

Bachelor-Thesis

31. Juli 2014

Eine explorative Fallanalyse mit dem Fokus auf die Zusammenarbeit im Team

Analyse der Stärken und Schwächen eines Pflorgeteams im Evang. Alters- und Pflegeheim Ilanz



1

Eingereicht von:

Corsin Flepp

CorsinFlepp@outlook.com

Diplombegleitung:

Dr. Sebastian Ulbrich

Diplompraxispartner:

Evang. Alters- und Pflegeheim Ilanz

¹ Titelbild: Pflegen 3 (eigene Darstellung).

Abstract

Diese Bachelor-Thesis geht den Fragen nach, „welche Stärken und Schwächen in der Zusammenarbeit eines Pflorgeteams des Alters- und Pflegeheims in Ilanz existieren und durch welche Bedingungen diese erklärt werden können?“. Die theoretische Grundlage dieser explorativen Fallanalyse auf Teamebene bildet die Kasseler Teampyramide, welche sich zum einen auf das SGRPI-Modell der Teamentwicklung stützt, zum anderen auf dem Team-Reflexivity-Modell basiert. Für die Untersuchung wurde ein Mixed-Method-Forschungsdesign gewählt. Durch die Anwendung des Fragebogens zur Arbeit im Team (FAT; strukturanalytisches Verfahren zur Teamdiagnose) und die Durchführung von fünf halbstandardisierten Experteninterviews konnten zentrale Befunde eruiert werden. Diese zeigen einerseits, dass nicht immer das Team im Mittelpunkt steht und Schwierigkeiten im Informationsaustausch bestehen, andererseits sich die Mitarbeiter als „echtes“ Team wahrnehmen, gegenseitiges Verständnis und Unterstützung existiert und im Pflorgeteam über Verbesserungen nachgedacht wird. Abschliessend werden basierend auf der Analyse und theoretischer Fundierung mögliche Gestaltungsvorschläge präsentiert, um die Zusammenarbeit zu fördern.

Anzahl Zeichen mit Leerzeichen, ohne Anhang: 122'903

Schlüsselwörter

Gestaltungsmassnahmen

Krankenpflege

Pflorgeteam

Stärken- Schwächenanalyse

Teamarbeit

Teamdiagnose

Teamentwicklung

Genderkonformitätserklärung

Aus Gründen der Leserfreundlichkeit, wird in der vorliegenden Arbeit grösstenteils auf die Verwendung der femininen Form verzichtet. Jedoch schliesst die maskuline Wortform die feminine immer mit ein.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangslage	3
1.2	Fragestellungen und Zielsetzung.....	4
1.3	Abgrenzung	4
1.4	Aufbau der Arbeit.....	5
1.5	Das Pflegeteam - Pflegen drei.....	5
1.5.1	Demografische Beschreibung des Teams	6
2	Theoretische und empirische Grundlagen	9
2.1	Modelle	9
2.1.1	Das SGRPI-Modell	9
2.1.2	Das Team-Reflexivity-Modell	13
2.1.3	Die Kasseler-Teampyramide	16
3	Methodisches Vorgehen	20
3.1	Forschungsdesign	20
3.2	Quantitative Studie	21
3.2.1	Der Fragebogen zur Arbeit im Team FAT	21
3.2.2	Sampling: Grundgesamtheit	23
3.2.3	Durchführung der Befragung	23
3.2.4	Datenauswertung und -aufbereitung	24
3.2.5	Interpretationskriterien zur Identifikation der Stärken und Schwächen.....	25
3.3	Qualitative Studie	27
3.3.1	Sampling	27
3.3.2	Erhebungsmethode	28
3.3.3	Konstruktion des halbstandardisierten Leitfadens	28
3.3.4	Durchführung der Experteninterviews	30
3.3.5	Datenaufbereitung	31
3.3.6	Theoretische Ausführungen zur Datenauswertungsstrategie.....	31
4	Ergebnisse	35
4.1	Quantitative Studie	35
4.1.1	Ergebnisdarstellung und Interpretation.....	35
4.2	Qualitative Studie	42
4.2.1	Ergebnisdarstellung.....	42

4.2.2	Interpretation der Ergebnisse.....	51
4.3	Diskussion der Ergebnisse.....	55
4.3.1	Bezug auf das Team-Reflexivity-Modell.....	55
4.3.2	Bezug auf die Kasseler-Teampyramide und das SGRPI-Modell	58
5	Gestaltungsvorschläge.....	63
5.1	Regelmässige und strukturierte Teammeetings	63
5.2	Einführung von Teamzielen	65
5.3	Teamentwicklung als kontinuierlicher Entwicklungsprozess.....	68
6	Reflexion und Ausblick.....	71
	Literatur- und Quellenverzeichnis.....	75
	Abbildungsverzeichnis	77
	Tabellenverzeichnis	78
	Anhang	80

1 Einleitung

Gemäss Möller (2013) ist die akt.² Situation im Gesundheits- und Pflegebereich folgendermassen zu beschreiben: Bestehende Arbeitsabläufe in Pflegeheimen müssen bedingt durch Rationalisierungsvorgaben immer stärker unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten optimiert werden. „[...] Pflegebedürftige müssen schneller, effizienter und kostengünstiger behandelt werden“ (Möller, 2013, S. 3). Zudem stehen Pflegeinstitutionen immer mehr bei der Besetzung offener Stellen mit qualifiziertem Pflegepersonal im harten Wettkampf gegeneinander. (Möller, 2013). Dieser Spardruck wirkt sich spürbar auf die Attraktivität des Pflegeberufes aus, wie aus den Ergebnissen des Schlussberichts (2013) der „SCHURP“-Studie³ des Instituts für Pflegewissenschaften an der Uni Basel entnommen werden kann (Zúñiga et al. 2013):

Auswirkungen auf die Pflegearbeit - Massnahmen im Zusammenhang mit der Pflegeplanung und -dokumentation müssen rationalisiert werden. Personal- und Zeitmangel führen dazu, dass die Pflegenden sich nicht optimal über den Gesundheitszustand der Bewohner informieren können. Des Weiteren gab ein Drittel des Pflegepersonals an, dass Bewohner auch oft warten müssen. Jeder fünfte Befragte antwortete, aus Zeitgründen den Bewohnern bei Sorgen und Ängsten „keinen emotionalen Beistand anbieten“ zu können. Einem Viertel fehle des Weiteren die Zeit für die aktivierende Pflege, was sich über längere Zeit negativ auf die Bewohner (i.S. der Selbständigkeit und Lebensqualität) auswirken könne.

Attraktivität des Pflegeberufes - Jeder Achte der Befragten denkt zurzeit an einen Berufswechsel. Zudem gaben 92% aller befragten Pflegeinstitutionen an, Rekrutierungsprobleme zu haben, wobei ein Drittel der Angestellten heute bereits 50 Jahre alt ist.

Dem hinzuzufügen ist, dass die akt. Zahlen des Bundesamtes für Statistik auf einen wachsenden Anteil älterer, länger Lebenden hindeuten und demzufolge der Bedarf an stationärer Pflegeversorgung noch ansteigen wird (Bundesamt für Statistik, 2013).

Die Alters- und Pflegeinstitutionen stehen durch diese Umstände vor der schwierigen Aufgabe, mehr Qualität und Leistung mit möglichst wenig verbundenem Mehraufwand zu erzielen. Weitergedacht bedeutet dies, dass die Art der Teilung von Arbeit, die

² Die Bedeutungen aller verwendeten Abkürzungen können dem Anhang A 5 entnommen werden.

³ SHURP (*Swiss Nursing Homes Human Resources Project*) ist eine multizentrische Querschnittstudie, an der 181 Schweizer Alters- und Pflegeheime aus den deutsch-, französisch- und italienischsprachigen Landesregionen teilnahmen. Davon repräsentierten 163 Betriebe (Total: 5'323 Pers.) eine Zufallsauswahl aus dem Pool der ca. 1'600 Schweizer Pflegeheime. Die Studie dauerte drei Jahre und wurde 2013 abgeschlossen.

Strukturierung von Arbeitsaufgaben und somit auch die eigentliche Form der Arbeitsbewältigung bzw. das effiziente Arbeiten in Gruppen immer mehr an Bedeutung für eine „wirtschaftliche“ Institution gewinnen muss. Nach Hornung und Lächler (2011) erfolgt die Arbeitsbewältigung in der direkten Pflege, indem das Personal die Aufgaben teilt und in Gruppen zusammenarbeitet. Diese Form der Arbeitsbewältigung ermöglicht es, in der Zusammenarbeit Spielräume zu schaffen, mit Hilfe derer diversen Arbeitsbelastungen wie z.B. dem steigendem Zeitdruck durch Arbeitsverdichtung entgegenwirken werden kann. Zudem kann dieses Miteinander Bedürfnisse nach Kontakt und Gemeinsamkeit seitens des Pflegepersonals befriedigen und somit auch als soziale Ressource für die Pflegenden angesehen werden (Hornung & Lächler, 2011).

Ob Gruppenarbeit oder Teamarbeit tatsächlich zu den genannten Vorteilen in der Zusammenarbeit führt und inwieweit diese langfristig bestehen bleiben, wird von zahlreichen Randbedingungen, wie z.B. von der Zusammensetzung oder den geltenden Normen einer Gruppe determiniert (Antoni, 1994; Glaser, 2006; Wegge 2001). Bei dieser Arbeitsform können auch erhebliche Schwierigkeiten resultieren, wie bspw. ineffiziente Prozesse, die neue Herausforderungen an Organisationen stellen und die interne Zusammenarbeit beeinflussen. Sie ergeben sich z.B. bei der Definition der Gruppengröße, der Zusammensetzung oder der gerechten Identifikation von Teamleistungen, deren Einflüsse direkt oder indirekt wiederum auf die Zusammenarbeit der Mitarbeiter wirken (Wegge, 2001). Bspw. ist einerseits die Gruppengröße nach Balz und Spiess (2009) bedeutsam. Wenn Teams aus mehr als 20 Mitgliedern ihre Arbeiten bewältigen sollen, wird es seitens der Organisation schwierig, diese effizient zu koordinieren und zudem häufig Untergruppen gebildet werden. Nach Zwarenstein, Goldmann und Reeves (2009) ist erwiesen, dass sich die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Pflegefachkräften auf ihre Leistungen auswirken kann. So können Probleme in der Klientenversorgung entstehen, wenn in der Gruppe Kommunikations- und Interaktionsprobleme existieren.

Zusammenfassend sollen die dargestellten Inhalte verdeutlichen, dass die Pflegeteams in den Alters- und Pflegeheimen ein Teil des Gefüges „Gesundheitswesen“ darstellen und ihnen im Zusammenhang mit der akt. Situation im Gesundheits- und Pflegebereich grosse Aufmerksamkeit gilt. Denn: Gut funktionierende Pflegeteams sind ein entscheidender Wirtschaftsfaktor für Pflegeeinrichtungen. Sie spielen nach Masemann und Messer (2010) eine zentrale Rolle, wenn es um die langfristige Bindung von Mitarbeitenden und die Qualität in der Pflege geht. Zudem bilden sie die

Basis einer innovativen, lernenden und partnerschaftlichen Institution.

Damit Alters- und Pflegeeinrichtungen von den zuvor beschriebenen Vorteilen der Teamarbeit umfänglich profitieren können bzw. das Potential der Teamarbeit bei der Arbeitsbewältigung zum Tragen kommt, müssen die Institutionen bereit sein, in ihre eigene Zusammenarbeit zu investieren. Denn nur so können bestehende Schwachstellen und Entwicklungsmöglichkeiten bei ihren Arbeitsteams aufgedeckt werden. Es gilt somit für ein Alters- und Pflegeheim, sich den Stärken ihrer Teams bewusst zu werden, um diese im Wettbewerb mit anderen Institutionen auch nutzen zu können.

1.1 Ausgangslage

Im Leitbild (Evang. Alters- und Pflegeheim, 2004) des Evang. Alters- und Pflegeheim in Ilanz ist in den Grundsätzen festgehalten, dass die Mitarbeiter als wichtiger Erfolgsfaktor angesehen werden und entsprechend in die Förderung fachlicher und sozialer Kompetenzen investiert wird. Zudem besitzt die Sicherung und Förderung der Qualität in der Pflegeinstitution einen hohen Stellenwert und soll in Form von regelmässigen und systematischen Kontrollen sicherstellen, dass seitens der Bewohner eine grösstmögliche Zufriedenheit gewährleistet werden kann - die Zufriedenheit der Bewohner steht im Mittelpunkt. Alle diese Investitionen führten dazu, dass Ende Mai 2009 die Institution von der Schweizerischen Vereinigung Kollegium⁴ für Qualität in Alters- und Pflegeheimen die Akkreditierung ihres erarbeiteten Qualitäts-Management-Systems in Empfang nehmen durfte. Die Aufrechterhaltung einer guten Qualität in der Pflege und Betreuung ist gemäss Aussage der Leiterin des Pflegedienstes Frau Schneuwly ein sich ständig weiterentwickelnder Prozess und bedeutet für alle Mitarbeiter inkl. Führungspersonen ein andauerndes Lernen. Zu diesem Schritt Richtung lernende Institution gewinnt aus Sicht des Heimleiters Herr Calörtscher und Frau Schneuwly die eigentliche Pflegearbeit im Team zunehmend an Bedeutung. Jedoch stellt sich die Frage: Wie steht es mit der Zusammenarbeit ihrer Teams?

Aufgrund dieser Ausgangslage wurde vom Praxispartner der Auftrag vergeben, beispielhaft eine Teamdiagnose in Bezug auf die Zusammenarbeit eines zufälligen ausgewählten Teams mit dessen Einverständnis durchzuführen. Die Auswahl des Pflegeteams erfolgte durch eine interne Nachfrage seitens der Pflegeleitung. Dabei stiess das Vorhaben bei einem Team auf grosses Interesse. Wobei sich dieses Interesse nicht aufgrund einer akt. schlecht empfundenen Zusammenarbeit ergab, sondern die

⁴ Das "Kollegium für Qualität in Alters- und Pflegeheimen", künftig "Kollegium" genannt, ist eine Vereinigung zur Selbsthilfe mit Bezug auf qualitative Herausforderungen in den Alters- und Pflegeheimen der Schweiz.

Mitglieder des Teams (im Folgenden auch Pflegen drei genannt) sich viel mehr generell daran interessiert zeigten, durch die bestehende Möglichkeit einer empirischen Teamdiagnose, Informationen über ihre eigene Zusammenarbeit zu erhalten.

Dabei wurde das Anliegen seitens der Pflegeleitung und der Stationsleitung, die stellvertretend die Meinung des Teams vertrat, geäußert, einen Überblick über relevante Aspekte der Zusammenarbeit des Pflegeteams im organisationalen Kontext zu erhalten, um über bestehende Stärken und Schwächen bzw. über die Zusammenarbeit inkl. weiterer Entwicklungsmöglichkeiten Aufschluss zu erhalten.

1.2 Fragestellungen und Zielsetzung

Es wurden mit der Pflegedienstleitung und der Stationsleitung zusammen folgende Fragestellungen definiert:

1. Welche Stärken und Schwächen lassen sich in der Zusammenarbeit des Pflegeteams Pflegen drei eruieren?
2. Durch welche Bedingungen können diese identifizierten Schwächen erklärt werden?
3. Welche Gestaltungsvorschläge bzw. Massnahmen können die Zusammenarbeit des Pflegens drei stärken bzw. unterstützen?

Das Ziel dieser Arbeit ist folglich, in einer ersten Erhebung in Form einer quantitativen Befragung mögliche Stärken und Schwächen des Pflegeteams zu identifizieren. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen soll in einer zweiten qualitativen Befragung weiteres Wissen angereichert werden, welches zur Beantwortung der Fragestellungen zwei und drei dienlich ist. Zugleich sollen diese Ergebnisse bzw. das Kategoriensystem (s. Anhang D) als eine Art IST-Analyse bzw. als Überblick der Zusammenarbeit oder als Ideenkatalog für zukünftige selbständige Entwicklungsmassnahmen dem Team dienen, um bei Interesse Aspekte ihrer Zusammenarbeit gemeinsam thematisieren und in Absprache mit der Pflegeleitung Verbesserungen erarbeiten zu können. Des Weiteren sollen hinsichtlich einer Optimierung der Zusammenarbeit mögliche Gestaltungsvorschläge dargestellt werden.

1.3 Abgrenzung

Die Abgrenzung erfolgt durch die Bezugnahme bestimmter Teamentwicklungsmodelle. Folglich durch die „Kasseler Teampyramide“, welche sich zum einen auf das „SGRPI-Modell“ stützt, zum anderen auch das „Team-Reflexivity Modell“ subsummiert. Die Analyse fokussiert zudem die Teamebene, infolgedessen personenbezogene

Faktoren, wie Fähigkeiten und Fertigkeiten, Motive der Mitglieder oder deren Kompetenzen, ausgeklammert werden.

1.4 Aufbau der Arbeit

Im nachfolgenden Unterkapitel erfolgt zuerst die Beschreibung des Pflegen drei, dessen Zusammenarbeit analysiert wird. Darauf folgend wird die theoretische Grundlage der Arbeit beschrieben, welche zum Verständnis der Thematik erforderlich ist. Anschließend wird das methodische Vorgehen dargestellt. Dabei wird als Erstes das Untersuchungsdesign beschrieben und darauf folgend, jeweils unterteilt in quantitative und qualitative Studien, die Methoden der Datenerfassung skizziert und begründet, sowie die methodische Vorgehensweise aufgrund der Nachvollziehbarkeit detailliert beschrieben. Danach werden die Ergebnisse, wiederum unterteilt in quantitative und qualitative Studien, jeweils in einem ersten Schritt präsentiert und in einem zweiten Schritt jeweils in Bezug auf die relevante Fragestellung interpretiert. Im Kapitel „Diskussion der Ergebnisse“ werden die Resultate beider Studien zusammengeführt und den theoretischen Grundlagen gegenübergestellt. Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen und in Zusammenhang mit den theoretischen Grundlagen, werden anschließend drei konkrete Gestaltungsvorschläge hinsichtlich einer möglichen Optimierung der Zusammenarbeit skizziert. Im abschliessendem Kapitel wird das Methodische Vorgehen und dessen Umsetzung hinterfragt, offen gebliebene Fragen thematisiert und Bezüge zum übergeordneten Thema „lernende Organisation“ hergestellt.

1.5 Das Pflorgeteam - Pflegen drei

Das Pflegen drei ist eines von insgesamt drei Pflorgeteams der Institution (s. Abb. 1) und besteht aus insgesamt 21 Mitarbeiter. Um eine fachgerechte Betreuung ihrer 30 zugewiesenen Bewohner 24 Std. gewährleisten zu können, erfolgt der Arbeitseinsatz anhand eines kontinuierlichen Arbeitsschichtmodells, welches in Form von Frühschichten, Spätschichten und Nachtschichten umgesetzt wird. Die Aufgabenbereiche sind in Form von Funktionen festgelegt (s. Abb. 1). Eine Schicht besteht jeweils aus sechs bis acht Mitarbeitern (ausgenommen Spät- und Nachtdienst, 2-3 Pers.), welche über unterschiedliche, sich ergänzende Kompetenzen verfügen und spezialisierte Aufgaben haben. Bspw. erfolgt die Koordination der Aufgabenbereiche und deren Zuweisungen nur durch die Stationsleitung und komplexere Wundversorgungen erfolgen nur durch das diplomierte Pflegefachpersonal (Niv.1 und 2). Demensprechend können die zu erledigenden Pflege-

arbeiten bzw. ein Ziel nahtlos gemeinsam bewältigt werden. D.h., dass alle notwendigen Kompetenzen durch das Team abgedeckt werden. Die Zusammensetzung der Schichten ist flexibel; infolge unterschiedlicher Freitage der Mitarbeiter resultieren variable Schichtzusammensetzungen.

Die Informationen resultierten aus zusätzlichen Rückfragen und wurden seitens Stationsleitung vermittelt.

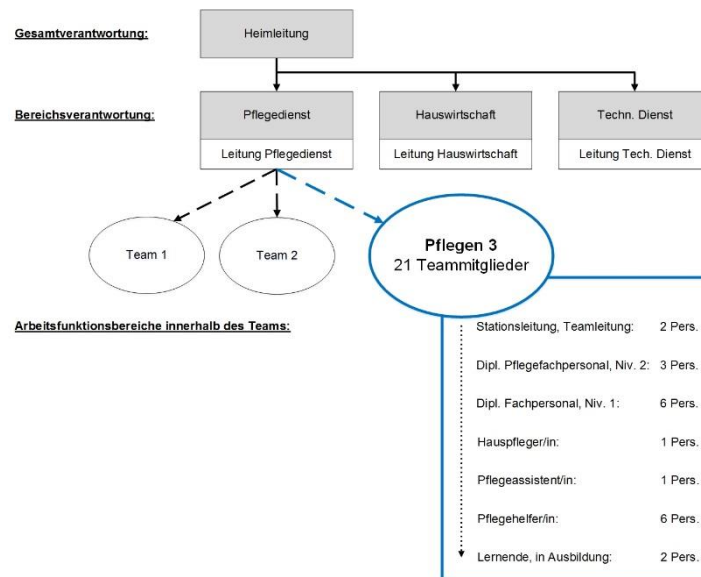


Abbildung 1: Organigramm; institutionelle Einordnung des Pflegeteams (eigene Darstellung)

Die institutionelle Einbettung sowie die Funktionsbereiche mit den damit verbundenen Weisungsbefugnissen innerhalb des Teams können aus der Abbildung eins entnommen werden. Da die Teamdiagnose auf Teamebene erfolgt, gelten die einzelnen Funktionsbereiche als weniger relevant und werden folglich nicht weiter ausgeführt.

1.5.1 Demografische Beschreibung des Teams

Die demografische Beschreibung erfolgt gestützt auf Daten, welche der quantitativen Studie entstammen.

Dienstalter im Team

Fast die Hälfte der Teammitglieder (47,62%) arbeiten bereits über fünf Jahre zusammen im Team. 23,81% arbeiten zwei bis fünf Jahre im Pflegen drei und 9,52% der Mitarbeiter arbeiten ein bis zwei Jahre im Team. 4,76% arbeiten sechs Monate bis ein Jahr und gleich viele Teammitglieder drei bis sechs Monate im Pflegeteam. 9,52% der Mitarbeiter arbeiten weniger als drei Monate in diesem Team.

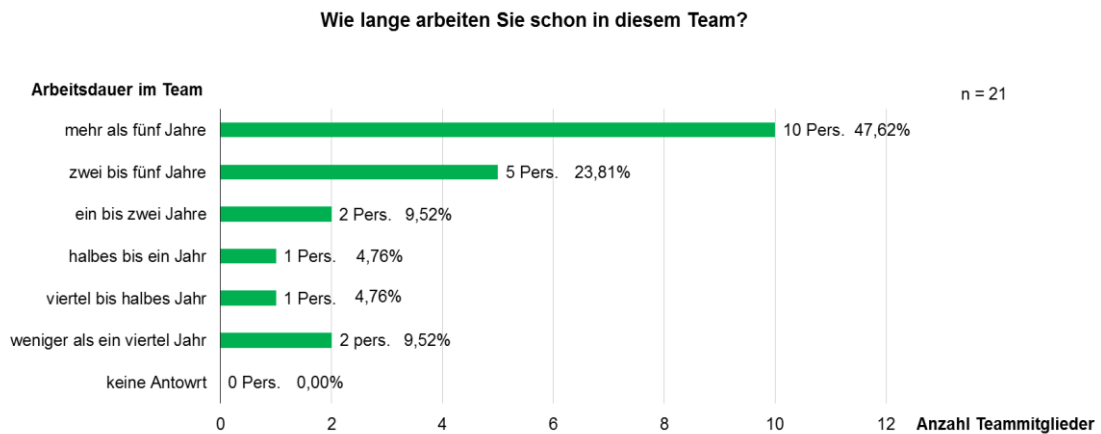


Abbildung 2: Diagramm Dienstalter im Team (eigene Darstellung)

Alter

Das Durchschnittsalter der grössten Mitarbeitendengruppe mit 47,62% ist über 50 Jahre. Das Alter von 19,05% des Teams liegt zwischen 41-50 Jahren und 14,29% des Pflorgeteams sind zwischen 21 und 30 Jahren alt. 9,45% der Mitarbeiter sind zwischen 31-40 Jahre alt und gleichviele unter 20 Jahren.

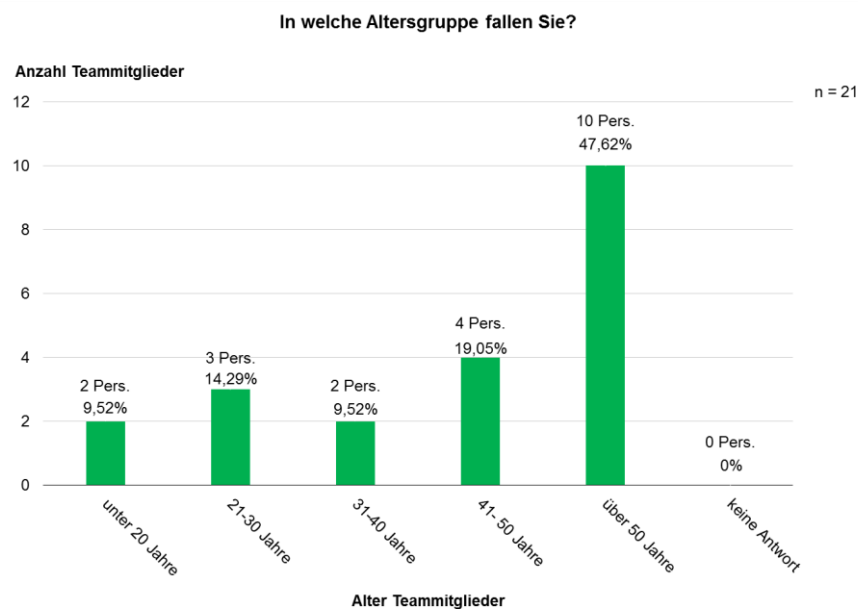


Abbildung 3: Diagramm Alter (eigene Darstellung)

Geschlechtsverhältnis im Team

95,24% der Teammitglieder sind weiblich und 4,46% männlich.

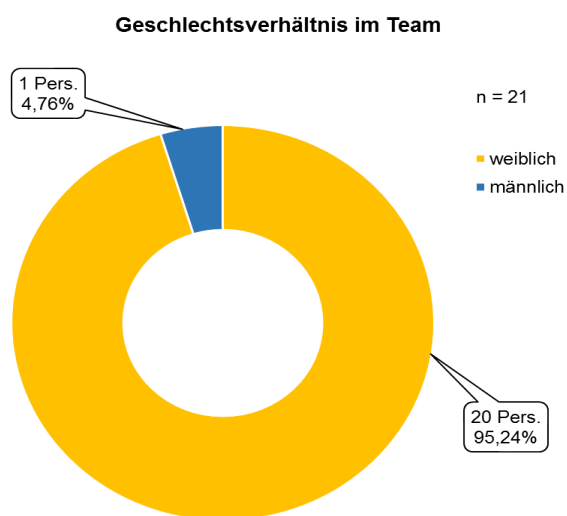


Abbildung 4: Diagramm Geschlechterverhältnis
(eigene Darstellung)

2 Theoretische und empirische Grundlagen

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen beschrieben. Des Weiteren können die wichtigsten Begriffserläuterungen „Gruppe“, „Team“, „Teamentwicklung“ und „Teamentwicklung“, welche zum besseren Verständnis der Arbeit beitragen, dem Anhang (s. A) entnommen werden. In dieser Arbeit wird der Begriff „Team“ im herausgearbeiteten Sinn verwendet (s. Anhang A 2).

2.1 Modelle

Die folgenden dargestellten Teamentwicklungsmodelle sollen als Denkmodelle verstanden werden, mit deren Hilfe das komplexe Teamgeschehen in relevante Faktoren aufgeschlüsselt werden kann und dementsprechend dienlich ist, die gewonnenen Informationen nach der Analyse einzuordnen. Des Weiteren können sie für ein späteres Vorgehen dafür verwendet werden, mögliche Teamentwicklungsmassnahmen zu erarbeiten (s. Anhang A 4).

Folgende Theorien stehen im Zentrum dieser explorativen Fallanalyse:

Die von Kauffeld vorgestellte „Kasseler Teampyramide“, welche sich einerseits auf das „SGRPI-Modell“ der Teamentwicklung (Beckhard, 1972; Fry, Rubin & Plovnick, 1981, beide zitiert nach Kauffeld, 2004) stützt, zum anderen auch auf dem „Team-Reflexivity Model“ (West, 1994, zitiert nach Kauffeld, 2004) basiert. Bevor die Kasseler-Teampyramide dargestellt wird, werden zur besseren Verständlichkeit zunächst die beiden Modelle „SGRPI-Modell“ und „Team-Reflexivity Modell“ beschrieben.

2.1.1 Das SGRPI-Modell

Das SGRPI-Modell basiert laut Kauffeld (2004) auf den Beobachtungen und Analysen von Beckhard (1972). Diese verdeutlichen, warum Teammitglieder immer wieder zusammenkommen und sich treffen. Auf Grund dessen lassen sich folgende Erklärungen nach Kauffeld (2004) zusammengefasst darstellen:

- Um Ziele zu definieren und/ oder Aufgaben nach Dringlichkeit zu gewichten.
- Um zu analysieren, wie die Arbeit bewältigt oder verteilt wird.
- Um Gruppenprozesse zu analysieren (z.B. Normen, Entscheidungsfindung oder Kommunikation).
- Um die interpersonellen Beziehungen der Teammitglieder zu reflektieren, welche die Arbeit erledigen.

Basierend auf diesen Erkenntnissen determinierte Beckhard ein Klassifikationschema nach absteigender Bedeutsamkeit (s. Abb. 5), wobei er zusammenfassend

zunächst auf vier Schlüsselvariablen stieß und letzten Endes das Modell um die Variable „System“ erweiterte: (S) für „Umwelt“, (G) für „Ziele“, (R) „Rollen“, (P) für „Verfahrensweisen“ und (I) für „Interpersonale Beziehungen“, die für eine gute Zusammenarbeit im Team entscheidend sind und zugleich das hierarchische SGRPI-Modell darstellen (Kauffeld, 2004). Nachfolgend werden die fünf Schlüsselvariablen genauer aufgeführt:

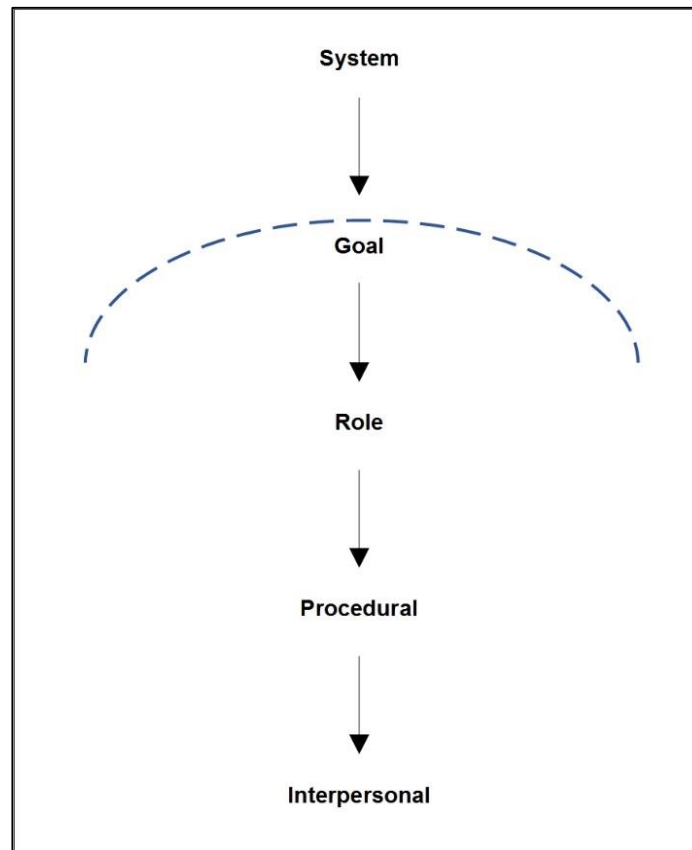


Abbildung 5: Das SGRPI-Modell (Rubin & Beckhard, 1984, zitiert nach Kauffeld, 2004, S. 9)

Umwelt (System)

Die Variable „Umwelt“ wurde von Fry, Rubin und Beckard (1984, zitiert nach Kauffeld, 2001) nachträglich ergänzt. Sie soll betonen, dass eine Umwelt für das Funktionieren eines Teams bestehen muss. Demensprechend müssen seitens der Organisation entsprechende Strukturen (z.B. Belohnungssystem, Informationssystem, Funktionsbeschreibungen usw.) vorhanden sein, um ein Klima für Teamarbeit zu ermöglichen. Sind entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen, gewinnt die nächste Schlüsselvariable in Bezug auf eine gute Zusammenarbeit an Bedeutung (Kauffeld, 2001).

Ziele (Goals)

Gemäss der Logik bzw. Hierarchie dieses Modells existiert ein Team, um eine Aufgabe zu erfüllen. Demzufolge sollte für das Team primär eine Arbeit definiert sein. Des Weiteren müssen Teamziele bestehen, die darauf ausgerichtet sind, was im Team letzten Endes erreicht werden soll. Dies ermöglicht es den Mitarbeitern über ihre Aufgabenanforderungen im Klaren zu werden und versetzt das Team folglich in die Lage, die Prioritäten zu erkennen und richtig zu setzen (Bouwen & Fry, 1996, zitiert nach Kauffeld, 2001). Die Teamziele sollen von allen Mitgliedern verstanden und von allen Beteiligten akzeptiert werden. Wenn dies nicht der Fall ist, besteht die Gefahr, dass nicht alle Teammitglieder zusammenwirken bzw. nicht alle an einem Strang ziehen und die Zusammenarbeit ineffektiv wird. Zudem sollten gute Teamziele konkret operationalisierbar und längerfristig ausgelegt sein, damit das Team in Übereinstimmung ihre nächsten Schritte für die Erreichung der Ziele frühzeitig festlegen kann. Nur, wenn alle diese Bedingungen erfüllt werden, können die Teammitglieder adäquate Rollen zur Aufgabenbewältigung ableiten (Rubin & Beckhard, 1984, zitiert nach Kauffeld, 2001).

Rollen (Roles)

Rollenmehrdeutigkeit („wer soll was tun“) ist speziell dann vorhanden, wenn Formen von interdisziplinärer Arbeit durchzuführen sind, wenn Arbeiten zu erledigen sind, welche vielfältige Fertigkeiten erfordern oder wenn nicht routinemässige Arbeit koordiniert werden muss. Ausserdem ist in den Organisationskonzepten von Teams durch die Zunahme der Arbeitskomplexität immer weniger Verlass auf die Funktionsbeschreibung, welche die Rollenklarheit unterstützen würde. Teams stellen für ihre Mitglieder Orientierungspunkte bzw. eine kontinuierliche Basis für die Verteilung und Rotation der Aufgabenverteilung dar. Jedoch ist ein Mitarbeiter während seiner täglichen Arbeit gleichzeitig oftmals Mitglied verschiedener Teams, wobei die Rolle spezifisch nach dem jeweiligen Team variieren und es dabei schnell zu einer Unsicherheit seitens des Mitarbeiters kommen kann, welche die Zusammenarbeit negativ beeinflusst. Die Fähigkeit des Teams, Definitionen von geteilten Rollen untereinander zu verhandeln und wiederzugeben, stellt die Gruppe vor eine grosse Herausforderung. D.h., dass bei den Mitgliedern unterschiedliche Erwartungen an die jeweiligen Rollen vorhanden sind. Diese müssen zunächst im Team kommuniziert werden, damit ein gemeinsamer Konsens sich entwickeln und eine gute Zusammenarbeit resultiert bzw. effektiv werden kann. Darüber hinaus stellt sich auch die Definition der Führungsrolle in einem Team als schwierig dar. In neuen Organisationsformen ist diese daher oftmals ab-

sichtlich undefiniert oder auch ohne klare autoritäre Befugnis im Sinne einer flachen Hierarchie ausgestaltet, damit so viele Mitglieder des Teams wie möglich auf die Koordination der Arbeit aktiv Einfluss nehmen können (Bouwen & Fry, 1996, zitiert nach Kauffeld, 2001). Bestehende Rollenunklarheiten oder Rollenkonflikte seitens der Mitglieder wirken sich hinderlich auf die Aufgabenbewältigung im Sinne der Effektivität des Teams aus. Die Rollen im Team sollten infolgedessen klar definiert sein (Kauffeld, 2001).

Verfahrensweisen (Procedures)

Wenn die Rollen im Team klar sind, rückt die dritte Schlüsselvariable „Procedures“ bzw. die Art des „Miteinanderarbeitens“ in den Fokus. Dabei gilt es im Team die Verfahrensweisen zu überprüfen bzw. zu diskutieren. Z.B. sollte das Team gemeinsam für sich klären, wie man gemeinsam Entscheidungen fällt oder ob Konfliktlösungsstrategien vorliegen. Wenn die Abläufe, in denen die Teamaufgaben bearbeitet werden, geklärt oder hinsichtlich Schwachstellen optimiert wurden, rückt die nächste Variable für das Team in den Mittelpunkt (Bouwen & Fry, 1996, zitiert nach Kauffeld, 2001).

Interpersonale Beziehungen (Interpersonal Relations)

Die letzte Variable „Interpersonale Beziehungen“ ergibt sich aus dem gegenseitigen Vertrauen oder der gegenseitigen Unterstützung der Teammitglieder. Damit eine gute Zusammenarbeit erfolgen kann, sollten Themen wie gegenseitiges Vertrauen, gegenseitige Unterstützung und Respekt im Team aufgearbeitet werden, um der Verbreitung von Gerüchten oder dem gegenseitigen Meiden untereinander entgegenzuwirken (Kauffeld, 2001).

Allgemeine Logik des SGRPI-Modells

Das hierarchische Modell bietet den Anwendern eine Orientierungshilfe. Somit können Gründe für eine ineffektive Teamarbeit in den vier bzw. fünf Schlüsselvariablen gesucht werden. So können schlechte interpersonale Beziehungen als Symptome angesehen werden, deren Ursachen aber in den Variablen höherer Ordnung, wie z.B. den Zielen, Rollen oder dem Vorgehen des Teams, zu finden sind. Wenn sich bspw. unter den Teammitgliedern persönliche Konflikte zeigen (Symptome), kann eine mögliche Ursache dafür sein, dass die Mitglieder unterschiedliche Zielprioritäten verfolgen, dieser Aspekt aber bisher nicht erkannt wurde. Um eine Verbesserung der Zusammenarbeit zu erreichen, muss sich das Team mit der Variable höherer Ordnung befassen bzw. Aspekte der Variable „Ziele“ insbesondere dem Prioritätensetzen gemeinsam thematisieren (Polvnick, Fry & Rubin, 1975, zitiert nach Kauffeld, 2001).

2.1.2 Das Team-Reflexivity-Modell

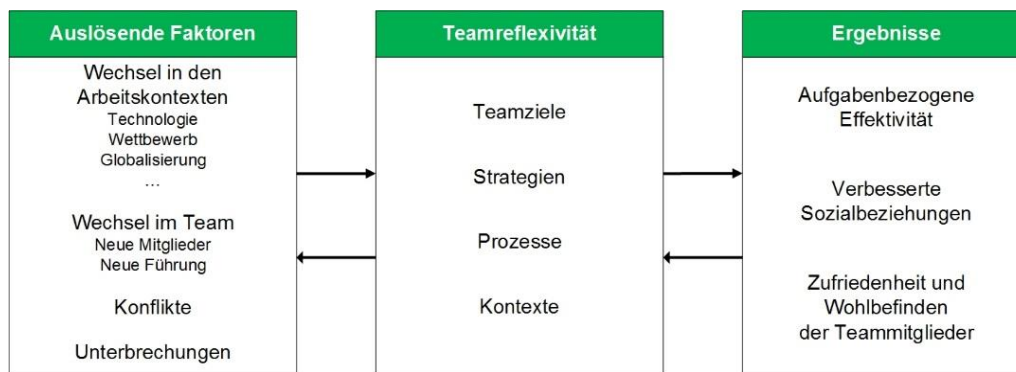


Abbildung 6: Modell der Teamreflexivität (West, 1996, zitiert nach Dick & West, 2013, S. 47)

Team-Reflexivität ist gemäss Dick und West (2013) eine Grundvoraussetzung, damit sich ein Team weiterentwickeln kann. So kann Reflexivität als Ausmass verstanden werden „in dem die Gruppenmitglieder offen über die Ziele, Strategien und Prozesse des Teams nachdenken und versuchen, diese den aktuellen oder antizipierten Veränderungen innerhalb oder ausserhalb des Teams anzupassen“ (West, 1996, zitiert nach Dick & West, 2013, S. 47). In Abbildung sechs sind die grundlegendsten Annahmen des Modells skizziert.

Des Weiteren werden im Modell (s. Abb. 6) Aspekte dargestellt, die nach Dick und West (2013) als förderliche oder auslösende Faktoren für die Reflexivität bezeichnet werden können. Bspw. kommt es zu Reflexivität, wenn individuelle Denkfehler geschehen und daraus Fehlleistungen des Teams resultieren. So muss sich das Team rückblickend fragen, was einerseits der Fehler war und welche Ursache die Ereigniskette auslöste. Darüber hinaus können nach Dick und West (2013) weitere stimulierende Aspekte für Reflexivität zusammengefasst dargestellt werden:

- Konflikte im Team bzw. mit Zielen und Aufgaben.
- Wechsel von Teammitgliedern führt dazu, dass starre Prozesse hinterfragt und neue Perspektiven im Team gefunden werden können.
- Ressourcenkonflikte führen dazu, dass bestehende Ziele oder bspw. Arbeitstätigkeiten überdacht und evtl. neu definiert werden müssen.
- Teamerfolge veranlassen bewährte Strategien (z.B. Vorgehensweisen) dahingehend zu evaluieren, ob diese sich auch für die Bewältigung anderweitiger Aufgaben eignen.

Aufgrund dessen, dass Teamabläufe reflektiert und dadurch optimiert werden, kann das Team einerseits Aufgabenstellungen effektiver und effizienter bewältigen (s. rechter Teil der Abb. 6). Andererseits bedingt die Reflexivität eine erhöhte Interaktion bzw. Aussprache zwischen den Teammitgliedern, was dazu führt, dass das Team permanent neue Problem- oder Konfliktlösungsstrategien entwickeln kann. Folglich wirkt die Reflexivität nicht nur auf die aufgabenbezogenen Bereiche

des Teams, sondern auch auf soziale Dimensionen (z.B. Zufriedenheit und Wohlbefinden). Dementsprechend resultieren aus der Reflexivität Unterstützungsprozesse im Team, welche die Beziehungen zwischen den Mitgliedern verstärken und des Weiteren nachhaltig die erlebte Zufriedenheit sowie das Wohlbefinden in der Gruppe fördert (Dick & West, 2013).

Im Unterschied zu „top down“ oder durch externe Experten bestimmten Veränderungen die das Team betreffen, stellt die reflexive Form der Umwandlung durch die eigene Analyse und das Überdenken der teamrelevanten Umweltbeziehungen, eine Erfolg versprechendere Form dar. Als Gründe für deren Überlegenheit können genannt werden, dass die Möglichkeit der Mitbestimmung über neue Ziele, das gegenseitige Vertrauen und die Eigenverantwortlichkeit des Teams stärkt und so die Veränderungen effektvoller und antizipierter von den Teammitgliedern getragen werden (Dick & West, 2013).

Das Konzept „Team Reflexivity“

Gemäss Kriz und Nöbauer (2008) verweilen Unstimmigkeiten und Auseinandersetzungen latent in Teams. „Ein reifes Team hat jedoch gelernt, produktiv damit umzugehen“ (Kriz & Nöbauer, 2008, S. 62). West (1994, zitiert nach Kauffeld, 2004) entwickelte in diesem Zusammenhang das Konzept „Team Reflexivity“. Dabei handelt es sich im wesentlichen um zwei Komponenten. Einerseits das vom Team beabsichtigte Nachdenken (bspw. über Ziele, Aufgaben, Rollen und Prozesse) und andererseits das resultierende Handeln mit dem Ziel die Zusammenarbeit zu optimieren bzw. effektiver zu werden (Kriz & Nöbauer, 2008). Kauffeld (2004) bezeichnet dieses Modell auch als Möglichkeit des Lernens und der Entwicklung von Teams.

Aufgabenbezogene und soziale Reflexivität

Nach West (2004, zitiert nach Kriz & Nöbauer, 2008) werden im Modell (s. Abb. 7) zwei Arten bzw. Dimensionen der Reflexivität differenziert.

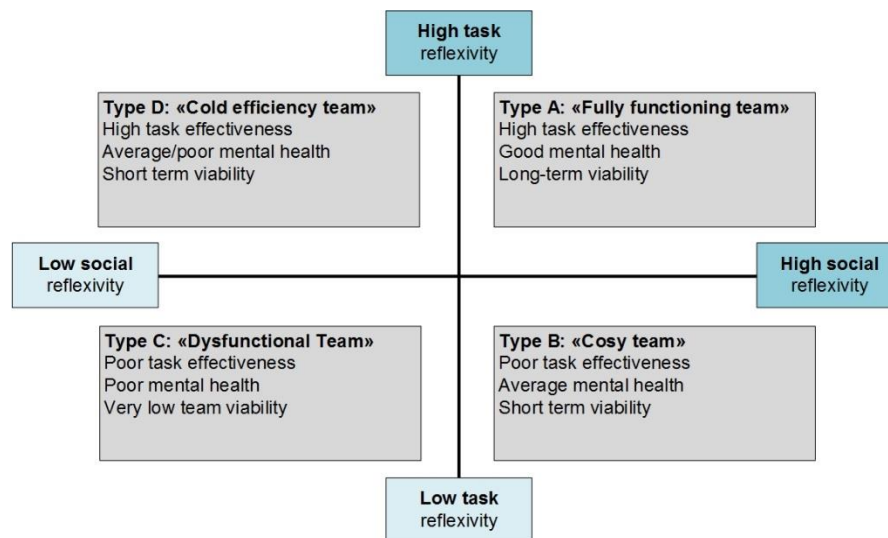


Abbildung 7: Ausprägungen der Reflexivität in Teams (West, 2004, zitiert nach Kriz & Nöbauer, 2008, S. 62)

Einerseits die aufgabenbezogene Reflexivität, die als „Task Reflexivity“ beschrieben wird und sich gemäss Kauffeld (2004) auf die entsprechenden Teamziele sowie die Aufgabenorientierung als auch auf die Handlungsmöglichkeiten fokussiert, um die vorliegenden Ziele bewältigen zu können. Andererseits die soziale Reflexivität, die als „Social Reflexivity“ beschrieben wird. Nach Kauffeld (2004) umfasst diese Dimension die sozialen Determinanten, welche darauf Einfluss haben, wie stark die einzelnen Teammitglieder das Team als geschlossenes, soziales System bzw. Einheit erleben. Darunter zu verstehen ist die soziale Unterstützung im Team sowie das Teamklima als auch die Handhabung mit Konflikten (Kauffeld 2004).

Unterscheidung in vier Teamtypen

Je nach Ausprägung auf den beiden autonomen Dimensionen können Teams nach dem Modell einem von vier möglichen Teamtypen zugeordnet werden (die Zusammenhänge werden in Abb. 7 verdeutlicht). Wenn die beiden Dimensionen im Team stark ausgeprägt sind, handelt es sich um ein „echtes“ Team bzw. ein funktionierendes Team. Wenn die beiden Dimensionen im Team niedrige Ausprägungen zeigen, handelt es sich hingegen um ein Team des dysfunktionalen Typs. Als „Kalte“ bzw. effiziente Teamtypen gelten diejenigen Teams, deren aufgabenbezogene Reflexivität hoch ist und die soziale Reflexivität niedrig ausgeprägt ist. Hingegen handelt es sich um ein „Kuschel“-Team bzw. ein „cosy Team“, wenn das

Team auf der aufgabenbezogenen Reflexivität eine niedrige Ausprägung zeigt und bei der sozialen Reflexivität eine hohe Ausprägung aufweist (West, 1994 zitiert nach Kauffeld, 2004).

2.1.3 Die Kasseler-Teampyramide

Die Kasseler-Teampyramide (Kauffeld, 2001) kann als modifizierte Synthese des SGRPI-Modells von Beckhard (1972) bzw. Fry, Rubin und Polvnick (1981) und des Modells Team-Reflexivity von West verstanden werden (Kauffeld, 2004).

Das Modell (s. Abb. 8) in Form einer Pyramide symbolisiert die hierarchische Abfolge der Ebenen (1) Zielorientierung, (2) Aufgabenbewältigung, (3) Zusammenhalt, und (4) Verantwortungsübernahme welche gemäss diesem Teamentwicklungsmodell entscheidend sind für eine gute Zusammenarbeit im Team.

Folgend werden diese Ebenen zum besseren Verständnis des Modells in seiner hierarchischen Abfolge beschrieben.

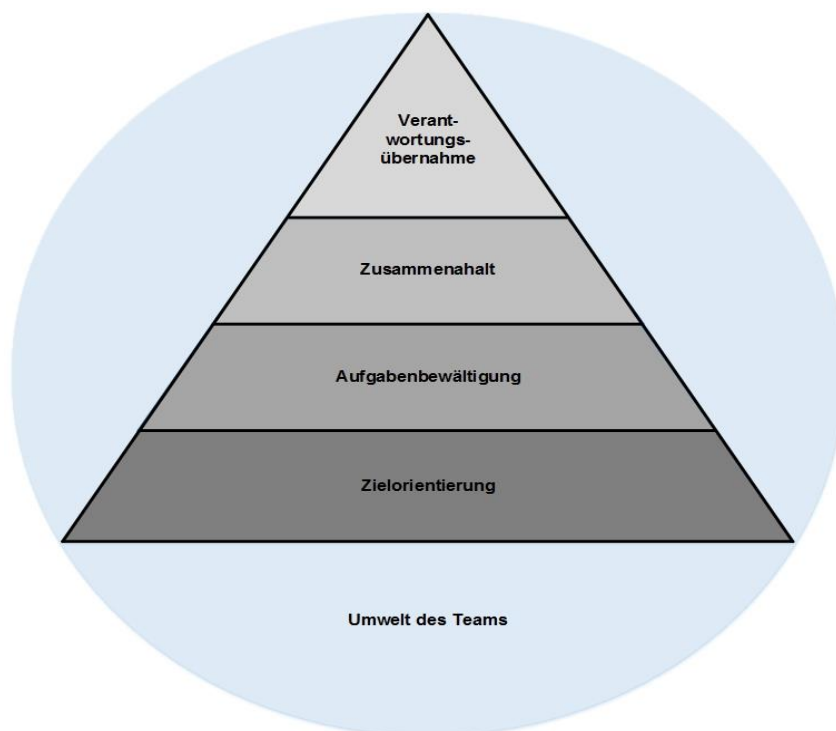


Abbildung 8: Die Kasseler-Teampyramide (zitiert nach Kauffeld, 2001, S. 138)

Zielorientierung

Der Ausgangspunkt bzw. das Fundament dieses Modells bildet die Ebene der Zielorientierung (Kauffeld, 2004). Auf dieser Ebene besteht die Annahme, dass ein Team nur dann gut zusammenarbeiten bzw. funktionieren kann, wenn Ziele und die daraus resultierenden Anforderungen sowie die Erwartungen an dessen Ergebnisse den Teammitgliedern transparent kommuniziert werden. „Wenn die Teammitglieder die Anforderungen nicht kennen oder die Ziele nicht von allen akzeptiert werden, richten sich die Teammitglieder unterschiedlich aus und verfolgen individuelle Interessen“ (zitiert nach Kauffeld, 2004, S.11). Infolgedessen kann es im Team zu Prozessverlusten (z.B. verminderter Kommunikationsfluss) kommen (Kauffeld, 2004).

Aufgabenbewältigung

Auf der nächsten Ebene der Rangordnung erfolgt die Aufgabenbewältigung. Hierbei geht es nach Kriz und Nöbauer (2008) spezifisch um den Austausch von Informationen und um die gegenseitige Koordination in der Teamarbeit. Laut Kauffeld (2001) wird eine effektive Aufgabenbewältigung durch das Team nur dann ermöglicht, wenn Klarheit über die Prioritäten und über den bevorstehenden Auftrag besteht. Folglich bedingt eine gute Zusammenarbeit, dass Informationen fristgerecht geteilt werden und das Team sich koordiniert. Damit innerhalb des Teams koordinierte Handlungen erfolgen können sollte die Gruppe, „zu einem gemeinsamen und mindestens teilweise geteilten mentalen Modell und einer geteilten Redefinition der Aufgabe gelangen.“ (Cannon-Bowers, Salas & Converse, 1991; Hackman, 1987, zitiert nach Kauffeld, 2004, S. 11).

Diese zwei untersten Ebenen (d.h. Zielorientierung und Aufgabenbewältigung) der Kasseler-Teampyramide lassen sich zur sogenannten Strukturorientierung von Teams integrieren, die wiederum von West in seinem Team-Reflexivity-Modell als aufgabenbezogene Reflexivität (s. Kap. 2.1.2) beschrieben wird (Kauffeld, 2004).

Zusammenhalt

Die dritte Stufe der Kasseler-Teampyramide fokussiert sich auf den Zusammenhalt des Teams. Wenn die Strukturorientierung bzw. die aufgabenbezogene Reflexivität im Team nicht vorhanden ist, kommt es mit grosser Wahrscheinlichkeit zu Irritation, Missdeutungen und Auseinandersetzungen in der Gruppe. Diese wiederum haben eine nachteilige Wirkung auf die Zusammenarbeit, da die Arbeitsleistung und die Motivation im Team verringert wird (Kauffeld, 2004; Kriz & Nöbauer, 2008). Aspekte des

Zusammenhalts in Teams (z.B. Vertrauen, Unterstützung und Respekt) können sich laut Kauffeld (2004) günstiger entwickeln, wenn zusammengefasst im Team:

- keine Zielkonflikte bestehen,
- die Anforderungen klar sind
- und die Aufgabenkoordination von allen Mitgliedern akzeptiert werden.

Ein empirischer Beleg für diese Stufe lieferte u.a. Greene (1989, zitiert nach Kauffeld, 2004). Dieser fand heraus, dass der Zusammenhalt des Teams nur dann mit Leistung korreliert, wenn alle Teammitglieder die Ziele des Unternehmens anerkennen.

Verantwortungsübernahme

Die höchste Ebene der Kasseler-Teampyramide stellt die Verantwortungsübernahme des Teams dar. Dabei rücken Aspekte wie einerseits die Einsatzbereitschaft des Teams und andererseits das Engagement der Teammitglieder in den Mittelpunkt (Kriz & Nöbauer, 2008). Laut Kauffeld (2004) sind viele Praktiker der Ansicht, dass als Ursache, weshalb Teams ihre angestrebten Ziele nicht erreichen, die ungenügende Verantwortungsübernahme der Mitglieder genannt werden kann.

Gemäss dem Modell besteht die Annahme, dass die einzelnen Mitglieder mit grösserer Wahrscheinlichkeit sich für das Teamergebnis verantwortlich fühlen und Einsatz zeigen, wenn nach Kauffeld (2004) zusammengefasst:

- Die Ziele und Prioritäten dem Team verständlich sind.
- Akzeptanz zwischen den Mitgliedern besteht.
- Sich die Gruppe untereinander unterstützt.
- Wichtige Informationen innerhalb des Teams geteilt werden.
- Ein gemeinsames Verständnis bzw. ein „Wir-Gefühl“ im Team existiert.

Die zwei obersten Ebenen (d.h. Zusammenhalt und Verantwortungsübernahme) der Teampyramide lassen sich zur sogenannten Personenorientierung von Teams zusammenfassen, die wiederum von West in seinem Team-Reflexivity-Modell als soziale Reflexivität (s. Kap. 2.1.2) beschrieben wird (Kauffeld, 2004).

Umwelt des Teams

Die Umwelt des Teams wird durch einen Kreis um die Pyramide dargestellt. „Die Umwelt hat über Belohnungs- und Informationssystem, Vorgesetzte oder Richtlinien den grössten Einfluss [...]“ (Kauffeld, 2004, S.11) auf die Ebene der Zielorientierung. Dieser starke Einfluss auf diese Ebene äussert sich bspw. dadurch, dass auf Stufe Management die Anforderungen an das Team bestimmt werden und in Form von Zielen an das Team weitergereicht werden (Kauffeld, 2004). Die

darauf folgenden Ebenen (Aufgabenbewältigung, Zusammenhalt und Verantwortungsübernahme) unterliegen in dieser Rangordnung zunehmend weniger dem Einfluss von aussen bzw. der Umweltsphäre (Kauffeld, 2004).

Allgemeine Logik der Kasseler-Teampyramide

Dieses hierarchische Modell verdeutlicht bei einer Teamentwicklung, dass, bevor persönliche bzw. personenorientierte Ursachen für die schlechte Zusammenarbeit in Erwägung gezogen werden, Aspekte der Umwelt (z.B. Struktur oder Umfeld) eines Teams vorrangig geklärt werden sollten (Dick & West, 2013; Kauffeld, 2004). Im engeren Sinne gilt es für mögliche Gestaltungsvorschläge zu beachten, dass jede Ebene der Kasseler-Teampyramide vor dem Hintergrund der vorgelagerten Hierarchieebenen zu betrachten ist, um die Zusammenarbeit im Team nachhaltig zu verbessern (Kauffeld, 2004). So ist bspw. die Verantwortungsübernahme eher in solchen Teams zu erwarten, die (1) sich an Zielen orientieren, (2) ihre Aufgaben gut bewältigen und (3) ein Zusammenhaltsgefühl im Team existiert (Kauffeld, 2004).

3 Methodisches Vorgehen

Folgend wird zuerst das Untersuchungsdesign dargestellt und des Weiteren auf die quantitative und qualitative Studie Bezug genommen.

3.1 Forschungsdesign

Zur Beantwortung der Fragestellungen wurde ein Mixed-Method-Design entwickelt (s. Abb. 9). Gemäss Flick (2011) handelt es sich bei der gewählten Methodenkombination (quantitativer Paper-Pencil-Befragung, qualitative halbstandardisierte Experteninterviews), um eine Triangulation der Methoden, deren Vorteil darin besteht, über verschiedene methodische Zugänge die Vielfalt der Daten zu erweitern, wodurch die Ergebnistiefe und -Breite vergrössert werden kann. Das Forschungsdesign zeigt einen sich der Lösung schrittweise nähernden Prozess, welcher aus zwei Phasen resultiert. D.h. die Abfolge der Phasen verliefen sequenziell, wobei die Erkenntnisse der ersten Phase in die nächste Phase miteinflussen. Dabei wurde bewusst eine quantitative Studie in Form eines strukturanalytischen Verfahrens (Fragebogen FAT) als Ausgangspunkt gewählt, welches der wissenschaftlichen Güte eines Teamdiagnoseinstrumentes entspricht, da dieses zu Beginn ermöglichte, die Breite bzw. einen Rahmen der Analyse hinsichtlich der Fragestellungen zu determinieren. Um einerseits die gewonnenen quantitativen Ergebnisse zu vertiefen bzw. anzureichern und andererseits neue wichtige Ergebnisse explorativ in Erfahrung bringen zu können, welche durch die Paper-Pencil-Befragung nicht lokalisiert hätten werden können aber im Hinblick der Fragestellungen dieser Arbeit von Relevanz sind, wurde als Abschluss eine qualitative Studie durchgeführt. Die einzelnen Untersuchungsschritte werden in den Kapiteln 3.2 - 3.3 zur besseren Transparenz der Arbeit beschrieben.

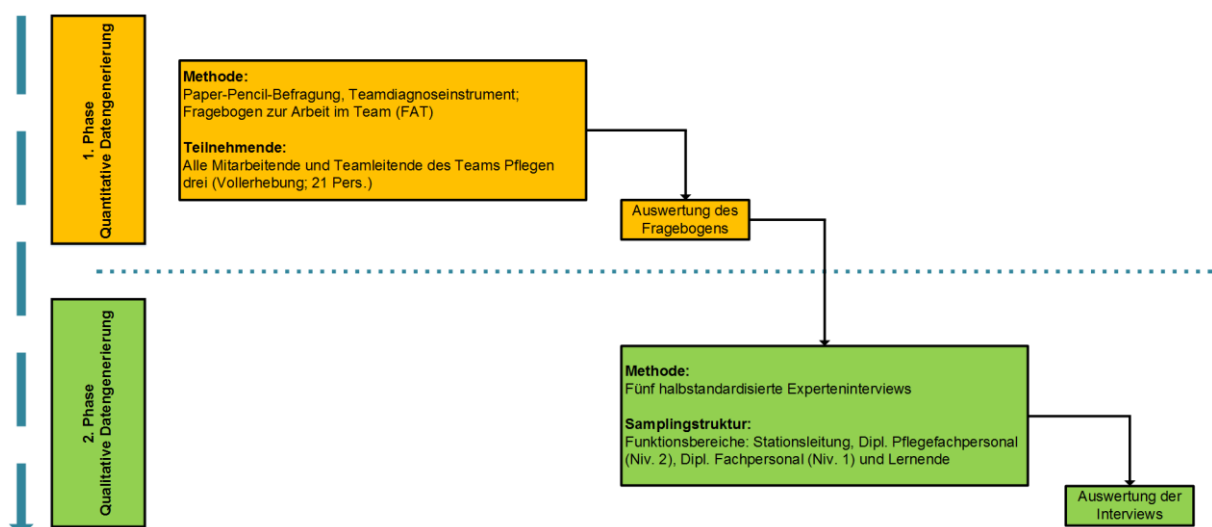


Abbildung 9: Forschungsdesign (eigene Darstellung)

3.2 Quantitative Studie

Folgend wird auf die quantitative Studie (1. Phase der Datengenerierung) dieser Arbeit Bezug genommen.

Um die Wissenschaftlichkeit hinsichtlich der Beantwortung der Fragestellungen dieser Arbeit bestmöglich zu gewährleisten, wurde nach einem psychometrisch überprüften Teamdiagnoseinstrument gesucht, welches folgende Kriterien erfüllen konnte:

- Erfassung allg. Aspekte der Zusammenarbeit im Team.
- Stärken und Schwächen eines Teams können identifiziert werden.
- Ein Überblick über den Stand des Teams kann gewonnen werden.
- Stützt sich auf theoretische Grundlagen bzw. Modelle der Teamentwicklung.
- Paper-Pencil-Befragung für die Befragten.
- Gewährt Anonymität seitens der Befragten.
- Leichte Handbarkeit bzw. Komplexität in der Durchführung für die Befragten.
- Kurze Bearbeitungszeit (nicht länger als 15 Min.).

Nach einer intensiven Instrumentenrecherche im Bereich der Teamarbeit gelangten folgende Instrumente in die engere Auswahl: Teamklima-Inventar (Brodbeck, Anderson & West), Fragebogen zur Arbeit im Team (Kauffeld) und Team-Puls (Wiedman, von Watzdorf & Richter). Da der Team-Puls ein Onlineverfahren darstellt, seitens des Team jedoch nicht alle über einen Computer verfügten bzw. mit dessen Umgang weniger vertraut waren und der Teamklima-Inventar auf die spezifische Messung des Klimas für Innovation fokussierte und demzufolge keine allg. Diagnose über die Zusammenarbeit des Teams erlaubte, fiel die Wahl auf den Fragebogen zur Arbeit im Team, der gemäss seiner Angaben alle Kriterien erfüllte.

3.2.1 Der Fragebogen zur Arbeit im Team FAT

Der Fragebogen zur Arbeit im Team (im Folgenden auch FAT genannt) stellt ein wissenschaftlich fundiertes, strukturanalytisches Verfahren in der Teamentwicklung dar und wurde im Institut für Arbeitswissenschaft der Universität Kassel entwickelt. Fokussiert wird bei diesem Verfahren, wie die Mitglieder das Team subjektiv wahrnehmen. Diese Wahrnehmungen müssen nicht mit der objektiven Realität übereinstimmen, sind aber möglicherweise für das Verhalten im Team entscheidend. Als wesentliche Vorteile von strukturanalytischen Verfahren gegenüber prozessanalytischen Verfahren gelten die Betrachtung von strukturellen und personenbezogenen Aspekten der Zusammenarbeit im Team, Erfüllung psychometrischer Gütekriterien, hohe Standardisierung in der Durchführung und Auswertung und dass die Datenerhebung in Form von Fragebögen die Anonymität der Angaben ermöglicht. Das bereits beschriebene Modell

die „Kasseler-Teampyramide“ (s. Tab. 1) kann als Grundlage des FAT verstanden werden, indem die quantitativen Ergebnisse darin zusammengefasst werden können und demnach das Modell auch zur Rückmeldung der Diagnoseergebnisse Verwendung finden kann (Kauffeld, 2004).

Beschreibung des Testverfahren

Die Bearbeitungsdauer wird knapp auf zehn Minuten geschätzt. Der Fragebogen umfasst 24 Items. Wobei zwei Items zur Erfassung „sozialer Erwünschtheit“ und 22 Items der Erfassung der Subskalen (vier Aspekte der Teamarbeit) dienen (s. Tab. 1), welche jeweils zu zweit die Hauptskalen „Strukturorientierung“ und „Personorientierung“ bilden.

Tabelle 1: Übersicht der Hauptskalen und Subskalen des FAT im Zusammenhang aller theoretischen Modelle (orientiert nach Kauffeld, 2004, S.14)

Hauptskalen des FAT	Subskalen des FAT und Inhalte der Kasseler-Teampyramide von Kauffeld (2001)	Das SGRPI-Modell Schlüsselvariablen von Beckhard (1972)	Team-Reflexivity-Modell Zentrale Dimensionen des Funktionierens im Team von West (1994)
Strukturorientierung	Zielorientierung	Goals	Aufgabenbezogene Reflexivität (Task Reflexivity)
	Aufgabenbewältigung	Roles	
Personenorientierung	Vorgehen Procedures		Soziale Reflexivität (Social Reflexivity)
	Zusammenhalt	Interpersonal Relationships	
	Verantwortungsübernahme	-	

Jedes FAT-Item beinhaltet zwei gegensätzliche Aussagen (bipolare Verankerung). Zwischen den Polen wird eine sechsstufige Ratingskala für die Beantwortung vorgegeben (s. Abb. 10).

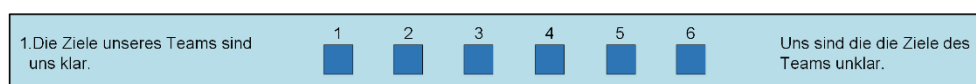


Abbildung 10: Beispielfrage aus dem FAT (Kauffeld, 2004, S. 22)

Zuverlässigkeit und Gültigkeit

Die interne Konsistenz der Subskalen variiert über verschiedene Stichproben zwischen $r = .67$ (Subskala; Verantwortungsübernahme) bis $r = .90$ (Subskala; Zusammenhalt). Explorative Faktoranalysen bestätigen die vier Subskalen. Zur externen Validierung wurden Studien mit Stichproben aus unterschiedlichen Bereichen durchgeführt. Korrelationen der vier Subskalen u.a. mit objektiven Produktivitätskennzahlen, mit selbst eingeschätzten Indikatoren der Teamleistung, mit der Arbeitszufriedenheit und dem Sozialklima belegen die Gültigkeit des FAT (Webseite Testzentrale, 2014). Detaillierte Angaben bezüglich der psychometrischen Gütekriterien und den Validierungsstichproben können der Arbeit von Kauffeld (2001) entnommen werden.

3.2.2 Sampling: Grundgesamtheit

Das Ziel der quantitativen Studie war eine Vollerhebung und Analyse der Daten aller Mitarbeiter des Teams Pflegen drei. Dies aus dem Grund, ein möglichst umfassendes und repräsentatives Abbild in Bezug auf dessen Stärken und Schwächen bzw. der Zusammenarbeit eruieren zu können. Infolge der Einwilligung des Teams zur Teilnahme an der Befragung, wurde die Pencil-Paper-Befragung an allen 21 Teammitgliedern ausgehändigt. Nach der Beendigung der Erhebungsphase wurde eine Rücklaufquote von 21 Fragebögen ($n=21$) d.h. 100% erzielt, welche die Basis für die quantitative Studie im deskriptiven und analytischen Sinne darstellte. Detaillierte Angaben bezüglich der Beschreibung wie z.B. Alters- und Geschlechtsverteilung der Grundgesamtheit können dem Kapitel 1.5.1 entnommen werden.

3.2.3 Durchführung der Befragung

Um die Beteiligung und Akzeptanz hinsichtlich des Projektes seitens der Teammitglieder zu steigern, erfolgte vor der eigentlichen Durchführung der Befragung am 03.02.14 eine Informationsveranstaltung für das Team. Dieses Vorgehen ermöglichte einerseits das Team persönlich kennenzulernen, andererseits alle Mitarbeiter über das Vorgehen, die theoretische Fundierung (verwendete Teamentwicklungsmodelle), die Erhebungsinstrumente (FAT, Interviews) usw. transparent zu informieren und Unklarheiten seitens der Teilnehmer zu klären. Zudem wurden die Mitarbeiter darüber aufgeklärt, dass alle erhobenen Daten vertraulich und anonymisiert werden. Nach einer abschliessenden Frageunde wurden die Mitarbeiter hinsichtlich der weiteren geplanten Erhebungen in Form von Interviews gebeten, ein Formular auszufüllen, bei dem sie sich bereit erklären konnten, bei Interesse auf freiwilliger Basis an den Interviews teilzunehmen.

Die eigentliche Durchführung der Pencil-Paper-Befragung erfolgte in der Zeit vom 07.02.14 - 21.02.14. Mit dem Praxispartner wurde vereinbart, dass die Mitarbeiter die Befragung während der Arbeitszeit ausfüllen konnten und ihnen dementsprechend genügend Zeit zur Verfügung gestellt wird. Um dieses Vorgehen realisieren zu können wurde eine Stellvertretung organisiert, welche jeweils die Aufgabe des entsprechenden Mitarbeiters übernahm. Dem FAT wurde noch ein separates Informationsschreiben beigelegt, aus welchem die Mitarbeiter nochmals die wichtigsten Informationen über das Projekt und den entsprechenden Erhebungen entnehmen konnten. Zudem wurden die Mitarbeiter in Anbetracht eines angestrebten standardisierten Vorgehens, welches zur Qualität der Studie beiträgt, darin gebeten, den FAT alleine auszufüllen, dies aufgrund des Umstandes, dass oft schon eine einzige laut geäußerte Bemerkung eines Mitarbeitenden - auch wenn sie z.B. lustig gemeint ist - zu Verfälschungen des tatsächlichen Antwortverhaltens führen kann.

Nach der Bearbeitung des Fragebogens konnte jeder Mitarbeiter seinen Bogen in einem beigelegten weissen Couvert verschliessen und im Stationszimmer in einer bereitgestellten Sammelbox hinterlegen. Dieses Vorgehen sollte dazu beitragen, dass alle Angaben einer Person gegenüber anderen Teammitgliedern und dem Betrieb anonym blieben.

3.2.4 Datenauswertung und -aufbereitung

Die Datenauswertung erfolgte computergestützt elektronisch mit dem speziell dafür entwickelten EDV-Programm des FAT.

Die Aufbereitung der Daten wird in dieser Arbeit unterteilt in (1) Ergebnisdarstellung der Einzelitems, geordnet nach Hauptskalen (Strukturorientierung und Personorientierung) und den Subskalen bzw. Modellannahmen (Zielorientierung, Aufgabenbewältigung Zusammenhalt und Verantwortungsübernahme) und (2) in einer zusammenfassenden Darstellung der Ergebnisse für die vier Subskalen. Da jedem Aussagepaar des FAT ein eigenständiger Aussagewert zugeordnet wird, werden die einzelnen Items neben den Subskalen für eine differenzierende Beschreibung des Teams dargestellt. D.h. in den Abbildungen stehen jeweils links die negativen und rechts die positiven Aussagen des Gegensatzpaares. Des Weiteren wird zur besseren Übersicht in der Mitte zwischen den beiden Polaritäten der Mittelwert grafisch skizziert und über mehrere Aussagen mit einer durchgezogenen Linie verbunden. Aufgrund dessen, dass der FAT auf Aussagen auf Teamebene abzielt, wird in dieser Arbeit auf die Darstellung personenbezogener Häufigkeitsverteilungen verzichtet.

Die deskriptive Beschreibung der Ergebnisse, aufgrund derer Itemgruppierungen nach den Interpretationskriterien des FAT erfolgten, kann aus dem Anhang (s. B) entnommen werden. Die Beschreibung wurde mittels den empfohlenen und folgend dargestellten Auswertungsmassen nach (Kauffeld, 2004) vorgenommen.

Tabelle 2: Auswertungsmasse des Fragebogens zur Arbeit im Team (orientiert an Kauffeld, 2004, S. 33)

<p>Mittelwert (MW.):</p> <ul style="list-style-type: none"> Der Mittelwert gibt den Durchschnittswert der Gruppe bei der Beantwortung eines Aussagenpaares an. Dieser berechnet sich aus der Summe der Messwerte geteilt durch ihre Anzahl.
<p>Standardabweichung (SD.):</p> <ul style="list-style-type: none"> Die Standardabweichung ist ein Mass für die Streuung der Werte und berechnet sich aus den Abweichungen der Messwerte vom Mittelwert.
<p>Minimum (Min.)/Maximum (Max.):</p> <ul style="list-style-type: none"> Min. gibt den kleinsten bzw. den schlechtesten Messwert im Team an, Max. hingegen den grössten bzw. den besten Wert, den ein Mitglied des Teams bei dem Aussagespaar vergeben hat.

Die Mittelwerte, Standardabweichung sowie das Minimum (negativster Wert) und das Maximum (positivster Wert) sind auf den Abbildungen jeweils auf der linken Seite ersichtlich. Die einzelnen Items des FAT können Ausprägungen zwischen eins und sechs annehmen, die negative bzw. positive Pole darstellen. Je höher die Werte sind, desto positiver hat das Pflorgeteam die Aussagen auf den jeweiligen Skalen bewertet.

3.2.5 Interpretationskriterien zur Identifikation der Stärken und Schwächen

Die Interpretation der Ergebnisse (s. Kap. 4.1.1) fokussiert auf die Identifikation möglicher Stärken und Schwächen im Team und orientiert sich an folgenden empfohlenen Interpretationsansätzen nach Kauffeld (2004): (1) Den Antwortmustern und (2) der Logik der Kasseler-Teampyramide. Wobei auf die Logik der Kasseler-Teampyramide im Zusammenhang der Ergebnisse erst im Kapitel 4.3.2 vertieft Bezug genommen wird. Der Interpretationsansatz (1) wird zur grösseren Transparenz der Arbeit nachfolgend in tabellarischer Form skizziert.

Tabelle 3: Zusammenfassende Übersicht der Interpretationsansätze (orientiert an Kauffeld, 2004, S. 37-38)

<p>Antwortmuster:</p> <ul style="list-style-type: none"> Anhand unterschiedlicher Antwortmuster lassen sich die Stärken und Schwächen eines Teams gut beschreiben. Drei Antwortmuster werden farblich im FAT hervorgehoben - ein grüner, ein roter und ein oranger Bereich. Wobei der rote und der orange Bereich auf Handlungsbedarf hindeuten.
<p>Gründer Bereich - beschreibt die Stärken des Teams:</p> <ul style="list-style-type: none"> Alle Teammitglieder haben eher positiv als negativ geantwortet - ein Item oder eine Skala wird grün dargestellt. Das Team funktioniert gut. Für Massnahmen in diesem abgefragten Bereich besteht keine Notwendigkeit. Gegeben wenn: <i>Mittelwert:</i> liegt bei vier oder darüber <i>Standardabweichung:</i> ist kleiner als ein
<p>Roter Bereich - beschreibt die Schwächen des Teams:</p> <ul style="list-style-type: none"> Das Team favorisiert die Werte eins, zwei oder drei, d.h. ihre Antworten liegen eher im negativen Pol. Der Handlungsbedarf ist offensichtlich. Gegeben wenn: <i>Mittelwert:</i> kleiner als vier ist
<p>Oranger Bereich - beschreibt mögliche Konfliktpotentiale des Teams:</p> <ul style="list-style-type: none"> Die Teammitglieder haben eher heterogen die Fragen beantwortet. D.h. einige haben auf eine Aussage positiv, andere darauf negativ geantwortet. Gegeben wenn: <i>Mittelwert:</i> liegt bei vier oder darüber - stellt allein betrachtet, ein unkritisches Mass dar <i>Standardabweichung:</i> ist grösser als eins <i>Minimum und Maximum:</i> drei oder mehr Werte liegen dazwischen

Zur Eruiierung möglicher Stärken und Schwächen des Teams hätten auch Vergleichswerte bzw. Prozenträge von verschiedenen Normstichproben, welche durch das EDV-Programm zur Auswahl stehen (d.h. Führungsteams, Projektgruppen und Arbeitsgruppen), berücksichtigt werden können. Infolge einer persönlichen Abklärung mit Frau Kauffeld zeigte sich, dass in keiner Normstichprobe Pflgeteams subsumiert sind und aufgrund dessen ein Vergleich mit administrativen Arbeitsteams in Betracht zu ziehen sei. In Anbetracht der eher operativen Tätigkeit eines Pflgeteams im Vergleich zu administrativen Teams oder der grossen Diskrepanz hinsichtlich der zu bewältigenden Aufgaben dieser beiden Arbeitsbereiche müsste durch den Vergleich die angestrebte Qualität dieser Analyse, nach Meinung des Autors, in Frage gestellt werden und ist demensprechend nicht vertretbar. Aus diesem Grund wird auf die Anwendung von Normstichproben, anhand welcher sich die Teamwerte des Pflegen drei verorten lassen, verzichtet.

3.3 Qualitative Studie

Folgend wird auf die qualitative Studie (2. Phase der Datengenerierung) dieser Arbeit Bezug genommen.

3.3.1 Sampling

Laut Flick (2011) gibt es im Zusammenhang der Personenauswahl nicht per se die richtige Entscheidung oder Strategie. Die Angemessenheit der Samplingstruktur lässt sich nur an der Fragestellung der Untersuchung und an den damit verbundenen Umständen bestimmen.

Bei dieser qualitativen Studie wurde keine Verallgemeinerung der Daten angestrebt. Vielmehr bestand das Ziel zu erfahren, wie etwas ist, d.h. der Illustration eruieter Stärken und Schwächen des Teams mit Beispielen und Wissen über dessen Ursachen und möglichen Verbesserungsvorschläge anzureichern. Aufgrund dieser Sachlage erschien es als angemessen, möglichst verschiedene Perspektiven in Bezug auf die Zusammenarbeit des Teams in Erfahrung zu bringen, infolgedessen die Strategie der maximalen Variation angewendet wurde (Flick, 2011). Aufgrund des Umstandes, dass neun von insgesamt 21 Teammitgliedern sich für mögliche Interviews bereit erklärten, wurde die Auswahl bereits eingeschränkt. Dies führte im Zusammenhang der angewendeten Samplingstrategie zu der Idee, dass eine maximale Variation der Perspektiven dadurch erreicht werden konnte, indem möglichst viele verschiedenartige Arbeitsfunktionen in Anbetracht der zur Verfügung stehenden Mitarbeitern berücksichtigt werden. Das Vorgehen führte zum folgenden Sampling (s. Tab. 4).

Tabelle 4: Übersicht Sampling der qualitativen Interviews (eigene Darstellung)

Funktionsbereiche:	Anzahl Pers.
Stationsleitung:	1 Pers.
Dipl. Pflegefachpersonal (Niv. 2):	1 Pers.
Dipl. Fachpersonal (Niv. 1):	2 Pers.
Lernende (in Ausbildung):	1 Pers.

Aufgrund der Wahrung der Anonymität der Befragten wurde angesichts der kleinen Fallzahl auf die Darstellung statistischer Kennwerte wie z.B. das Alter verzichtet.

3.3.2 Erhebungsmethode

Als Datenerhebungsinstrument wurde das halbstandardisierte Experteninterview gewählt. Dabei handelt es sich um eine spezielle Methode der qualitativen Sozialforschung, welche sich dadurch von anderen Leitfadenterviews differenziert, indem nicht wie üblich die befragte Person im Vordergrund des Forschungsinteresses steht, sondern ihr Erfahrungswissen und Erkenntnisse für ein bestimmtes Handlungsfeld interessiert. Demgemäß wird der Experte als Repräsentant einer bestimmten Gruppe verstanden, welcher über privilegiertes Wissen z.B. im Hinblick auf spezielle Verfahrenstechniken, Organisationsabläufe oder auch andere Aspekte der organisationalen Zusammenarbeit verfügt. Dieses Verfahren ermöglicht dadurch im Hinblick auf die Forschungsfrage relevantes Expertenwissen zugänglich zu machen (Flick, 2011).

Zu der Definition, wer als Experte gelten soll, bestehen unterschiedliche Vorschläge. Einigkeit besteht dahingehend, dass die Bestimmung von der Forschungsfrage und von dem Handlungsfeld abhängt, in welchem die Personen operieren (Helfferrich, 2011). Um die Stärken und Schwächen (basierend auf den Ergebnissen des FAT) besser illustrieren zu können und zu erkennen, welche Ursachen bzw. Bedingungen im Team zu diesen führen, des Weiteren eigene Verbesserungsvorschläge seitens des Teams in Erfahrung zu bringen, werden die Teammitglieder als Experten (Fallauswahl; Repräsentanten der Gruppe) für ihre Zusammenarbeit in ihrem Team gesehen und befragt (s. Kap. 3.3.1) Die halbstandardisierte Form des Leitfadens gewährt nach Flick (2011) trotz vorgegebener Struktur genügend Freiraum, um flexibel auf die Antworten der Befragten eingehen zu können, was bei einem standardisierten Verfahren weniger oder gar nicht gegeben wäre. Weitere Vorteile resultieren laut Helfferrich (2011) dadurch, dass einerseits die Befragten nicht in ein vorgegebenes Antwortformat gedrängt werden und in diesem Sinne eine erhöhte Akzeptanz gegenüber dem Verfahren resultiert, andererseits wird dem Forscher durch den Einsatz offener Fragen eine explorative Vorgehensweise ermöglicht, was angesichts dieses Auftrags dienlich ist.

3.3.3 Konstruktion des halbstandardisierten Leitfadens

Laut Flick (2011) ermöglicht der halbstandardisierte Leitfaden die Interviews auf die Fragestellungen abzustimmen und demzufolge eine Vergleichbarkeit der erhobenen Daten. Der Leitfaden (s. Anhang C 2) basiert überwiegend auf den bereits eruierten Stärken, Schwächen und möglichen Konfliktpotentialen des FAT. D.h. die Subskalen Zielorientierung, Aufgabenbewältigung, Zusammenhalt und Verantwortungsübernahmen stellen übergeordnete Themenblöcke des Leitfadens dar (s. Abb. 11). Innerhalb

eines jeweiligen Themenblocks wurden die interpretierten Items des FAT in der entsprechenden Rangordnung Stärken, Schwächen und Konfliktpotentiale weiter gruppiert. Dieses Vorgehen sollte sicherstellen, zu jedem erhobenen Aspekt (Item) der Zusammenarbeit, spezifischere Informationen zu erhalten, indem jeweils drei offene themenzentrierte Fragen verwendet wurden (s. Abb. 11). Frage eins hatte das Ziel, einerseits mögliche Beispiele in Erfahrung zu bringen, wie sich bspw. eine eruierte Stärke während der Arbeit im Team zeigt. Frage zwei zielte darauf ab, mögliche Bedingungen bzw. Ursachen in diesem Zusammenhang zu identifizieren (Hauptfragestellung zwei) und Frage drei sollte jeweils zu Erkenntnissen führen, mit welchen Massnahmen diese Stärke seitens Teammitglieder oder der Institution noch weiter gefördert werden könnte. Alle Fragen sollten es des Weiteren ermöglichen, Ansatzpunkte in Bezug auf Gestaltungsvorschläge zu erhalten (Hauptfragestellung drei). Das Vorgehen in Bezug auf die Schwächen ist identisch.

Übergeordneter Themenblock		1. Dimension: „Zielorientierung“	
	1.1 Thema: Stärken		Fragen
Bsp. Stärke	Die bereits durchgeführte Befragung hat gezeigt, dass die geforderten Arbeitsergebnisse gegenüber dem Team klar formuliert sind.	1.1.a	Beschreibung der Stärke/ Beispiele: Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in Ihrem Team? (Kennen Sie konkret mögliche Bsp., die Sie beschreiben können?)
1. Frage		1.1.b	Ursachen: Welche Bedingungen sind, Ihrer Meinung nach, dafür verantwortlich, dass die Arbeitsergebnisse klar formuliert sind? Teamfaktoren: _____ Organisationale Bedingungen: _____
2. Frage		1.1.c	Verbesserungspotenzial: Was denken Sie, was könnten Sie tun, damit die geforderten Arbeitsergebnisse dem Team noch klarer sind? Was denken Sie, was bräuchte das Team, damit die geforderten Arbeitsergebnisse noch klarer werden? Teamfaktoren: _____ Organisationale Bedingungen: _____
3. Frage			

Abbildung 11: Auszug Interviewleitfaden, Zielorientierung: Stärke; Anforderungsklarheit (eigene Darstellung)

Bei den Themenabschnitten des Leitfadens, welche sich auf das identifizierte Konfliktpotential des FAT bezogen, wurde die erste der drei Themen zentrierten Fragen anders formuliert (s. Abb. 12). D.h. aufgrund dessen, dass das Konfliktpotential durch heterogenes Antwortverhalten vom FAT eruiert wurde, wurde zuerst gefragt, ob sich diese unterschiedlichen Meinungen hinsichtlich des Aspektes im Team während der Arbeit zeigen, bzw. ob diese spürbar sind und falls ja, ob diese des Weiteren mit Beispielen seitens der Experten beschrieben werden können. Mit diesen Fragen wurde das Ziel verfolgt, spezifischere Informationen dahingehend zu erhalten, inwiefern bzw. in welchem Ausmass dieses eruierte Konfliktpotential (störend) wahrnehmbar ist und falls ja, anhand welchen Beispielen sich diese im Team zeigen. Die zwei weiteren Fragen erfolgten analog dem bereits beschriebenen Vorgehen hinsichtlich der Stärken und Schwächen des Teams.

Übergeordneter Themenblock		2. Dimension: „Aufgabenbewältigung“	
Bsp. Konfliktpotential	2.2	Thema: Konfliktpotential <i>Die Befragung hat gezeigt, dass die Meinungen im Team bezüglich der Aussage „Unsere Prioritäten sind klar“ sehr unterschiedlich sind.</i>	Fragen
			2.2.a Beschreibung des Konfliktpotentials/ Beispiele: <i>Ist das, Ihrer Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit?</i> ▪ Falls ja, kennen Sie konkrete Bsp., die Sie beschreiben können?
			2.2.b Ursachen: <i>Haben Sie eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Unsere Prioritäten sind klar“ so unterschiedlich sind?</i> Teamfaktoren: _____ Organisationale Bedingungen: _____
			2.2.c Verbesserungspotenzial: <i>Was denken Sie, was könnten Sie tun, damit die Prioritäten im Team klarer sind? Was wären, Ihrer Meinung nach, geeignete Massnahmen, um zu erreichen, dass die Prioritäten im Team klarer sind?</i> Teamfaktoren: _____ Organisationale Bedingungen: _____

Abbildung 12: Auszug Interviewleitfaden, Aufgabenbewältigung: Konfliktpotential; unklare Prioritäten (eigene Darstellung)

Die qualitative Studie sollte es auch ermöglichen, weitere bzw. neue Stärken und Schwächen des Teams im Sinne einer explorativen Fallanalyse zu lokalisieren, welche durch die Durchführung der quantitativen Studie nicht entdeckt hätten werden können. Infolgedessen wurden nach jedem übergeordneten Themenblock (z.B. Zusammenhalt) eine explorative offene Frage skizziert (s. Abb. 13). Diese abschliessende Frage wurde bewusst am Ende eines jeweiligen Themenblocks gesetzt, um Doppelspurigkeiten bezüglich Antworten der Experten bestmöglich zu vermeiden.

3.9	Thema: Unbekanntes	Frage
	<i>Wir sind nun zum Schluss dieses Themenbereichs des „Zusammenhalts“ gelangt.</i>	Abschliessende Frage zur Dimension „Zusammenhalt“: Gibt es sonst noch etwas zu diesem Themenbereich, das bisher nicht angesprochen wurde, aber Ihrer Meinung nach, als Stärken oder Schwächen des Pflegeteams zu beschreiben wäre? ▪ Falls ja, was? ▪ Wie zeigt sich das im Team (Beschreibung neuer Stärken/Schwächen)? ▪ Welche Bedingungen sind, Ihrer Meinung nach, dafür verantwortlich (Ursachen)? ▪ Existieren eigene Ideen für Verbesserungen (Verbesserungspotenzial)?

Abbildung 13: Auszug Interviewleitfaden, abschliessende Frage: Themenblock; Zusammenhalt (eigene Darstellung)

Infolge einer Rücksprache mit der Betreuungsperson wurde der Leitfaden in seiner ersten Fassung aufgrund ungenau formulierter Fragen überarbeitet. Anschliessend wurde er am 21.03.14. für die Durchführung der Experteninterviews freigegeben.

3.3.4 Durchführung der Experteninterviews

Die Interviews erfolgten innerhalb drei Tagen (22.03 - 25.03.14.). Mit dem Praxispartner wurde vereinbart, die Befragung während der eigentlichen Arbeitszeit in einem Schulungsraum der Institution durchzuführen. Dies aufgrund dessen, einerseits die verbundenen Mehraufwände seitens der Befragten möglichst gering zu halten, andererseits erlaubte diese Vorgehensweise, die Durchführungsbedingungen (räumlich) über alle Interviews hin-

weg in einer vertrauten Umgebung der Befragten konstant zu halten. Damit mit den Durchführungen der Interviews keine zusätzlichen Arbeitsbelastungen für die restlichen Teammitglieder entstanden, wurde eine Stellvertretung organisiert, welche jeweils die Aufgabe des jeweiligen Befragten übernahm. Das zeitlich kürzeste von insgesamt fünf Interviews dauerte zwei Std.. Das längste Interview dauerte drei Std. und 15 Min.. Um die Motivation seitens der Befragten aufrecht zu erhalten wurde für ausreichende Verpflegung gesorgt. Die Interviews wurden mit zwei Aufnahmegeräte aufgezeichnet. Die Interviewpartner wurden im Vorfeld um ihr Einverständnis gebeten, welches ohne Ausnahme erteilt wurde. Die Audioaufzeichnungen dienten im Anschluss an die Interviews der Transkription bzw. der Aufbereitung der Daten für diese Arbeit, demzufolge auch die Anonymisierung der Aussagen seitens der Befragten zugesichert wurde.

3.3.5 Datenaufbereitung

Das Audiomaterial wurde als erstes mit Hilfe der Transkriptionssoftware F4 transkribiert. Gemäss Flick (2011) soll die Transkription so genau erfolgen, wie es für die Beantwortung der Fragestellungen als sinnvoll erscheint. Durch den Umstand, dass die Daten über die Fragestellungen dieser Arbeit hinaus es dem Team in Anbetracht selbständiger Teamentwicklungsgesprächen zudem ermöglichen sollte, vereinfacht Aspekte ihrer Zusammenarbeit nötigenfalls aufgreifen und thematisieren zu können, wurden alle geäußerten Aussagen der Experten Wort für Wort dokumentiert. Zur besseren Verständlichkeit wurden die Inhalte ins Hochdeutsche übersetzt und teilweise stilistisch verändert. Aus Gründen der Vertraulichkeit wurden keine Personennamen übernommen, spezifische Deutungen, welche auf die Befragten hinweisen könnten zensiert und die Initialen der Befragten frei erfunden. Die transkribierten Interviews können aus dem Anhang (s. C 3) entnommen werden.

3.3.6 Theoretische Ausführungen zur Datenauswertungsstrategie

Die Bandbreite qualitativer Auswertungsverfahren reicht nach Flick (2011) von hermeneutischen Verfahren (wenig regelgeleitet, datengesteuert) bis zu systematischen Verfahren. Die Auswertung der Interviews erfolgte in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010). Nach Flick (2011) handelt es sich dabei um eine der klassischen Vorgehensweisen zur Analyse von Textmaterial. Das Verfahren ermöglicht die systematische Interpretation von kommunikativen Inhalten unbegrenzter Art (Dokumente, Interviewdaten, Videobänder usw.), die vorzugsweise für die Analyse schriftlich dokumentiert werden. Im Gegensatz zu anderen Ansätzen ist es das Ziel dieser Methode, das Untersuchungsmaterial zu verringern. Dies geschieht durch die Verwendung von Kategorien. Diese Kategorien

können aus dem Material erschlossen werden (induktiv), um eine gegenstandsbezogene Theoriebildung zu generieren oder auch auf der Grundlage von Vorwissen (deduktiv) definiert werden. Letzteres dient z.B. einer Hypothesenprüfung. Während des Auswertungsprozesses werden die Kategorien immer wieder am Textmaterial überprüft und nötigenfalls modifiziert. Es lassen sich drei Arten von Inhaltsanalysen unterscheiden. Für diese Arbeit erschien die zusammenfassende induktive Inhaltsanalyse relevant, weil sie es ermöglicht, das Material durch Abstraktion so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben und folglich doch ein Abbild des Grundmaterials darstellt. Die Kategorien werden aus dem Material innerhalb eines jeweiligen Themenblocks entwickelt. Mittels induktiver Inhaltsanalyse wird (1) das ursprüngliche Datenmaterial paraphrasiert und auf die wertvollsten Bedeutungsaspekten reduziert (erste Reduktion). Daraufhin werden (2) ähnliche Paraphrasen gesammelt und zusammengefasst. Folglich resultiert ein zusammenfassendes Kategoriensystem auf einem höheren Abstraktionsniveau (Mayring, 2010).

Praktische Anwendung der Datenauswertungsstrategie

Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgte gemäss der qualitativen Inhaltsanalyse sequenziell. D.h., dass ein Interview Zeile für Zeile durchgearbeitet wurde. Nachfolgend werden die Analyseschritte gemäss Mayring (2010) angepasst an den Untersuchungsgegenstand und den Fragestellungen dargestellt. Zur besseren Verständnis wird bei den Schritten drei und vier auf die Abbildung 14 verwiesen.

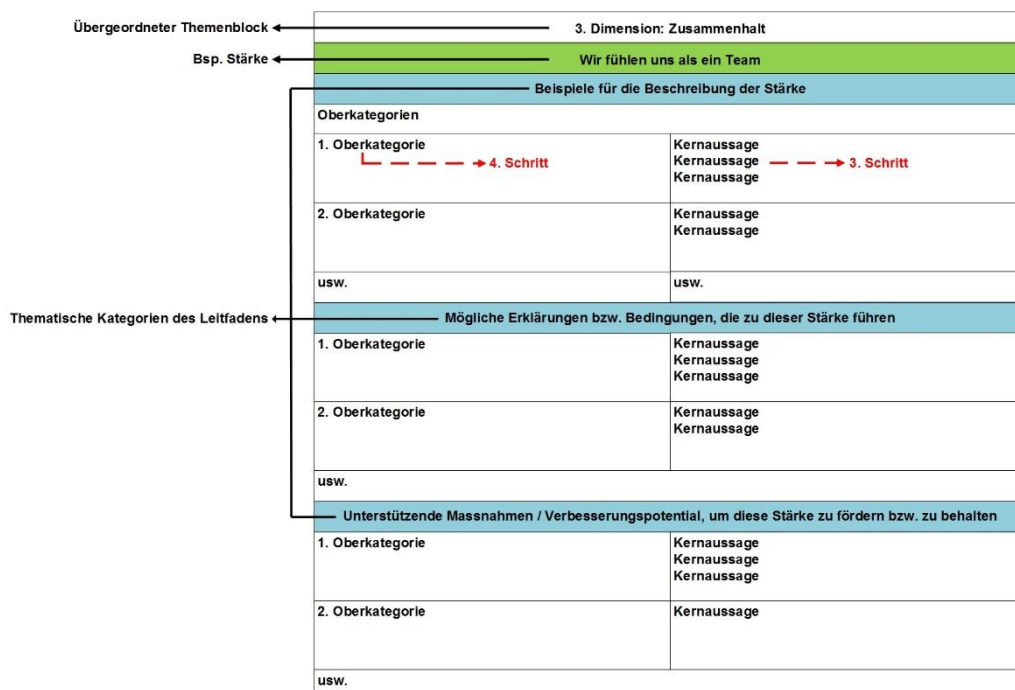


Abbildung 14: Illustration, Schritte der Datenauswertung (eigene Darstellung)

1. Schritt: Definition der Analyseeinheit

Die Analyseeinheit umfasste im Minimum (Kodiereinheit) einen Satzteil, im Maximum (Kontexteinheit) einen Absatz. Die Reihenfolge der Analyse (Auswertungseinheit) erfolgte sequenziell, ein Textteil nach dem anderen.

2. Schritt: Paraphrasieren der inhaltsragenden Textstellen

In einem zweiten Schritt wurde in einem ersten Materialdurchgang jedes Interview sequenziell durchgearbeitet, indem einerseits die Grösse der Analyseeinheit fortlaufend bestimmt und andererseits die inhaltlichen Aussagen paraphrasiert wurden. D.h. die Kodiereinheiten wurden in möglichst knappe, nur noch auf den Inhalt beschränkte Kurzformen umgeschrieben. Dadurch konnten alle wiederholten, ausgeschweiften oder wenig aussagekräftigen Aussagen ausgeklammert werden.

3. Schritt: Reduktion durch Selektion und Bündelung: Streichen bedeutungsgleicher Paraphrasen sowie Konstruktion und Integration von Paraphrasen

Im Anschluss des zweiten Schrittes, wurden in einem zweiten Materialdurchgang die gewonnenen Paraphrasen auf einem möglichst gleichen Abstraktionsniveau umformuliert (generalisiert). Folglich konnten inhaltsgleiche bzw. unwichtige Paraphrasen gestrichen werden. Diese Paraphrasen werden im Kategoriensystem dieser Arbeit als Kernaussagen bezeichnet (s. Abb. 14).

4. Schritt: Zusammenstellung der neuen Aussagen als Kategoriensystem

In einem vierten Schritt wurden die in den fünf Interviewtranskripten verstreuten Paraphrasen anschliessend den bereits durch den Interviewleitfaden definierten thematischen Kategorien (Beispiele, mögliche Bedingungen, unterstützende Massnahmen) der jeweiligen entsprechenden Stärke, Schwäche und Konfliktpotential in den jeweiligen übergeordneten Themenblöcke zugewiesen (s. Abb. 14). Diese Zuweisungen waren notwendig, um darauf folgend alle aufeinander beziehende Paraphrasen in Form von übergeordneten Aussagen wiederum zusammenfassen zu können. Diese übergeordneten Aussagen stellen die sogenannten Oberkategorien (Codes) dar, welche die inhaltsgleichen Paraphrasen miteinschliessen und gesamthaft das Kategoriensystem bilden. Die übergeordneten Aussagen werden im Kategoriensystem dieser Arbeit als Oberkategorien bezeichnet (s. Abb. 14).

5. Schritt: Rücküberprüfung des zusammenfassenden Kategoriensystems am Ausgangsmaterial

In einem fünften und letzten Schritt wurden die Codes mit ihren zugewiesenen thematisch gebündelten Paraphrasierungen (Zitate) anhand des Ausgangsmaterials (d.h. Interviewtranskripten) nochmals auf ihre Aussagekraft stichprobenartig überprüft. Dies um einerseits sicherzustellen, dass alle aussagekräftigen Inhalte der Transkripte wirklich in das Kategoriensystem einfließen und andererseits die gebildeten Kategorien in ihrer Bedeutung fehlerfrei waren.

Um die Qualität in der systematischen Vorgehensweise in Anbetracht der grossen Datenmenge sicherzustellen, erfolgte die Auswertung computergestützt mit dem Analyseprogramm MAXQDA.

Im Anhang (s. F) wird das analytische Vorgehen zur Transparenz auszugsweise dargestellt.

4 Ergebnisse

Nachfolgend werden die Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Analyse präsentiert und interpretiert. Zuerst wird im nachfolgenden Unterkapitel auf die quantitative Studie Bezug genommen. Diese gliedert sich jeweils in „Ergebnisdarstellung“, bei der die Resultate in Form von Abbildungen präsentiert werden und in „Interpretation“, bei der die Daten hinsichtlich der Identifikation von Stärken und Schwächen interpretiert werden. Im darauf folgenden Kapitel „qualitative Studie“ werden die Ergebnisse im Unterkapitel „Ergebnisdarstellung“ in Form eines Kategoriensystems skizziert und beschrieben. Danach folgend im Kapitel „Interpretation der Ergebnisse“ werden die Resultate analog der quantitativen Studie hinsichtlich der zweiten Fragestellung interpretiert. Im letzten Kapitel „Diskussion der Ergebnisse“ werden die Resultate zusammengeführt und den theoretischen Grundlagen gegenübergestellt.

4.1 Quantitative Studie

4.1.1 Ergebnisdarstellung und Interpretation

Dieses Kapitel dient der Beantwortung folgender Fragestellung dieser Arbeit:

1. Welche Stärken und Schwächen lassen sich in der Zusammenarbeit des Pflorgeteams Pflegen drei eruieren?

Die Interpretation der Ergebnisse erfolgt gemäss den Empfehlungen (s. Kap. 3.2.5) des FAT nach Kauffeld (2004).

Skala Zielorientierung

Die Skala Zielorientierung stellt die erste Ebene und damit das Fundament einer erfolgreichen Arbeit im Team dar.

Ergebnisdarstellung:

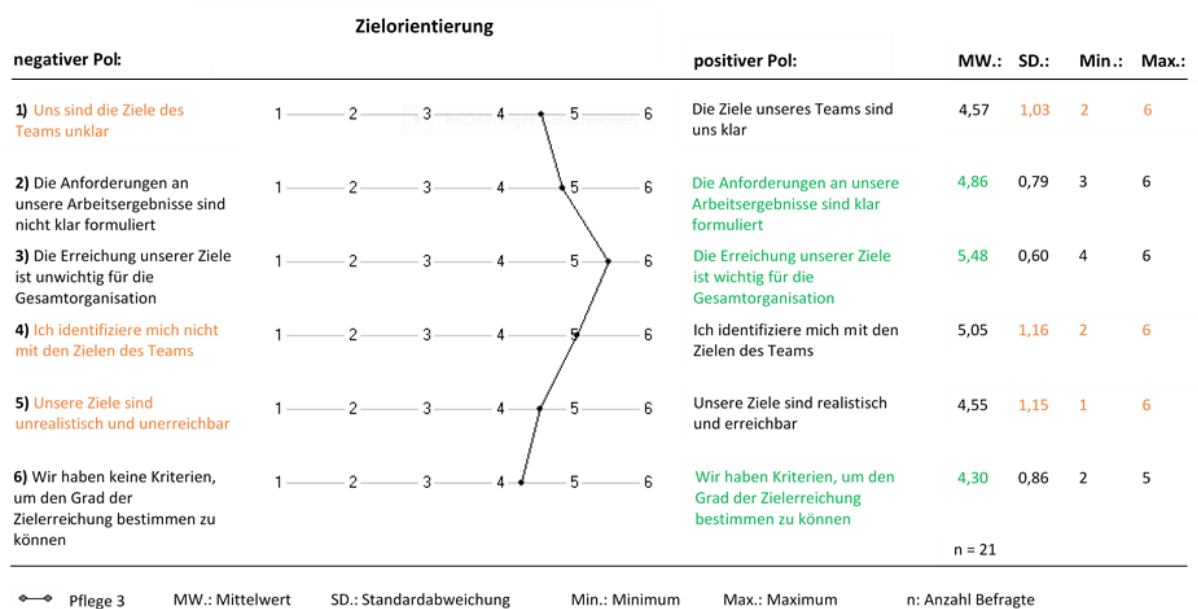


Abbildung 15: Ergebnisdarstellung der Einzelitems auf der Skala Zielorientierung (eigene Darstellung)

Interpretation - Item 2, 3 und 6:

Die dargestellten Ergebnisse lassen darauf schliessen, dass die Anforderungen in Bezug auf die Arbeitsergebnisse des Teams verständlich formuliert sind. Die Teammitglieder sind sich darüber im Klaren, dass die Erreichung ihrer Ziele wichtig für die Existenz des Alters- und Pflegeheim ist. Des Weiteren stehen dem Team Kriterien zur Verfügung, um den jeweiligen Zielerreichungsgrad lokalisieren zu können. Diese genannten Aspekte lassen sich als Stärken des Teams interpretieren.

Interpretation - Item 1, 4 und 5:

Die skizzierten Resultate zeigen, dass unterschiedliche Meinungen bezüglich dieser Ebene existieren. Im Pflorgeteam herrscht folglich Uneinigkeit darüber, ob die Ziele des Teams jedem Mitglied klar sind. Die Teammitglieder identifizieren sich unterschiedlich stark mit den Zielen des Teams, wobei einzelne Mitglieder nach Meinung des Teams sich fast gar nicht mit den Zielen identifizieren. Des Weiteren herrschen unterschiedliche Meinungen im Pflorgeteam darüber, ob die Ziele realistisch und erreichbar sind. Diese genannten Aspekte lassen sich als mögliche Konfliktpotentiale interpretieren.

Skala Aufgabenbewältigung

Die Skala Aufgabenbewältigung stellt die zweite Ebene dar, welche auf der Zielorientierung beruht.

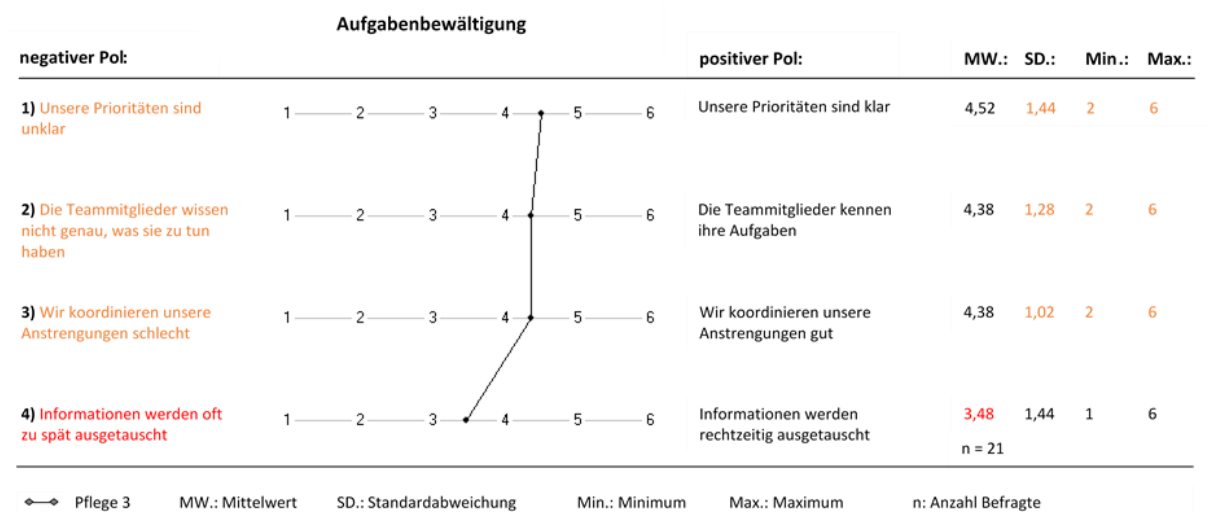


Abbildung 16: Ergebnisdarstellung der Einzelitems auf der Skala Aufgabenbewältigung (eigene Darstellung)

Interpretation - Item 4:

Die skizzierten Auswertungsmasse dieses Items deuten darauf hin, dass im Pflorgeteam, nach Ansicht der Teammitglieder, Informationen oft zu spät ausgetauscht werden. Dieser Aspekt des Informationsaustausches wird folglich als eine Schwäche interpretiert.

Interpretation - Item 1, 2 und 3:

Diese Ergebnisse auf der Skala signalisieren, dass im Team keine homogenen Ansichten zu diesem Themenbereich gelten. Es existiert Diskordanz darüber, ob dem Pflorgeteam die Prioritäten klar sind, die Mitglieder ihre Aufgaben kennen, und des Weiteren verschiedene Ansichten darüber, ob das Team ihre Anstrengungen gut oder schlecht koordiniert. Diese beschriebenen Aspekte der Zusammenarbeit lassen sich folglich als mögliche Konfliktpotentiale interpretieren.

bzw. sich in den Vordergrund zu stellen, wie auch uneinig darüber, ob Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern existiert. Des Weiteren verdeutlichen die Ergebnisse heterogene Teammeinungen darüber, ob die Kommunikation wirklich offen und frei erfolgt, sowie auch Meinungsverschiedenheiten darüber, ob die Teammitglieder wichtige Informationen für sich behalten oder diese mit dem ganzen Team teilen. Diese beschriebenen Aspekte der Zusammenarbeit lassen sich infolgedessen als mögliche Konfliktpotentiale interpretieren.

Skala Verantwortungsübernahme

Die Skala Verantwortungsübernahme im Team ist die vierte Dimension des FAT.

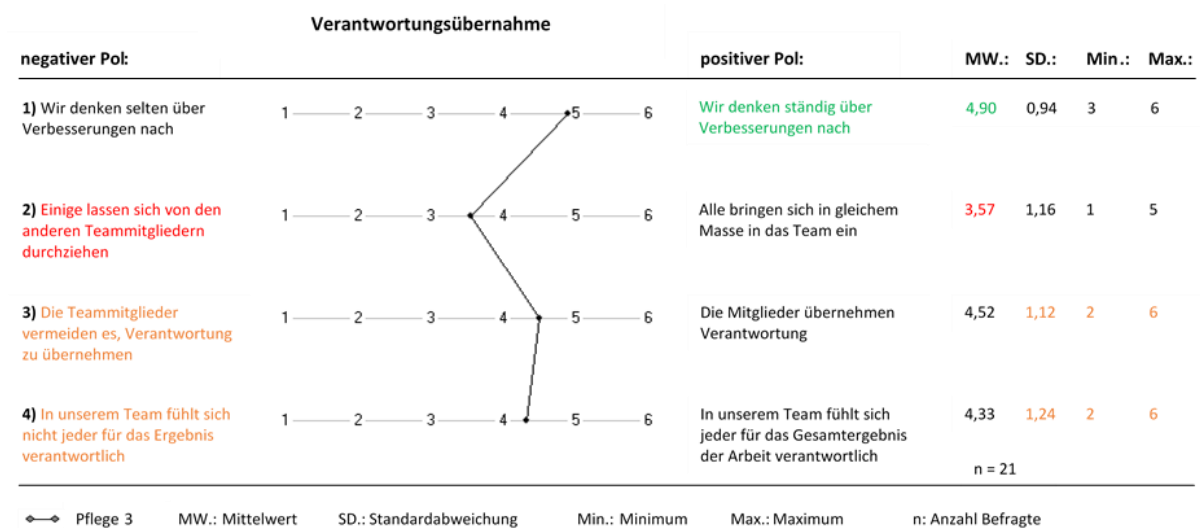


Abbildung 18: Ergebnisdarstellung der Einzelitems auf der Skala Verantwortungsübernahme (eigene Darstellung)

Interpretation - Item 1:

Die Auswertungsmasse des Items lassen den Interpretationsschluss zu, dass im Pflegen drei hinderliche Aspekte auf die Zusammenarbeit thematisiert werden und folglich oft gemeinsam über Verbesserungen nachgedacht wird. Dieser beschriebene Aspekt der Zusammenarbeit lässt sich somit als eine Stärke des Pflegeteams interpretieren.

Interpretation - Item 2:

Die dargestellten Kennwerte dieses Items deuten darauf, dass sich im Pflegeteam nicht alle im gleichen Masse einbringen bzw. einige Teammitglieder andere für sich arbeiten lassen. Diese Problematik wird dementsprechend als eine Schwäche interpretiert.

Ergebnisdarstellung - Item 3 und 4:

Die Ergebnisse auf der Skala Verantwortungsübernahme verdeutlichen, dass im Team, die Ansichten bei diesem Themenbereich nicht homogen sind. Im Pflorgeteam herrscht Uneinigkeit darüber, ob alle Mitglieder im Pflegen drei ausreichend Verantwortung übernehmen. Des Weiteren zeigen sich die Mitarbeiter uneinig darüber, ob sich jeder für das Gesamtergebnis der Arbeit im Pflorgeteam verantwortlich fühlt oder nicht. Diese beschriebenen Aspekte lassen sich folglich als mögliche Konfliktpotentiale interpretieren.

Kumulierte Ergebnisdarstellung und Interpretation - Skalenüberblick:

Folgend werden die kumulierten Ergebnisse der Skalen auf den vier sich aufeinander aufbauenden Dimensionen des FAT dargestellt und Interpretiert.

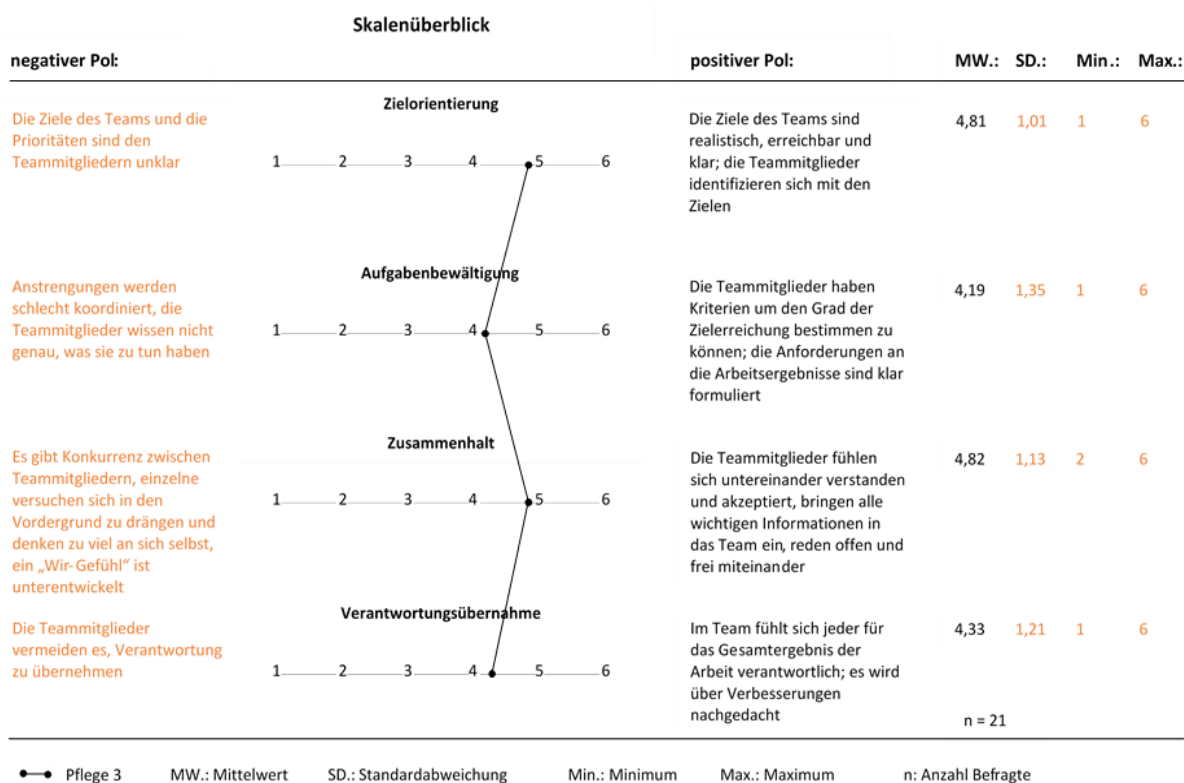


Abbildung 19: Skalenüberblick: Kumulierte Ergebnisdarstellung des Teams auf den vier sich aufeinander aufbauenden Dimensionen des FAT (eigene Darstellung)

Interpretation:

Die zusammenfassenden Ergebnisse verdeutlichen, dass neben den bereits identifizierten Stärken und Schwächen des Teams gemäss den empfohlenen Interpretationsansätzen auch ein erheblicher Anteil an unterschiedlichen Meinungen im Pflorgeteam auf allen Ebenen bestehen. Diese können laut Kauffeld (2004) als mögliche Ursachen für schlummernde oder folglich als offene zukünftige Konflikte im Pflorgeteam angesehen werden. Zusammenfassend herrscht auf der Skala „Zielorientierung“ Uneinigkeit im Pflorgeteam darüber, ob die Ziele des Teams klar, realistisch und erreichbar sind

und sich die Teammitglieder mit den Zielen identifizieren. Auf der Skala „Aufgabenbewältigung“ existieren im Team keine homogenen Meinungen darüber, ob die Prioritäten klar sind, das Team seine Aufgabe kennt und Anstrengungen gut koordiniert werden. Auf der Skala „Zusammenhalt“ existieren heterogene Ansichten darüber, ob einzelne Teammitglieder sich versuchen in den Vordergrund zu stellen, ob Konkurrenz im Pflorgeteam vorhanden ist, ob offen und frei kommuniziert wird und ob die Informationen im Team geteilt werden. Auf der Skala „Verantwortungsübernahme“ zeigen sich unterschiedliche Ansichten darüber im Team, ob Verantwortung eher gemieden oder von den Mitgliedern übernommen wird und darüber, ob sich die Mitarbeiter im Team wirklich für das Gesamtergebnis der Arbeit verantwortlich fühlen.

Für die Eruiierung der Stärken und Schwächen des Pflorgeteams wurden die Interpretationen der differenzierten Skalen verwendet, da diese genauere Aussagen ermöglichen. Die Interpretation der kumulierten Ergebnisse verdeutlichen, dass die Bandbreite der Meinungen im Team auf jeder Ebene gross ist und folglich auf jeder Dimension Themenbereich existieren, bei denen die Antworten des Teams beachtlich divergieren. Diese heterogenen Meinungen der Teammitglieder deuten nach Kauffeld (2004) auf mögliches Konfliktpotential innerhalb des Teams. In Anbetracht der Lokalisation der Stärken und Schwächen dieses Pflorgeteams erscheint die direkte Zuordnung des möglichen Konfliktpotentials zu den Schwächen zwar naheliegend aber gemäss Meinung des Autors aufgrund des fehlenden Hintergrundwissens darüber unverhältnismässig. Nachfolgend besteht das Ziel zu diesem Zeitpunkt die identifizierten Stärken, Schwächen sowie mögliche Konfliktpotentiale mit qualitativen Erkenntnissen anzureichern. D.h. es sollen dadurch einerseits unter anderem auch Informationen über die möglichen Ursachen gewonnen werden, andererseits gilt es auch mehr darüber in Erfahrung zu bringen, inwiefern diese Konfliktpotentiale im Team seitens der Befragten während der Zusammenarbeit wahrnehmbar sind. Zudem soll dadurch ermöglicht werden, noch unbekannte Stärken und Schwächen zu identifizieren, welche vom FAT nicht erfasst wurden.

4.2 Qualitative Studie

4.2.1 Ergebnisdarstellung

Die Ergebnisse der durchgeführten quantitativen Studie nach Kauffeld (FAT) sowie die inhaltsanalytische Auswertung der Experteninterviews haben zu einem umfassenden Kategoriensystem geführt (s. Anhang D), dessen Ergebnisse folgend auszugsweise dargestellt werden. Diese werden nach den Subskalen bzw. Modellannahmen mit den dazugehörigen Aussagepaaren unterteilt. Zudem werden die Ergebnisse jeweils anlog der quantitativen Studie in „Stärken“ und Schwächen“ zur besseren Übersicht gegliedert.

Der Auszug der Ergebnisdarstellung dient der Interpretation der zweiten Fragestellung dieser Arbeit, als auch für die Bezugnahme für die Gesamtdiskussion der Ergebnisse. Aus diesem Grund werden auch Erklärungen, welche zu den Stärken des Teams führen der besseren Transparenz wegen dargestellt.

Die nachfolgenden Ergebnisse beziehen sich auf Expertenaussagen von fünf Mitarbeitern des Teams (s. Kap. 3.3.1) und können daher nicht als repräsentativ für das gesamte Pflorgeteam angesehen werden. Unter „Anzahl Nennungen“ im folgendem Kategoriensystem sind dabei die Anzahl Mitarbeitenden zu verstehen, die eine oder mehrere Aussagen bezüglich der jeweiligen Rubrik gemacht haben.

Kategoriensystem - Dim. Zielorientierung - Stärken

Die Anforderungen an unsere Arbeitsergebnisse sind klar

Die Anforderungen an unsere Arbeitsergebnisse sind klar formuliert		
Mögliche Erklärungen bzw. Bedingungen, die zu dieser Stärke führen:		
Gegenseitiger mündlicher Austausch unter den MA.; Absprachen und Nachfragen	4 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Der gegenseitige mündlicher Austausch unterstützt, dass die Arbeitsergebnisse dem Team klar sind ▪ Vieles wird im Team mündlich nochmals besprochen (Absprachen und Nachfragen)
Die MA. im Team zeigen Eigeninteresse	1 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ MA. informieren sich selbständig über die Geschehnisse während der Arbeit ▪ MA. fragen während der Arbeit oftmals selbständig nach, welche Aufgaben noch zu erledigen sind
Computer im Stationszimmer , ermöglicht Zugriff auf Dokumente	5 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gute Pflegeplanung auf dem Computer; <ul style="list-style-type: none"> • Die Aufgaben können nach Belieben bzw. zu jeder Zeit in der Pflegeplanung nachgelesen werden (Programm "Easydock") • Die digitale Pflegplanung ist sehr praktisch, um über spezifische Anforderungen der Bewohner bescheid zu wissen • Falls nach den Rapporten noch Unklarheiten bezüglich den Anforderungen bestehen, stellt die digitale Pflegeplanung ein gutes Hilfsmittel dar, um sich zusätzlich zu informieren
Offizielle mündliche Absprachen im Team	4 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Täglich stattfindende mündl. Rapport; <ul style="list-style-type: none"> • Mündl. Rapporte; jeder MA. weiss danach genau bescheid was zu tun ist; bspw. wird die Arbeitseinteilung der MA. und anfallende Aufgaben bspw. im Zusammenhang mit den Bewohnern besprochen, die das Team zu erledigen hat ▪ Durchführung von Teamsitzungen; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Teamsitzungen; dabei werden überwiegend Probleme und dessen Anforderungen, die die Station betreffen, besprochen
Es existieren klare formelle Unterlagen	4 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Allgemeingültige Richtlinien; <ul style="list-style-type: none"> • Allgemeingültige Richtlinien in Form eines Ordners auf der Station vorhanden: Leitbild, Inhalte aus Informationshandbuch (z.B.: Ferientagregelung, Arbeitsvorschriften (z.B. korrektes Vorgehen bei einer Infektion)) ▪ Tagesplanung; <ul style="list-style-type: none"> • Tagesplanung im Stationszimmer vorhanden; daraus können die MA. die jeweiligen Aufgaben für die zugewiesenen Bewohner entnehmen ▪ Klar verständliche Stellenbeschreibung; <ul style="list-style-type: none"> • Nötige Kompetenzen und entsprechende Anforderungen werden sehr gut beschrieben
Durchführung von Qualifikationsgesprächen	2 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Durch die Qualifikationsgespräche werden die Arbeitsergebnisse dem MA. klar ▪ Die Anforderungen auf der Stellenbeschreibung werden zusätzlich mit dem MA. besprochen
Einführung der MA. durch Probezeit (3 Mt.)	1 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ermöglicht den neuen MA. sich mit den Anforderungen vertraut zu machen ▪ Aufgaben werden den neuen MA. erläutert und mögliche Lösungsstrategien vermittelt ▪ Ermöglicht den neuen MA. sich mit den Bewohnern vertraut zu machen

Die Erreichung unserer Ziele ist wichtig für die Gesamtorganisation

Die Erreichung unserer Ziele ist wichtig für die Gesamtorganisation		
Mögliche Erklärungen bzw. Bedingungen, die zu dieser Stärke führen:		
Persönliche Identifikation mit den Bewohnern	1 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> MA. haben eigene Bekannte die von der Unternehmung betreut werden MA. kennen die Bewohner bereits schon aus dem Privatleben; in dieser Region existiert weniger Anonymität
Existierende Denkhaltung "die Erreichung unserer Ziele ist zugleich wichtig für das Unternehmen" ; gilt als allgemeingültiger Wert und als selbstverständlich im Team	1 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Die MA. im Team wollen alle gut Pflegen; gilt als Arbeitseinstellung; wird als selbstverständlich von den MA. angesehen MA. kümmern sich auch um die Angehörigen der Bewohner: gilt als selbstverständlich im Team
Pflegeleitung und Stationsleitung pflegen einen wertschätzenden und engen Umgang mit den MA.	2 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Wünsche seitens der MA. werden bestmöglich berücksichtigt MA. können sich jederzeit bei Problemen melden; man zeigt Verständnis Man nimmt sich für Anliegen seitens MA. Zeit Man versucht Lösungen zu finden Kritik seitens MA. wird akzeptiert und ernstgenommen; man darf seine Meinung äussern Man legt grossen Wert darauf, dass es den MA. gut geht
Durchführung von Qualifikationsgesprächen motiviert das Team	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Qualifikationsgespräche verdeutlichen den MA. deren Wichtigkeit für die Unternehmung; gute Leistungen werden gelobt und Verbesserungspotential aufgezeigt

Wir haben Kriterien, um den Grad der Zielerreichung bestimmen zu können

Wir haben Kriterien, um den Grad der Zielerreichung bestimmen zu können		
Mögliche Erklärungen bzw. Bedingungen, die zu dieser Stärke führen:		
Team; erarbeitete Pflegeziele und dessen Beurteilungskriterien ; abrufbar in der Pflegeplanung	4 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Die Erarbeitung der Pflegeziele und dessen Beurteilungskriterien erfolgt im gegenseitigen Austausch der MA. bzw. aller Funktionen im Team während den mündl. Rapporten und falls notwendig in Absprache mit der Pflegedienstleitung Die Pflegeziele und Kriterien werden in der Pflegeplanung vom dipl. Personal dokumentiert
Pflegedienstleitung; erarbeitetes Dokument "Kriterien für Mitarbeitergespräche" für die Bestimmung des Zielerreichungsgrades	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Bietet den Beurteilern eine Unterstützung für die Bestimmung des Zielerreichungsgrades bei den MA.; Anwendung für die Qualifikationsgespräche; inwieweit die gesetzten MA.-Ziele erreicht wurden

Kategoriensystem - Dim. Aufgabenbewältigung - Schwäche

Informationen werden oft zu spät ausgetauscht

Informationen werden oft zu spät ausgetauscht		
Mögliche Erklärungen bzw. Bedingungen, die zu dieser Schwäche führen:		
<p>Neubau der Unternehmung; durch den Neubau und durch den damit verbundenen Umzug der Unternehmung, resultierte eine hektische Zeit mit vielen Veränderungen; Unplanbarkeit</p>	3 Pers.	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Allgemein; <ul style="list-style-type: none"> • Für alle MA. schwierige Zeit; Informationsweitergabe erschwert durch; unerwartete Geschehnisse, geringe Planbarkeit gewisser Aufgaben; die Weitergabe von Informationen ging teilweise vergessen ▪ Kader; <ul style="list-style-type: none"> • War intensiv damit beschäftigt unerwartete Probleme, verbunden mit dem Neubau und mit dem Umzug, zu lösen; Sitzungsmarathon • Zurückhaltende Informationsweitergabe; um bei kurzfristigen Änderungen die MA. nicht zu häufig zu verärgern
<p>Die Rotation der MA., bedingt durch den Einsatz im Schichtbetrieb; beeinträchtigt teilweise den mündl. Informationsfluss (z.B. Rapport); Abwesenheit der MA.</p>	3 Pers.	<p>Kernaussage:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapportleiter verfügt unter Umständen, durch seine Freitage gegebenenfalls, nicht über alle wichtige Geschehnisse in der Unternehmung Kenntnisse; dadurch können Informationen der nächsten Schicht nicht immer zeitgerecht weitergereicht werden
<p>Die Durchführung der mündl. Rapporte/ Übergeben; erfolgt teilweise unregelmässig; werden sehr kurz gehalten</p>	2 Pers.	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unregelmässig; <ul style="list-style-type: none"> • Der Rapport wurde über eine längere Zeit teilweise nicht durchgeführt • Die Rapporte werden heutzutage nicht mehr so umfassend durchgeführt wie im Vergleich zu früher; heutzutage müssen die MA. sich öfters selber erkundigen; z.B. Informationen im Computer nachschauen ▪ Dauer; <ul style="list-style-type: none"> • Früher hatten die MA. Zeit, sich untereinander bspw. über die Bewohner oder sonstige Geschehnisse zu informieren bzw. auszutauschen • Heutzutage soll am Rapport nur das Wesentlichste erzählt werden; Rapport soll möglichst kurz gehalten werden

Kategoriensystem - Dim. Zusammenhalt - Stärke

Wir fühlen uns als ein Team

Wir fühlen uns als ein Team		
Mögliche Erklärungen bzw. Bedingungen, die zu dieser Stärke führen:		
Langjährige gemeinsame Erlebnisse in der Zusammenarbeit	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Durch die Zusammenarbeit über längere Zeit, ist eine Art "Vertrauensbasis" bei den MA. im Team gegeben
Offenheit der MA. im Team	1 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die MA. äussern untereinander im Team keine negative Kritik, wenn der betroffene MA. nicht auch zugleich anwesend ist ▪ Die MA. äussern sich offen im Team, wenn sie bspw. der Meinung sind, dass sie nicht gerecht behandelt werden; sprechen betroffene MA. direkt persönlich an
Gegenseitiger Respekt unter den MA. im Team	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jeder MA. achtet darauf, dass er respektvoll mit seinen MA. umgeht
Existierendes Verständnis im Team für den Zweck der Teamarbeit; dass man zusammen mehr erreichen kann, als einer alleine	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bei den MA. ist das Verständnis spürbar, dass man gerade in schwierigen Situationen aufeinander angewiesen ist und man nur zusammen etwas erreichen kann; bspw. schafft es ein einziger MA. nicht, alle 30 Bewohner alleine zu pflegen
Wertschätzender Umgang gegenüber den MA. seitens der Pflegeleitung und Stationsleitung	1 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Der wertschätzende Umgang der Pflegeleitung und Stationsleitung zeigt sich durch; <ul style="list-style-type: none"> • Anteilnahme an Kummer und Sorgen der MA. • dass sie sich für die MA. einsetzen (bspw. bei Problemen mit Angehörigen und Bewohner) • sich die Zeit nehmen, den MA. zuzuhören • selber auch gegenüber den MA. Offenheit zeigen
Gute Zuweisung neuer MA. zu den bestehenden Pflegeteams; erfolgt durch die gewonnen Erkenntnisse bzw. Eindrücke aus der 3-monatigen Probezeit; Passung zwischen neuen MA. und bestehenden Pflegeteams	2 Pers.	Erläuterung: Ermöglicht gute Kenntnisse bzw. Eindrücke über einen neuen MA. in Erfahrung zu bringen; diese Erkenntnisse dienen unter anderem dazu neue MA. zu den passenden Pflegeteams zuzuweisen. Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Während der Probezeit wird unter anderem auch darauf geschaut, ob die neuen MA. auch zum Team, indem sie arbeiten, passen ▪ Diejenigen MA. die viel Zeit mit dem neuen MA. verbringen, bekommen die Möglichkeit ihre Meinungen über den neuen MA. zu äussern, unter anderem auch, ob der MA. zum Team passt ▪ Die Zusammensetzung der MA. passt absolut in diesem Team
Guter Prozess der Personalverteilung auf die bestehenden Teams	1 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Guter Austausch zwischen Pflegeleitung und Stationsleitung über die mögliche Passung neuer MA. und Team ▪ Gemeinsame (Pflegeleitung und Stationsleitung) Entscheidungsfindung in Bezug auf die Personalverteilung auf die bestehenden Teams
Jährlich stattfindende Mitarbeiterausflüge	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Durchführung der jährlichen Mitarbeiterausflüge tragen dazu bei, dass sich im Team ein "Wir-Gefühl" entwickeln kann

Die Teammitglieder helfen sich gegenseitig

Die Teammitglieder helfen sich gegenseitig - wenn z.B. einer in Zeitnot gerät		
Mögliche Erklärungen bzw. Bedingungen, die zu dieser Stärke führen:		
Gegenseitige Unterstützung unter den MA; führt dazu, dass wenn MA. Hilfe vom Team erhalten, sie auch selber das Team unterstützen	3 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wenn man als MA. das Team unterstützt, dann erhält man selber auch Unterstützung vom Team ▪ Bei den MA. existiert eine Art "Denkhaltung", dass die MA. selber froh sind, wenn man Unterstützung erfährt und dementsprechend selber auch das Team unterstützen
Wertschätzender Umgang gegenüber den MA. seitens der Pflegeleitung und Stationsleitung	3 Pers.	Erläuterung: Der Wertschätzende Umgang seitens Pflegeleitung und Stationsleitung gegenüber den MA. überträgt sich auf das Verhalten der MA. untereinander im Team und hat somit gesehen einen positiven Einfluss auf die Hilfsbereitschaft im Team. Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Der wertschätzende Umgang der Pflegeleitung und Stationsleitung zeigt sich indem; <ul style="list-style-type: none"> • dass man sich bei den MA. für die erbrachten Leistungen auch bedankt (z.B.: Arbeitseinsätze über die reguläre Dienstzeiten hinaus) • dass man den MA., bei der Arbeit, sehr viele Freiheiten lässt • dass man den MA. vertrauen entgegenbringt
Persönliche Verbundenheit unter den MA. im Team	2 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ MA. kennen sich teilweise näher; man spricht auch über private Angelegenheiten ▪ MA. zeigen gegenseitige Anteilnahme; bspw. Nachfragen über das Wohlbefinden der Kinder; zeigen Freude, wenn es bspw. einem MA. wieder besser geht oder ein MA. bspw. seine Ausbildung abgeschlossen hat
Stationsleitung als Vorbild für die Hilfsbereitschaft bei den MA. im Team; lebt die Hilfsbereitschaft den MA. im Team, während der Arbeit, vor	2 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stationsleitung leistet einen grossen Beitrag zu dieser existierenden Hilfsbereitschaft im Team; indem sie selber eine grosse Hilfsbereitschaft während der Arbeit den MA. zeigen; dieses Verhalten trägt dazu bei, dass die MA. im Team auch untereinander hilfsbereiter sind ▪ Bei den MA. in der Funktion als Stationsleitung oder als dipl. Personal; ist sich niemand zu schade, auch Arbeiten (z.B. Putzarbeiten) zu erledigen, bei denen sie eigentlich sagen könnten, dass diese nicht zu ihrem Aufgabenbereich gehören
Ausreichend genügend Personal im Team	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausreichend genügend Personal im Team, ermöglicht die gegenseitigen Hilfeleistungen seitens der MA.
Gute Zuweisung neuer MA. zu den bestehenden Pflegeteams; erfolgt durch die gewonnen Erkenntnisse bzw. Eindrücke aus der 3-monatigen Probezeit; Passung zwischen neuen MA. und bestehenden Pflegeteams	1 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Während der Probezeit wird unter anderem auch darauf geschaut, ob die neuen MA. auch zum Team passen ▪ Die MA. die viel Zeit mit dem neuen MA. verbringen, bekommen die Möglichkeit ihre Meinungen über den neuen MA. zu äussern; pass neuer MA. zum Team; Eindrücke werden seitens Unternehmung ernst genommen ▪ Die gute Personalauswahl führt dazu, dass das Team aus motivierten MA. besteht und dementsprechend auch eine gegenseitige Hilfsbereitschaft im Team existiert

Wir fühlen uns untereinander verstanden und akzeptiert

Wir fühlen uns untereinander verstanden und akzeptiert		
Mögliche Erklärungen bzw. Bedingungen, die zu dieser Stärke führen:		
Sozialkompetenz seitens der MA. im Team	2 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Durch den Umstand, dass alle MA. in diesem sozialen Berufsfeld tätig sind, kommt sozusagen eine Ebene zum Tragen, durch die die MA. auch auf das Team Acht geben; bei den MA. existiert das Verständnis, dass wenn es ihnen, aus irgendeinem Grund einmal, nicht gut geht, sie es auch schätzen würden, dass die anderen MA. dafür Verständnis zeigen und sie in dieser Zeit unterstützen würden ▪ Die MA. im Team sind verhalten sich sehr rücksichtsvoll zueinander; dies beeinflusst vielleicht auch das Verhalten neuer MA. im Team und sie verhalten sich dementsprechend auch rücksichtsvoll; Verhalten steckt andere MA. an
Freundliche Arbeitsatmosphäre im Team	1 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Es existiert eine freundliche Atmosphäre im Team: MA. im Team kommen gerne zur Arbeit ▪ Im Team werden auch immer private Themen untereinander erzählt; MA. tauschen sich auch über die schönen Erlebnisse aus ihrer Freizeit aus; während der Pausen oder während der Arbeit
Stationsleitung als Vorbild für die gegenseitige Akzeptanz und das Verständnis bei den MA. im Team; lebt die gegenseitige Akzeptanz und das Verständnis den MA. im Team während der Arbeit vor	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stationsleitung leistet einen wesentlichen Beitrag; indem sie selber dieses Verständnis und die Akzeptanz auch den MA. während der Arbeit entgegenbringt und man auch hinter den MA. steht
Pflegedienstleitung als Vorbild für die gegenseitige Akzeptanz und das Verständnis bei den MA. im Team; lebt die gegenseitige Akzeptanz und das Verständnis den MA. im Team während der Arbeit vor	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pflegedienstleitung bringt im Rahmen ihrer Möglichkeiten den MA. viel Verständnis entgegen; die MA. nehmen das auch war; dieser Umstand fördert das gegenseitige Verständnis bei MA. untereinander im Team
Guter Prozess der Personalverteilung auf die bestehenden Teams	1 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Team setzt sich aus jungen und älteren MA. zusammen; verschiedene Generationen vermischen sich im Team; das Team besteht überwiegend aus MA. die eine ruhigere Art haben ▪ Die Zusammensetzung des Teams passt sehr gut; da haben sich die richtigen MA. gefunden; MA. mögen sich gegenseitig; trägt dazu bei, dass sich die MA. untereinander leichter akzeptieren können

Kategoriensystem - Dim. Zusammenhalt - Schwäche

Einige denken zu viel an sich selbst

Einige denken zu viel an sich selbst		
Mögliche Erklärungen bzw. Bedingungen, die zu dieser Schwäche führen:		
MA. mit einem dominanten Charakter, werden durch ihr Verhalten möglicherweise von anderen MA. so wahrgenommen, als würden sie sich bewusst in den Mittelpunkt stellen	1 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ MA. die einfach von Natur aus einen dominanten Charakter haben; stellen sich nicht bewusst in den Mittelpunkt; nehmen sich selber gar nicht als eine "starke Person" bzw. dominierende Person wahr ▪ Wenn bspw. MA. das Team in eine gewisse Richtung lenken und diese Richtung weniger der Meinung des Teams entspricht; wirkt dies evtl. auf einige MA. so, dass sich diese MA. in den Mittelpunkt stellen ▪ MA. die einfach von Natur aus einen dominierenden Charakter haben; die zwischendurch schon mal den Ton angeben; werden dadurch von anderen MA. so wahrgenommen, dass sie sich in den Mittelpunkt stellen; MA. machen das nicht absichtlich; ist halt teilweise ihre Art; ihnen ist das vielleicht gar nicht so bewusst
Mangelnde Durchführung der Rapporte; führen dazu, dass Verantwortlichkeiten bzw. Zuständigkeiten untereinander weniger gut geklärt werden können	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die teilweise mangelnde Durchführung der Rapporte werden als Grund angesehen, dass die Verantwortlichkeiten unter den MA. teilweise weniger klar sind; unklare Verantwortlichkeiten erwecken seitens MA. den Eindruck, dass sich einzelne MA. eher nur auf ihre eigenen Aufgaben konzentrieren

Kategoriensystem - Dim. Verantwortungsübernahme - Stärke

Wir denken ständig über Verbesserungen nach

Wir denken ständig über Verbesserungen nach		
Mögliche Erklärungen bzw. Bedingungen, die zu dieser Stärke führen:		
Motivierte MA. im Team	4 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ MA. im Team möchten den Bewohner eine möglichst hohe Pflegequalität bieten und machen sich dementsprechend Gedanken über Verbesserungen in Bezug auf die direkte Pflege der Bewohner ▪ MA. im Team achten auf Dinge, die die Zusammenarbeit untereinander negativ beeinflussen und machen sich dementsprechend Gedanken über Verbesserungen bezüglich der allg. Zusammenarbeit ▪ MA. regen sich auch gegenseitig dazu an, über Verbesserungsmöglichkeiten nachzudenken ▪ MA. zeigen Achtsamkeit in Bezug auf mögliche Verbesserungen; interessiert, bestehende Dinge bei Notwendigkeit zu verbessern
Untermehmung ermöglicht den MA. im Team gute Ausbildungen und Weiterbildungen	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die gute Ausbildung der MA. bzw. das Fachwissen regt die MA. dazu an, über Verbesserungen für das Team nachzudenken und zu thematisieren
Wertschätzender Umgang gegenüber den MA. seitens Pflegeleitung	2 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Der wertschätzende Umgang der Pflegeleitung zeigt sich durch; <ul style="list-style-type: none"> • Offenheit gegenüber Vorschlägen • Partizipative Entscheidungsfindung in Bezug auf die Einführung von Verbesserungsvorschlägen • sich Zeit nehmen, um Verbesserungsvorschläge seitens MA. anzuhören • lebt das vor; denkt selber ständig über Verbesserungen nach

Kategoriensystem - Dim. Verantwortungsübernahme - Schwäche

Einige lassen sich von den anderen Teammitgliedern durchziehen

Einige lassen sich von den anderen Teammitgliedern durchziehen		
Mögliche Erklärungen bzw. Bedingungen, die zu dieser Schwäche führen:		
<p>MA. mit zurückhaltenden Charakter im Vergleich zu anderen MA. im Team; führt dazu, dass ihr zurückhaltendes Verhalten den Eindruck entstehen lässt, dass sie sich weniger in das Team einbringen</p>	4 Pers.	<p>Erläuterung: MA. mit zurückhaltenden Charakter bringen ihre persönliche Meinungen bspw. in gemeinsamen Gesprächen (z.B. was läuft schlecht in der Zusammenarbeit), eher weniger ein oder fragen im Vergleich zu anderen MA. (z.B. bei Rapporten oder andere Sitzungen) weniger nach</p> <p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wenn ein MA. eher ein zurückhaltender Typ ist; es nicht so die Art des MA. ist, sich einzubringen, dann macht er das auch weniger; es gibt von Natur aus MA., die eher zurückhaltender sind ▪ Es gibt nun mal MA., die von ihrer Persönlichkeit eher zurückhaltend sind und im Vergleich zu anderen MA. sich weniger rasch melden, wenn Aufgaben bestehen, die noch zu erledigen sind; das ist etwas "natürliches", also mehr eine "Charaktersache"; führt dazu, dass die ruhigeren MA. den Eindruck erwecken, dass sie sich teilweise weniger in das Team einbringen
<p>Diskrepanzen bei den MA., in Bezug auf die Beurteilung der Wichtigkeit sich im Team einzubringen</p>	1 Pers.	<p>Erläuterung: Bspw. bringt sich ein MA. der es als weniger wichtig erachtet, seine Meinung zu äussern, weniger ein; ein anderer MA. hingegen, erachtet diesen Aspekt als wichtig; dabei entsteht bei diesem MA. der Eindruck, dass der andere MA. sich weniger in das Team einbringt bzw. sich für das Team engagiert.</p> <p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einzelne MA. halten gewisse Punkte in der Zusammenarbeit (z.B. das Mitteilen der eigenen Meinung, die Beteiligung an Gesprächen und das wöchentliche Duschen der Bewohner) für weniger wichtig und andere wiederum für sehr wichtig; dabei bildet sich dieser MA. dann die Meinung, dass andere sich weniger in der Arbeit einbringen ▪ Bsp.; wöchentliches Duschen der Bewohner; einzelne MA. sind eher der Meinung, dass man auf die Biographie der Bewohner achten muss. Bspw. haben sich die Bauern früher nicht oft gewaschen. Wenn nun ein Bewohner sagt, dass er heute nicht duschen möchte, dann gehen diese MA. Kompromisse ein. Andere MA. sind der Meinung, dass die Pflege (d.h. das Duschen) der Bewohner sehr wichtig ist und achten streng darauf, dass der Bewohner duscht. Je nachdem welche Arbeiten ein MA. als wichtig erachtet, entsteht bei ihm der Eindruck, dass andere MA. sich weniger in die Arbeit einbringen weil sie andere Aufgaben als wichtiger empfinden

4.2.2 Interpretation der Ergebnisse

Die dargestellten Ergebnisse werden im folgenden Kapitel in Zusammenhang mit der zweiten Fragestellung:

2. Durch welche Bedingungen können diese identifizierten Schwächen erklärt werden?

dieser Arbeit interpretiert. Zur besseren Verständlichkeit werden nur diejenigen Befunde aufgegriffen, welche in Zusammenhang mit der Fragestellung als besonders relevant erscheinen. Zu den eigentlichen identifizierten Stärken und Schwächen verdeutlichen die Ergebnisse der quantitativen Studie (s. Kap. 4.1.1) auch einen wesentlichen Anteil an möglichen Konfliktpotentialen im Team. In Anbetracht des möglichen negativen Einflusses auf die Zusammenarbeit wurden auch diese Aspekte in der qualitativen Befragung weiter verfolgt. Daraus konnten Ergebnisse (s. Anhang D) gewonnen werden, welche in diesem Kapitel des Weiteren es ermöglichen, Auskunft zu geben, inwiefern diese im Team, aus Sicht der Befragten, wahrnehmbar sind.

Um eine zu starke Fokussierung auf die Defizite des Teams in dieser Arbeit zu vermeiden, kann dem Anhang (s. E) die Interpretation hinsichtlich den positiven Faktoren des Teams entnommen werden, welche zu den Stärken des Teams führen.

An dieser Stelle ist zudem zu erwähnen, dass keine weiteren Stärken und Schwächen seitens der Befragten genannt wurden, welche nicht bereits in der quantitativen Studie eruiert werden konnten (s. Kap. 4.1.1).

Ebene Zielorientierung - mögliche Konfliktpotenziale

Die qualitativen Ergebnisse (s. Anhang D 2) lassen darauf schliessen, dass die identifizierten Konfliktpotentiale auf dieser Ebene gemäss FAT mehrheitlich dadurch entstanden sind, weil die Fragen von den Teammitgliedern unterschiedlich verstanden wurden. Einige Mitglieder haben die Begrifflichkeiten „Ziele des Teams“ als konkrete „Teamziele“ verstanden und folglich als Referenz genommen. Da aber akt. im Team keine konkreten formellen Teamziele existieren wurden alle Fragen im Zusammenhang mit „Zielen“ im Fragebogen gemäss den Befragten mit einer niedrigen Ausprägung als Antwort versehen. Andererseits haben andere Mitglieder unter diesen Begrifflichkeiten die allg. bestehenden Ziele (d.h. informelle Ziele) des Teams verstanden, worunter bspw. die Ziele der Bewohner

zu verstehen sind, welche indirekt gemäss den Befragten auch für das Team gelten. Wiederum haben andere Mitglieder diese Fragen im Zusammenhang mit den individuellen Mitarbeiterzielen beantwortet. Diese unterschiedlichen Referenzbezüge können somit auch als Ursache für die identifizierten Konfliktpotentiale des FAT gelten, da sie zu den unterschiedlichen Ausprägungen bezüglich den Antworten geführt haben.

Wahrnehmung des Konfliktpotentials: Auf die Frage, inwiefern die drei identifizierten Konfliktpotentiale im Team störend wahrnehmbar seien (s. Anhang D 2), empfanden zwei der Befragten hinsichtlich den Aspekten „*fehlende Identifikation mit den Zielen des Teams*“ und „*existierende unrealistische und unerreichbare Ziele*“, dass sich diese im Team störend während der Arbeit bemerkbar machen.

Ebene Aufgabenbewältigung - Schwäche

Informationen werden oft zu spät ausgetauscht: Gemäss den Ergebnissen des FAT zeigt sich der zeitgerechte Informationsaustausch im Team als Schwäche. Als mögliche Ursache nennen die Befragten die *Rotation der Teammitglieder bedingt durch die Arbeitsgestaltung in Form von Schichtarbeit*. Dieser Umstand beeinträchtigt teilweise den mündl. Informationsfluss im Team. So hat ein Mitarbeiter, welcher nach mehreren Freitagen für die Leitung eines Rapportes zuständig ist nicht über alle wichtigen Geschehnisse Kenntnis, da Informationen mit denjenigen Mitgliedern, die während dieser Zeit gearbeitet haben, aber sich bereits wieder in ihrer Freizeit befinden, nicht ausgetauscht werden können. Infolgedessen werden Informationen an die nächste Schicht nicht immer zeitgerecht weitergeleitet oder geraten leichter in Vergessenheit. Weitere Bedingungen, welche sich gemäss den Ergebnissen hinderlich auf den Informationsfluss auswirken, stehen im Zusammenhang mit den *Rapporten des Teams*. Diese wurden nach Aussagen über *längere Zeit nicht durchgeführt* oder werden teilweise eher *unregelmässig durchgeführt*. Des Weiteren besteht der Eindruck seitens der Befragten, dass früher den Teammitgliedern mehr Zeit zur Verfügung stand, um sich über die Bewohner oder sonstigen Geschehnisse zu informieren oder sich im Team auszutauschen. Heutzutage soll während den Rapporten das Wesentlichste thematisiert werden. Demensprechend werden die *Rapporte im Team möglichst kurz gehalten*.

Ebene Aufgabenbewältigung - mögliche Konfliktpotenziale

Wahrnehmung des Konfliktpotentials: Auf die Frage, inwiefern die drei identifizierten Konfliktpotentiale auf der Ebene der Aufgabenbewältigung im Team störend wahrnehmbar seien (s. Anhang D 4), empfand ein Befragter hinsichtlich des Aspektes „*Unsere Prioritäten sind unklar*“, dass sich dieser spürbar störend während der Arbeit im Team zeigt.

Ebene Zusammenhalt - Schwäche

Einige denken zu viel an sich selbst: Gemäss den Ergebnissen des FAT besteht mehrheitlich im Team die Meinung, dass einige Mitglieder zu viel an sich selbst denken und dementsprechend nicht immer das Team im Mittelpunkt steht. Als mögliche Ursache für diese Schwäche nennen die Befragten *Teammitglieder, welche über einen dominanten Charakter* verfügen. Das Verhalten dieser Mitarbeiter wird möglicherweise von anderen Teammitgliedern so wahrgenommenen, als würden sie sich bewusst in den Mittelpunkt stellen. Den Aussagen der Befragten zufolge sei dies aber nicht der Fall. Es sei mehr ihre „natürliche Art“ und sie selber würden sich gar nicht als dominante Personen wahrnehmen. Des Weiteren zeigt sich, dass die *mangelnde Durchführung der Rapporte* gemäss den Ergebnissen auch als mögliche Bedingung für diese Schwäche angesehen werden kann. Diese Problematik führt zum Umstand, dass seitens der Teammitglieder die Zuständigkeiten bzw. Verantwortlichkeiten für gewisse Aufgaben oder Vorgehensweisen weniger klar sind und infolgedessen bei manchen Mitarbeitern der Eindruck entsteht, dass einige Teammitglieder sich mehr nur auf ihre einzelnen Aufgaben fokussieren.

Ebene Zusammenhalt - mögliche Konfliktpotenziale

Wahrnehmung des Konfliktpotentials: Auf die Frage, inwiefern die vier identifizierten Konfliktpotentiale auf der Ebene des Zusammenhalts im Team störend wahrnehmbar seien (s. Anhang D 7), empfand kein Befragter, dass sich diese spürbar störend während der Arbeit im Team zeigen.

Ebene Verantwortungsübernahme - Schwäche

Einige lassen sich von anderen Teammitgliedern durchziehen: Gemäss den Ergebnissen des FAT besteht im Team mehrheitlich die Meinung, dass sich nicht alle im gleichen Masse in das Team einbringen. Die qualitativen Ergebnisse verdeutlichen, dass sich diese Schwäche vor allem in Bezug auf die mündl. Beteiligung bzw. beim mündl. Austausch im Team bemerkbar macht. Als mögliche Ursache für

diese Schwäche nennen die Befragten *Teammitglieder, welche über einen zurückhaltenden Charakter verfügen*. Das Verhalten dieser Mitarbeiter wird möglicherweise von anderen Teammitgliedern so wahrgenommen, als würden sie sich mit Absicht weniger in die Zusammenarbeit einbringen bzw. sich weniger verantwortlich fühlen. Den Ergebnissen zufolge bringen diese Mitglieder ihre persönlichen Meinungen bspw. bei den Rapporten oder Teamsitzungen weniger ein oder fragen im Vergleich zu anderen Mitgliedern des Teams weniger nach. Diese Zurückhaltung sei aber mehr auf ihre „natürliche Art“ zurückzuführen und nicht aufgrund dessen, dass sie sich weniger für das Team oder für die Arbeit interessieren würden. Als weitere förderliche Bedingung im Zusammenhang mit dieser Schwäche werden mögliche *bestehende Diskrepanzen im Team hinsichtlich der Beurteilung der Wichtigkeit, sich im Team einzubringen* seitens der Mitarbeiter genannt. Demzufolge bringen sich die Mitarbeiter, welche es für weniger wichtig erachten ihre persönliche Meinungen zu äussern, auch weniger in das Team ein. Andere Teammitglieder erachten das Mitteilen der eigenen Meinung als sehr wichtig für die Zusammenarbeit im Team. Folglich entsteht durch diese Diskrepanz bei einigen Mitgliedern der Eindruck, dass andere Mitarbeiter sich weniger in das Team einbringen bzw. sich weniger engagiert zeigen und sich weniger für das Team verantwortlich fühlen.

Ebene Verantwortungsübernahme - mögliche Konfliktpotenziale

Wahrnehmung des Konfliktpotentials: Auf die Frage, inwiefern die zwei identifizierten Konfliktpotentiale auf der Ebene im Team störend wahrnehmbar seien (s. Anhang D 10), empfand ein Befragter hinsichtlich des Aspektes *„Die Teammitglieder vermeiden es, Verantwortung zu übernehmen“*, dass sich dieser spürbar störend während der Arbeit im Team zeigt.

4.3 Diskussion der Ergebnisse

Wie bereits im Kapitel 2.1.3 dieser Arbeit dargelegt, kann die Kasseler-Teampyramide als modifizierte Synthese des SGRPI-Modells und des Modells Team-Reflexivity verstanden werden (Kauffeld, 2004; Kriz & Nöbauer, 2008). Die Zusammenhänge dieser Teamentwicklungsmodelle werden in der Tabelle 5 zur besseren Verständlichkeit der folgenden Kapitel dargestellt.

Tabelle 5: Vergleichende Gegenüberstellung aller theoretischen Modelle (orientiert an Kauffeld, 2004, S.14)

Dimension Struktur- oder Personorientierung	Team-Reflexivity-Modell Zentrale Dimensionen des Funktionierens im Team von West (1994)	Die Kasseler-Teampyramide Inhalte des FAT und Modell von Kauffeld (2001)	Das SGRPI-Modell Schlüsselvariablen von Beckhard (1972)
Strukturorientierung	Aufgabenbezogene Reflexivität (Task Reflexivity)	Zielorientierung	Goals
		Aufgabenbewältigung	Roles
Personenorientierung	Soziale Reflexivität (Social Reflexivity)	Vorgehen Procedures	
		Zusammenhalt	Interpersonal Relationships
		Verantwortungsübernahme	-

4.3.1 Bezug auf das Team-Reflexivity-Modell

Je nach Ausprägung auf den beiden autonomen Dimensionen (Strukturorientierung bzw. „Task Reflexivity“ und Personorientierung bzw. „Social Reflexivity“) können Teams nach dem Modell Team-Reflexivity von West einem von vier möglichen Teamtypen (Kap. 2.1.2) zugeordnet werden (Kauffeld, 2004). In diesem Zusammenhang kann das Team Pflegen drei entsprechend den jeweiligen kumulierten Ergebnissen der quantitativen Erhebung (FAT) als ein „voll funktionierendes Team“ im Sinne von West bezeichnet werden (s. Abb. 20). Aus der Sichtweise dieses Modells gilt für voll funktionierende Teams als zentrales Merkmal, bestehende Arbeitsbedingungen, Ziele und Arbeitsabläufe hinsichtlich möglicher Optimierungsmöglichkeiten gemeinsam zu hinterfragen. Diese Reflexion verhilft es dem Team flexibel auf Veränderungen zu reagieren, ermöglicht es den Teammitgliedern zu lernen und insgesamt sich als Team weiterzuentwickeln (Dick & West, 2013).

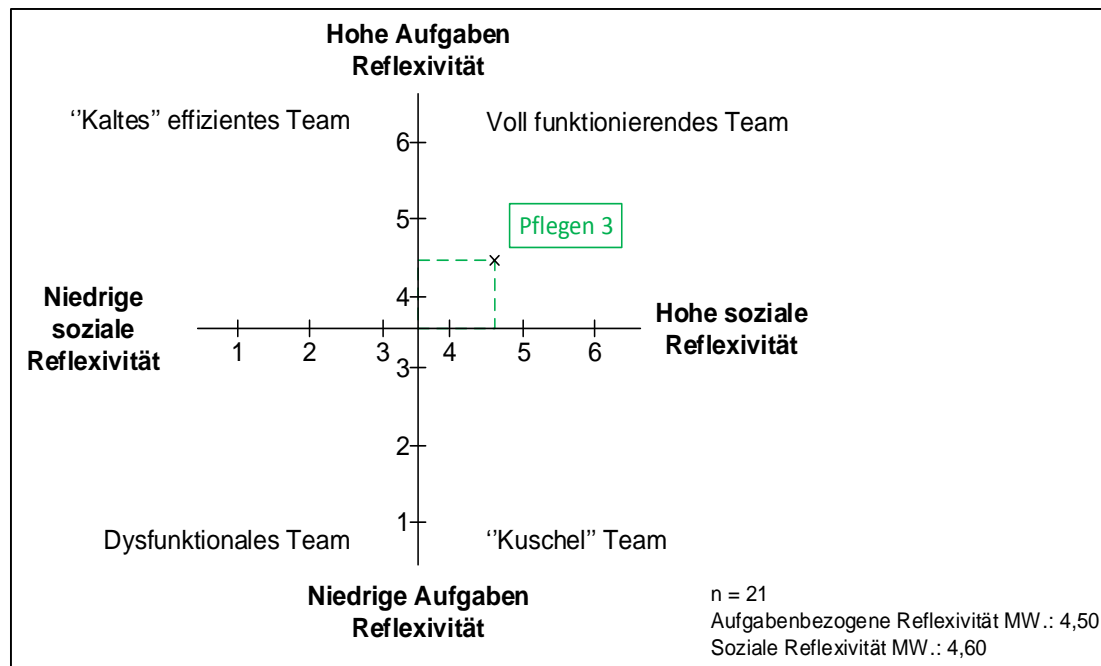


Abbildung 20: Zuordnung zu den 4 Team-Typen; nach Team-Reflexivity Modell (eigene Darstellung)

Die qualitativen Ergebnisse verdeutlichen, dass die Teammitglieder des Pflegen drei bemüht sind, ihren Bewohnern eine möglichst hohe Pflegequalität bieten zu können. Dementsprechend regen sich die Mitarbeiter gegenseitig dazu an, ihre Ziele, Aufgaben und Arbeitsabläufe zu reflektieren und mögliche Verbesserungen offen zu thematisieren. Infolgedessen werden formale Absprachen in Form von Rapporten und Teamsitzungen unter anderem dazu genutzt, neue Ziele, Kriterien und Massnahmen für die Bewohner gemeinsam zu diskutieren, zu erarbeiten oder zu optimieren. Zudem verdeutlichen die Ergebnisse, dass im Team auch verschiedene Aspekte (z.B. Dienstzeiten, Dienstvorschriften, Informationsweitergabe usw.) in Verbindung mit ihrer internen Zusammenarbeit kritisch hinterfragt werden und über mögliche Verbesserungen nachgedacht wird. Diese Reflexion über Ziele, Aufgaben, Prozesse und das daraus resultierende Handeln des Pflegen drei ermöglicht es dem Team selber eigene Schwachstellen in der Zusammenarbeit zu erkennen, daraus zu lernen und ihre Zusammenarbeit selber zu optimieren bzw. effektiver zu gestalten. Ein Umstand der diese existierende Reflexivität im Team verdeutlicht zeigt sich anhand der qualitativen Ergebnisse. Diese verdeutlichen, dass die aus der quantitativen Befragung eruierte Schwäche der Informationsweitergabe bereits im Team selber erkannt und thematisiert wurde. Worauf auf den eingebrachten Lösungsvorschlägen der Teammitglieder basierend gemeinsam beschlossen wurde, ein Informationsheft auf der Station einzuführen, um den Informationsfluss bzw. das Weitergeben wichtiger Informationen im Team zu optimieren.

Die gemeinsame Reflexion über aufgabenbezogene Aspekte im Team führt gemäss Dick und West (2013) nicht nur dazu, dass ein Team Problemstellungen erkennt, optimieren kann und demnach effektiver wird. Ein reflexives Team bedingt, dass die Mitglieder verstärkt untereinander interagieren bzw. vermehrt Absprachen und Aussprachen stattfinden und das Team unter anderem auch Unterstützungsprozesse oder Konfliktlösungsstrategien entwickeln kann. Somit wird auch die soziale Dimension (z.B. Zufriedenheit und Wohlbefinden) des Teams durch die Reflexion beeinflusst, indem sich die Beziehungen unter den Mitarbeitern verstärken können (Dick & West, 2013).

Die qualitativen Daten illustrieren in diesem Zusammenhang, dass im Pflegen drei ein Zusammengehörigkeitsgefühl existiert, dementsprechend sich die Mitarbeiter auch als ein „echtes“ Team wahrnehmen und eine gute Arbeitsatmosphäre herrscht. Diese enge Beziehung bzw. die engere Verbundenheit unter den Mitarbeitern kann demnach in Anlehnung nach Dick und West (2013) infolge der erhöhten Interaktion durch die gemeinsame Reflexion erklärt werden, welche auch dazu beiträgt, Unterstützungsprozesse oder Konfliktlösungsstrategien im Team auszubilden. In diesem Zusammenhang verdeutlichen die qualitativen Ergebnisse die Existenz entwickelter Unterstützungsprozesse im Team. Die Mitarbeiter bieten freiwillig untereinander ihre Hilfe an indem die zugewiesenen Bewohner eines Mitarbeiters von anderen Teammitgliedern übernommen werden, erklären sich bereit, auch nach der regulären Arbeitszeit weiter zu arbeiten und zeigen Flexibilität in Bezug auf ihren Arbeitseinsatz (d.h. erscheinen bei Bedarf bspw. eine halbe Std. früher zur Arbeit). Des Weiteren zeigen die qualitativen Ergebnisse im Zusammenhang existierender Konfliktlösungsstrategien, dass im Team auf einen respektvollen Umgang geachtet wird und Meinungen offen untereinander kommuniziert werden. Dies führt dazu, dass im Pflegen drei keine negative Kritik geäussert wird, wenn betroffene Teammitglieder nicht auch zugleich anwesend sind, empfundene ungerechte Behandlungen seitens Mitarbeiter offen thematisiert werden und die Teammitglieder bei bestehenden zwischenmenschlichen Problemen sich direkt ansprechen und diese auch klären.

Abschliessend kann aus der Optik des Team-Reflexivity-Modells gesagt werden, dass wenn diese Reflexivität vom Pflegen drei beibehalten wird nicht nur dessen Arbeitsbewältigung effektiv bleibt, sondern auch fortlaufend neue Unterstützungsprozesse oder Konfliktstrategien resultieren. Infolgedessen die existierende Zufriedenheit und das Wohlbefinden im Pflegen drei aufrechterhalten bleibt wenn nicht sogar gesteigert werden kann.

4.3.2 Bezug auf die Kasseler-Teampyramide und das SGRPI-Modell

Aus der Sichtweise der Kasseler-Teampyramide, welche auch der hierarchischen Grundlogik des SGRPI-Modell entspricht (s. Tab. 5), lässt sich mit Hilfe der quantitativen Ergebnisse ein differenzierteres Bild (s. Abb. 21) über die Zusammenarbeit des Pflegens drei darstellen.

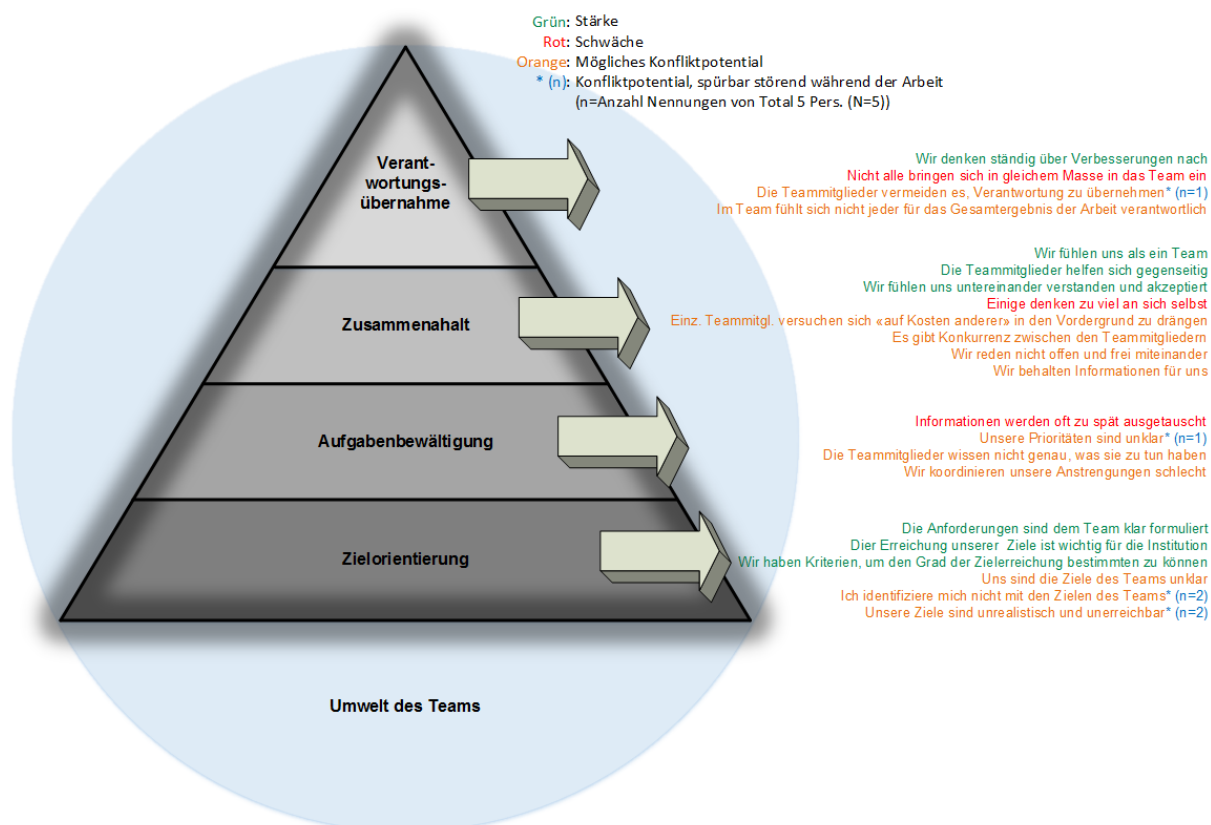


Abbildung 21: Ergebnisdarstellung im Zusammenhang mit der Kasseler-Teampyramide (eigene Darstellung)

Die Abbildung 21 verdeutlicht gemäss den Interpretationskriterien des FAT die eruierten Stärken, Schwächen und auch mögliches Konfliktpotential des Pflegens drei. Im Zusammenhang mit der Kasseler-Teampyramide sollen nun mögliche Ansatzpunkte für Teamentwicklungsmassnahmen aufgezeigt werden, wobei überwiegend auf Schwächen Bezug genommen wird, da Handlungsbedarf offensichtlich erscheint. Das identifizierte Konfliktpotential wird zunächst ausgeklammert und erst am Ende dieses Kapitels wieder aufgegriffen und diskutiert.

Ebene Aufgabenbewältigung

Gemäss den Ergebnissen stellt der zeitgerechte Informationsaustausch im Pflegen drei eine Schwäche dar. Durch die qualitativen Ergebnisse ist dieser Umstand einerseits darauf zurückzuführen, dass die Mitarbeiter bedingt durch den Schichtbetrieb im Team rotieren und folglich bei Überschneidungen von Freitagen die Informationen untereinander nicht optimal geteilt werden können oder in Vergessenheit geraten. Dieses Problem wurde aber den Aussagen zufolge bereits vom Team selber erkannt, dementsprechend wurde ein Informationsheft eingeführt, welches die Informationsweitergabe unterstützt bzw. optimieren soll. Andererseits scheinen auch die unregelmässigen und verkürzt durchgeführten Rapporte gemäss den Befragten den Informationsaustausch zu beeinträchtigen. Den Ergebnissen zufolge werden die Rapporte eher unsystematisch durchgeführt. D.h. es bestehen zurzeit keine Traktandenpunkte, aus denen ein konkreter Ablauf resultiert. Zudem entscheidet jeweils der tagesverantwortliche Mitarbeiter nach seinem Ermessen, ob ein Rapport stattfindet oder nicht. Nach der Logik der Kasseler-Teampyramide stellt der nicht optimale Informationsaustausch lediglich ein Symptom auf Ebene der „Aufgabenbewältigung“ dar. Die möglichen Ursachen dafür sind auf den unteren Ebenen zu suchen. Die mündl. Rapporte sind im Modell der Dimension Umwelt des Teams zuzuordnen, da sie als Informationskanäle für das Team verstanden werden können. Für das Team gilt es somit hinsichtlich der Optimierung der Zusammenarbeit die formalen Absprachen und zudem ihr Besprechungsmanagement gemeinsam zu thematisieren.

Ebene Zusammenhalt

Weiter zeigen die Ergebnisse, dass im Team die Meinung vorherrscht, dass nicht immer das Team im Mittelpunkt steht (d.h. einige denken zu viel an sich selbst). Als mögliche Ursache gilt gemäss den Befragten die mangelnde Durchführung der Rapporte. Infolgedessen die Verantwortlichkeiten für gewisse Aufgaben den Mitgliedern weniger klar sind und bei einigen der Eindruck entsteht, dass einzelne Mitarbeiter sich mehr nur auf ihre Aufgaben konzentrieren. Als weitere mögliche Ursache wurden „Teammitglieder mit einem dominierenden Charakter“ genannt, welche von zurückhaltenden Mitarbeitern so wahrgenommen werden, als würden sie sich bewusst in den Mittelpunkt stellen. Den Ergebnissen zufolge sei dies aber nicht der Fall, es sei die „natürliche“ Art dieser Teamkollegen. Im Zusammenhang mit der Kasseler-Teampyramide gilt es zuerst den Aspekt der mangelnden Durchführung der Rapporte im Zusammenhang mit der Zuweisung entsprechender Verantwortlichkeiten im Team zu thematisieren, da

die mangelnden Rapporte identisch wie bereits oben beschrieben ein Faktor der Umwelt des Teams repräsentiert. Zeigt dieser Ansatz auf dieser unteren Ebene keine Wirkung, kann es gemäss Kauffeld (2004) sinnvoll sein, auch auf entsprechender Ebene des „Zusammenhalts“ zu intervenieren. Nach Gellert und Nowak (2007) gilt es bei einem Team, welches durch Individualisten geprägt ist, ein gemeinsames Verständnis (d.h., dass Ziele des Teams nur erreicht werden können, wenn alle zusammenarbeiten) für den Zweck von Teamarbeit zu schaffen, welches sich förderlich auf den Zusammenhalt im Sinne eines stärkeren „Wir-Gefühls“ auswirkt. Dieses Verständnis kann einerseits durch den Einsatz von Kooperationsübungen gefördert werden, indem die Mitarbeiter für Kooperationsprozesse sensibilisiert werden, andererseits mit gemeinsamen Outdoor-Aktivitäten, welche es den Mitarbeitern ermöglicht, ihre Beziehungen (i.S. gemeinsamer Erlebnisse) untereinander zu stärken und so ebenfalls den Zusammenhalt des Teams stärkt (Gellert & Nowak, 2007).

Ein jeweiliges Beispiel für Kooperationsübungen und für Outdoor-Aktivitäten-Planung kann aus dem Anhang (s. G) entnommen werden.

Ebene Verantwortungsübernahme

Im Pflegen drei existiert laut den Ergebnissen zudem die Meinung, dass sich nicht alle im gleichen Masse in das Team einbringen (d.h. einige lassen sich von den anderen Mitarbeitern durchziehen). Gemäss den Aussagen zeigt sich diese Schwäche überwiegend im Zusammenhang der mündl. Beteiligungen an Besprechungen (Meinungsäusserung, Ideenvorschläge, Nachfragen usw.). Als Ursachen werden einerseits Mitarbeitende, welche über einen zurückhaltenden Charakter verfügen und andererseits bestehende Diskrepanzen im Team hinsichtlich der Beurteilung der Wichtigkeit, sich im Team einzubringen, seitens der Befragten genannt. Gemäss Kauffeld (2004) sind Schwächen auf dieser Ebene nur indirekt beeinflussbar, da Werte und Normen zuerst thematisiert und erst dann eine Veränderung stattfinden kann.

Demzufolge gilt es für das Team, die erarbeitenden Beispiele aus dem Kategoriensystem (s. Anhang D 9.1) oder andere Wahrnehmungsdiskrepanzen hinsichtlich der Verantwortungsübernahme bzw. Einsatzbereitschaft in Form einer Diskussion zu thematisieren. So könnte im Hinblick auf das sozialpsychologische Phänomen „selbstwertdienliche Attributionen (vgl. Aronson, Wilson & Akert, 2008)“, dass tendenziell jeder Mensch seinen eigenen Beitrag über - und den Beitrag anderer unterschätzt mit der Frage „welchen Stellenwert hat die mündliche Beteiligung aller

Mitarbeiter im Pflegen drei?“ eine Diskussion angeregt werden, welche möglicherweise dazu führt, dass die Wichtigkeit bzw. der Wert der mündl. Beteiligung von allen Mitarbeitern geteilt werden.

Entsprechend der Logik der Kasseler-Teampyramide ist die Intervention hinsichtlich der Fokussierung, auf die Wert und Normen (d.h. personorientierter Handlungsbedarf) des Teams erst dann vorzunehmen, wenn strukturelle Bedingungen (Umwelt, Zielorientierung Aufgabenbewältigung), welche diese Schwäche verursachen könnten, auszuschliessen sind. Folglich könnte auch die bereits angesprochene Problematik der Rapporte dazu führen (d.h. unregelmässige, zeitlich verkürzte Rapporte und unsystematische Durchführung usw.), dass sich die Teammitglieder nicht alle gleich an den mündl. Besprechungen beteiligen. Folglich gilt als möglicher Ansatz auch hier für das Team, gemeinsam ihre formalen Absprachen bzw. ihr Besprechungsmanagement hinsichtlich Optimierungsmöglichkeiten (Förderung der Beteiligung) zu hinterfragen, um eine Umwelt für teambasiertes Arbeiten zu gestalten.

Mögliches Konfliktpotential im Team

Den Ergebnissen des FAT zufolge scheint im Team auf allen Ebenen der Kasseler-Pyramide aufgrund heterogener Antworten ein erheblicher Anteil an möglichen Konfliktpotentialen zu bestehen. Entsprechend den Aussagen der darauf folgenden qualitativen Analyse sind vier Konfliktpotentiale von einem bis zwei Befragten (insgesamt fünf Befragte) während der Arbeit störend wahrnehmbar (s. Abb. 21). Bei anderen abgefragten Konfliktpotentialen (s. Anhang D) äusserten die Befragten des Öfteren, dass vereinzelte Aspekte zwar spürbar sind, dies aber auch völlig normal sei, wenn mehrere Mitarbeiter zusammenarbeiten und sich diese nicht störend auf die Zusammenarbeit im Team auswirken (somit liegen diese laut Aussagen im grünen Bereich). Besonders auf der Ebene der Zielorientierung könnten gemäss Aussagen der Befragten die Fragestellungen des FAT sehr unterschiedlich verstanden worden sein. Z.B. haben einige Mitglieder die Begrifflichkeiten „Ziele des Teams“ als konkrete „Teamziele“ verstanden und demnach alle Fragen in Zusammenhang mit „Zielen“ mit einer niedrigen Ausprägung als Antwort versehen, da das Team akt. über keine eigentlichen Teamziele verfügt. Wiederum haben andere Mitarbeiter die Fragen unter dem Kontext der individuellen Mitarbeiterziele beantwortet, woraus gesamthaft betrachtet ein heterogenes Antwortverhalten auf dieser Ebene resultierte. Insgesamt deuten die Aussagen der qualitativen Studie darauf hin, dass das Ausmass an möglichen Konfliktpotentialen, welches aufgrund der Kriterien des FAT eruiert wurde, nicht als solches im Pflegen drei

vorherrschend. Durch den Umstand, dass die Ergebnisse von fünf von insgesamt 21 Teammitgliedern entstammen, haben sie keinen Anspruch auf Repräsentativität und müssen demnach relativiert betrachtet werden. Ergo kann des Weiteren in dieser Arbeit nicht abschliessend darüber Auskunft gegeben werden, in welchem Ausmass tatsächlich Konfliktpotential im Pflegen drei existiert und inwiefern dieses störend die Zusammenarbeit beeinflusst.

Laut Kauffeld (2004) sind nebst den Schwächen besonders unterschiedliche Antworten bzw. Meinungen im Team Ausgangspunkt für einen Teamentwicklungsprozess. Selbst wenn nur ein bis zwei Teammitglieder der Ansicht sind, dass die Zusammenarbeit nicht so funktioniert, wie sie funktionieren sollte, gilt es dies ernst zu nehmen. Demzufolge besteht nach Kauffeld (2004) die Annahme, dass unterschiedliche Meinungen einzelner Mitglieder symptomatisch für ein umfangreicheres Problem des Teams stehen können.

Für das Team gilt es ihre Wahrnehmungsdiskrepanzen hinsichtlich des möglichen Konfliktpotentials in Form einer offenen Diskussion entsprechend der hierarchischen Abfolge der Kasseler-Teampyramide zu thematisieren. Dabei gilt es auch diejenigen Mitarbeiter für die Diskussion zu gewinnen, welche sich eigentlich zufrieden mit der akt. Situation zeigen. Bei der eigentlichen Diskussion erscheint es nach Kauffeld (2004) essentiell zu sein, dass für jeden Mitarbeiter die Möglichkeit besteht, seine Meinung in das Gespräch einzubringen. Zudem sollte die Diskussion das Ziel verfolgen, auf sachlicher Ebene mögliche Ursachen und entsprechende Lösungsansätze zu finden und bei keinem Mitarbeiter das Gefühl auslösen, auf einer Anklagebank zu sitzen. Bei Konflikthemen bzw. bei bestehenden heterogenen Meinungen kann es auch durchaus sinnvoll sein, einen unabhängigen Moderator für die Diskussion zu engagieren, welcher das Team zur Diskussion anregt, führt und darauf achtet, dass auf sachlicher Ebene debattiert wird (Kauffeld, 2004).

5 Gestaltungsvorschläge

Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen durch die empirischen Untersuchungen und in Zusammenhang der theoretischen Grundlagen (Teamentwicklungsmodelle) wird im folgenden Kapitel auf die dritte Fragestellung Bezug genommen:

3. Welche Gestaltungsvorschläge bzw. Massnahmen können die Zusammenarbeit des Pflegens drei stärken bzw. unterstützen?

Da Teamentwicklung sehr stark von den einzelnen Teammitgliedern geprägt wird, ist es nur bedingt möglich, Massnahmen im Detail zu empfehlen, die in jedem Fall zur Teamentwicklung bzw. zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit beitragen. Zudem sollen die dargestellten Interventionen in keinem Fall zu erheblichen Mehraufwänden seitens der Mitarbeiter führen bzw. für sie eine Belastung darstellen. Es gilt somit auch hier für das Team, die empfohlenen Ausführungen hinsichtlich Nutzen, Akzeptanz und Realisierbarkeit gemeinsam zu reflektieren.

Zusammenfassend wird dem Pflegeteam drei mögliche Gestaltungsvorschläge bzw. Massnahmen für die Optimierung ihrer Zusammenarbeit auf Teamebene vorgeschlagen:

5.1 Regelmässige und strukturierte Teammeetings

Der zeitgerechte Informationsaustausch zeigt sich akt. als Schwäche im Team. Als mögliche Ursachen zeigen sich verschiedene hinderliche Aspekte im Zusammenhang mit den formalen Absprachen bzw. den Rapporten:

- Unregelmässige Durchführung
- Unsystematische Durchführung (d.h. keine Traktandenpunkte)
- Zeitlich knapp bemessen (nur das wichtigste soll kommuniziert werden)

Gemäss den Ergebnissen könnte dies folglich im Team dazu führen, dass die:

- Verantwortlichkeiten für gewisse Aufgaben unklar sind und die Teammitglieder sich deshalb mehr auf ihre spezifischen Aufgaben konzentrieren
- Sich die Teammitglieder unterschiedlich an den mündl. Besprechungen beteiligen
- Zu wenig Zeit für mögliches Nachfragen bzw. Absprachen existiert

Eines der häufigsten Probleme bei der Teamarbeit besteht laut Haug (2003) in oft schlecht gemanagten Teammeetings, welche die Verständigung und Auseinandersetzung bzw. die Kommunikation im Team beeinträchtigen. „Kommunikation ist der Sauerstoff der Teamarbeit - ohne Sauerstoff überlebt der Mensch maximal 5 Minuten!“ (Haug, 2003, S. 120).

Die folgenden Hinweise sollen helfen, allgemein das Kommunikationsmanagement während den Teamsitzungen zu optimieren und richten sich an die Teamleitung, da diese den grössten Einfluss auf die Gestaltung und Durchführung hat:

Tabelle 6: Hinweise zur Gestaltung und Leitung von Teameetings (in Anlehnung an Dick & West, 2013, S.89ff.; Gellert & Nowak, 2007, S. 94ff.; Haug, 2003, S. 122ff.; Pohl & Witt, 2000, S. 65)

- Schaffen Sie ein angenehmes Klima. Es hat sich bspw. bewährt, dass alle Mitarbeiter sich 10 Min. vor Beginn der Sitzung versammeln. Ermöglicht den Mitarbeitern sich ohne unmittelbaren Arbeitsdruck zu begrüßen, die Weitergabe wichtiger Informationen, kleinere Rückfragen an andere oder ein kurzer privater Plausch untereinander.
- Legen Sie Zeiten für den Beginn und das Ende fest. Etablieren Sie eine Kultur der Pünktlichkeit - Am Anfang des Meetings auf Zu-spät-Kommende warten zu müssen, ist schädlich für die Sach- und Beziehungsebene.
- Beginnen Sie die Teamsitzung mit dem Namen des Teams.
- Ermutigen Sie alle Teammitglieder, ihre Meinungen und Ideen beizusteuern bzw. sich zu beteiligen. Erstens führt dies dazu, dass mehr Informationen im Team geteilt werden, zweitens fühlen sich die Mitarbeiter an getroffene Absprachen mehr gebunden, zu denen sie selbst beigetragen haben.
- Führen Sie eine allg. Traktandenliste ein. Z.B. Begrüssung, kurzer Rückblick, Orientierung über bestehende Aufgaben, Kommunikation wichtiger Informationen seitens Leitung und Mitarbeiter, Zuweisung von Verantwortlichkeiten und Rückfragen; bestehen noch Unklarheiten bezüglich Aufgaben oder Verantwortlichkeiten etc.?, gibt es Anliegen seitens eines Mitarbeiters, welche das ganze Team betrifft?, gibt es Anliegen seitens Mitarbeiter, welche speziell die Teamleitung betreffen? usw.. Ermöglicht den Mitarbeitern eine klare Orientierung, bezieht auch stille Diskussteilnehmer mit ein.
- Bedanken Sie sich bei den Teammitgliedern für ihre Beteiligung. Vermittelt Wertschätzung, verdeutlicht die Wichtigkeit der mündl. Absprachen und des Einbringens wichtiger Informationen, fördert die Kommunikationskultur im Team.
- Feedback über Besprechungen einholen. Um Teambesprechungen optimal zu gestalten sind Rückmeldungen seitens der Mitarbeiter dienlich. Achten Sie aber darauf, dass die Rückmeldung auf der Sachebene erfolgt, Ich-Botschaften kommuniziert werden und der Zeitpunkt für ein Feedback als geeignet erscheint.
- Achten Sie auf die Durchführung regelmässiger Teambesprechungen. Auch wenn Ihrerseits keine wesentliche Dinge kommuniziert werden müssen. Bietet den Teammitgliedern Orientierung im Arbeitsalltag, ermöglicht Rücksprache zu halten, eine Übersicht über offene Aufgaben zu erhalten, die Klärung von Missverständnissen, das Teilen wichtiger Informationen im Team und bietet die Möglichkeit sich untereinander leichter zu koordinieren.

Teamleiter können gemäss Haug (2003) auch als Kommunikationsmanager im Team angesehen werden. Infolgedessen können sie einen wesentlichen Beitrag zu einer offenen Kommunikationskultur leisten, indem sie die Mitarbeiter einerseits dazu motivieren, sich an den Sitzungen zu beteiligen und Informationen zu teilen, andererseits selbst mit ihrem Verhalten als Vorbild fungieren, was bspw. die Weitergabe an Informationen betrifft. Folgend werden einige Verhaltensweisen dargestellt, welche seitens Teamleiter dazu beitragen können, eine offene Kommunikation zu fördern bzw. das Team zur Beteiligung an Absprachen anregen könnte.

Tabelle 7: Checkliste für förderliches Kommunikationsverhalten (orientiert an Pohl & Witt, 2000, S. 56ff)

- Aktives Zuhören (Blickkontakt halten, Pausen aushalten, nicht zu früh unterbrechen).
- Deutliches Interesse an den Beiträgen anderer zeigen.
- Häufig positive Verstärkung geben.
- Aufgeworfene Fragen loben.
- Auch zurückhaltende Diskussionsteilnehmer einbeziehen.
- Keine Parteinahme.
- Auch einmal die eigene Meinung zur Diskussion stellen.
- Offene und ehrliche Botschaften senden.
- Achtung vor den Bedürfnissen der anderen zeigen.
- Offenheit für neue Informationen zeigen.

- Lebe ich das gewünschte Verhalten selbst vor?
- Vermittle ich den Teammitgliedern: „Ihr seid wichtig. Eure Meinung wird geschätzt?“
- Gebe ich den Raum für Erfolgserlebnisse (lasse ich die Mitarbeiter „glänzen“)?
- Stelle ich die dir richtigen Fragen?
- Stelle ich fest, welche Fragen vom Team nicht aufgegriffen werden?
- Leite ich wichtige Informationen umfassend weiter?
- Gebe ich auch Nichtwissen und Nichtkönnen zu?

Eine weitere Massnahme im Zusammenhang mit der Zeitknappheit ist, Besprechungen im Stehen durchzuführen. Laut Bluedorn, Turban und Love (1990, zitiert nach Dick und West, 2013) belegen wissenschaftliche Studien eine wirkungsvolle Effizienzsteigerung, indem bei gleicher Effektivität des Teams ein Drittel der üblichen Zeit eingespart werden kann. Zudem kann sich diese Massnahme über die Zeit zu einer Art Ritual entwickeln, an dem alle gerne teilhaben (Dick & West, 2013). Im Zusammenhang mit möglichen Traktandenpunkte können aus den Ergebnissen des Anhangs (s. D) weitere Vorschläge entnommen werden, welche gemäss den Befragten als relevant erscheinen.

Weiterführende Literatur im Zusammenhang mit Gestaltung von Teambesprechungen und möglichen Vorgehensweisen: Dick und West (2013), Geller und Nowak (2007), Haug (2003) und Pohl und Witt (2000).

5.2 Einführung von Teamzielen

Die Ergebnisse haben gezeigt, dass das Team akt. noch über keine konkreten Teamziele verfügt. Im Zusammenhang mit Kasseler-Teampyramide und dem SGRPI-Modell sind Teamziele als Teil der Umwelt und demnach als Bestandteil einer Basis für erfolgreiche Teamarbeit zu sehen.

Sie sind insofern für das Team hilfreich, weil sie zur Konkretisierung der Handlungsplanung mitwirken (Nah- und Fernziele), den Aktivitäten im Team eine gemeinsame Stossrichtung geben und das Teamhandeln in einen übergeordneten Sinneszusammenhang stellen, was sich zusammenfassend direkt und indirekt auf die Leistung des Teams förderlich auswirkt (Antoni, 2000, zitiert nach Balz & Spiess, 2009). Zusätzlich

erleichtern Teamziele laut Dick und West (2013) im Zusammenhang mit dem Modell Team-Reflexivity die Teamreflexion, indem über erreichte und nicht erreichte Ziele nachgedacht werden kann. Der direkte und indirekte Einfluss von Teamzielen auf deren Leistung zeigt die Abbildung 22 und gilt durch neuere Forschungsarbeiten nachweisbar als bestätigt (Wegge, 2004; Wegge & Haslam, 2005).

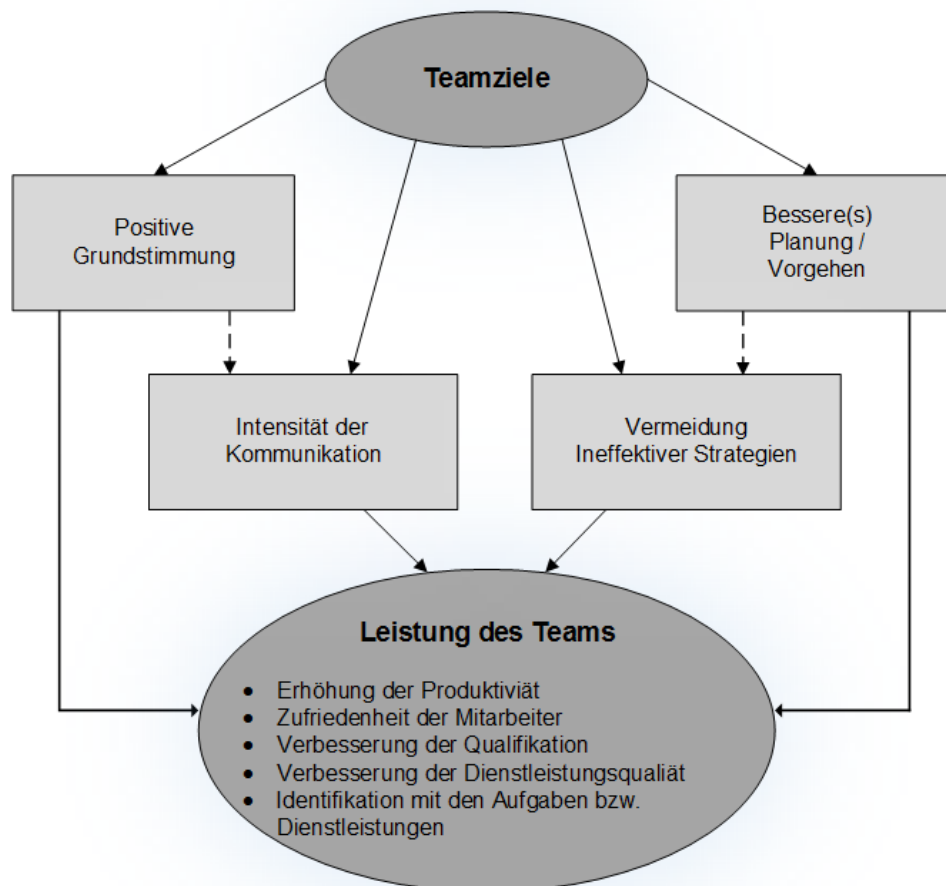


Abbildung 22: Direkter und indirekter Einfluss von Teamzielen auf die Leistung (orientiert an Baldegger, 2004, S. 17; Kriz & Nöbauer, 2008, S. 33)

Laut Haug (2003) fehlt es in der Praxis oftmals aufgrund unrealistischer Wunschvorstellungen, vager Ideen und „Alibi-Zielen“ an klaren und verbindlichen Zielsetzungen. Dies führt über die Zeit zu uninteressierten Mitarbeitern und infolgedessen zu einer zersplitterten Leistungsfähigkeit im Team.

Für einen nachhaltigen Erfolg in der Zusammenarbeit sind verbindliche und verbindende Ziele von zentraler Bedeutung. Infolgedessen sollte ein Team die Möglichkeit erhalten, an der Erarbeitung der Ziele mitzuwirken. Für eine dauerhafte Identifikation mit den Teamzielen ist es zudem dienlich, dass die Ziele und Interessen eines einzelnen Mitarbeiters mit den Teamzielen grösstmöglich in Übereinstimmung gebracht werden können. Dies führt dazu, dass die Teammitglieder über längere Zeit zugleich auch

ihre persönlichen Ziele (z.B. Anerkennung, Erfolg und Entwicklung) befriedigen können und dementsprechend Motivationseffekte anstatt Gleichgültigkeit und Frust im Team zum Tragen kommen (Baldegger, 2004; Haug, 2003).

Folgend werden verschiedene Elemente im Zusammenhang eines erfolgreichen Zieleinführungsprozesses und möglichen Zielbedingungen zusammenfassend dargestellt:

Tabelle 8: Checkliste für die erfolgreiche Einführung von Teamzielen (orientiert an Balz & Spiess, 2009, S. 239; Baldegger, 2004, S. 18; Haug, 2003, S. 25)

Ein erfolgreicher Zielfindungsprozess besteht aus folgenden Elementen:

- gemeinsam Ziele entwickeln;
- sich auf bestimmte, eindeutige Ziele einigen;
- auf Übereinstimmung der Interessen achten;
- gemeinsam die definierten Ziele verfolgen und diese
- durch Teilziele und Massnahmen konkretisieren.

Bedingungen; Teamziele müssen...

- gemäss der SMART-Formel formuliert sein:
 - S = spezifisch und simpel: konkrete, detaillierte und spezifische Formulierungen, einfach und leicht verständlich.
 - M = messbar, beobachtbar und machbar: Qualitativ und quantitativ messbare Einheiten (Menge, Frist, Qualität); realistische und umsetzbare Ziele.
 - A = attraktiv, aktivierend: Nicht über- und nicht unterfordernd, sinn- und nutzenstiftend; emotional bedeutsam und ansprechend.
 - R = realistisch, relevant: Beeinflussbar innerhalb der Möglichkeiten; hilfreich im Sinne der Visionen des Teams.
 - T = terminiert: Angabe von Zwischen- und Endtermin; Verantwortlichkeiten festlegen.
- schriftlich festgelegt werden, damit sie allen Mitgliedern jederzeit klar in Erinnerung gerufen werden können,
- die Ableitung von Unterzielen erlauben, weil diese verhindern, dass auf dem langen Weg zur endgültigen Zielerreichung den Mitgliedern aufgrund mangelnder Erfolgserlebnisse die Motivation verloren geht,
- jedem Teammitglied so akzeptabel und erstrebenswert erscheinen, dass sie ein volles Engagement zur Zielerfüllung rechtfertigen,
- sich entweder mit den individuellen Zielen der Mitglieder decken oder so faszinierend sein, dass persönliche Ziele zugunsten der gemeinsamen Herausforderung zurückgestellt werden,
- von jedem Einzelnen einen Einsatz abverlangen, der einerseits eine klare Herausforderung darstellt, aber andererseits nicht permanent an die Grenzen der Leistungsfähigkeit geht und
- den Mitgliedern so vermittelt werden, dass sich alle Beteiligten ausnahmslos für ihre Erreichung voll verantwortlich fühlen.

Eine mögliche Vorgehensweise für die Entwicklung und Umsetzung konkreter Teamziele kann aus dem Anhang (s. H 1) entnommen werden. Wenn Teamziele erarbeitet worden sind, gilt es diese fortlaufend nach einer angemessenen Zeitspanne hinsichtlich der Zielerreichung gemeinsam zu evaluieren. Dies ermöglicht es dem Team Entwicklungsfortschritte zu erkennen, mögliche Problemstellungen zu identifizieren und dementsprechend weitere förderliche Massnahmen oder Ziele für die Zusammenarbeit zu erarbeiten (Baldegger, 2004; Kauffeld, 2004). Eine mögliche Methode zur Evaluation von Teamzielen kann aus dem Anhang (s. H 2) entnommen werden.

Hinsichtlich der bestehenden Schwierigkeiten im Informationsaustausch des Pflegen drei, gilt es nach Sader (2008) die Informationsprozesse gemeinsam zum Thema zu machen und entsprechende Ziele für deren Verbesserung zu erarbeiten. Dies aufgrund dessen, da das Team selber am besten weiss, welche Massnahmen nützlich und zugleich auch realisierbar sind.

Im Zusammenhang mit einer möglichen Einführung von Teamzielen zeigen die Ergebnisse der qualitativen Analyse, dass alle fünf Befragten sich sehr interessiert zeigten und diesem möglichen Ansatz aufgeschlossen sind. Zudem können aus den Ergebnissen des Kategoriensystems (Anhangs D) weitere Vorschläge bezüglich Teamziele entnommen werden, welche gemäss den Befragten als relevant erscheinen.

Weiterführende Literatur im Zusammenhang mit Entwicklung und Umsetzung von Teamzielen: Dick und West (2013), Holling, Lammers und Pritchard (1999) und Kleinbeck, Schmidt und Werner (2001).

5.3 Teamentwicklung als kontinuierlicher Entwicklungsprozess

Die Aufrechterhaltung einer guten Pflegequalität und Betreuung ist gemäss Aussage der Leiterin des Pflegedienstes ein sich ständig weiterentwickelnder Prozess und bedeutet für alle Mitarbeitende inkl. Führungspersonen ein andauerndes Lernen (s. Kap. 1.1).

Teamarbeit bzw. Teamlernen stellt unter anderem ein zentrales Element Richtung lernende Institution dar. Die Mitarbeiter in lernenden Institutionen arbeiten in Teams zusammen und sollen dabei miteinander und voneinander lernen, um ihre Zusammenarbeit selbstgesteuert weiter entwickeln zu können. Dies bedingt Organisationsstrukturen bzw. dauerhafte Prozesse zu schaffen, welche einerseits im Team eine adäquate Reflexions-, Gesprächs- und Dialogkultur fördern und andererseits es dem Team erlauben, ihre standardisierten Prozesse, Vorgehensweisen und Ziele hinsichtlich einer Optimierung zu modifizieren und aus den gemachten Erfahrungen zu lernen. Solche förderliche Lernstrukturen erlauben es einerseits einer Institution sich schneller, besser und selbstorganisiert an den Veränderungen der Umgebungsbedingungen anzupassen. Andererseits steigt auch das persönliche Engagement seitens der Mitarbeiter durch die Möglichkeit, an der Gestaltung der eigenen Zusammenarbeit mitzuwirken und durch die resultierenden Erfahrungen sich selber weiterzuentwickeln (Kriz & Nöbauer, 2008; Nerdinger, 2011). Zudem wirken selbst initiierte Veränderungen seitens des Teams aufgrund der Partizipation an Diskussionen und Entscheidungen über die Zusammenarbeit seitens der Mitarbeiter nachhaltiger und demzufolge erfolgsversprechender (Dick & West, 2013).

Auf Grund dessen wird im groben ein möglicher Institutionsprozess skizziert (s. Abb. 23), welcher dem Team eine selbstorganisierte und -gesteuerte Teamentwicklung ermöglichen soll und auf bereits bestehende institutionellen Strukturen aufbaut.

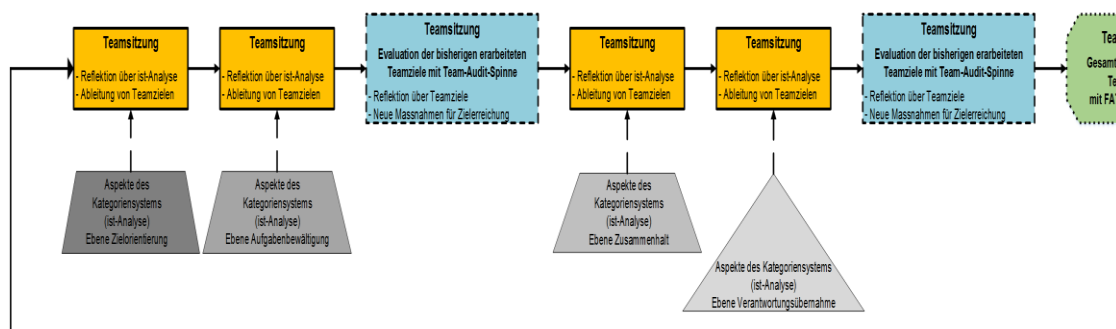


Abbildung 23: Teamentwicklungsprozess des Pflegen 3 (eigene Darstellung)

Die bereits bestehenden Teamsitzungen könnten gemäss diesem Prozess vom Team dazu verwendet werden, verschiedene Aspekte ihrer Zusammenarbeit zu reflektieren und mögliche Massnahmen falls nötig zu erarbeiten. D.h. das erarbeitete Kategoriensystem (s. Anhang D) stellt eine Art IST-Analyse der Zusammenarbeit im Pflegen drei dar, aus welcher verschiedene Beispiele, mögliche Erklärungen oder auch Verbesserungsvorschläge zu den jeweiligen identifizierten Stärken, Schwächen und Konfliktpotentialen entnommen werden kann. Diese können analog der hierarchischen Themenabfolge der Kasseler-Teampyramide (d.h. Zielorientierung, Aufgabenbewältigung usw.) in den Teamsitzungen gemeinsam aufgegriffen und bezüglich verschiedener Fragen diskutiert werden (z.B. Ebene Zielorientierung): Wo sind wir gut? Wo könnten wir besser sein? Bei welchen Aspekten besteht dringender Handlungsbedarf? Welche Verbesserungsvorschläge aus dem Kategoriensystem erachten wir als sinnvoll? Gibt es evtl. noch anderweitige Verbesserungsvorschläge seitens des Teams? Usw.. Vorrangiges Ziel jeder Teamsitzung sollte es sein, eine gemeinsame Sicht zum Veränderungsbedarf zu entwickeln. Wenn im Team die Meinung vorherrscht, dass Veränderungsbedarf bei manchen Aspekten besteht, gilt es im Team entsprechende Massnahmen bzw. verbindliche und verbindende Teamziele zu erarbeiten (s. Kap. 5.2, Anhang H 1). Diese gilt es nach einer angemessenen Zeit (z.B. laut Nerdinger (2011) 1-3 Mt.) im Team in Bezug auf die jeweiligen Zielerreichungsgrade zu evaluieren. Ein gängiges Verfahren für dessen Einschätzung stellt die „Team-Audit-Spinne“ (s. Anhang H 2) dar. Als Abschluss, der zugleich auch wieder der Neubeginn des Teamentwicklungsprozesses charakterisiert (Schleifenmodell), könnte die Wirksamkeit aller eingeführten Teamziele und entsprechenden Massnahmen in Form einer Gesamtevaluation der

Teamarbeit durch einen wiederholten Einsatz des FAT erfolgen. Dies würde es dem Team ermöglichen, ihren Entwicklungsverlauf (positiv oder negativ) genauer verfolgen zu können und entsprechende positive Entwicklungen bzw. Erfolge auch zu würdigen. Zudem könnten die Ergebnisse wiederum die Basis für weitere Teamentwicklungsmaßnahmen bzw. Teamziele darstellen, indem sie als auslösende Faktoren zur Teamreflexion im Sinne des Team-Reflexivity-Modells (s. Kap. 2.1.2) benutzt und in folgenden Teamsitzungen wiederum thematisiert werden.

Bei möglichen Konfliktthemen kann es auch hier in Anlehnung an Kauffeld (2004) durchaus sinnvoll sein einen unabhängigen Moderator oder einen Experten im Bereich Teamentwicklung für die Teamsitzungen zu engagieren, welcher das Team zur Reflektion anregt und insbesondere darauf achtet, dass auf sachlicher Ebene debattiert wird.

6 Reflexion und Ausblick

Diese Arbeit verfolgte übergeordnet das Ziel, dem Praxispartner einen Überblick über die Zusammenarbeit bzw. über bestehende Stärken und Schwächen inkl. damit verbundene Entwicklungsansätze eines Pflorgeteams der Institution darzustellen. Um dies in einer möglichst hohen Qualität zu bewerkstelligen war es dienlich, wissenschaftliche Theorien bzw. Konzepte in die Arbeit einfließen zu lassen, welche zugleich auch den Rahmen dieser Arbeit kennzeichnen und einen roten Faden ermöglichten, indem die Ergebnisse immer wieder in dessen Bezug gebracht wurden. Die verwendeten Teamentwicklungsmodelle stellen Denkmodelle dar, mit deren verschiedener Optik die Zusammenarbeit eines Teams betrachtet werden kann. Je nach Optik bzw. Logik der Modelle geraten andere Aspekte in den Fokus der Analyse, folglich müssen andere wiederum ausgeklammert werden. Dies verdeutlicht, dass ein Modell im wesentlichen dem Anwender dazu dienen kann, die Komplexität eines Sachverhaltes bzw. die Realität zu reduzieren aber nicht den Anspruch erfüllen kann, die Zusammenarbeit eines Teams in allen ihren Facetten als Ganzes zu erfassen und infolge anhand von Stärken und Schwächen Profilen einen ganzheitlichen Überblick darzustellen, welcher dazu noch eins zu eins der Realität entspricht. Um eine zu einseitige Betrachtungsweise in dieser Arbeit zu verhindern wurden deshalb mehrere Modelle aufgrund bereits dargestellter Kriterien verwendet. Im Zusammenhang deren kritischen Hinterfragung sind die Modelle laut Mojzisch (2007) eher deskriptiver Natur und empirisch weniger gut fundiert. Laut Kauffeld (2001) werden sie den Anforderungen einer praxisnahen Teamentwicklung aber gerecht. Infolge der praktischen Anwendung kann gesagt werden, dass sie zweckdienliche, übersichtliche Modelle darstellen, mit deren Hilfe die erhobenen Ergebnisse eingeordnet und entsprechende Ansatzpunkte für Teamentwicklungsmassnahmen ermittelt werden können. Folglich war die Verwendung dieser Modelle in Anbetracht der Fragestellungen dienlich und ermöglichten es zudem, eine einseitige Fokussierung auf „schuldige“ Teammitglieder zu vermeiden, indem das Team als Ganzes jeweils im Mittelpunkt der Betrachtungsweisen stand. Zudem können die Modelle angesichts der leichten Anwendbarkeit mit den Ergebnissen als Ausgangspunkt zur Selbst- und Umgebungsreflexion, z.B. als Feedbackinstrument im Rahmen eines institutionalisierten Entwicklungsprozesses seitens Praxispartner zukünftig weiter Verwendung finden, womit eine gewisse Nachhaltigkeit gegeben ist. Die Datenerhebung durch den FAT ermöglichte es in einer ersten Phase durch dessen unterschiedlichen

bzw. breit gefächerten Subskalen und Interpretationshilfen empirisch relevante Aspekte der Zusammenarbeit in Anbetracht möglicher Stärken und Schwächen und somit ein breites und differenziertes Bild des Teams in Erfahrung zu bringen. Jedoch muss auch gesagt werden, dass die Daten in Anbetracht möglicher Ursachen keine Interpretationsspielräume ermöglichen und vereinfacht gesagt lediglich eine Ist-Situation darstellen. Zudem erscheint bedenklich, dass das Testmanual an etlichen Stellen nur grobe inhaltliche Zusammenfassungen enthält. So konnten spezifischere Informationen über die Zusammensetzung der Normstichproben, welche einen Vergleich mit dem Pflorgeteam ermöglichen sollten, nur durch die persönliche Kontaktierung von Frau Kauffeld in Erfahrung gebracht werden. Angesichts der Bezugskosten und möglicher Einschränkungen in der Gebrauchsweise des FAT seitens Konsumenten, wäre eine vollständigere und transparente Darstellung aller Inhalte im Testmanual angemessen. Ein weiterer kritischer Punkt stellt das erhebliche identifizierte Konfliktpotential seitens des FAT dar, welches aufgrund des Kriteriums „heterogenes Antwortverhalten“ eruiert wurde. Den Aussagen aus den Interviews zufolge wurden womöglich verschiedenste Items seitens der Befragten unterschiedlich verstanden, woraus folglich unterschiedliche Einschätzungen der Items resultierten. Somit könnte das beträchtliche Konfliktpotential zu einem Teil auch durch uneindeutige Itemformulierungen erklärt werden. Inwieweit und in welchem Ausmass Konfliktpotential im Team existiert und inwiefern der Interpretationsansatz des FAT aufgrund missverständlicher Fragen als angemessen gilt, kann in dieser Arbeit nicht abschliessend beantwortet werden. Die folgende Durchführung der qualitativen Studie ermöglichte es in Anbetracht der Fragestellungen die quantitativen Ergebnisse anzureichern bzw. zu vertiefen. So konnte ein umfassendes Kategoriensystem erstellt werden, mithilfe dessen die einzelnen Stärken und Schwächen im Gegensatz zum FAT spezifisch aus verschiedenen Perspektiven, bezogen auf das Pflorgeteam, illustriert werden und mögliche Bedingungen und Ansätze für Verbesserungen ersichtlich werden. Zudem boten die Einzelinterviews im Gegensatz zu Gruppendiskussionen in Anbetracht der heiklen Fragen (Schwächen, Konfliktpotentialen) den Experten einen geschützten Raum, um offen ihre individuelle Sichtweise der Teamsituation darzustellen. Obwohl jeder Befragte im Anschluss der Interviews äusserte, dass er die Befragung als angenehm und interessant empfand, war die Interviewdauer (längstes Interview dauerte 3 Std. und 15 Min.) kritisch betrachtet sehr umfänglich. Daraus zu schliessen ist, dass der Leitfaden zu umfassend gestaltet und die Befragten dadurch möglicherweise überbeansprucht wurden. Diese Erfahrung gilt es hinsichtlich weiterer Leitfadenkonzeptionen einfließen zu

lassen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Brauchbarkeit dieser Arbeit für den Praxispartner durch die Methodentriangulation gesteigert werden konnte und somit zweckdienlich war. Jedoch ist an dieser Stelle auch zu erwähnen, dass zur Beantwortung der Fragestellungen auch ein anderes methodisches Vorgehen denkbar gewesen wäre bspw. durch Verhaltensbeobachtungen (s. Anhang A 3). Mit der Auseinandersetzung des Themas Teamdiagnose und im Zusammenhang der dazu gebräuchlichen Begrifflichkeiten Stärken, Schwächen und Konfliktpotentialen wurde dem Autor bewusst, wie einseitig und wertend die Sprache in diesem Bereich der Forschung ist. Leider wurden auch für diese Arbeit keine passenderen Synonyme gefunden, um diese Einseitigkeit im Sprachgebrauch zu umgehen. Des Weiteren war es ein Anliegen, eine zu einseitige defizitorientierte Betrachtungsweise auf das Team in dieser Arbeit zu vermeiden, indem möglichst versucht wurde einen balancierten Überblick der Zusammenarbeit darzustellen und erhobene Defizite nicht überzubetonen. Zusammenfassend ist der Autor überzeugt, dass das Ziel des Auftrages seitens Praxispartner erreicht wurde und diese Arbeit einen Überblick über das Pflegen drei liefert, welcher die Fragestellungen zufriedenstellend und umfassend beantwortet und darüber hinaus dem Team ermöglicht, ihre Zusammenarbeit selbständig weiterzuentwickeln.

Im Hinblick der Aufrechterhaltung und Förderung der Pflegequalität und Arbeitsplatzattraktivität (s. Kap. 1 ff.) ist zu sagen, dass sich das Alters- und Pflegeheim und die darin tätigen Mitarbeiter kontinuierlich weiterentwickeln müssen. Ein Weg dies zu bewerkstelligen, stellt die Entwicklung in Richtung lernende Institution und der damit verbundenen Lernkultur dar. Das bedeutet für die Institution, die Schaffung einer Atmosphäre der Zusammenarbeit, in der ihre Mitarbeiter ermutigt werden, eigene Ideen und ihre Kreativität einzubringen, sowie bestehende Prozesse der Zusammenarbeit auf ihre Zweckmässigkeit gemeinsam zu reflektieren. Die Mitarbeiter im Team benötigen dazu Freiräume und Ressourcen bzw. organisationale Bedingungen, welche zwar ansatzweise in Form von einzelnen Teamsitzungen bereits in der Institution bestehen. Um das Potential hinsichtlich der Vorteile einer lernenden Institution umfänglicher nutzen zu können, sind kontinuierliche Institutionelle Prozesse (s. Kap. 5.3) notwendig, weil sie es den Teammitgliedern ermöglichen, im Sinne eines Pflegeteams, welches auch die eigene Zusammenarbeit bzw. den Teamgedanken pflegt, ihre Ideen und neue Konzepte gemeinsam zu erarbeiten und umzusetzen. Zudem verdeutlichen diese den Mitarbeitern zugleich auch deren Wichtigkeit (Stellenwert) für die Institution. Damit neue Ideen und Konzepte nicht aus dem Ruder laufen, braucht es auch eindeutige

Verantwortlichkeiten für die Steuerung, Begleitung und Bewertung solcher Lern- und Optimierungsprozesse im Team. Dazu werden professionelle Leitungskräfte benötigt. Für Teammitglieder, die gerne Verantwortung und Gestaltungsaufgaben übernehmen wollen, würde sich dadurch ein grosses Entwicklungsfeld bzw. viele Entwicklungsmöglichkeiten ergeben. Folglich gilt es für die Institution sich über die mögliche Einführung solcher Organisationsstrukturen, welche es den Teammitgliedern ermöglichen, ihre Arbeit in gewissen Bereichen selber zu gestalten und aus den gemachten Erfahrungen zu lernen, Gedanken zu machen und die Vor- und Nachteile bzw. die damit verbundenen Aufwände und Erträge, gemeinsam zu diskutieren und abzuwägen. Dies mit der Einsicht, dass eine gute Zusammenarbeit als Prozess zu verstehen ist und folglich, anlog eines Pflegeprozesses eines Bewohners, kontinuierlich und aktiv gepflegt werden muss.

In Anbetracht einer möglichen Einführung solcher Strukturen, soll dem Pflegen drei auf seinem Weg zur selbstgesteuerten Entwicklung seiner Zusammenarbeit noch folgender Hinweis mitgeteilt werden. Erfolgreiche Teamentwicklung bedeutet in wenigen Worten gemäss Meinung des Autors, dass sich das Team zuerst den eigenen Stärken bzw. Ressourcen bewusst werden muss (bspw. was läuft gut?, welche Dinge bewähren sich?). D.h. auch Altbewährtes (Stärken) beibehalten und infolge diesem Bewusstsein mögliche Optimierungen vorzunehmen. Dazu abschliessend ein passendes Zitat aus einem Interview, welches diesen Hinweis passend beschreiben vermag, zudem den Autor nachdenklich stimmte und beim Verfassen dieser Arbeit im Hinterkopf begleitete:

A.F.: (Lachen). Ich habe einfach teilweise das Gefühl, dass man heutzutage immer wieder viel zu übereilt und zu schnell die Dinge verändern möchte. Und ich bin einfach der Typ von Mensch, der einfach auch gerne etwas Altes in die Zukunft mitnimmt, wenn es sich all die Jahre bewährt hat. Ja. Ja also, beispielsweise bin ich schon seit über [Anzahl Jahre wurden zensiert] Jahren mit der Person zusammen und diese Person ist ja auch alt, aber es hat sich gelohnt (Lachen).

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Antoni, C. H. (1994). Gruppenarbeit - mehr als ein Konzept. Darstellung und Vergleich unterschiedlicher Formen der Gruppenarbeit. In C. H. Antoni (Hrsg.), *Gruppenarbeit in Unternehmen* (S. 19-48). Weinheim: Beltz.
- Aronson, E., Wilson, T. D. & Akert, R. M. (2008). *Sozialpsychologie* (6. aktual. Aufl.). München: Pearson Studium.
- Baldegger, R. (2004). *Erfolgreich im Team*. Aarau: Baldegger Verlag.
- Balz, H.- J. & Spiess, E. (2009). *Kooperation in sozialen Organisationen: Grundlagen und Instrumente der Teamarbeit: Ein Lehrbuch* (1. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Bundesamt für Statistik. (2013). *Statistik der sozialmedizinischen Institutionen 2011 - Standardtabellen*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik.
- Dick, R. van & West, M. A. (2013). *Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung* (2., überarb. u. erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Evang. Alters- und Pflegeheim (2004). *Leitbild*. Verfügbar unter <http://www.apheim-ilanz.ch/material/pdf/Leitbild.pdf> [27.07.2014].
- Flick, U. (2011). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (4 Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Gellert, M. & Nowak, C. (2007). *Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung: Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams* (3. Aufl.). Meezen: Christa Limmer.
- Glaser, J. (2006). Arbeitsteilung, Pflegeorganisation und ganzheitliche Pflege - arbeitsorganisatorische Rahmenbedingungen für Interaktionsarbeit in der Pflege. In F. Böhle & J. Glaser (Hrsg.), *Arbeit in der Interaktion - Interaktion als Arbeit: Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung* (S. 43-56). Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.
- Haug, C. V. (2003). *Erfolgreich im Team - praxisnahe Anregungen und Hilfestellungen für effiziente Team- und Projektarbeiten* (3. Aufl.). München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Holling, H., Lammers, F. & Pritchard, R. D. (1999). *Effektivität durch partizipatives Produktivitätsmanagement*. Göttingen: Hogrefe.
- Hornung, R. & Lächler, J. (2011). *Psychologisches und sozialologisches Grundwissen für Gesundheit- und Krankenpflegeberufe* (10. überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Kauffeld, S. (2001). *Teamdiagnose*. Göttingen: Hogrefe.
- Kauffeld, S. (2004). *Fragebogen zur Arbeit im Team*. Göttingen: Hogrefe.
- Kleinbeck, U., Schmidt, K.-H. & Werner, W. (2001). *Produktivitätsverbesserung durch zielorientierte Gruppenarbeit*. Göttingen: Hogrefe.
- Kriz, W. C. & Nöbauer, B. (2008). *Teamkompetenz Konzepte, Trainingsmethoden, Praxis* (4., überarb. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.

- Masemann, S. & Messer, B. (2010). *100 Tipps für Ihr Pflorgeteam*. Hannover: Brigitte Kunz.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Beratung* (11. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Mojzisch, A. (2007). Fragebogen zur Arbeit im Team (FAT). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 51(3), 137-142.
- Möller, S. (2013) *Erfolgreiche Teamleitung in der Pflege*. Berlin: Springer.
- Nerdinger, F. W. (2011). Organisationsentwicklung. In: F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie*. (S. 149-158). Berlin: Springer.
- Pohl, M. & Witt, J. (2000). *Innovative Teamarbeit. Zwischen Konflikt und Kooperation*. Heidelberg: I.H. Sauer-Verlag.
- Sader, M. (2008). *Psychologie der Gruppe* (9. Aufl.). Weinheim: Juventa.
- Testzentrale. (n.d.). *Fragebogen zur Arbeit im Team*. verfügbar unter <http://www.testzentrale.ch/de/tests/suche/flexShow/testDetail/testUid/248/> [27.07.2014].
- Wegge, J. & Haslam, S. A. (2005). Improving work motivation and performance in brainstorming groups: Effects of three group goal setting strategies. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 400-430.
- Wegge, J. (2001). Gruppenarbeit. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 580-602). Göttingen: Hogrefe.
- Wegge, J. (2004). *Führung von Arbeitsgruppen*. Göttingen: Hogrefe.
- Zúñiga, F., Ausserhofer, D., Serdaly, C., Bassal, C., De Geest, S. & Schwendimann, R. (2013). *Schlussbericht zur Befragung des Pflege- und Betreuungspersonals in Alters- und Pflegeinstitutionen der Schweiz*. Universität Basel. Verfügbar unter <http://nursing.unibas.ch/shurp> [27.07.2014].
- Zwarenstein, M., Goldman, J. und Reeves, S. (2009). Interprofessional collaboration: effects of practicebased interventions on professional practice and healthcare outcomes. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, (3), CD000072.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Organigramm; institutionelle Einordnung des Pflgeteams (eigene Darstellung)	S. 6
Abbildung 2:	Diagramm Dienstalter im Team (eigene Darstellung)	S. 7
Abbildung 3:	Diagramm Alter (eigene Darstellung)	S. 7
Abbildung 4:	Diagramm Geschlechterverhältnis (eigene Darstellung)	S. 8
Abbildung 5:	Das SGRPI-Modell (Rubin & Beckhard, 1984, zitiert nach Kauffeld, 2004, S. 9)	S. 10
Abbildung 6:	Modell der Teamreflexivität (West, 1996, zitiert nach Dick & West, 2013, S. 47)	S. 13
Abbildung 7:	Ausprägungen der Reflexivity in Teams (West, 2004, zitiert nach Kriz & Nöbauer, 2008, S. 62)	S. 15
Abbildung 8:	Die Kasseler-Teampyramide (zitiert nach Kauffeld, 2001, S. 138)	S. 16
Abbildung 9:	Forschungsdesign (eigene Darstellung)	S. 20
Abbildung 10:	Beispielfrage aus dem FAT (Kauffeld, 2004, S. 22)	S. 22
Abbildung 11:	Auszug Interviewleitfaden, Zielorientierung: Stärke; Anforderungsklarheit (eigene Darstellung)	S. 29
Abbildung 12:	Auszug Interviewleitfaden, Aufgabenbewältigung: Konfliktpotential; unklare Prioritäten (eigene Darstellung)	S. 30
Abbildung 13:	Auszug Interviewleitfaden, abschliessende Frage: Themenblock; Zusammenhalt (eigene Darstellung)	S. 30
Abbildung 14:	Illustration, Schritte der Datenauswertung (eigene Darstellung)	S. 32
Abbildung 15:	Ergebnisdarstellung der Einzelitems auf der Skala Zielorientierung (eigene Darstellung)	S. 36
Abbildung 16:	Ergebnisdarstellung der Einzelitems auf der Skala Aufgabenbewältigung (eigene Darstellung)	S. 37
Abbildung 17:	Ergebnisdarstellung der Einzelitems auf der Skala Zusammenhalt (eigene Darstellung)	S. 38
Abbildung 18:	Ergebnisdarstellung der Einzelitems auf der Skala Verantwortungsübernahme (eigene Darstellung)	S. 39
Abbildung 19:	Skalenüberblick: Kumulierte Ergebnisdarstellung des Teams auf den vier sich aufeinander aufbauenden Dimensionen des FAT (eigene Darstellung)	S. 40
Abbildung 20:	Zuordnung zu den 4 Team-Typen nach; nach Team-Reflexivity Modell (eigene Darstellung)	S. 56
Abbildung 21:	Ergebnisdarstellung im Zusammenhang mit der Kasseler-Teampyramide (eigene Darstellung)	S. 58
Abbildung 22:	Direkter und indirekter Einfluss von Teamzielen auf die Leistung (orientiert an Baldegger, 2004, S. 17; Kriz & Nöbauer, 2008, S. 33)	S. 66
Abbildung 23:	Teamentwicklungsprozess des Pflegen 3 (eigene Darstellung)	S. 69

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Übersicht der Hauptskalen und Subskalen des FAT im Zusammenhang aller theoretischen Modelle (orientiert an Kauffeld, 2004, S.14)	S. 22
Tabelle 2:	Auswertungsmasse des Fragebogens zur Arbeit im Team (orientiert an Kauffeld, 2004, S. 33)	S. 25
Tabelle 3:	Zusammenfassende Übersicht der Interpretationsansätze (orientiert an Kauffeld, 2004, S. 37-38)	S. 26
Tabelle 4:	Übersicht Sampling der qualitativen Interviews (eigene Darstellung)	S. 27
Tabelle 5:	Vergleichende Gegenüberstellung aller theoretischen Modelle (orientiert an Kauffeld, 2004, S.14)	S. 55
Tabelle 6:	Hinweise zur Gestaltung und Leitung von Teameetings (in Anlehnung an Dick & West, 2013, S.89ff.; Gellert & Nowak, 2007, S. 94ff.; Haug, 2003, S. 122ff.; Pohl & Witt, 2000, S. 65)	S. 64
Tabelle 7:	Checkliste für förderliches Kommunikationsverhalten (orientiert an Pohl & Witt, 2000, S. 56ff)	S. 65
Tabelle 8:	Checkliste für die erfolgreiche Einführung von Teamzielen (orientiert an Balz & Spiess, 2009, S. 239; Baldegger, 2004, S. 18; Haug, 2003, S. 25)	S. 67

Dank

An erster Stelle sei dem Team Pflegen drei gedankt, welches sich zu dieser Diagnose ihrer Zusammenarbeit bereit erklärt hat. Ohne dessen Bereitschaft und Einsatz wäre diese Arbeit gar nicht zustande gekommen. Die Zusammenarbeit mit der Pflegeleitung Frau Schneuwly war sehr offen und nett - vielen Dank. Ein ganz besonderer Dank geht an Dr. Ulbrich, der mit seinem Fach- und Erfahrungswissen mir immer flexibel und beratend zur Seite stand, mich unterstützte, inspirierte und motivierte. Auch danke ich meinen Eltern und Geschwistern, die mich seit Beginn des Studiums immer wieder motivierten und auf Kurs hielten.

Selbständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, die vorliegende Bachelor-Thesis selbständig, ohne Mithilfe Dritter und unter Benutzung nur der angegebenen Quellen verfasst zu haben.

Zürich, 31. Juli 2014

Corsin Flepp

Anhang

Inhaltsverzeichnis

Anhang A: Begrifflichkeiten und Abkürzungsverzeichnis	82
A 1: Der Begriff Gruppe in der Pflege	82
A 1.1: Der Gruppenbegriff im alltäglichen Sprachgebrauch	82
A.1.2: Das sozialpsychologische Verständnis von Gruppen	83
A 2: Der Begriff Team in der Pflege	83
A 3: Teamdiagnose.....	85
A 4: Teamentwicklung.....	87
A 5: Abkürzungsverzeichnis.....	89
Anhang B: Itemgruppierungen nach Interpretationskriterien FAT	90
B 1: Skala Zielorientierung.....	90
B 2: Skala Aufgabenbewältigung	90
B 3: Skala Zusammenhalt.....	91
B 4: Skala Verantwortungsübernahm	91
B 5: Kumulierte Ergebnisse - Skalenüberblick	92
Anhang C: Qualitative Studie - Experteninterviews	93
C 1: Standardisierte Einleitung in das Interview.....	93
C 2: Interviewleitfaden	94
C 3: Transkripte 1 - 5	122
C 3.1: Interview 1	122
C 3.2: Interview 2	154
C 3.3: Interview 3	179
C 3.4: Interview 4	210
C 3.5: Interview 5	230
Anhang D: Qualitative Studie - Kategoriensystem - Ergebnisdarstellung	260
D 1: Kategoriensystem - Dim. Zielorientierung - Stärken	261
D 1.1: Die Anforderungen an unsere Arbeitsergebnisse sind klar formuliert	261
D 1.2: Die Erreichung unserer Ziele ist wichtig für die Gesamtorganisation	263
D 1.3: Wir haben Kriterien, um den Grad der Zielerreichung bestimmen zu können.....	264
D 2: Kategoriensystem - Dim. Zielorientierung - mögliches Konfliktpotential	265
D 2.1: Uns sind die Ziele des Teams unklar.....	265
D 2.2: Ich identifiziere mich nicht mit den Zielen des Teams.....	267
D 2.3: Unsere Ziele sind unrealistisch und unerreichbar	269
D 3: Kategoriensystem - Dim. Aufgabenbewältigung - Schwäche	271
D 3.1: Informationen werden oft zu spät ausgetauscht	271
D 4: Kategoriensystem - Dim. Aufgabenbewältigung - mögliches Konfliktpotential	273
D 4.1: Unsere Prioritäten sind unklar.....	273
D 4.2: Die Teammitglieder wissen nicht genau, was sie zu tun haben (ihre Aufgaben sind ihnen unklar)	275
D 4.3: Wir koordinieren unsere Anstrengungen schlecht	276
D 5: Kategoriensystem - Dim. Zusammenhalt - Stärken	279
D 5.1: Wir fühlen uns als ein Team	279
D 5.2: Die Teammitglieder helfen sich gegenseitig	281

D 5.3: Wir fühlen uns untereinander verstanden und akzeptiert.....	283
D 6: Kategoriensystem - Dim. Zusammenhalt - Schwäche.....	285
D 6.1: Einige denken zu viel an sich selbst	285
D 7: Kategoriensystem - Dim. Zusammenhalt - mögliches Konfliktpotential	286
D 7.1: Einzelne Teammitglieder versuchen sich auf „Kosten anderer“ in den Vordergrund zu drängen ..	286
D 7.2: Es gibt Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern	287
D 7.3: Wir reden nicht offen und frei miteinander	288
D 7.4: Wir behalten Informationen für uns.....	290
D 8: Kategoriensystem - Dim. Verantwortungsübernahme - Stärke.....	292
D 8.1: Einzelne Teammitglieder versuchen sich auf „Kosten anderer“ in den Vordergrund zu drängen ..	292
D 9: Kategoriensystem - Dim. Verantwortungsübernahme - Schwäche	293
D 9.1: Einige lassen sich von den anderen Teammitgliedern durchziehen	293
D 10: Kategoriensystem - Dim. Verantwortungsübernahme - mögliches Konfliktpotential.....	295
D 10.1: Die Teammitglieder vermeiden es, Verantwortung zu übernehmen	295
D 10.2: In unserem Team fühlt sich nicht jeder für das Gesamtergebnis verantwortlich	296
Anhang E: Interpretation der förderlichen Bedingungen des Teams	299
E 1: Ebene Zielorientierung - Stärken	299
E 2: Ebene Zusammenhalt - Stärken	301
E 3: Ebene Verantwortungsübernahme - Stärke.....	302
Anhang F: Qualitative Studie - Das analytische Vorgehen als Beleg	304
F 1: Auszug Kategoriensystem - Dim. Zielorientierung - Stärke.....	304
F 1.1: Die Anforderungen an unsere Arbeitsergebnisse sind klar formuliert	304
F 2: Auszug Kategoriensystem - Dim. Aufgabenbewältigung - Schwäche.....	310
F 2.1: Informationen werden oft zu spät ausgetauscht.....	310
F 3: Auszug Kategoriensystem - Dim. Zusammenhalt - Konfliktpotential.....	314
F 3.1: Wir reden nicht offen und frei miteinander	314
Anhang G: Beispiele - Kooperationsübung und Outdoor-Aktivität	318
G 1: Kooperationsübung - Flugzeugentführung	318
G 2: Outdoor-Aktivität - Teamstärkung	320
Anhang H: Entwicklung, Umsetzung und Evaluation von Teamzielen.....	321
H 1: Entwicklung und Umsetzung konkreter Teamziele	321
H 2: Evaluationsmethode hinsichtlich der Zielerreichung - „Team-Audit-Spinne“	323
Anhang I: Literatur- und Quellenverzeichnis Anhang	325
Anhang J: Abbildungs- und Tabellenverzeichnis Anhang	326
J 1: Abbildungsverzeichnis	326
J 2: Tabellenverzeichnis	326

Anhang A: Begrifflichkeiten und Abkürzungsverzeichnis

A 1: Der Begriff Gruppe in der Pflege

Die Pflegenden in einem Alters- und Pflegeheim arbeiten nie alleine. Immerfort sind verschiedene Mitarbeitende an der Betreuung von Bewohnern mitbeteiligt, auch dann, wenn ein Alterspfleger für die pflegerische Betreuung von Bewohnern, die in verschiedenen Zimmern untergebracht sind, allein verantwortlich ist. So sorgt das Hausdienstpersonal für die saubere Umgebung des Bewohners und der Pflegeassistent bspw. verteilt das Essen, hilft bei der Körperpflege und beim Betten machen. Das dipl. Pflegepersonal trägt die Verantwortung für die medizinische Versorgung der Bewohner und die Mitarbeitenden aus der Abteilung „Aktivierung“ leisten einen wesentlichen Beitrag zur Rehabilitation. Innerhalb der Pflege existieren verschiedene Formen der Zusammenarbeit. So tauchen bspw. Begriffe wie Bereichspflege, Funktionspflege oder die Bezugspflege und weitere hybride Organisationsformen in der Pflegeliteratur auf. Das gemeinsame daran ist, dass sich mehrere Personen die Aufgabe der Pflege teilen und in Gruppen zusammenarbeiten (Hornung & Lächler, 2011).

A 1.1: Der Gruppenbegriff im alltäglichen Sprachgebrauch

Der Begriff „Gruppe“ wird im alltäglichen Sprachgebrauch vielfältig verwendet. Spricht bspw. eine Person von Berufsgruppen, meint sie damit die Repräsentanten eines Berufes. Fällt bei einer Person der Begriff Arbeitsgruppe, meint sie damit eine Gruppe innerhalb einer Organisation deren Ziel es ist, gemeinsam einen Auftrag zu bewältigen. Bei einer Gruppe von Zuschauern die sich in einem Restaurant ein Fußballspiel anschaut, ist eine Ansammlung von zufälligen anwesenden Personen gemeint. Diese genannten Beispiele zeigen alle eine Gemeinsamkeit auf. Genauer gesagt, kann unter dem Begriff „Gruppe“ (1) eine Anzahl Personen verstanden werden, die (2) folglich eine Gemeinsamkeit aufweisen (Hornung & Lächler, 2011).

A.1.2: Das sozialpsychologische Verständnis von Gruppen

Betrachtet man den Begriff „Gruppe“ gemäss Sader (2008) aus sozialpsychologischer Sicht, zeigen sich die oben genannten Merkmale als unzureichend, um das, was das Charakteristische einer Gruppe ausmacht, zu beschreiben. Im Rahmen einer sozialpsychologischen Recherche werden überwiegend folgende Merkmale (s. Tab. 1) zur Definition einer Gruppe genannt:

Tabelle 1: Sozialpsychologische Merkmale einer Gruppe (Balz & Spiess, 2009, S. 95-96; Möller, 2013, S. 7; Sader, 2008, S. 39; Kriz & Nöbauer, 2008, S. 20-22)

Die Mitglieder

- erleben sich als zusammengehörig.
- definieren sich explizit als zusammengehörig.
- verfolgen gemeinsame Ziele.
- teilen Normen und Verhaltensvorschriften und Rollendifferenzierung.
- haben mehr Interaktion untereinander als nach aussen.
- identifizieren sich mit einer gemeinsamen Bezugsperson oder einem gemeinsamen Sachverhalt oder einer Aufgabe.
- sind räumlich und/ oder zeitlich von anderen Individuen der weiteren Umgebung abgehoben.
- Anzahl der Mitglieder (zwischen 2 und 20; ab 20 Mitgliedern spricht man von Grossgruppen).

Diese dargestellten Hauptmerkmale einer Gruppe verdeutlichen im Sinne von Hornung und Lächler (2011), dass eine „Gruppe von Zuschauern“ demgegenüber mehr als eine Ansammlung von Personen zu verstehen ist, im Sinne einer „sozialen Kategorie“⁵ und infolgedessen nicht als Gruppe im sozialpsychologischen Sinne bezeichnet werden kann. Demzufolge ist eine Gruppe von Pflegenden im sozialpsychologischen Verständnis nur eine Gruppe, wenn ihr bspw. die Verantwortlichkeit für die Betreuung der Bewohner als Gruppenaufgabe delegiert wird und die Angehörigen der Pflegegruppe beständig über eine bestimmte Zeit zusammenarbeiten und nicht immer wechseln (Hornung & Lächler, 2011).

A 2: Der Begriff Team in der Pflege

Um den Begriff „Team“ herrscht in der Praxis eine heillose Sprachverwirrung. Die Begrifflichkeiten wie z.B. Gruppe und Team werden vielfach als synonym verwendet (Kriz & Nöbauer, 2008; Wegge, 2001). Aber auch in den Sozialwissenschaften werden die Voraussetzungen welche genau erfüllt werden müssen, um von einem Team sprechen zu können, nach Gellert und Nowak (2007) sehr unterschiedlich gehandhabt. Der Begriff „Team“ entstammt für das allg. Verständnis nach Balz und Spiess (2009) dem

⁵ Soziale Kategorie: „Ist die gedachte oder vorgestellte Zusammengehörigkeit von Menschen, aufgrund bestimmter gleicher Merkmale wie Alter, Geschlecht, Beruf oder Freizeitaktivitäten (z.B. die Radfahrer, die Radiohörer, die Frauen)“ (Hornung & Lächler, 2011, S. 228).

„[...] altenglischem Wort Tiergespann - das Zusammenspannen von Zugtieren“, wo-
runter eine Mannschaft oder eine Arbeitsgruppe zu verstehen ist (S. 97). Es exis-
tieren eine ganze Reihe etablierter Teamdefinitionen. Eine für diese Arbeit pas-
sende und etablierte Definition des Begriffs „Team“ geben Mohrman, Cohen und
Mohrman (1995, zitiert nach Dick & West, 2013). Da die Begriffe Arbeitsgruppe und
Arbeit als zentrale Merkmale integriert sind, ist diese Definition (s. Tab. 2) behilflich,
den Begriff Team im Arbeitskontext zu verstehen:

Tabelle 2: Teamdefinition (Mohrman, Cohen & Mohrman, 1995, zitiert nach Dick & West, 2013, S. 3)

Ein Team ist eine Arbeitsgruppe von Individuen,

- die gemeinsam ein spezifisches Produkt herstellen oder einen spezifischen Service anbieten.
- die sich für die Qualität dieser Leistung gegenseitig Rechenschaft ablegen.

Mitglieder eines Teams

- haben geteilte Ziele, für deren Erreichung sie zusammen verantwortlich sind.
- sind wechselseitig abhängig von der Leistung der anderen Teammitglieder.
- beeinflussen ihre Ergebnisse durch Interaktion miteinander.

Zusätzlich sind noch drei weitere Eigenschaften (s. Tab. 3) von Teams zu erwähnen, da sie
zu einem umfassenden Verständnis des Begriffs „Team“ behilflich sind und demnach für
diese Arbeit als relevant erscheinen:

Tabelle 3: Extrahierte Eigenschaften aus weiteren Teamdefinitionen (West, Borril & Unsworth, 1998, zitiert
nach Dick & West, 2013, S. 4)

- Teammitglieder haben mehr oder weniger klar definierte Rollen (z.B. in einem Operations-
team die OP-Krankenschwester, die Chirurgin, der Anästhesist usw.).
- Teams haben innerhalb ihrer Organisation eine klare Identität mit einem klaren Auftrag
bzw. einer definierten Funktion (z.B. die Marketingabteilung, das Entwicklungsteam usw.).
- Teams sind weder zu klein, d.h. sie haben mindestens zwei bis drei Mitglieder, noch sind
sie zu gross. Teams, bei denen die direkte Aufgabenbewältigung mit mehr als ungefähr 20
Mitglieder erfolgt, erlauben in der Praxis wieder die Differenzierung in Untergruppen und
lassen sich besser als Abteilungen oder Organisation klassifizieren. Teams haben also in
der Regel zwischen 3 und 20 Mitglieder.

Für das bessere Verständnis und für eine genauere Unterscheidung der Begrifflichkeiten
„Team“ und „Arbeitsgruppe“ kann zudem gemäss Balz und Spiess (2009) gesagt
werden, dass einige Eigenschaften in einem Team stärker ausgeprägt sind als in einer
Arbeitsgruppe. Um also von einem Team sprechen zu können, bedingt es in diesem
Sinne einem Mehr an Gruppenkohäsion bzw. Zusammenhalt einer engeren Koppelung
der Zuständigkeiten in den Aufgabenbereichen und einer grösseren funktionalen Be-
schaffenheit was die Arbeitsteilung anbelangt.

Doch nun stellt sich im Rahmen dieser Arbeit die Frage, was ein Pflorgeteam von einer Pflegegruppe unterscheidet. Die Autoren Hornung und Lächler (2011) definieren ein Pflorgeteam als Gruppe von pflegenden Mitarbeitenden einer Station, die jeweils geschlossen für sich die ihnen zugewiesenen Bewohner betreuen und die Mitarbeitenden der Gruppe dabei mit ergänzenden Qualifikationen die gemeinsame Verantwortung für Betreuung dieser Bewohner übernehmen welches das gemeinsame Ziel darstellt. Demgegenüber darf weniger von einem Pflorgeteam gesprochen werden, wenn damit alle Pflegenden einer Institution gemeint sind, die jedoch immer wieder in einer anderen Konstellation zusammen arbeiten (Hornung & Lächler, 2011).

Diese dargestellten Hauptmerkmale eines Teams verdeutlichen, dass Gruppen und Teams nicht dasselbe darstellen. Ein Pflorgeteam kann zwar als eine Pflegegruppe gelten, nicht jede Pflegegruppe hingegen ist ein Pflorgeteam. Ein Pflorgeteam kann somit als eine besondere Form von Pflegegruppen verstanden werden (Antoni & Bungard, 2004; Balz & Spiess, 2009; Hornung & Lächler, 2011; Kriz & Nöbauer, 2008).

Gemäss Antoni und Bungard (2004) wird die Bezeichnung Arbeitsgruppe oftmals parallel zum Begriff „Team“ verwendet. Dies begründet sich einerseits durch die unscharfen Abgrenzungskriterien und andererseits durch die mehrheitlich existierenden unspezifischen Settings in der betrieblichen Praxis.

In dieser Arbeit wird der Begriff „Team“ im herausgearbeiteten Sinn verwendet.

A 3: Teamdiagnose

Die Methoden der Teamdiagnose (im folgendem auch TD genannt) dienen dem Zweck systematisch Schwachstellen und Entwicklungsmöglichkeiten zu eruieren bzw. eine Ist-Situation der Zusammenarbeit darzustellen und kann somit als Instrument angesehen werden, welches die Mitglieder des Teams darin unterstützen soll sich über die gemeinsamen Stärken oder über allg. Aspekte der Zusammenarbeit bewusst zu werden (Dick & West, 2013). Nach Kauffeld (2001) kann eine gute TD als Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Erarbeitung von Teamentwicklungsmaßnahmen gesehen werden. Gruppendiagnoseinstrumente helfen den Teammitgliedern Erkenntnisfortschritte über die eigene Zusammenarbeit zu erfahren, indem sie mit Hilfe dessen über eigene Teamprozesse und Störfaktoren sensibilisiert werden. Durch die TD können im Team auch Diskussionen ge-

fördert werden, welche die Mitglieder aktiviert über bestehende Ziele und Prozesse gemeinsam nachzudenken. Nachfolgend (s. Tab. 4) werden übersichtlich die Ziele und Funktionen von Diagnoseinstrumenten nach Kauffeld (2001) zum besseren Verständnis dargestellt:

Tabelle 4: Ziele von Teamdiagnosen in der Praxis (Kauffeld, 2001, S. 50)

- Allg. Informationen über die gegenwärtige Situation der Teams im Unternehmen
- Initiierung des Dialogs
- Institutionalisiertes Feedback
- Stärken-Schwächen-Analyse
- Bestandsaufnahme und Bedarfsermittlung für Teamentwicklungsmassnahmen
- Planungsgrundlage für einen Teamentwicklungsprozess
- Initiierung und Begleitung von Teamentwicklungsprozessen
- Unterstützung von Teamsupervision
- Unterstützung von Coaches bei ihrer Feedbackfunktion
- Entwicklung der Teammitglieder zu guten Diagnostikern, Sensibilisierung für gruppeninterne Prozesse
- Überprüfung bzw. Evaluierung von Teamentwicklungsmassnahmen
- Benchmarking
- Aufzeigen von Ansatzpunkten für Verbesserungen
- Mitglieder lernen, Vorgänge in der Gruppe (Stärken, Schwächen) zu verbalisieren

Aus Tabelle vier wird zudem ersichtlich, dass die TD es unter anderem einer Institution ermöglicht eine Evaluation von bereits stattgefundenen oder akt. laufenden Teamentwicklungsmassnahmen durchzuführen. Somit können die Trainingserfolge bzw. der Transfer der Entwicklungsmassnahmen dahingehend überprüft werden, ob diese in der konkreten Arbeitssituation des Teams hinsichtlich der Optimierung der Zusammenarbeit wirklich etwas dazu beigetragen haben bzw. durch dessen Einsatz eine positive Veränderung der Ist-Situation zur Soll-Situation stattgefunden hat (Commelli, 1995, zitiert nach Kauffeld, 2001).

Für die Durchführung einer Teamdiagnose kann auf eine breite Auswahl an Instrumenten zurückgegriffen werden (s. Tab. 5). Die Methoden reichen von individuellen Interviews über Verhaltensbeobachtungen bis hin zu Kraftfeldanalysen (Kauffeld, 2001). Diese werden in Kurzform in der Tabelle fünf erläutert und sollen im Sinne des Verständnisses von Comelli (1995, zitiert nach Kauffeld, 2001) verdeutlichen, dass eine Diagnose sich nicht bloss gestützt auf ein Verfahren beschränken muss sondern die Verfahren sich entsprechend der Situation durchaus ergänzen können und somit der Einsatz verschiedener Instrumente durchaus als sinnvoll erachtet werden kann.

Als mögliche Anwender von Teamdiagnosen sind nebst den Teammitgliedern, Berater, Coaches, Personal- und Organisationsentwickler aber auch bspw. die Geschäftsführung gemäss Kauffeld (2001) zu nennen.

Tabelle 5: Diagnostische Instrumente für eine Teamdiagnose (in Anlehnung an Comelli, 1995, zitiert nach Kauffeld, 2001, S. 53)

- Individuelle Interviews
- Gruppeninterviews (Gruppendiskussionen) mit dem ganzen Team oder Untergruppen
- Problemkataloge
- Sensing Meetings, in denen Vertreter unterschiedlicher Ebenen oder Instanzen in einer Art Rollenspiel berichten, was man über das Team „so denkt oder auch spricht“, worüber „man sich Sorgen macht“ und „was man am liebsten geändert sehen möchte“ o.ä.
- Einsatz selbst erstellter Fragebogen oder Kurfragebogen zu bestimmten Problembereichen (z.B. Informationen, Qualität der Besprechungen, Mitwirkungsmöglichkeiten, Führung im Team o.ä.)
- Einsatz standardisierter Fragebögen - etwa zur allg. Arbeitszufriedenheit - mit anschließender Diskussion der Ergebnisse in der Gruppe (Survey-Feedback-Methode)
- Verhaltensbeobachtungen und sogenannte Prozessanalysen, in denen eine bestimmte Arbeitseinheit kritisch beobachtet wird, um daraus für die Zukunft zu lernen und Verbesserungsmöglichkeiten abzuleiten
- Auswertung von Critical Incidents und Analyse betrieblicher Vorgänge und Abläufe
- Inhaltsanalyse von betrieblichen Dokumenten (Aktennotizen, Protokolle etc.)
- Spontanabfragen und Stimmungsbarometer
- Sogenannte Projektive Verfahren, wie z.B. das Anfertigen einer Karikatur oder Collage („stellen Sie Ihr Team einmal als Maschine dar“) oder als journalistische Aufgabe („Schreiben Sie einen Bericht über die Verhältnisse in Ihrer Gruppe im Stil der BILD-Zeitung
- Kraftfeldanalysen zur Durchleuchtung des Einflussfeldes, dem eine Gruppe ausgesetzt ist: Auf einer Pinnwand werden alle betroffenen Personen, Gruppen oder Instanzen aufgezeichnet und ihre Querverbindungen und Beziehungen (Erwartungen, Einschätzungen, Machtverhältnisse etc.) eingezeichnet.

Weiterführende Literatur über den Begriff „Teamdiagnose“ und für Übersichten und Bewertungen von Verfahren zur Teamdiagnose: Kauffeld (2001) und Sarges und Wottawa (2004).

A 4: Teamentwicklung

In Anlehnung an Comelli (1995) und Varney (1977) können nach Kauffeld (2001) unter anderen folgende Ziele (s. Tab. 6) im Bereich der Teamentwicklung (im folgendem auch TE bezeichnet) genannt werden:

Tabelle 6: Ziele von Teamentwicklung (Comelli, 1995; Varney, 195, beide zitiert nach Kauffeld, 2001, S. 32)

- Neu gebildete Team schnellstmöglich zu voller Leistungskraft bringen
- Bestehende Teams in ihrer Effizienz zu optimieren
- Die Klärung bzw. Abstimmung von Zielen
- Das Ausräumen von Zielkonflikten
- Die Verbesserung der Problemlösefähigkeiten
- Die Optimierung von Ehescheidungsprozessen
- Die Förderung des sozialer Kompetenzen seitens der Teammitglieder, um mit möglichen Konflikten innerhalb des Teams konstruktiv umgehen zu können
- ...

Diese auszugsweise beschriebenen Ziele verdeutlichen, dass es bei TE im übergeordneten Sinne darum geht ein Team in ihrer Zusammenarbeit zu verbessern. Dies

beinhaltet aber nach neuerem Verständnis nicht bloss, dass man als Institution durch Teamentwicklungsprozesse es dem Team ermöglicht, sich leichter an die bestehenden Gegebenheiten, i. S. der „alten“ Ansätze bzw. einer reaktiven Veränderung anzupassen. Gemäss neueren problemlösungsorientierten Ansätzen der TE besteht vielmehr das Ziel, die Teammitglieder in Form eines systematischen und zielgerichteten Vorgehen zur gemeinsamen Reflektion über ihr eigenes Umgehen miteinander aber auch über bestehende organisationale Bedingungen anzuregen. Dies ermöglicht Massnahmen für die Zusammenarbeit zu erarbeiten, die auch über das eigene Team hinausgehen können. Es werden somit nicht nur die Kompetenzen einzelner Teammitglieder oder des ganzen Teams (z.B. die Kommunikation) optimiert, sondern auch strukturelle Bedingungen überarbeitet und neu geordnet (Ossig, 1985, zitiert nach Kauffeld, 2001).

In diesem Zusammenhang kann gemäss Dick & West (2013) TE als eine Unterstützungsmassnahme verstanden werden, die auf eine längere Zeit ausgerichtet ist, in der Regel von einem neutralen Moderator gesteuert wird und dabei auf soziale (z.B. positives Arbeitsklima) sowie aufgabenbezogene (z.B. strukturelle Bedingungen seitens der Institution) Prozesse innerhalb bereits existierender Teams fokussiert. Zu den gängigen Instrumenten der Teamentwicklung zählen Gruppen- und Einzelgespräche, Workshops, Outdoor-Trainings Programme und Feedback-Techniken wenn es bspw. darum geht Teamkonflikte aufzulösen, Rollenbilder zu klären, allg. die zwischenmenschliche Beziehungen zu verbessern oder es bspw. darum geht Kooperationsbereitschaft und Teamgeist bzw. das „Wir-Gefühl zu fördern, um die Arbeitseffizienz des Teams zu steigern (Dick & West, 2013).

Weiterführende Literatur über den Begriff „Teamentwicklung“ und möglichen Vorgehensweisen der Teamentwicklung: Bergmann (2003), Dick und West (2013), Kleinbeck (2001) und Ullmann-Jungfer und Werkmann-Karcher (2010).

A 5: Abkürzungsverzeichnis

Verwendete Abkürzungen in Arbeit und Anhang:

(n):	Anzahl Befragte	Min.:	Minuten
Abb.:	Abbildung	Min.:	Minimum
akt.:	aktuell (e); aktuellen	Mt.:	Monat; Monate
allg.:	allgemein; allgemeine	mündl.:	mündliche (n)
bspw.:	beispielsweise	MW.:	Mittelwert
bzw.:	beziehungsweise	Niv.:	Niveau
d.h.:	das heisst	o.ä.:	oder ähnliche (s)
Dim.:	Dimension	Pers.:	Person; Personen
dipl.:	diplomierte/r	r:	Korrelationskoeffizient
EDV:	elektronische Datenverarbeitung	s.:	siehe
etc.:	und die übrigen Dinge	SD.:	Standardabweichung
Evang.:	evangelisches	Sek.:	Sekunde (n)
FAT:	Fragebogen zur Arbeit	Std.:	Stunde (n)
i.S.:	im Sinne	Tab.:	Tabelle
inkl.:	inklusive	TD:	Teamdiagnose
Item:	einzelne Testfrage oder Testaufgabe	TE:	Teamentwicklung
Kap.:	Kapitel	u.a.:	unter anderem
MA.:	Mitarbeiter; Mitarbeitern; Mitarbeitende	usw.:	und so weiter
Max.:	Maximum	vgl.:	vergleiche
MAXQDA:	Software für qualitative Datenanalyse	z.B.:	zum Beispiel

Anhang B: Itemgruppierungen nach Interpretationskriterien FAT

Folgend werden die Daten des FAT deskriptiv beschrieben und gemäss den Interpretationskriterien (s. Kap. 3.2.5) nach Kauffeld (2001) gruppiert in Stärken, Schwächen und Konfliktpotentiale auf der jeweiligen Subskalen dargestellt.

B 1: Skala Zielorientierung

Item 2, 3 und 6 - Stärken:

Auf der Skala der Zielorientierung weisen diese Items einen Mittelwert von 4,0 oder darüber auf (MW.: 4,30 - 5,48) und die Standardabweichung der jeweiligen Items ist kleiner als 1,0 (SD.: 0,60 - 0,86). Zwischen Minimum und Maximum zeigen sich keine Werte die über 2 liegen (2 Werte).

Item 1, 4 und 5 - mögliches Konfliktpotential:

Diese Items weisen einen Mittelwert von 4,0 oder darüber auf (MW.: 4,55 - 5,05) und die Standardabweichung der jeweiligen Items ist grösser als 1,0 (SD.: 1,03 - 1,16). Zwischen Minimum und Maximum liegen 3 oder mehr Werte (3 - 4 Werte).

B 2: Skala Aufgabenbewältigung

Item 4 - Schwäche:

Dieses Item auf der Skala weist Mittelwert kleiner als 4,0 auf (MW.: 3,48), wobei die Standardabweichung grösser als 1,0 ist (SD.: 1,44). Zwischen Minimum und Maximum liegen 4 Werte.

Item 1, 2 und 3 - mögliches Konfliktpotential:

Diese Item-Gruppe weist einen Mittelwert von 4,0 oder darüber auf (MW.: 4,38 - 4,52) und die Standardabweichung der jeweiligen Items ist grösser als 1,0 (SD.: 1,02 - 1,44). Zwischen Minimum und Maximum liegen 3 Werte.

B 3: Skala Zusammenhalt**Item 4, 5 und 6 - Stärken:**

Auf der Skala des Zusammenhalts weisen diese Items einen Mittelwert höher als 4,0 auf (MW.: 5,05 - 5,43) und die Standardabweichung der jeweiligen Items ist kleiner als 1,0 (SD.: 0,51 - 0,81). Zwischen Minimum und Maximum zeigen sich keine Werte die über 2 liegen (0 - 2 Werte).

Item 1 - Schwäche:

Das Item weist einen Mittelwert kleiner als 4,0 auf (MW.: 3,81), wobei die Standardabweichung des Items grösser als 1,0 ist (SD.: 1,33). Zwischen Minimum und Maximum liegen 3 Werte.

Item 2, 3, 7 und 8 - mögliches Konfliktpotential:

Diese Item-Gruppe weist einen Mittelwert von 4,0 oder darüber auf (MW.: 4,57 - 4,81) und die Standardabweichung der jeweiligen Items ist grösser als 1,0 (SD.: 1,12 - 1,17). Zwischen Minimum und Maximum liegen 2 oder mehr Werte (2 - 3 Werte).

B 4: Skala Verantwortungsübernahm**Item 1 - Stärke:**

Dieses Item weist einen Mittelwert höher als 4,0 (MW.: 4,90) auf und die Standardabweichung des Items ist kleiner als 1,0 (SD.: 0,94). Zwischen Minimum und Maximum liegen 2 Werte.

Item 2 - Schwäche:

Dieses Item zeigt einen Mittelwert kleiner als 4,0 (MW.: 3,57), wobei die Standardabweichung des Items grösser als 1,0 ist (SD.: 1,16). Zwischen Minimum und Maximum liegen 3 Werte.

Item 3 und 4 - mögliches Konfliktpotential:

Diese Item-Gruppe weist einen Mittelwert von 4,0 oder darüber auf (MW.: 4,33 - 4,52) und die Standardabweichung der jeweiligen Items ist grösser als 1,0 (SD.: 1,12 - 1,24). Zwischen Minimum und Maximum liegen 3 Werte.

B 5: Kumulierte Ergebnisse - Skalenüberblick

Auf allen Skalen (Zielorientierung, Aufgabenbewältigung, Zusammenhalt und Verantwortungsübernahme) weisen die kumulierten Ergebnisse einen Mittelwert von 4,0 oder darüber auf (MW.: 4,19 - 4,82) und die Standardabweichungen sind größer als 1,0 (SD.: 1,01 - 1,35). Des Weiteren zeigen die Ergebnisse, dass 3 oder mehr Werte zwischen Minimum und Maximum liegen (3 - 4 Werte).

Anhang C: Qualitative Studie - Experteninterviews

C 1: Standardisierte Einleitung in das Interview

1.	<p>Begrüssung: <i>Grüezi Vielen Dank, dass Sie sich bereit erklärt haben, am Interview teilzunehmen. Ist es für Sie in Ordnung, wenn wir das Interview auf Schweizerdeutsch durchführen würden?</i></p>
2.	<p>Hintergrund: <i>Wie Sie bereits schon aus der persönlichen Einführung oder aus dem Begleitschreiben des Fragebogens erfahren haben, bin ich ein Studierender des Bachelorstudiengangs in Angewandter Psychologie der Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten. Bei diesem Projekt handelt es sich um meine Bachelorarbeit. Thematisch geht es einerseits um eine Teamdiagnose mit Fokus auf die Zusammenarbeit bzw. um eine Analyse der Stärken und Schwächen in Ihrem Team. Andererseits wäre es das Ziel, auf Basis der gewonnen Erkenntnisse, Gestaltungsvorschläge auszuarbeiten, die die Zusammenarbeit im Pflorgeteam noch weiter stärken soll.</i></p>
3.	<p>Auswahl der Interviewteilnehmenden: <i>Insgesamt werden 5 Interviews mit Mitarbeitenden aus Ihrem Team durchgeführt. Die Auswahl der Personen für die Interviews, erfolgte anhand der angegebenen Funktionen die sie alle im Team ausüben. Dabei wurde darauf geachtet, dass jeweils Teammitglieder mit unterschiedlichen Funktionen an den Interviews teilnehmen um möglichst verschiedene Sichtweisen in Erfahrung zu bringen.</i></p>
4.	<p>Ziel des Interviews: <i>Das ganze Pflorgeteam hat ja bereits einen Fragebogen ausgefüllt, welcher relevante Aspekte der Zusammenarbeit im Team erfasst. In dem Interview geht es nun darum, auf Basis dieser gewonnenen Ergebnisse, vertiefte Informationen über das Team in Erfahrung zu bringen, womit die Qualität der Analyse gesteigert werden soll.</i></p>
5.	<p>Rolle der Interviewenden Person: <i>Keiner weiss besser über das Team Bescheid, als die Teammitglieder selbst. Sehen Sie sich aus diesem Grund, als Experte/In Ihres eigenen Teams, der/die seine Meinung zu einigen Fragen über dessen Zusammenarbeit äussert und deshalb auch keine falschen Antworten möglich sind.</i></p>
6.	<p>Dauer des Interviews: <i>Das Interview dauert schätzungsweise zwischen 2 Std. und 2 ½ Std., je nach Umfang Ihrer Antworten.</i></p>
7.	<p>Vertraulichkeit: <i>Alle Ihre Antworten werden vertraulich behandelt, das bedeutet, dass Ihre Antworten von Ihrem Namen getrennt werden, so dass nicht auf Ihre Person rückgeschlossen werden kann.</i></p>
8.	<p>Aufnahme: <i>Wenn es für Sie in Ordnung ist, würde ich das Interview gerne aufnehmen, damit ich alle Ihre Informationen nachhören und verschriften kann. Geht das für Sie in Ordnung?</i></p>
9.	<p>Aufbau des Interviews: <i>Hier auf diesem A-4 Blatt sehen sie die sogenannte Kasseler-Teampyramide. Diese Gliedert sich hierarchisch durch die 4 Ebenen; „Zielorientierung“ – diese stellt sozusagen das Fundament einer erfolgreichen Zusammenarbeit im Team dar und darauf folgen die Ebenen „Aufgabenbewältigung“, „Zusammenhalt“ und als letzte Ebene, die „Verantwortungsübernahme im Team“. Die Ergebnisse des ausgefüllten Fragebogens lassen sich exakt nach diesen Ebenen bzw. Themenbereichen gliedern und der Aufbau des Interviews richtet sich auch demensprechend gemäss dieser Gliederung der Kasseler-Teampyramide.</i></p>
10.	<p>Unklarheiten / offene Fragen: <i>Haben Sie vor dem Beginn des Interviews gerade noch Fragen?</i></p>

C 2: Interviewleitfaden

Einstieg ins Interview			
Thema: Einstiegsfrage			Frage
<p><i>Dann würde ich sagen, starten wir doch gleich mit dem Interview...</i></p>			<p>Eisbrecherfrage; Arbeitstätigkeiten bzw. Funktionsbeschreibung: <i>Sie haben bei der schriftlichen Befragungen angegeben, dass Sie im Alters und Pflegeheim die Funktion als ausüben.</i></p> <p><i>Könnten Sie mir Ihre Aufgaben in dieser Funktion beschreiben?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ (Was sind bspw. Ihre Hauptaufgaben?) ▪ (Wie muss ich mir das genau vorstellen?)

1. Dimension: „Zielorientierung“						
1.1	Thema: Stärken		Fragen			
	<p><i>Die bereits durchgeführte Befragung hat gezeigt, dass die geforderten Arbeitsergebnisse gegenüber dem Team klar formuliert sind.</i></p>	1.1.a	<p>Beschreibung der Stärke/ Beispiele: <i>Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in Ihrem Team? (Kennen Sie konkret mögliche Bsp., die Sie beschreiben können?)</i></p>			
		1.1.b	<p>Ursachen: <i>Welche Bedingungen sind, Ihrer Meinung nach, dafür verantwortlich, dass die Arbeitsergebnisse klar formuliert sind?</i></p>			
			<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Teamfaktoren:</td> <td style="width: 50%;">Organisationale Bedingungen:</td> </tr> <tr> <td style="height: 100px;"></td> <td></td> </tr> </table>	Teamfaktoren:	Organisationale Bedingungen:	
		Teamfaktoren:	Organisationale Bedingungen:			
		1.1.c	<p>Verbesserungspotenzial: <i>Was denken Sie, was könnten Sie tun, damit die geforderten Arbeitsergebnisse dem Team noch klarer sind Was denken Sie, was bräuchte das Team, damit die geforderten Arbeitsergebnisse noch klarer werden?</i></p>			
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Teamfaktoren:</td> <td style="width: 50%;">Organisationale Bedingungen:</td> </tr> <tr> <td style="height: 100px;"></td> <td></td> </tr> </table>	Teamfaktoren:		Organisationale Bedingungen:			
Teamfaktoren:	Organisationale Bedingungen:					

1.2	Thema: Stärken		Fragen	
	<p>Weiter hat sich gezeigt, dass dem Team bewusst ist, dass die Erreichung der Teamziele zugleich auch wichtig ist für das Alters- und Pflegeheim als Gesamtorganisation.</p>	1.2.a	<p>Beschreibung der Stärke/ Beispiele: <i>Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in Ihrem Team? (Kennen Sie konkret mögliche Bsp., die Sie beschreiben können?)</i></p>	
		1.2.b	<p>Ursachen: <i>Welche Bedingungen sind, Ihrer Meinung nach, dafür verantwortlich, dass das Team das Erreichen der Teamziele auch als wichtig für das Alters- und Pflegeheim empfindet?</i></p>	
			<p>Teamfaktoren:</p>	<p>Organisationale Bedingungen:</p>
		1.2.c	<p>Verbesserungspotenzial: <i>Was denken Sie, was könnten Sie tun, um dieses Verständnis, dass das Alters- und Pflegeheim nur erfolgreich ist, wenn das Team erfolgreich ist im Team, zu fördern? Was bräuchte das Team, Ihrer Meinung nach, um dieses Verständnis, dass das Alters- und Pflegeheim nur erfolgreich ist, wenn das Team erfolgreich ist, noch weiter zu fördern?</i></p>	
			<p>Teamfaktoren:</p>	<p>Organisationale Bedingungen:</p>

1.3	Thema: Stärken		Fragen	
<p><i>Die Befragung hat gezeigt, dass das Team über Kriterien verfügt, um zu bestimmen, inwiefern es die gesetzten Ziele auch erreicht hat.</i></p>		1.3.a	<p>Beschreibung der Stärke/ Beispiele: <i>Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in Ihrem Team? (Kennen Sie konkret mögliche Bsp., die Sie beschreiben können?)</i></p>	
		1.3.b	<p>Ursachen: <i>Welche Bedingungen sind, Ihrer Meinung nach, dafür verantwortlich, dass solche gute Kriterien für das Team existieren?</i></p>	
			<p>Teamfaktoren:</p>	<p>Organisationale Bedingungen:</p>
		1.3.c	<p>Verbesserungspotenzial: <i>Was denken Sie, was könnten Sie tun, damit das Team noch besser bestimmen kann, ob die Ziele erreicht wurden? Was denken Sie, was bräuchte das Team, im Hinblick auf die Kriterien, um noch besser bestimmen zu können, ob die Ziele erreicht wurden?</i></p>	
			<p>Teamfaktoren:</p>	<p>Organisationale Bedingungen:</p>

1.4	Thema: Konfliktpotential		Fragen		
<p><i>Die Befragung hat gezeigt, dass die Meinungen im Team bezüglich der Aussage „Die Ziele unseres Teams sind uns klar“ sehr unterschiedlich sind.</i></p>		1.4.a	<p>Beschreibung des Konfliktpotentials/ Beispiele: <i>Ist das, Ihrer Meinung nach, spürbar während der Arbeit im Team?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Falls ja, kennen Sie konkrete Bsp., die Sie beschreiben können?</i> 		
		1.4.b	<p>Ursachen: <i>Haben Sie eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Die Ziele unseres Teams sind uns klar“ so unterschiedlich sind?</i> <i>(Welche Bedingungen sind, Ihrer Meinung nach, dafür verantwortlich, dass die Meinungen so unterschiedlich ausfallen?)</i></p>		
			Teamfaktoren:	Organisationale Bedingungen:	
		1.4.c	<p>Verbesserungspotenzial: <i>Was denken Sie, was könnten Sie tun, damit die Teamziele jedem Mitglied klar sind?</i> <i>Was bräuchte das Team, Ihrer Meinung nach, um sich bei diesem Aspekt noch weiter verbessern zu können bzw. die Ziele des Teams jedem Mitglied klar sind?</i></p>		
			Teamfaktoren:	Organisationale Bedingungen:	

1.5	Thema: Konfliktpotential		Fragen	
<p><i>Die Befragung hat gezeigt, dass die Teammitglieder sich sehr unterschiedlich stark mit den Zielen des Teams identifizieren.</i></p>		1.5.a	<p>Beschreibung des Konfliktpotentials/ Beispiele: <i>Ist das, Ihrer Meinung nach, spürbar während der Arbeit im Team?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Falls ja, kennen Sie konkrete Bsp., die Sie beschreiben können?</i> 	
		1.5.b	<p>Ursachen: <i>Haben Sie eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Ich identifiziere mich mit den Zielen des Teams“ so unterschiedlich sind?</i> <i>(Welche Bedingungen sind, Ihrer Meinung nach, dafür verantwortlich, dass die Meinungen so unterschiedlich ausfallen?)</i></p>	
			<p>Teamfaktoren:</p>	<p>Organisationale Bedingungen:</p>
		1.5.c	<p>Verbesserungspotenzial: <i>Was denken Sie, was könnten Sie tun, damit sich die Teammitglieder stärker mit den Teamzielen identifizieren würden?</i> <i>Was wären, Ihrer Meinung nach, geeignete Massnahmen, um zu erreichen, dass einige Teammitglieder sich stärker mit den Teamzielen identifizieren würden?</i></p>	
	<p>Teamfaktoren:</p>	<p>Organisationale Bedingungen:</p>		

1.6	Thema: Konfliktpotential		Fragen	
<p>Weiter hat sich gezeigt, dass im Team Uneinigkeit herrscht, ob die Ziele realistisch und erreichbar sind.</p>		1.6.a	<p>Beschreibung des Konfliktpotentials/ Beispiele: <i>Ist das, Ihrer Meinung nach, spürbar während der Arbeit im Team?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Falls ja, kennen Sie konkrete Bsp., die Sie beschreiben können?</i> 	
		1.6.b	<p>Ursachen: <i>Haben Sie eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Unsere Ziele sind realistisch und erreichbar“ so unterschiedlich sind?</i> <i>(Welche Bedingungen sind, Ihrer Meinung nach, dafür verantwortlich, dass die Meinungen so unterschiedlich ausfallen?)</i></p>	
			Teamfaktoren:	Organisationale Bedingungen:
		1.6.c	<p>Verbesserungspotenzial: <i>Was denken Sie, was könnten Sie tun, damit das ganze Team die Ziele als realistisch und erreichbar wahrnimmt?</i> <i>Was wären, Ihrer Meinung nach, geeignete Massnahmen, um zu erreichen, dass das Team als Ganzes die Ziele als realistisch und erreichbar wahrnimmt?</i></p>	
			Teamfaktoren:	Organisationale Bedingungen:

1.7	Thema: Unbekanntes		Frage
	<p><i>Wir sind nun zum Schluss dieses Themenbereichs der „Zielorientierung“ gelangt.</i></p>		<p>Abschliessende Frage zur Dimension „Zielorientierung“: <i>Gibt es sonst noch etwas zu diesem Themenbereich, dass bisher nicht angesprochen wurde, aber Ihrer Meinung nach, als Stärken oder Schwächen des Pflorgeteams zu beschreiben wäre?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Falls ja, was?</i> ▪ <i>Wie zeigt sich das im Team (Beschreibung neuer Stärken/Schwächen)?</i> ▪ <i>Welche Bedingungen sind, Ihrer Meinung nach, dafür verantwortlich (Ursachen)?</i> ▪ <i>Existieren eigene Ideen für Verbesserungen (Verbesserungspotential)?</i>

2. Dimension „Aufgabenbewältigung“						
2.1	Thema: Schwäche		Fragen			
	<p><i>Die Ergebnisse zeigen, dass das Pflegeteam eher der Ansicht ist, dass Informationen oft zu spät ausgetauscht werden.</i></p>	2.1.a	<p>Beschreibung der Schwäche/ Beispiele: <i>Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in Ihrem Team? (Kennen Sie konkret mögliche Bsp., die Sie beschreiben können?)</i></p>			
		2.1.b	<p>Ursachen: <i>Welche Bedingungen sind, Ihrer Meinung nach, dafür verantwortlich, dass Informationen oft zu spät ausgetauscht werden?</i></p>			
			<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Teamfaktoren:</td> <td style="width: 50%;">Organisationale Bedingungen:</td> </tr> <tr> <td style="height: 100px;"></td> <td></td> </tr> </table>	Teamfaktoren:	Organisationale Bedingungen:	
		Teamfaktoren:	Organisationale Bedingungen:			
2.1.c	<p>Verbesserungspotenzial: <i>Was denken Sie, was könnten Sie tun, damit die Informationen rechtzeitig ausgetauscht werden? Was denken Sie, was bräuchte das Team, damit Informationen rechtzeitig ausgetauscht werden?</i></p>					
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Teamfaktoren:</td> <td style="width: 50%;">Organisationale Bedingungen:</td> </tr> <tr> <td style="height: 100px;"></td> <td></td> </tr> </table>	Teamfaktoren:	Organisationale Bedingungen:			
Teamfaktoren:	Organisationale Bedingungen:					

2.2	Thema: Konfliktpotential		Fragen	
<p><i>Die Befragung hat gezeigt, dass die Meinungen im Team bezüglich der Aussage „Unsere Prioritäten sind klar“ sehr unterschiedlich sind.</i></p>		2.2.a	<p>Beschreibung des Konfliktpotentials/ Beispiele: <i>Ist das, Ihrer Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Falls ja, kennen Sie konkrete Bsp., die Sie beschreiben können?</i> 	
		2.2.b	<p>Ursachen: <i>Haben Sie eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Unsere Prioritäten sind klar“ so unterschiedlich sind?</i> <i>(Welche Bedingungen sind, Ihrer Meinung nach, dafür verantwortlich, dass die Meinungen so unterschiedlich ausfallen?)</i></p>	
			<p>Teamfaktoren:</p>	<p>Organisationale Bedingungen:</p>
		2.2.c	<p>Verbesserungspotenzial: <i>Was denken Sie, was könnten Sie tun, damit die Prioritäten im Team klarer sind?</i> <i>Was wären, Ihrer Meinung nach, geeignete Massnahmen, um zu erreichen, dass die Prioritäten im Team klarer sind?</i></p>	
			<p>Teamfaktoren:</p>	<p>Organisationale Bedingungen:</p>

2.3	Thema: Konfliktpotential		Fragen	
	<p><i>Die Befragung hat gezeigt, dass einige Teammitglieder ihre Aufgaben sehr gut kennen andere wiederum nicht genau wissen, was sie zu tun haben.</i></p>	2.3.a	<p>Beschreibung des Konfliktpotentials/ Beispiele: <i>Ist das, Ihrer Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Falls ja, kennen Sie konkrete Bsp., die Sie beschreiben können?</i> 	
		2.3.b	<p>Ursachen: <i>Haben Sie eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Die Teammitglieder kennen ihre Aufgaben“ so unterschiedlich sind?</i> <i>(Welche Bedingungen sind, Ihrer Meinung nach, dafür verantwortlich, dass die Meinungen so unterschiedlich ausfallen?)</i></p>	
			<p>Teamfaktoren:</p>	<p>Organisationale Bedingungen:</p>
		2.3.c	<p>Verbesserungspotenzial: <i>Was denken Sie, was könnten Sie tun damit, damit die Teammitglieder ihre Aufgaben besser kennen?</i> <i>Was wären, Ihrer Meinung nach, geeignete Massnahmen, um zu erreichen, dass alle Teammitglieder ihre Aufgaben besser kennen?</i></p>	
			<p>Teamfaktoren:</p>	<p>Organisationale Bedingungen:</p>

2.4	Thema: Konfliktpotential		Fragen	
	<p>Weiter hat sich gezeigt, dass im Team Uneinigkeit herrscht, ob die Anstrengungen gut bzw. schlecht im Pflorgeteam koordiniert werden.</p>	2.4.a	<p>Beschreibung des Konfliktpotentials/ Beispiele: <i>Ist das, Ihrer Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Falls ja, kennen Sie konkrete Bsp., die Sie beschreiben können? 	
		2.4.b	<p>Ursachen: <i>Haben Sie eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Wir koordinieren unsere Anstrengungen gut“ so unterschiedlich sind?</i> <i>(Welche Bedingungen sind, Ihrer Meinung nach, dafür verantwortlich, dass die Meinungen so unterschiedlich ausfallen?)</i></p>	
			Teamfaktoren:	Organisationale Bedingungen:
		2.4.c	<p>Verbesserungspotenzial: <i>Was denken Sie, was könnten Sie tun, damit sich das Team bei ihrer Koordination verbessern könnte?</i> <i>Was wären, Ihrer Meinung nach, geeignete Massnahmen, um zu erreichen, dass das Team sich bei ihrer Koordination verbessern könnte?</i></p>	
			Teamfaktoren:	Organisationale Bedingungen:

2.5	Thema: Unbekanntes		Frage
	<p><i>Wir sind nun zum Schluss dieses Themenbereichs der „Aufgabenbewältigung“ gelangt.</i></p>		<p>Abschliessende Frage zur Dimension „Aufgabenbewältigung“: <i>Gibt es sonst noch etwas zu diesem Themenbereich, dass bisher nicht angesprochen wurde, aber Ihrer Meinung nach, als Stärken oder Schwächen des Pflorgeteams zu beschreiben wäre?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Falls ja, was?</i> ▪ <i>Wie zeigt sich das im Team (Beschreibung neuer Stärken/Schwächen)?</i> ▪ <i>Welche Bedingungen sind, Ihrer Meinung nach, dafür verantwortlich (Ursachen)?</i> ▪ <i>Existieren eigene Ideen für Verbesserungen (Verbesserungspotential)?</i>

3. Dimension: „Zusammenhalt“				
3.1	Thema: Stärken		Fragen	
	<p><i>Die Ergebnisse auf dieser Dimension zeigen, dass ein „Wir-Gefühl“ im Team herrscht und dementsprechend das Pflege- geteam sich auch als ein „ech- tes Team“ wahrnimmt.</i></p>	3.1.a	<p>Beschreibung der Stärke/ Beispiele: <i>Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in Ihrem Team? (Kennen Sie konkret mögliche Bsp., die Sie beschreiben können?)</i></p>	
		3.1.b	<p>Ursachen: <i>Welche Bedingungen sind, Ihrer Meinung nach, dafür verantwortlich, dass das Pflege- geteam sich auch als ein „echtes Team“ fühlt?</i></p>	
			<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>Teamfaktoren:</p> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>Organisationale Bedingungen:</p> </td> </tr> </table>	<p>Teamfaktoren:</p>
		<p>Teamfaktoren:</p>	<p>Organisationale Bedingungen:</p>	
		3.1.c	<p>Verbesserungspotenzial: <i>Was denken Sie, was könnten Sie tun, damit sich noch ein stärkeres „Wir-Gefühl“ im Team entwickeln kann? Was denken Sie, was bräuchte das Team im Hinblick auf das Zusammengehörigkeitsgefühl, um noch ein stärkeres „Wir-Gefühl“ zu entwickeln?</i></p>	
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>Teamfaktoren:</p> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>Organisationale Bedingungen:</p> </td> </tr> </table>	<p>Teamfaktoren:</p>		<p>Organisationale Bedingungen:</p>	
<p>Teamfaktoren:</p>	<p>Organisationale Bedingungen:</p>			

3.2	Thema: Stärken		Fragen	
	<p><i>Des Weiteren zeigt sich, dass wenn eine einzelne Person in Zeitnot gerät, sich die Teammitglieder untereinander unterstützen.</i></p>	3.2.a	<p>Beschreibung der Stärke/ Beispiele: <i>Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in Ihrem Team? (Kennen Sie konkret mögliche Bsp., die Sie beschreiben können?)</i></p>	
3.2.b		<p>Ursachen: <i>Welche Bedingungen sind, Ihrer Meinung nach, dafür verantwortlich, dass im Pflorgeteam eher eine grosse Hilfsbereitschaft existiert?</i></p>		
		<p>Teamfaktoren:</p>	<p>Organisationale Bedingungen:</p>	
3.2.c		<p>Verbesserungspotenzial: <i>Was denken Sie, was könnten Sie tun, damit die Hilfsbereitschaft im Team noch stärker zunimmt? Was denken Sie, was bräuchte das Team, um die Hilfsbereitschaft noch weiter steigern zu können?</i></p>		
		<p>Teamfaktoren:</p>	<p>Organisationale Bedingungen:</p>	

3.3	Thema: Stärken		Fragen	
	<p><i>Zudem besteht seitens der Teammitglieder gegenseitiges Verständnis und Akzeptanz.</i></p>	3.3.a	<p>Beschreibung der Stärke/ Beispiele: <i>Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in Ihrem Team? (Kennen Sie konkret mögliche Bsp., die Sie beschreiben können?)</i></p>	
		3.3.b	<p>Ursachen: <i>Welche Bedingungen sind, Ihrer Meinung nach, dafür verantwortlich, dass im Pflorgeteam eher grosses gegenseitiges Verständnis und Akzeptanz herrscht?</i></p>	
			<p>Teamfaktoren:</p>	<p>Organisationale Bedingungen:</p>
		3.3.c	<p>Verbesserungspotenzial: <i>Was denken Sie, was könnten Sie tun, um im Team gegenseitiges Verständnis und Akzeptanz zu fördern? Was denken Sie, was bräuchte das Team, damit gegenseitiges Verständnis und Akzeptanz noch weiter gefördert werden kann?</i></p>	
			<p>Teamfaktoren:</p>	<p>Organisationale Bedingungen:</p>

3.4	Thema: Schwäche		Fragen	
	<p><i>Die Ergebnisse lassen darauf schliessen, dass zum Teil der Einzelne und nicht das Team im Mittelpunkt steht.</i></p>	3.4.a	<p>Beschreibung der Schwäche/ Beispiele: <i>Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in Ihrem Team? (Kennen Sie konkret mögliche Bsp., die Sie beschreiben können?)</i></p>	
		3.4.b	<p>Ursachen: <i>Welche Bedingungen sind, Ihrer Meinung nach, dafür verantwortlich, dass im Pflorgeteam zum Teil der Einzelne und nicht das Team im Mittelpunkt steht?</i></p>	
			<p>Teamfaktoren:</p>	<p>Organisationale Bedingungen:</p>
		3.4.c	<p>Verbesserungspotenzial: <i>Was denken Sie, was könnten Sie tun, damit mehr das Team im Mittelpunkt steht und nicht einzelne Personen? Was denken Sie, was bräuchte es, damit mehr das Team im Mittelpunkt steht und nicht einzelne Personen?</i></p>	
			<p>Teamfaktoren:</p>	<p>Organisationale Bedingungen:</p>

3.5	Thema: Konfliktpotential		Fragen		
<p><i>Im Pflorgeteam existiert gemäss den Ergebnissen Uneinigkeit darüber, ob einzelne Teammitglieder versuchen, sich auf Kosten anderer zu profilieren bzw. sich in den Vordergrund zu stellen.</i></p>		3.5.a	<p>Beschreibung des Konfliktpotentials/ Beispiele: <i>Ist das, Ihrer Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Falls ja, kennen Sie konkrete Bsp., die Sie beschreiben können?</i> 		
		3.5.b	<p>Ursachen: <i>Haben Sie eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Es versucht niemand, sich auf Kosten anderer“ in den Vordergrund zu drängen“ so unterschiedlich sind?</i> <i>(Welche Bedingungen sind, Ihrer Meinung nach, dafür verantwortlich, dass die Meinungen so unterschiedlich ausfallen?)</i></p>		
		Teamfaktoren:		Organisationale Bedingungen:	
		3.5.c	<p>Verbesserungspotenzial: <i>Was denken Sie, was könnten Sie tun, dass im Team weniger versucht wird, sich in den Vordergrund zu drängen?</i> <i>Was wären, Ihrer Meinung nach, geeignete Massnahmen, um zu erreichen, dass im Team weniger versucht wird, sich in den Vordergrund zu drängen?</i></p>		
		Teamfaktoren:		Organisationale Bedingungen:	

3.6	Thema: Konfliktpotential		Fragen	
	<p>Weiter hat sich gezeigt, dass im Team Uneinigkeit herrscht, ob Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern existiert.</p>	3.6.a	<p>Beschreibung des Konfliktpotentials/ Beispiele: <i>Ist das, Ihrer Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Falls ja, kennen Sie konkrete Bsp., die Sie beschreiben können?</i> 	
		3.6.b	<p>Ursachen: <i>Haben Sie eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Konkurrenz zwischen den Teammitglieder ist kein Thema“ so unterschiedlich sind?</i> <i>(Welche Bedingungen sind, Ihrer Meinung nach, dafür verantwortlich, dass die Meinungen so unterschiedlich ausfallen?)</i></p>	
			Teamfaktoren:	Organisationale Bedingungen:
		3.6.c	<p>Verbesserungspotenzial: <i>Was denken Sie, was könnten Sie tun, damit Konkurrenz zwischen den Teammitglieder kein Thema ist?</i> <i>Was bräuchte das Team, Ihrer Meinung nach, um sich bei diesem Aspekt noch weiter verbessern zu können bzw. Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern kein Thema ist?</i></p>	
			Teamfaktoren:	Organisationale Bedingungen:

3.7	Thema: Konfliktpotential		Fragen	
<p><i>Die Befragung hat gezeigt, dass die Meinungen im Team bezüglich der Aussage „Wir reden offen und frei miteinander“ sehr unterschiedlich sind.</i></p>		3.7.a	<p>Beschreibung des Konfliktpotentials/ Beispiele: <i>Ist das, Ihrer Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Falls ja, kennen Sie konkrete Bsp., die Sie beschreiben können?</i> 	
		3.7.b	<p>Ursachen: <i>Haben Sie eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Wir reden offen und frei miteinander“ so unterschiedlich sind?</i> <i>(Welche Bedingungen sind, Ihrer Meinung nach, dafür verantwortlich, dass die Meinungen so unterschiedlich ausfallen?)</i></p>	
			<p>Teamfaktoren:</p>	<p>Organisationale Bedingungen:</p>
		3.7.c	<p>Verbesserungspotenzial: <i>Was denken Sie, was könnten Sie tun, damit die Kommunikation im Team als offen und frei erlebt wird?</i> <i>Was wären, Ihrer Meinung nach, geeignete Massnahmen, um zu erreichen, dass die Kommunikation im Pflegeheim von allen als offen und frei erlebt wird?</i></p>	
			<p>Teamfaktoren:</p>	<p>Organisationale Bedingungen:</p>

3.8	Thema: Konfliktpotential		Fragen		
	<p><i>Auch die Aussage „Wir bringen alle wichtigen Informationen in unser Team ein“, wurde von einzelnen sehr unterschiedlich bewertet.</i></p>	3.8.a	<p>Beschreibung des Konfliktpotentials/ Beispiele <i>Ist das, Ihrer Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Falls ja, kennen Sie konkrete Bsp., die Sie beschreiben können?</i> 		
		3.8.b	<p>Ursachen: <i>Haben Sie eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Wir bringen alle wichtigen Informationen in unser Team ein“ so unterschiedlich sind?</i> <i>(Welche Bedingungen sind, Ihrer Meinung nach, dafür verantwortlich, dass die Meinungen so unterschiedlich ausfallen?)</i></p>		
			Teamfaktoren:	Organisationale Bedingungen:	
		3.8.c	<p>Verbesserungspotenzial: <i>Was denken Sie, was könnten Sie tun damit wichtige Informationen im Team mehr geteilt werden?</i> <i>Was wären, Ihrer Meinung nach, geeignete Massnahmen, um zu erreichen, dass wichtige Informationen im Pflorgeteam von allen geteilt werden?</i></p>		
			Teamfaktoren:	Organisationale Bedingungen:	

3.9	Thema: Unbekanntes		Frage
	<p><i>Wir sind nun zum Schluss dieses Themenbereichs des „Zusammenhalts“ gelangt.</i></p>		<p>Abschliessende Frage zur Dimension „Zusammenhalt“: Gibt es sonst noch etwas zu diesem Themenbereich, dass bisher nicht angesprochen wurde, aber Ihrer Meinung nach, als Stärken oder Schwächen des Pflorgeteams zu beschreiben wäre?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Falls ja, was? ▪ Wie zeigt sich das im Team (Beschreibung neuer Stärken/Schwächen)? ▪ Welche Bedingungen sind, Ihrer Meinung nach, dafür verantwortlich (Ursachen)? ▪ Existieren eigene Ideen für Verbesserungen (Verbesserungspotential)?

4. Dimension: „Verantwortungsübernahme“			
4.1	Thema: Stärken	Fragen	
	<p><i>Die Ergebnisse auf dieser Dimension zeigen, dass das Pflorgeteam ständig über Verbesserungen nachdenkt.</i></p>	<p>4.1.a Beschreibung der Stärke/ Beispiele: <i>Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in Ihrem Team? (Kennen Sie konkret mögliche Bsp., die Sie beschreiben können?)</i></p>	
		<p>4.1.b Ursachen: <i>Welche Bedingungen sind, Ihrer Meinung nach, dafür verantwortlich, dass im Pflorgeteam eher oft über Verbesserungen nachgedacht werden kann?</i></p>	
		<p>Teamfaktoren:</p>	<p>Organisationale Bedingungen:</p>
		<p>4.1.c Verbesserungspotenzial: <i>Was denken Sie, was könnten Sie tun, damit im Team über Verbesserungen noch vermehrt nachgedacht werden kann? Was denken Sie, was bräuchte das Team, damit über Verbesserungen noch vermehrt nachgedacht werden kann?</i></p>	
		<p>Teamfaktoren:</p>	<p>Organisationale Bedingungen:</p>

4.2	Thema: Schwäche	Fragen		
	<p><i>Ergebnisse auf der Skala der „Verantwortungsübernahme“ lassen darauf schliessen, dass sich nicht alle in gleichem Masse in das Team einbringen.</i></p>	4.2.a	<p>Beschreibung der Schwäche/ Beispiele: <i>Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in Ihrem Team? (Kennen Sie konkret mögliche Bsp., die Sie beschreiben können?)</i></p>	
		4.2.b	<p>Ursachen: <i>Welche Bedingungen sind, Ihrer Meinung nach, dafür verantwortlich, dass sich nicht alle in gleichem Masse in das Team einbringen?</i></p>	
			<p>Teamfaktoren:</p>	<p>Organisationale Bedingungen:</p>
		4.2.c	<p>Verbesserungspotenzial: <i>Was denken Sie, was könnten Sie tun, damit alle sich etwa in gleichem Masse in das Team einbringen? Wie ist Ihre Meinung, was bräuchte das Team, damit alle sich etwa in gleichem Masse in das Team einbringen?</i></p>	
			<p>Teamfaktoren:</p>	<p>Organisationale Bedingungen:</p>

4.3	Thema: Konfliktpotential		Fragen		
	<p><i>Im Pflorgeteam existiert gemäss den Ergebnissen Uneinigkeit darüber, ob alle Teammitglieder Verantwortung übernehmen.</i></p>	4.3.a	<p>Beschreibung des Konfliktpotentials/ Beispiele: <i>Ist das, Ihrer Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Falls ja, kennen Sie konkrete Bsp., die Sie beschreiben können?</i> 		
		4.3.b	<p>Ursachen: <i>Haben Sie eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Die Mitglieder übernehmen alle Verantwortung“ so unterschiedlich sind?</i> <i>(Welche Bedingungen, sind Ihrer Meinung nach, dafür verantwortlich, dass die Meinungen so unterschiedlich ausfallen?)</i></p>		
			<p>Teamfaktoren:</p>	<p>Organisationale Bedingungen:</p>	
		4.3.c	<p>Verbesserungspotenzial: <i>Was denken Sie, was könnten Sie tun, damit alle Teammitglieder Verantwortung übernehmen?</i> <i>Was wären, Ihrer Meinung nach, geeignete Massnahmen, um zu erreichen, dass alle Teammitglieder Verantwortung übernehmen?</i></p>		
			<p>Teamfaktoren:</p>	<p>Organisationale Bedingungen:</p>	

4.4	Thema: Konfliktpotential		Fragen	
<p><i>Auch die Aussage „In unsrem Team fühlt sich jeder für das Gesamtergebnis der Arbeit verantwortlich“, wurde von einzelnen sehr unterschiedlich bewertet.</i></p>		4.4.a	<p>Beschreibung des Konfliktpotentials/ Beispiele: <i>Ist das, Ihrer Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Falls ja, kennen Sie konkrete Bsp., die Sie beschreiben können?</i> 	
		4.4.b	<p>Ursachen: <i>Haben Sie eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Im Team fühlt sich jeder für das Gesamtergebnis der Arbeit verantwortlich“ so unterschiedlich sind?</i> <i>(Welche Bedingungen sind, Ihrer Meinung nach, dafür verantwortlich, dass die Meinungen so unterschiedlich ausfallen?)</i></p>	
			<p>Teamfaktoren:</p>	<p>Organisationale Bedingungen:</p>
		4.4.c	<p>Verbesserungspotenzial: <i>Was denken Sie, was könnten Sie tun, damit alle Teammitglieder sich eher für das Gesamtergebnis verantwortlich fühlen?</i> <i>Was wären, Ihrer Meinung nach, geeignete Massnahmen, um zu erreichen, dass alle Teammitglieder sich eher für das Gesamtergebnis verantwortlich fühlen?</i></p>	
	<p>Teamfaktoren:</p>	<p>Organisationale Bedingungen:</p>		

4.5	Thema: Unbekanntes		Frage
	<p><i>Wir sind nun zum Schluss dieses Themenbereichs der „Verantwortungsübernahme“ gelangt.</i></p>		<p>Abschliessende Frage zur Dimension „Verantwortungsübernahme“: <i>Gibt es sonst noch etwas zu diesem Themenbereich, dass bisher nicht angesprochen wurde, aber Ihrer Meinung nach, als Stärken oder Schwächen des Pflorgeteams zu beschreiben wäre?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Falls ja, was?</i> ▪ <i>Wie zeigt sich das im Team (Beschreibung neuer Stärken/Schwächen)?</i> ▪ <i>Welche Bedingungen sind, Ihrer Meinung nach, dafür verantwortlich (Ursachen)?</i> ▪ <i>Existieren eigene Ideen für Verbesserungen (Verbesserungspotential)?</i>

5. Abschliessende Fragen			
5.1	Thema: Unbekanntes		Frage
	<i>Wir sind nun fast am Schluss des Interviews angelangt.</i>		<p>Abschliessende Frage zum Thema „Zusammenarbeit im Team“ <i>Gibt es sonst noch etwas, dass bisher überhaupt nicht angesprochen wurde, aber Sie gerne, in Bezug auf Stärken und Schwächen Ihres Teams, äussern möchten?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Falls ja, was?</i> ▪ <i>Wie zeigt sich das im Team (Beschreibung neuer Stärken/Schwächen)?</i> ▪ <i>Welche Bedingungen sind, Ihrer Meinung nach, dafür verantwortlich (Ursachen)?</i> ▪ <i>Existieren eigene Ideen für Verbesserungen (Verbesserungspotential)?</i>
Abschluss des Interviews			
	<i>Vielen Dank, dass Sie sich bereit erklärt haben am Interview teilzunehmen!</i>		

C 3: Transkripte 1 - 5

C 3.1: Interview 1

Initialen des Interviewers: C.F.

Erfundene Initialen der Interviewten Person: A.B.

Interviewdauer: 02:23:18 (Std.,Min.,Sek.)

1. Dimension: „Zielorientierung“

[00:01:10] C.F.: Die bereits durchgeführte Befragung hat gezeigt, dass die geforderten Arbeitsergebnisse gegenüber dem Team eigentlich klar formuliert sind.

Können Sie mir konkrete Bsp. nennen, wie sich das in Ihrem Team zeigt, dass die Anforderungen so klar formuliert sind?

A.B.: Ja, es ist ja schon durch den Computer vieles vorgegeben. Indem wir das jeden Tag wieder bestätigen und wieder durchlesen, kennt eigentlich jeder seine Aufgaben. Ich muss vielleicht noch etwas dazu sagen, dass das auch für mich ein grosser Unterschied hier ist im Vergleich zu meinem früheren Arbeitsplatz, wo ich gearbeitet habe und ich kann eigentlich sagen, dass ich sehr zufrieden hier bin. Ja, weil bei meinem früheren Arbeitgeber sehr schlechte Bedingungen herrschten. Hier ist es wirklich ein grossartiges Arbeiten für mich und jeden Tag, wenn man alleine in Ruhe Zeit hat, den Leuten in Ruhe das Essen einzugeben, das ist grossartig so arbeiten zu dürfen. Und wie die Schülerinnen betreut werden, was die für eine gute praktische Ausbildung hier haben, finde ich das wirklich sehr gut hier.

C.F.: Hört sich grossartig an. Nochmals zurück zu den Arbeitsergebnissen. Also Sie haben gesagt am Computer sehen Sie recht gut, wie die Arbeitsergebnisse sein sollten bzw., Sie sehen welche Aufgaben Sie haben und das können Sie nach Belieben nachlesen?

A.B.: Ja, genau.

C.F.: Gibt es vielleicht bei Ihnen auch Teamziele, wo Sie wirklich konkrete Ziele bspw. in einem Jahr erreichen sollten, wo man dann also Ende Jahr zusammen schaut, ob man als Team die gesteckten Ziele erreicht hat oder vielleicht auch nicht erreicht hat?

A.B.: Also wir schauen schon. Bspw. Leute die nicht laufen wollen, dass wir die motivieren und schauen dann, wie der Bewohner einfach mitmacht.

C.F.: Aber für das Team im Speziellen existieren keine Ziele?

A.B.: Ja, was für Ziele meinen Sie?

C.F.: Ja also zum Bsp. könnte ein Teamziel sein, dass man sagt, ok wir versuchen unsere Kommunikation zu verbessern, indem wir als Team bspw. spezifische Feedbackregeln definieren an denen sich jedes Teammitglied halten sollte und Ende Jahr sitzt man dann wieder zusammen und diskutiert, ob diese Feedbackregeln eingehalten worden sind oder nicht bzw. die Kommunikation sich verbessert hat oder nicht. Existiert so was Ähnliches bei Ihnen?

A.B.: Also sehr wichtig ist bei uns der Rapport, dass dieser regelmässig durchgeführt wird und das ist manchmal, ja das ist wieder ein bisschen am Einschlafen. Teilweise auch, wenn weniger Personal ist, wo man dann sagt, andere Dinge sind jetzt wirklich wichtiger und diese Rapporte müssten halt wirklich regelmässiger durchgeführt werden. Aber wir sind jetzt dran, wir hatten jetzt ein Teamgespräch und wir wollen das auf jeden Fall wieder mehr aufnehmen.

C.F.: Und dieser Rapport, das ist eigentlich eine Art Übergabe, also dort werden Ziele bestimmt, so dass jeder weiss, was er zu tun hat und du sagst das läuft eigentlich gut?

A.B.: Ja.

[00:04:44] C.F.: Was denken Sie, welche Bedingungen sind, Ihrer Meinung nach, dafür verantwortlich, dass diese Arbeitsanforderungen jedem Teammitglied so klar sind? Sie haben ja bereits den Rapport erwähnt.

A.B.: Ja genau und die gute Pflegeplanung die wir aus dem Computer entnehmen können. Ja, es ist halt, wir mussten eben Stellen abbauen, also es sind Stellen abgebaut worden seit vorherigem Ende Jahr. Da haben zwei Fachkräfte aufgehört, für diese gab es dann keinen Ersatz und dann haben wir noch zwei Langzeitkranke, die wahrscheinlich oder vielleicht nicht wieder kommen, also es sind eigentlich vier Personen die ausgefallen sind und wir müssen trotzdem so weiter arbeiten wie vorher und ja es ist halt so, dass man das nicht so ganz erfüllen kann so wie es sein sollte. Also z.B. wir waschen nach Anleitung, ja waschen nach Anleitung, das Ziel dabei sollte sein, dass jeder Bewohner so selbständig wie möglich sich waschen kann und das ist eben zeitlich nicht so möglich wie es sein sollte. Ja, oder bspw. Bewegungsübungen mit den Bewohnern, diese sollten früh schon im Bett durchgeführt werden und wenn dann Zeitdruck herrscht und die Arbeitskollegen warten, dann fühlt man sich auch immer so wie verpflichtet schneller zu arbeiten. Man möchte ja auch den anderen noch helfen und dann ist man unter Zeitdruck. Man möchte aber auch den Bewohnern alles recht machen und wenn sie dann alle gleichzeitig wach werden, die machen dann Druck und wollen alle zusammen aufstehen.

C.F.: Ja, dann entstehen Engpässe.

A.B.: Ja, genau.

[00:06:21] C.F.: Gibt es noch andere Faktoren, Ihrer Meinung nach, die dafür verantwortlich sind, dass die Arbeitsergebnisse dem Team so klar sind?

A.B.: Ja, natürlich auch gute und motivierte Mitarbeiter.

C.F.: Ja, also die Teammitglieder sagen sich auch untereinander was zu tun ist?

A.B.: Ja, genau, man spricht sich untereinander natürlich auch ab und fragt nach, hast du diese oder jene Aufgabe schon erledigt. Ja.

[00:06:52].: Was denken Sie, was könnten Sie persönlich tun, damit die geforderten Arbeitsergebnisse dem Team noch klarer sind?

A.B.: Ja, da fällt mir nur die Mitsprache beim Rapport ein.

C.F.: Ok, also dass Sie die Gelegenheit beim Rapport verstärkt nutzen könnten, um Informationen bezogen auf die Anforderungen zu erhalten und auch Ihre eigene Meinung einbringen können?

A.B.: Ja.

[00:07:31] C.F.: Und seitens der Organisation bzw. seitens der Unternehmung, würden Sie sich bei diesem Punkt weitere Unterstützung wünschen, damit die Anforderungen dem Tam noch klarer werden?

A.B.: Ja, also verbessern kann man sich immer. Man kann nie sagen jetzt ist alles 100 Prozent, das wird man nie erreichen, ja.

C.F.: Aber Sie haben jetzt nicht einen Wunsch seitens der Unternehmung wo Sie sagen, doch dieses oder jenes würde dazu beitragen, diese Stärke des Teams weiter zu fördern?

A.B.: Ja, wir sind jetzt wirklich da dran, wir hatten jetzt gerade ein Teamgespräch gehabt und wir arbeiten ja auf zwei Stockwerken, dass wir uns jetzt noch besser absprechen. Ja eben, also vermehrte Gespräche. Wobei eben auch gesagt wurde, dass die Zeit für Gespräche auch knapp gehalten werden soll. Das man sich halt nur über das wesentliche austauscht. Eben das ist halt immer das schwierige, solche Gespräche auf die Reihe zu bringen, weil die Zeit nicht so vorhanden ist.

[00:08:35] C.F.: Ja, das kann ich mir gut vorstellen.

Weiter hat sich gezeigt, dass dem Team bewusst ist, dass die Erreichung der Teamziele zugleich auch wichtig ist für das Alters- und Pflegeheim als Gesamtorganisation.

Könnten Sie mir ein Bsp. nennen, wie sich das in Ihrem Team zeigt?

A.B.: Also, dass die Arbeit die wir im Team machen auch gleichzeitig gut für das Pflegeheim ist, wie sich das zeigt?

C.F.: Genau.

A.B.: Ja, dies zeigt sich meiner Meinung nach, auch indem, wie die Mitarbeitenden mit den Angehörigen der Bewohner umgehen. Wenn die dann zufrieden sind, das zeigt sich dann schon.

C.F.: Also, dass es nicht nur darum geht Ihre Bewohner gut zu betreuen sondern auch die Angehörigen. Also diese Wertschätzung gegenüber den Bewohnern auch den Angehörigen gezeigt wird, damit diese das auch so wahrnehmen?

A.B.: Ja.

[00:09:44] C.F.: Was denken Sie, was für Bedingungen sind dafür verantwortlich, dass das Team das Erreichen der Teamziele auch als wichtig für das Alters- und Pflegeheim empfindet?

A.B.: Ja meiner Meinung nach, ist das eigentlich eine Selbstverständlichkeit, dass wir uns auch um die Angehörigen kümmern und sie informieren und so weiter. Ja.

C.F.: Und zwischen den Teammitgliedern untereinander wird das auch thematisiert bzw. diskutiert, dass eine gute Zusammenarbeit im Team auch gleichzeitig wichtig ist für die Organisation oder ist es, so wie Sie sagen, eine Selbstverständlichkeit im Team?

A.B.: Ja, das ist für uns alle selbstverständlich. Wir wollen alle gut Pflegen, das kann man so sagen.

C.F.: Und das ist für Sie die Erklärung warum im Team dieses Verständnis existiert?

A.B.: Ja. Also der Ruf des Hauses ist ja sehr wichtig, damit unsere Arbeitsplätze gesichert sind, das auf jeden Fall. Also, dass über uns allgemein gesprochen wird, das wir ein gutes Haus sind ist sicher wichtig und das ist, denke ich, jedem Mitarbeiter bei uns klar. Aber in erster Linie glaube ich, will jeder von uns im Team einfach gut pflegen.

[00:12:07] C.F.: Was denken Sie, was könnten Sie tun um dieses Verständnis, dass das Alters- und Pflegeheim nur erfolgreich ist, wenn das Team erfolgreich ist, im Team weiter zu fördern?

A.B.: Also das Klima und die Atmosphäre ist wichtig sicher wichtig. Und was mir auch sehr wichtig ist, dass die Gänge bei uns noch anders aussehen könnten, das ärgert mich jeden Tag, jeden Tag ärgert mich das, dass diese Gänge so hässlich grau sind und ich kann das nicht verstehen und ich komm da nicht darüber weg (Person lacht). Es soll doch ein bisschen wohnlich sein für die alten Leute und man sagt ja auch immer Biographie orientiert, also meiner Meinung nach, würden sich die Leute bestimmt nicht bei ihnen Zuhause so einrichten und das verstehe ich nicht. Sie machen ja so Psychologie. Es gibt ja so Farbenpsychologie und so, da gehört das bestimmt nicht dazu, dass das gut ist für die ganze Atmosphäre, so graue Gänge (Person lacht).

Wissen Sie, wir sind seit kurzem in diesen Neubau umgezogen. Also seit ungefähr diesem Jahr sind wir in diesem neuen Gebäude, das Team hat früher im Pavillon gearbeitet und da hatten wir es heller gehabt als hier. Und ja, jetzt wenn ich Pause habe, dann muss ich unbedingt raus. Weil ich finde, das neue Gebäude drückt schon auf das Gemüt. Ja.

C.F.: Mich würde es interessieren, ob Sie seitens der Organisation die Möglichkeit haben, solche Meinungen einzubringen bzw. Ihre Ansichten vermitteln können. Existiert so was?

A.B.: Nein, ich glaube nicht, dass sowas existiert, also ich weiss auf jeden Fall nichts davon, dass so was existiert.

Um gerade noch bei der Einrichtung zu bleiben, ich denke mir auch, wenn Angehörige kommen, was macht das echt für einen Eindruck auf diese Leute, solche grauen Gänge. Das ist doch wirklich auch schlecht für das Haus, finde ich.

[00:14:40] C.F.: Ok.

Weiter hat die Befragung gezeigt, dass das Team über Kriterien verfügt, um zu bestimmen, inwiefern es die gesetzten Ziele auch erreicht hat.

Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in Ihrem Team?

A.B.: Ja die Ziele, dass wird in der Pflegeplanung gemacht von den DN2 Schwestern, diese schreiben die Pflegeplanung und im Rapport wird dann auch darüber gesprochen.

C.F.: Und dort geht es auch darum die Ziele für die einzelnen Mitarbeiter im Team zu bestimmen oder was für Ziele werden in der Pflegeplanung genau bestimmt?

A.B.: Hm, was für Ziele, ja das kommt darauf an wie sich der Bewohner entwickelt bzw. was man für ihn noch tun kann.

C.F.: Also dann sind das mehr Ziele, die für den Bewohner bestimmt werden und Sie überprüfen diese Ziele, ob man diese auch erreicht werden?

A.B.: Ja genau.

C.F.: Und dieses Ziel für den Bewohner stellt zugleich auch ein spezifisches Ziel für Sie dar, also für die Person die mit dem Bewohner arbeitet oder gilt dieses Ziel für das ganze Team?

A.B.: Diese Ziel für den Bewohner gilt dann allgemein für das ganze Pflorgeteam. Ja. Also das ganze Team ist dann dafür verantwortlich und das wird in der Pflegeplanung festgelegt und dann schaut man, ob sich der Bewohner bei diesem Punkt gebessert hat, Ja.

C.F.: Haben Sie bei diesen Zielen für den Bewohner auch ein Mitspracherecht oder nur die Teammitglieder mit der Ausbildung DN2?

A.B.: Nein, da hat jeder im Team Mitspracherecht, ja.

C.F.: Und wie werden diese Kriterien bei den Bewohnern überprüft? Wie muss ich mir das vorstellen?

A.B.: Ja, im Teamgespräch äussert jeder seine Erfahrungen mit dem Bewohner, dort diskutiert man, was der Bewohner gut kann, wo er Fortschritte gemacht hat oder in welchen Bereichen er sich verschlechtert hat. Ja, wobei im letzten grossen Teamgespräch gesagt wurde man solle sich ganz kurz halten und nur das wesentliche äussern. Aber wir haben auch schon Rapporte extra nur wegen einer Person gemacht, um nochmals genau zu besprechen, welche Ziele wir bei dieser Person verfolgen sollten.

C.F.: Und existieren auch Sitzungen spezifisch für das Team, wo man wirklich nur Aspekte der internen Zusammenarbeit anschaut bzw. bespricht?

A.B.: Ja, also Themen wie die interne Zusammenarbeit eher weniger. Aber es ist bei uns sozusagen immer eine Selbstverständlichkeit, dass man fragt, wenn man Hilfe braucht und man auch immer Hilfe bekommt. Dass klappt in unserem Team wirklich sehr gut. Also es kann immer mal vorkommen, dass man zu einem Mitarbeiter, der Hilfe braucht, sagen muss, ich kann jetzt gerade hier nicht weg oder so, aber im allgemeinen sind alle im Team sehr Hilfsbereit.

C.F.: Also dann verstehe ich diese Kriterien im Sinne, dass man zusammenkommt und schaut, wo man den Bewohner unterstützen sollte bspw. in seiner Beweglichkeit und dann hält man einzelne spezifische Massnahmen für die Erreichung der Kriterien in der Pflegeplanung fest. Also Bspw., der Bewohner X sollte drei längere Spaziergänge am Tag machen. Verstehe ich das richtig?

A.B.: Ja genau, diese werden in der Pflegeplanung festgehalten.

C.F.: Und für das Team existieren auch solche spezifischen Kriterien bezüglich der Zusammenarbeit?

A.B.: Eigentlich so spezifisch für das Team existieren keine Kriterien, nein. Es geht halt eigentlich um die Bewohner und eben wenn wir Hilfe brauchen sprechen wir uns gegenseitig ab, Ja.

[00:18:56] C.F.: Was denken Sie, was könnten Sie tun, damit das Team noch besser bestimmen kann, ob die gesetzten Ziele wirklich auch erreicht werden?

A.B.: Ja, z.B. könnte ich die Leute mehr an den Rapport erinnern. Manchmal wird der Rapport einfach vergessen oder man ist zu beschäftigt. Wenn aber dann jemand einfach mal sagt, jetzt machen wir den Rapport, dann meistens klappt es dann auch.

C.F.: Wird dieser Rapport jeden Tag durchgeführt oder (Unterbruch)

A.B.: Nein, der Rapport sollte jeden zweiten Tag durchgeführt werden, so wäre es eigentlich geplant.

C.F.: Aber in Realität findet der Rapport nicht immer jeden zweiten Tag statt?

A.B.: Nein, bisher nicht, aber wie schon gesagt, wir sind jetzt dran und haben das auch schon besprochen und wollen diese Rapporte wieder regelmässiger bei uns durchführen.

C.F.: Denken Sie also, dass der Rapport bisher eher zu wenig stattgefunden hat oder (Unterbruch)

A.B.: Ja eher zu wenig, meiner Meinung nach.

C.F.: Also Sie denken, dass durch regelmässige Rapporte das Team noch besser bestimmen könnte, ob die Ziele erreicht wurden?

A.B.: Ja, absolut.

C.F.: Und auf Seite der Organisation bzw. der Unternehmung, haben Sie da auch die Möglichkeit, damit meine ich bspw. genügend Zeit, um regelmässige Rapporte durchzuführen?

A.B.: Ja, zurzeit ist es halt schon so, dass zwei Fachkräfte nicht mehr da sind und zwei Hilfskräfte durch Krankheit lange abwesend sind, die wahrscheinlich nicht wieder kommen und das sind insgesamt vier Personen die zurzeit im Team fehlen und das merkt man schon. Dann müssen wir Prioritäten setzen oder eben uns selber daran erinnern, dass die Rapporte nicht vergessen gehen sollten.

C.F.: Ja klar, und von den Räumlichkeiten her gesehen wären Rapporte möglich, da sehen Sie keine Probleme?

A.B.: Nein.

[00:20:49] C.F.: Ok.

Die Befragung hat gezeigt, dass die Meinungen im Team bezüglich der Aussage „Die Ziele unseres Teams sind uns klar“ sehr unterschiedlich sind.

Zeigen sich diese unterschiedlichen Meinungen, Ihrer Meinung nach, im Team während der Arbeit?

A.B.: Ja, vielleicht könnte man schon etwas mehr mit den Bewohnern Laufübungen durchführen oder turnen, das geht vielleicht ein wenig verloren im Sinne, dass man nicht daran denkt.

C.F.: Und bezogen auf die Teamziele denken Sie könnte man bei diesem Punkt noch etwas machen oder denken Sie, es ist gut so wie es bisher gemacht wird?

A.B.: Ja, also Verbesserungen sind sicherlich immer noch möglich.

C.F.: Und Fällt Ihnen zu diesem Themabereich der Teamziele etwas dazu ein?

A.B.: Ja, also eben, wenn wir das hinbekommen, dass wir wirklich jeden zweiten Tag einen Rapport durchführen, dann wäre das, hinsichtlich der Förderung des gemeinsamen Verständnisses für das Team, sicherlich gut. Ja.

[00:22:40) C.F.: Haben Sie vielleicht eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf die Aussage „die Ziele unseres Teams sind uns klar“ so unterschiedlich sind?

A.B.: Ja nein, so eine richtige Erklärung dafür, dass die Meinungen unterschiedlich sind, habe ich eigentlich nicht. Weil die Pflegeplanungen sind eigentlich auch sehr gut geschrieben, darin enthalten ist bspw. auch, dass man Gespräche mit den Bewohnern führen sollte oder man die Bewohner zu Beschäftigung (Abteilung) bringen sollte. Eigentlich ist das meiner Meinung nach alles schon sehr gut und verständlich für das Team formuliert. Ja.

[00:22:36] C.F.: Prima.

Was denken Sie, was könnten Sie tun, damit die Teamziele gewissen Mitgliedern noch klarer werden?

A.B.: Ja, man könnte bei den Mitarbeitenden vermehrt nachfragen, ob diese oder jene Aufgabe gemacht wurde, damit ihnen unsere Aufgaben auch bewusster werden. Ja.

C.F.: Und seitens der Organisation gibt es etwas, dass Sie sich wünschen würden, damit die Teamziele jedem Mitglied klarer werden, haben da eine Idee?

A.B.: Hm, schwierig mir kommt gerade dazu nichts in den Sinn. Hätten Sie ein Bsp. für mich?

C.F.: Also bspw. würde vielleicht ein Qualifikationsgespräch (Unterbruch)

A.B.: Ah, das gibt es auch bei uns.

C.F.: Und bei diesem Qualifikationsgespräch werden solche Aspekte wie Teamziele bereits angesprochen, damit diese vielleicht den Mitarbeitenden klarer werden?

A.B.: Also wenn ich an das letzte Gespräch denke, kann ich mich eigentlich nicht daran erinnern, dass wir solche Dinge, wie Teamziele besprochen, haben.

C.F.: Was denken Sie, wäre das Qualifikationsgespräch eine passende Möglichkeit, um mögliche Teamziele mit den Mitarbeitenden zu thematisieren bzw. nachzufragen, damit die Ziele klarer werden oder denken Sie eher nicht?

A.B.: Ja richtig Sinn macht das ja wirklich nur, wenn auch ausreichend Personal vorhanden ist, dann hat man auch Zeit. Aber wenn man die Zeit nicht hat, kann man nur immer das allernötigste machen so, dass alle mit ihrer Arbeit fertig werden und alles klappt.

C.F.: Also müssen Sie Prioritäten setzten (Unterbruch)

A.B.: Ja genau.

[00:26:11] C.F.: Die Befragung hat des Weiteren gezeigt, dass die Teammitglieder sich sehr unterschiedlich stark mit den Zielen des Teams identifizieren.

Ist das, Ihrer Meinung nach, spürbar während der Arbeit im Team?

A.B.: Entschuldigen Sie bitte, ich habe ihre Frage nicht verstanden. Was meinen Sie?

C.F.: Kein Problem. Ja, es geht darum, dass die Mitarbeiter sich sehr unterschiedlich stark mit ihren Teamzielen identifizieren. Also ein Paar Leute sagen bspw. mit diesen Zielen kann ich überhaupt nichts anfangen und andere sagen, doch diese Ziele machen für mich Sinn. Spüren Sie das, Ihrer Meinung nach, während der Arbeit?

A.B.: Ja, teilweise schon, also bspw. wenn man mit einer Person zusammenarbeitet, die eher langsam arbeitet und das Ziele wäre es bspw., dass die Bewohner bei Zeiten in den Betten liegen, da sagt man dann schon mal gerne mit solch einer Person möchte man lieber nicht Spätdienst machen. Die Person ist zwar sehr sehr lieb zu den Bewohnern, aber vernachlässigt die Zeit. Die Person ist mittlerweile auch ein bisschen schneller geworden, aber zeitweise hat man sich gedacht, mit dieser Person möchte man lieber kein Spätdienst haben, weil man wird so einfach nicht fertig mit der Arbeit (Lachen). Das gibt es schon. Oder bei Leuten die neue anfangen, die können sich zu Beginn mit der Arbeitsweise auch nicht identifizieren, aber das muss man auch verstehen. Das ist für mich logisch.

C.F.: Klar. Also anders formuliert zeigt sich diese Unterschiedlichkeit bezüglich der Identifikation gemäss Ihrem Bsp. so, dass einige Leute nicht so oft auf die Uhrzeit schauen und vielleicht die Zeit aus den Augen verlieren im Vergleich zu anderen Personen, die dieses zu Beginn vereinbarte Ziel permanent vor Augen haben also, die Bewohner zu einer bestimmten Zeit in den Zimmern zu haben?

A.B.: Ja genau. Das ist dann auch so eine gewisse Ungerechtigkeit. Bspw. wird die Person, die sich mehr Zeit nimmt für die Bewohner, von den Bewohner natürlich auch als ganz liebe Person wahrgenommen und man selber schaut, dass die Bewohner zu einer gewissen Zeit in den Zimmern sind, damit die Arbeitsabläufe nicht zu sehr durcheinander geraten. Um dies zu erreichen versucht man bei fehlender Zeit, zu lange Unterhaltungen mit den Bewohnern in Grenzen zu halten und wird halt deswegen auch, als weniger lieb von den Bewohnern wahrgenommen.

[00:28:40] C.F.: Ja klar, man fühlt sich dann wie hin und her gerissen.

Haben Sie eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Ich identifiziere mich mit den Zielen des Teams“ so unterschiedlich sind?

A.B.: Ja, wie soll ich das erklären, ich denke, manche Leute handeln so nach ihrem Inneren, also nach ihren Gefühlen, was ja eigentlich nicht schlecht ist, aber leider geht das nicht immer, weil auch bei einem Alters- und Pflegeheim gewisse Arbeitsabläufe existieren und man auch auf diese achten muss, damit kein Chaos entsteht.

C.F.: Haben Sie evtl. noch weitere Erklärungen dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage so unterschiedlich sind?

Ja also, an der Motivation liegt es glaube ich nicht. Also motiviert sind wir alle, dass schon, ja.

C.F.: Und organisationale Bedingungen, wie bspw. das Treppenlaufen, zu wenig Arbeitsmaterial und solche Dinge, haben Ihrer Meinung nach, keinen Einfluss darauf?

A.B.: Ja, wie bereits erwähnt sind wir vom Pavillon in das neue Gebäude umgezogen und zurzeit sind wir noch immer daran beschäftigt uns im neuen Gebäude auf unserer Abteilung richtig einzurichten. Und ja, diese Zeit während des Umzuges war schon ein wenig kompliziert, aber es wird langsam besser. Ich denke aber nicht, dass das einen Einfluss darauf hat, dass manche Mitarbeiter sich weniger mit den Zielen identifizieren können.

[00:30:19] C.F.: Was denken Sie, was könnten Sie persönlich tun, damit sich die Teammitglieder stärker mit den Teamzielen identifizieren würden?

A.B.: Ja ich denke, auch hier könnte ich mehr darauf achten, dass der Rapport regelmässiger durchgeführt wird und ich auch vermehrt selber bei den Leuten nachfrage, ob gewisse Arbeiten erledigt wurden, also dass ich sie Frage, ist das gemacht worden oder ist das gemacht worden? Damit also sich die Leute häufiger an unsere Ziele erinnern und sie sich so auch entsprechend mit den Zielen besser identifizieren können. Ja.

C.F.: Und seitens der Organisation, sehen Sie da vielleicht noch Aspekte, um zu erreichen, dass einige Teammitglieder sich stärker mit den Teamzielen identifizieren würden?

A.B.: Also auf der Seite der Unternehmung, da wüsste ich jetzt nichts was man tun könnte.

[00:31:34] C.F.: Ok.

Weiter hat sich gezeigt, dass im Team Uneinigkeit herrscht, ob die Ziele realistisch und erreichbar sind. Also es gibt Leute die sagen, die Ziele sind sehr realistisch und es gib auch Leute die sagen, für mich sind die Ziele eher nicht realistisch.

Ist das, Ihrer Meinung nach, spürbar während der Arbeit im Team?

A.B.: Es kommt vielleicht auch darauf an welche Ziele, damit gemeint wurden. Es wurde ja in der Befragung nicht so konkret benannt, welche Ziele gemeint werden. Manchmal denkt man dann halt gerade an eine bestimmte Sache, die einen selber beschäftigt und eine andere Person denkt an etwas anderes, also an ein anderes Ziel. Hm, ob das im Team spürbar ist, hm. Also es gibt Ziele wie bspw. das Ziel „Waschen nach Anleitung“ usw. das können wir so nicht umsetzen, oder das Ziel, dass ein Bewohner sich möglichst selber ankleidet und man als Betreuungsperson nur ab und zu vorbei kommt, um zu schauen, ob es mit dem Ankleiden wirklich geklappt hat. Diese Ziel ist eher schwierig, da es Bewohner gibt, die eher unkonzentriert sind und anstatt sich anzukleiden etwas völlig anderes machen, dann muss man immer dabei bleiben und beobachten usw.. Also, solche Ziele können wir so nicht durchführen, weil die Zeit dafür einfach nicht ausreichend ist. Ja, das stimmt schon, es gibt schon Ziele die nicht so realisierbar sind. Ja, aber die Mehrheit der Ziele ist meiner Meinung nach, schon gut durchführbar. Aber eben darüber existieren scheinbar unterschiedliche Meinungen.

C.F.: Also Sie haben unter anderem das Ziel „Waschen nach Anleitung“ genannt das, Ihrer Meinung nach, weniger realisierbar ist. Fallen Ihnen noch weitere Bsp. ein die Sie beschreiben können?

A.B.: Ja, bspw. mit den Bewohnern Spaziergänge durchzuführen. Da fällt ja dann eine Arbeitskraft auf der Abteilung aus, das können wir also auch nicht immer machen. Ja.

C.F.: Also dieses Ziel mit den Bewohnern Spaziergänge durchzuführen ist auch in der Pflegeplanung vermerkt, aber die Zeit reicht für die Mitarbeiter nicht aus, um dieses Ziel auch wirklich zu realisieren. Habe ich das so richtig verstanden?

A.B.: Ja, genau.

[00:33:48] C.F.: Haben Sie eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Unsere Ziele sind realistisch und erreichbar“ so unterschiedlich sind?

A.B.: Ja, es gibt ja so viele Ziele in unterschiedlichsten Bereichen und meiner Meinung nach, kommt diese Unterschiedlichkeit zustande, weil jeder Mitarbeiter gerade an etwas spezifisches gedacht hat und eben es gibt halt auch Ziele die nicht so realisierbar sind, wobei es auch Ziele hat, die leicht realisierbar sind. Anders kann ich mir das nicht erklären.

[00:34:49] C.F.: Ok.

Was denken Sie, was könnten Sie tun, damit das ganze Team die Ziele als realistisch und erreichbar wahrnimmt?

A.B.: Also, damit alle Ziele erreicht werden können, die in der Pflegeplanung stehen, müssten wir mehr Personal haben, sonst ist diese Pflegeplanung nicht genau umsetzbar.

C.F.: Und im eigenen Team findet man Unterstützung?

A.B.: Ja, also das ist überhaupt kein Problem von den eigenen Leuten Unterstützung zu bekommen.

[00:35:39] C.F.: Gut.

Wir sind nun zum Schluss dieses Themenbereich der „Zielorientierung“ gelangt.

Gibt es sonst noch etwas zu diesem Themenbereich, das bisher nicht angesprochen wurde, aber Ihrer Meinung nach, als Stärken oder Schwächen des Pflegeteams zu beschreiben wäre?

A.B.: Also im Moment fällt mir zu diesem Themenbereich nichts weiter dazu ein.

2. Dimension: „Aufgabenbewältigung“

[00:36:27] C.F.: Bei diesem Themenbereich zeigen die Ergebnisse unter anderem, dass das Pflegeteam eher der Ansicht ist, dass Informationen oft zu spät ausgetauscht werden.

Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in Ihrem Team?

A.B.: Ein Bsp. das zeigt, dass Informationen zu spät ausgetauscht werden, ja da fällt mir im Moment gerade kein Bsp. dazu ein. Wir haben ja auch den Computer, wo wir Informationen nachschauen können. Z.B. wenn ich wissen muss, wie der momentane Wundzustand des Bewohners ist oder ich wissen muss, ob gewisse Verbände gewechselt werden müssen, dann schaue ich dort nach. Ja, also wenn eine Person eins oder zwei Tag nicht gearbeitet hat und sie wieder zur Arbeit kommt, dann kann sie am Computer alle wichtigen Informationen über die

Bewohner nachschauen. Zusätzlich gibt es ja auch mündliche Rapporte, wo wichtige Informationen weiter gegeben werden.

C.F.: Ihnen fällt also kein Bsp. ein das beschreibt, dass die Informationen oft zu spät ausgetauscht werden?

A.B.: Ja ein mögliches Bsp. wäre, dass eben die Rapporte oft nicht stattgefunden haben und somit nicht alle Mitarbeitende die Informationen erhalten haben oder eben die Leute auch dadurch die Informationen zu spät erhalten haben.

C.F. Wurden dann früher überhaupt keine Rapporte gemacht?

A.B.: Ja, also ein Zeit lang schon, das war während einer Zeit in der eher wenig Personal zur Verfügung stand. Also wir unterscheiden ja in unserem Haus zwischen Übergabe und Rapport. Bei der Übergabe wird ganz schnell das allerwesentlichste gesagt z.B. der Nachdienst macht eine Übergabe an den Tagdienst und umgekehrt. Und dann findet nochmals am Nachmittag eine kurze Übergabe statt. Und der Rapport, das ist nochmals etwas anderes und dieser fand wirklich über eine längere Zeit nicht mehr statt.

C.F.: Und dieser Rapport, wann findet dieser bei Ihnen statt?

A.B.: Ja, der Rapport sollte eigentlich jeweils am Vormittag um 10:00 Uhr stattfinden. Ja.

C.F.: Und wie viel Zeit wird für diesen Rapport eingeplant?

A.B.: Ja, beim Rapport wurde vereinbart, diesen möglichst kurz zu halten und nur das wesentlichste zu erzählen. Also wenn nur wenig zu sagen ist, dauert dieser manchmal auch nur 10 Min. Ja.

C.F.: Und von wem wurde das vereinbart, dass der Rapport möglichst kurz dauern soll, wenn ich fragen darf?

A.B.: Wir haben insgesamt drei Stationsschwestern und von einer wurde das so beschlossen, den Rapport möglichst kurz zu halten und nur das allerwichtigste zu erzählen.

[00:39:22] C.F.: Welche Bedingungen sind, Ihrer Meinung nach, dafür verantwortlich, dass Informationen oft zu spät ausgetauscht werden?

Sie haben ja bereits erwähnt, dass in der letzteren Zeit, Ihrer Meinung nach, zu wenig Rapporte durchgeführt worden sind und des Weiteren die Übergaben eher kurz gehalten werden sollten.

A.B.: Ja genau, vermutlich sind die wenigen durchgeführten Rapporte und die kurzen Übergaben dafür verantwortlich, dass die Informationen derzeit nicht immer zeitnah ausgetauscht werden.

C.F.: Gibt es evtl. noch weitere Bedingungen die, Ihrer Meinung nach, dafür verantwortlich sind, dass Informationen zu spät ausgetauscht werden?

A.B.: Eh nein, im Moment nicht.

[00:40:07] C.F.: Ok.

Was denken Sie, was könnten Sie persönlich tun, damit die Informationen rechtzeitig ausgetauscht werden?

A.B.: Ja, wichtig ist wirklich die Informationen gewissenhaft in den Computer einzutragen. Und da geht manchmal halt schon mal was verloren, also dass man halt vergisst die Informationen im Computer einzutragen. Ja. Und dass man halt die Leute daran erinnert, dass Sie die Informationen auch auf dem Computer nachschauen, das ist schon noch verbesserungswürdig bei uns. Ja.

C.F. Also, dass sich die Mitarbeitenden gegenseitig daran erinnern, dass man wichtige Informationen auch auf dem Computer finden könnte, wenn man dort suchen würde, verstehe ich Sie richtig?

A.B.: Ja.

C.F.: Was denken Sie, warum wird der Computer zur jetzigen Zeit nicht so richtig genutzt, um Informationen nachzuschauen?

A.B.: Vielleicht weil manche Mitarbeitenden sich mit den kurzen mündlichen Rapporten zufrieden geben und deshalb weniger den Computer benutzen. Ja.

[00:41:58] C.F.: Die Befragung hat des Weiteren gezeigt, dass die Meinungen im Team bezüglich der Aussage „Unsere Prioritäten sind klar“ sehr unterschiedlich sind.

Ist das, Ihrer Meinung nach, im Team spürbar während der Arbeit?

A.B.: Ja, während der Arbeit bspw. bei der Körperpflege der Bewohner. Also beim Duschen und Baden der Bewohner sind einige Mitarbeiter der Meinung, dass manche Leute dafür zu viel Zeit aufwenden, aber andere Mitarbeitende sehen das wiederum nicht so. Oder, es gibt auch Mitarbeitende, die den Bewohner jede Woche duschen, auch wenn der Bewohner nicht so gerne duschen möchte. Meiner Meinung nach, müssen die Bewohner auch nicht jede Woche duschen, wenn sie das nicht wollen. Aber eben zu diesem Thema existieren verschiedene Meinungen. Manche Mitarbeitende denken halt, dann haben sie richtig gut gearbeitet, wenn die Bewohner geduscht sind. Ja, da gibt es sicherlich unterschiedliche Vorstellungen von Prioritäten.

C.F. Auf die Frage, ob Sie eine Erklärung dafür haben, dass die Meinungen auf diese Aussage „Unsere Prioritäten sind klar“ so unterschiedlich sind, haben Sie teils ja schon einige Antworten genannt. Also wenn ich das richtig verstanden habe, erklären Sie sich das dadurch, dass im Team verschiedene Vorstellungen darüber existieren, was jetzt wichtig ist oder was nicht wichtig ist, das haben Sie am Bsp. mit der Körperpflege der Bewohner schön beschrieben.

Haben Sie vielleicht noch weitere Erklärungen dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Unsere Prioritäten sind klar“ so unterschiedlich sind?

A.B.: Ja, ich denke, dass das eigentlich menschlich ist. Bei der Vorstellung von guter Pflege gehen sicherlich viele Mitarbeitenden von sich selber aus und versuchen für sich selber nachzuvollziehen, was für die Bewohner besser wäre. Dabei schaut man vielleicht weniger auf das was die anderen im Team machen und setzt je nach eigener Vorstellung von guter Pflege auch andere Prioritäten als andere.

[00:45:01] C.F.: Ja, das ist nachvollziehbar.

Was denken Sie, was könnten Sie tun, damit die Prioritäten im Team klarer sind?

A.B.: Ja, das kann man meiner Meinung nach, auch wieder durch Gespräche, wie z.B. mithilfe des Rapportes, verbessern. Ja.

C.F.: Und gibt es evtl. Aspekte seitens der Unternehmung, die dazu beitragen würden, dass dem ganzen Team die Prioritäten klarer werden?

A.B.: Ja, Vielleicht dass die Leiter gut geschult werden in gewissen Themenbereichen, um richtige Prioritäten zu setzen und wir das dann später von ihnen lernen können.

[00:46:52] C.F.: Die Befragung hat des Weiteren gezeigt, dass einige Teammitglieder ihre Aufgaben sehr gut kennen andere wiederum nicht genau wissen, was sie zu tun haben.

A.B.: Das kann ich gar nicht nachvollziehen. Das verstehe ich nicht.

C.F.: Das ist verständlich, die Befragung repräsentiert ja auch verschiedene Ansichten, die ja nicht der eigenen Meinung entsprechen müssen.

Ist das, Ihrer Meinung nach, spürbar im Team, dass einige ihre Aufgaben sehr gut kennen andere wiederum nicht genau wissen, was zu tun ist?

A.B.: Ja unser Team, das teilt sich ja praktisch gesehen nochmals auf zwei Unterteams auf und bei der Hälfte wo ich arbeite habe ich nicht den Eindruck, dass das spürbar wäre, dass einige Mitarbeitenden ihre Aufgaben nicht kennen.

[00:47:44] C.F.: Haben Sie vielleicht eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Die Teammitglieder kennen ihre Aufgaben“ so unterschiedlich sind?

A.B.: Also ich denke, die Aufgaben für jeden einzelnen Bewohner sind im Computer so klar erklärt. Und den Mitarbeitenden sind ja auch die Arbeitsabläufe bekannt, wenn man bspw. die Mahlzeiten hohlen muss. Also ich habe auf diese Frage leider keine passende Erklärung.

C.F.: Also Ihrer Meinung nach, kann man die Aufgaben im Computer nochmals anschauen und in den Rapporten werden die Aufgaben auch bekanntgegeben und die Leute können auch selber nachfragen, so sollten die Aufgaben eigentlich allen Teammitglieder bestens bekannt sein?

A.B.: Ja genau (Lachen).

[00:48:38] C.F.: Was denken Sie, was könnten Sie persönlich tun, damit die Teammitglieder ihre Aufgaben besser kennen?

A.B.: Ja, man könnte am Rapport über die Aufgaben sprechen und man könnte auch immer wieder nachfragen, was die Mitarbeiter alles gemacht haben und ob Unklarheiten bezüglich den Aufgaben existieren.

C.F.: Und seitens der Unternehmung, sehen sie da noch Punkte, die dazu beitragen würden, dass alle Teammitglieder ihre Aufgaben besser kennen?

A.B.: Ja, vielleicht könnte man spezielle Schulungen anbieten, wo dieses Thema der Aufgabenklarheit darin enthalten ist, wenn der Bedarf da ist.

C.F.: Ok.

Mich würde es noch interessieren, wie Sie Ihre Funktionsbeschreibung beurteilen. Dort sollten ja die Hauptaufgaben jeweils beschrieben sein oder liege ich falsch?

A.B.: Nein, dort stehen die Hauptaufgaben auch drin.

C.F.: Und Ihre Funktionsbeschreibung finden Sie so gut, wie sie ist oder gäbe es da, Ihrer Meinung nach, noch Verbesserungspotential?

A.B.: Nein, die finde ich gut so wie sie ist.

[00:50:19] C.F.: Ok.

Weiter hat sich gezeigt, dass im Team Uneinigkeit herrscht, ob die Anstrengungen gut bzw. schlecht im Pflorgeteam koordiniert werden. Also die Mehrheit der Leute findet, dass die Anstrengungen gut im Team koordiniert werden. Es gibt aber auch vereinzelt Personen die der Meinung sind, dass die Anstrengungen weniger gut koordiniert werden.

Zeigt sich das, Ihrer Meinung nach, im Team während der Arbeit?

A.B.: Nein eigentlich nicht. Es ist ja so, dass die Arbeiten bei uns bereits schon am Abend vorher für den nächsten Tag geplant werden und jeder Mitarbeiter weiss eigentlich darüber Bescheid, welche Bewohner er am nächsten Tag betreuen wird. Somit ist selbständiges Arbeiten für jeden Mitarbeitenden gefragt und für jeden ist eigentlich bereits am morgen früh schon klar, was er zu machen hat. Die Meisten Leute wissen dann auch welche Bewohner zuerst wach werden und wo sie zuerst hingehen müssen. Und dann ist es so, dass wenn wir einen schwerwiegenden Pflegefall haben, dann helfen wir uns auch gegenseitig im Team. Wobei man bei benötigter Unterstützung immer einen anderen Mitarbeitenden über das persönliche Pflgetelefon erreichen kann. Und ich bin nicht der Meinung, dass die Anstrengungen im Team schlecht koordiniert werden.

C.F. Also verstehe ich das richtig, Sie sagen, dass bereits am Abend zuvor bekannt gegeben wird, welche Bewohner von welchem Mitarbeitenden gepflegt wird und bei der eigentlichen Planung sehen sie auch keine schlechte Koordination und deshalb sind Sie der Meinung, dass die Anstrengungen nicht schlecht koordiniert werden?

A.B.: Ja genau, wobei man halt auch nicht bei uns alles planen kann. Manchmal geschehen auch unvorhergesehene Dinge und dann muss man schauen, wie man sich untereinander koordiniert und wie man mit einander spricht und wie man die Arbeiten am besten Lösen könnte.

[00:51:48] C.F.: Klar.

Haben Sie eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Wir koordinieren unsere Anstrengungen gut“ so unterschiedlich sind?

A.B.: Das weiss ich auch nicht (Lachen).

C.F.: Ja, das sind auch wirklich keine leichten Fragen, die ich Ihnen stelle (Lachen).

A.B.: Ja hm, dazu habe ich keine Erklärung. Nein.

[00:52:32] C.F.: Kein Problem.

Was denken Sie, was könnten sie tun, damit sich das Team bei ihrer Koordination verbessern könnte?

A.B.: Ja, durch bessere Absprachen zwischen den Mitarbeitenden.

C.F.: Und was für Bedingungen müssen gegeben sein, damit man sich im Team besser absprechen kann?

A.B.: Ja, dann sind wir wieder bereits beim Stichwort Rapport angelangt, dort könnte man einiges festlegen. Und wichtig ist auch, dass man zu Beginn des Dienstes die Nummer des persönlichen Pflegetelefons mit den Leuten austauscht. Dann würde man nötigenfalls Personen schneller erreichen. Das würde meiner Meinung nach, die Koordination zwischen den Mitgliedern auch erleichtern. Und dies wird halt nicht immer zu Beginn des Dienstes gemacht, aber es wäre halt günstig, wenn man mal jemanden um Hilfe bitten muss.

C.F.: Diese Nummern des persönlichen Pflegetelefons sind das nicht immer die gleichen Nummern?

A.B.: Nein, diese Nummern ändern sich ständig.

C.F.: Ok. Und wie Sie bereits erwähnt haben, ist das Team auf zwei Stöcke aufgeteilt so wie ich das verstanden habe bezüglich der Koordination finden Sie, dass es eher im Vergleich zu früher, als Sie noch im Pavillon gearbeitet haben, es zur jetzigen Zeit, sich verbessert hat?

A.B.: Ja ich denke, die Koordination des Teams ist ein bisschen schwieriger geworden. Aber das ist halt auch immer eine Gewöhnungssache und wir arbeiten daran. Ich denke auch, die Umstellung braucht halt einfach Zeit bis alle Leute sich wieder eingespielt haben.

C.F.: Und diese persönlichen Pflegetelefone, finden Sie das ist ein geeignetes Hilfsmittel für die Koordination, wenn das Team auf zwei Stockwerken verteilt arbeitet oder gäbe es, Ihrer Meinung nach, noch bessere Lösungen?

A.B.: Ja, also in erster Linie erfolgt die gegenseitige Koordination während der Arbeit, primär auf den jeweiligen Bereichen untereinander bzw. auf den jeweiligen Stockwerken. Das heisst, die Leute vom ersten Stock in unserem Team schauen in erster Linie für sich und diejenigen Leute auf dem zweiten Stock unseres Teams schauen für sich. Und bei gewissen Situationen werden die Leute, die auf dem anderen Stock arbeiten gerufen, um zu helfen. Ja, dann geht das schon.

C.F.: Dann denken Sie, ist das persönliche Pflegetelefon eigentlich ein gutes Hilfsmittel für das Team, um sich auf zwei Stockwerken zu koordinieren?

A.B. Ja, absolut. Das persönliche Pflegetelefon unterstützt die Koordination im Team sicher um einiges, da wir auf zwei Stockwerken verteilt sind. Ja.

C.F.: Seitens der Unternehmung gäbe es da etwas, dass Sie sich wünschen würden, damit sich das Team bei ihrer Koordination verbessern könnte?

A.B.: Nein, dazu fällt mir nichts ein.

C.F.: Also bspw. die Planung ist nicht zu kompliziert zu verstehen und wird auch den Mitarbeitenden frühzeitig bekanntgegeben (Unterbruch)

A.B.: Also in Bezug auf die Arbeitsplanung bekommen wir einen Monatsplan. Ja.

C.F.: Also dann sind Sie eigentlich zufrieden mit der Koordination im Team und wünschen sich keine weiteren Massnahmen seitens der Unternehmung, um diese noch zu verbessern?

A.B.: Ja, also im Grossen und Ganzen bin eigentlich bezüglich der Koordination im Team zufrieden. Vielleicht sehe ich das aber auch eher zu rosarot, da ich von meinem früheren Arbeitgeber so viel Schlechteres gewohnt bin.

[00:56:39] C.F.: Gut.

Dann sind wir nun auch schon zum Schluss dieses Themenbereichs der „Aufgabenbewältigung“ gelangt.

Gibt es sonst noch etwas zu diesem Themenbereich, dass bisher nicht angesprochen wurde, aber Ihrer Meinung nach, als Stärken oder Schwächen des Pflorgeteams zu beschreiben wäre?

A.B.: Nein, ich denke, das wichtigste wurde schon angesprochen.

3. Dimension: „Zusammenhalt“

[00:57:21] C.F.: Dann kommen wir nun zur dritten Dimension, wobei es thematisch um den Zusammenhalt des Pflorgeteams geht.

Die Ergebnisse auf dieser Dimension zeigen, dass ein „Wir-Gefühl“ im Team herrscht und dementsprechend das Pflorgeteam sich auch als ein „echtes Team“ wahrnimmt.

Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in Ihrem Team?

A.B.: Ja, bspw. wenn man Hilfe braucht, dann hilft jeder gerne mit, wenn es irgendwie geht, das ist überhaupt keine Frage bei uns, Ja.

C.F.: Und wird sich auch gegenseitig geholfen ohne dass man um Hilfe bittet?

A.B.: Ja, also bei uns erfolgt die gegenseitige Unterstützung auch ohne dass man darum bitten muss. Sobald man selber Zeit hat wird im Team geschaut, ob jemand Hilfe benötigt. Das ist eigentlich bei uns ganz selbstverständlich.

C.F.: Könnten Sie vielleicht ein konkretes Bsp. beschreiben, das das „Wir-Gefühl“ im Team während der Arbeit veranschaulicht?

A.B.: Ja, es zeigt sich halt anhand eines guten Gefühls, das man hier im Team hat. Es herrscht, meiner Meinung nach, eine sehr gute Stimmung im Team.

[00:59:05] C.F.: Was denken Sie, welche Bedingungen sind, Ihrer Meinung nach, dafür verantwortlich, dass das Pflegeteam sich als ein „echtes Team“ fühlt?

A.B.: Also, als ich hier angefangen habe zu arbeiten, hatte ich zuerst eine Probezeit zu absolvieren und da haben die Mitarbeiter geschaut, ob ich zum Team passe. Ja und ich glaube, darum hat sich das Wir-Gefühl bei uns so entwickelt, weil man darauf achtet, dass die Leute zum Team auch passen.

C.F.: Haben Sie persönlich bei einem neuen Mitarbeitenden dann auch die Gelegenheit zu sagen, nein diese Person passt, meiner Meinung nach, nicht in unser Team?

A.B.: Ja, also die Person die mehr mit dem neuen Mitarbeiter zu tun hat, während der Probezeit, die bekommt schon die Möglichkeit ihre Meinung zu dieser Person zu äussern. Ja und in unserem Haus gibt es ja drei Teams und ich glaube wir sind das beste Team im Haus. Es gab auch Teams, die haben sich nicht so gut verstanden, bspw. als das Alters- und Pflegeheim vor ein paar Jahren einen Mitarbeitenden Ausflug organisiert hat, ist ein ganzes Team Zuhause geblieben, das gab es auch, ja weil sich die Leute in diesem Team einfach nicht verstanden haben. Also es ist nicht selbstverständlich dass sich hier im Haus alle Teams verstehen. Ja.

C.F. Und wenn das Alters- und Pflegeheim ein Ausflug organisiert, dann kommen alle Leute aus Ihrem Team, wenn es ihnen möglich ist?

A.B.: Ja, genau und das zeigt mir schon, dass wir im Team ein grosses Wir-Gefühl haben.

C.F.: Und was denken Sie, tragen solche organisierten Ausflüge vom Alter- und Pflegeheim etwas dazu bei, dass sich im Team noch ein stärkeres „Wir-Gefühl“ entwickeln kann?

A.B.: Ja sicher, absolut.

C.F.: Sie haben vorhin erwähnt, dass Ihr Team ein besonders starkes „Wir-Gefühl“ hat im Vergleich zu den anderen Teams. Was denken Sie, warum ist dieses „Wir-Gefühl“ in Ihrem Team so besonders stark ausgeprägt?

Sie haben ja bereits die grosse Hilfsbereitschaft in Ihrem Team erwähnt und auch dass die Leute ihre Hilfe anbieten ohne dass man sie darum bitten muss. Gibt es noch andere Dinge die Sie beschreiben können?

A.B.: Also wie es bei den anderen Teams gerade zurzeit aussieht weiss ich jetzt nicht, aber es war halt schon so, dass die Personen der anderen Teams sich nicht so gut untereinander verstanden haben. Es kommt halt wirklich darauf an, was für Menschen in einem Team zusammen sind. Ja.

C.F.: Und das passt, Ihrer Meinung nach, in Ihrem Team?

A.B.: Ja, das passt absolut hier bei uns.

[01:01:55] C.F.: Super.

Was denken Sie, was könnten Sie tun, damit sich noch ein stärkeres „Wir-Gefühl“ im Team entwickeln kann?

A.B.: Also dieses Wir-Gefühl ist durch den Umstand, dass wir nun neu auf zwei Stockwerken arbeiten schon ein bisschen in Gefahr im Vergleich zu früher, als wir alle auf einem Stock gearbeitet haben. Bspw. ist es jetzt teilweise am Abend sage, ach du warst heute auch da. Ich habe also die Person den ganzen Tag nicht gesehen, weil sie im oberen Stockwerk gearbeitet hat und ich im unteren, ja und das finde ich eigentlich schade, Ja. Hm, aber was ich noch dazu beitragen könnte, damit sich noch ein stärkeres Wir-Gefühl im Team entwickeln kann? Hm, also das Team besitzt ja eine Personalkasse und ich denke, das ganze Team könnte mal mit diesem Geld wieder einmal zusammen schön Essen gehen und ein paar schöne Stunden miteinander verbringen. Ja, also das würde das Wir-Gefühl im Team sicherlich auch wider fördern.

C.F.: Sie haben vorhin gesagt, dass das Alters- und Pflegeheim auch Ausflüge organisiert (Unterbruch)

A.B.: Ja, einmal im Jahr.

C.F.: Und zu diesen Ausflügen werden dann alle Leute eingeladen?

A.B.: Ja.

C.F.: Und wie ist es organisatorisch gesehen möglich, den Schichtbetrieb im Haus aufrecht zu erhalten?

A.B.: Ah ja, die Betriebsausflüge finden immer an zwei Tagen statt. So können alle Leute kommen.

C.F.: Und seitens der Unternehmung, würden Sie sich da konkret noch zusätzliche Dinge wünschen, die dazu beitragen würden, damit sich noch ein stärkeres „Wir-Gefühl“ im Team entwickeln kann?

A.B.: Ja, die Unternehmung könnte vielleicht veranlassen, dass die Gänge anders, also mit wärmeren Farben, gestrichen werden. Das wäre sicherlich für das Wohlfühl der Mitarbeitenden im Team sehr dienlich.

C.F.: Das Team arbeitet ja jetzt neu auf zwei Stockwerken, denken Sie, hat das auch einen Einfluss auf das „Wir-Gefühl“ im Team?

A.B.: Nein, ich denke, das Arbeiten auf zwei Stockwerken ist nicht extrem hinderlich und hat auch keine Auswirkungen auf unser Wir-Gefühl. Nein.

C.F.: Also Sie denken die Vorteile auf zwei Stockwerken zu arbeiten überwiegen?

A.B.: Vorteile, also Vorteile finde ich, hat es gar keine. Ich finde, wenn wir als Team nur auf einem Stockwerk arbeiten könnten wäre das besser.

C.F.: Könnten Sie mir bitte beschreiben wieso es, Ihrer Meinung nach, besser wäre, wenn das ganze Team nur auf einem Stockwerk arbeiten könnte?

A.B.: Ja, also wenn man bspw. Spätdienst oder Nachtdienst hat, dann ist man eher alleine. Und wenn man auf einem Stockwerk wäre, dann denke ich, wäre es übersichtlicher und man bemerkt vielleicht schneller wenn irgendwas ist, also wenn bspw. ein Bewohner aus dem Zimmer kommt. Ich bin der Meinung, dass man so ein besseres Gefühl hätte, dass man alles im Griff hat, anstatt wenn man immer die Treppe rauf und runter gehen muss. Ja.

C.F.: Also auf einem Stockwerk zu Arbeiten wäre Ihrer Meinung nach übersichtlicher?

A.B.: Ja, schon. Und man würde mit den anderen Mitarbeitenden des Teams besser ins Gespräch kommen, weil man sie halt eher auch öfters sehen würde. Das wäre auch noch ein weiterer Vorteil. Ja.

[01:06:17] C.F.: Des Weiteren zeigt sich, dass wenn eine einzelne Person in Zeitnot gerät, sich die Teammitglieder untereinander unterstützen.

Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in Ihrem Team?

A.B.: Ja, also bei uns ist es auch so, dass die Mitarbeitenden anbieten noch länger zu bleiben auch wenn sie eigentlich bereits Dienstschluss hätten. Es wird also nicht auf die Uhr geschaut, wenn andere noch Unterstützung brauchen, dann bleibt man einfach noch da. So ist es, ja. Also die Bereitschaft zur Hilfe, die ist bei uns auf jeden Fall vorhanden.

C.F.: Haben Sie vielleicht noch andere Bsp., die diese Unterstützung im Team beschreiben?

A.B.: Hm, ja wenn z.B. ein Bewohner unglücklich stürzt, eilen auch andere Mitarbeitende heran, um zu helfen. Also in solch einer Situation helfen dann einige Personen den Bewohner wieder auf die Beine zu bekommen, andere alarmieren nötigenfalls den Arzt und andere hohlen unter Umständen Verbandmaterial.

[01:08:33] C.F.: Welche Bedingungen sind, Ihrer Meinung nach, dafür verantwortlich, dass im Pflorgeteam eher eine grosse Hilfsbereitschaft existiert?

A.B.: Ja auf jeden Fall, dass genug Personal vorhanden ist und das haben wir auch. Und wir haben hochmotiviertes Personal bei uns, das ist sicherlich auch sehr wichtig und hat dementsprechend Einfluss auf die Hilfsbereitschaft in unserem Team.

C.F.: Können Sie sich erklären, warum die Leute in Ihrem Team so motiviert sind?

A.B.: Ja, ich denke mir, weil die Leute alle gut ausgewählt worden sind. Und dass diejenigen Leute, die mit den neuen Bewerbenden engeren Kontakt während der Probezeit haben, ihre Meinung auch dazu äussern können, ob die Personen für das Team geeignet sind oder nicht und dass man auch auf sie hört, also diese Meinungen dann auch ernst nimmt. Also die Personalauswahl ist, meiner Meinung nach, sehr entscheidend und das wird auch gut hier bei uns gemacht.

C.F.: Fallen Ihnen noch weitere Aspekte ein, die dazu führen, dass im Pflorgeteam eine grosse Hilfsbereitschaft existiert?

A.B.: Es wird hier im Haus auch mit Achtung auf die Mitarbeitenden zugegangen. Und das spürt man als Mitarbeiter, also dass man wirklich geachtet wird von der Leitung. Dann hat man auch mehr Lust zu arbeiten.

C.F.: Also verstehe ich das richtig, die Leitung lebt diese achtsame Haltung gegenüber den Mitarbeitenden vor und das überträgt sich dann auch auf das ganze Team?

A.B.: Ja, ich denke schon, dass sich diese höfliche Art der Leitung sich auch auf die Leute im Team überträgt. Ich denke, wir haben glücklicherweise auch eine sehr gute Person in der Funktion als Pflegeleitung. Also ich denke,

wenn wir eine andere Person in der Pflegeleitung hätten, dann wäre auch nicht alles so einfach, diese Person hat das Haus gut im Griff, die macht das mit Herz und Verstand.

C.F.: Leben die Teamleiter in Ihrem Team diese Hilfsbereitschaft auch vor also, dass man sich gegenseitig helfen sollte?

A.B.: Ja, absolut.

C.F.: Wie zeigt sich das? Wie machen die Teamleiter das?

A.B.: Ja, es wird oft gedankt. Ich sage dann immer du brauchst dich doch gar nicht zu bedanken. Aber sie bedanken sich trotzdem (Lachen). Und wenn sich die Teamleitung bedankt, dann ist das besonders schön. Ja, also sie zeigen wirklich eine grosse Wertschätzung für die Arbeit, die man im Team leistet.

[01:12:25] C.F.: Was denken Sie, was könnten Sie persönlich tun, damit die Hilfsbereitschaft im Team noch stärker zunimmt?

A.B.: Ja, man könnte bspw. beim Rapport das Thema der Hilfsbereitschaft im Team aufgreifen und nachfragen oder besprechen, wie wir das noch weiter fördern könnten. Ja.

C.F.: Kommen Ihnen vielleicht ein paar konkrete Themenbereiche in den Sinn, bei denen man das Thema der Hilfsbereitschaft während des Rapports aufgreifen könnte?

A.B.: Ja, bspw. beim Transfer von schweren Bewohnern, dass man beim Rapport die Leute vielleicht wieder einmal daran erinnert, dass falls sie Hilfe bei solchen schweren Arbeiten benötigen, sie diese Hilfe bei den anderen Leuten im Team auch einfordern sollen.

C.F.: Und seitens der Unternehmung, gäbe es Ihrerseits Wünsche, die dazu beitragen würden die Hilfsbereitschaft weiter zu steigern?

A.B.: Ja, der Dienstplan kommt für viele ein bisschen zu spät. Wir können ja bis zu vier Tage „Wunsch-Frei“ haben im Monat und das müssen wir zwei bis drei Monate im Voraus beantragen und als ich hier angefangen habe, haben wir den Dienstplan zwei Monat im Voraus bekommen und jetzt bekommen wir den Dienstplan einen Monat im Voraus. Es ist also schwierig wenn man irgendwelche Termine vereinbaren möchte. Einige werden dann ganz unruhig weil sie wissen möchten, wie sie im nächsten Monat zu arbeiten haben, um für sich ihre Freizeit planen zu können. Und ich denke, es wäre gut für die Zufriedenheit der Mitarbeiter, wenn sie den Dienstplan zwei Monate im Voraus erhalten könnten, wenn das möglich wäre.

C.F.: Kennen Sie evtl. die Gründe, warum Einsicht der Planung von zwei Monaten im Voraus auf einen Monat im Voraus geändert wurde?

A.B.: Ja, ich denke, weil auch weniger Personal zurzeit da ist, nehme ich jetzt einmal an.

C.F.: Wissen Sie, ob da Bemühungen seitens der Unternehmungen im Gange sind, um mehr Personal zu bekommen oder bleibt der Personalbestand jetzt so?

A.B.: Ja es hiess seitens der Pflegeleitung, dass eher zu viel Personal angestellt ist. Ja das ist ja auch immer abhängig von der finanziellen Situation des Hauses, die Krankenkassen von wo ja das Geld kommt, werden auch immer leerer.

[01:16:35] C.F.: Weiter hat sich in der Befragung gezeigt, dass seitens der Teammitglieder sehr grosses gegenseitiges Verständnis und eine hohe Akzeptanz existiert.

Können Sie dazu evtl. auch konkrete Bsp. in Ihrem Team nennen, die das beschreiben?

A.B.: Ja, bspw. wenn jemand von uns Krank wird und ins Krankenhaus muss, dann wird diese Person auch oft von jemanden aus dem Team besucht. Oder bspw. in den Pausenzeiten unterhält man sich oft über persönliche Probleme und erkundigt sich auch über andere Meinungen oder über andere Ratschläge je nachdem, was für Themen man gerade zusammen bespricht. Ja, also ich denke, die Leute zeigen absolut Verständnis, wenn man Probleme hat.

C.F.: Und diese gegenseitige Akzeptanz, wie zeigt sich das in Ihrem Team?

A.B.: Ja, wir haben ja Leute die sich mehr Zeit lassen mit den Bewohnern und das ganze Team weiss, dass diese Leute einen Herzens guten Charakter haben und sie den Leuten auch nur Gutes tun wollen. Und wir akzeptieren das halt so, dass sich diese Leute mehr Zeit lassen. Also man sieht im Team nicht nur die Arbeit dieser Personen sondern man sieht auch den Menschen. Eben, dass das halt zu der Art und Weise dieser Leute dazugehört und das wird auch so von den Leuten im Team akzeptiert.

[01:19:23] C.F.: Was denken Sie, welche Bedingungen sind, Ihrer Meinung nach, dafür verantwortlich, dass im Pflorgeteam eher grosses gegenseitiges Verständnis und Akzeptanz herrscht?

A.B.: Ja, durch diese freundliche Atmosphäre, die bei uns herrscht. Und ich denke, die Leute von uns kommen auch deswegen gerne zur Arbeit.

C.F.: Können Sie mir beschreiben, wie sich diese freundliche Atmosphäre im Team zeigt?

A.B.: Also es werden im Team auch immer viele private Themen untereinander erzählt. Und man tauscht sich gegenseitig aber auch über die schönen Erlebnisse aus, die man in der Freizeit erlebt hat. Ja, solche Dinge zeigen diese freundliche Atmosphäre bei uns.

C.F.: Und seitens der Unternehmung, haben Sie genügend Spielraum, damit Sie sich gegenseitig über solche Themen auch austauschen können?

A.B.: Ja, in der Pflege ist es oft so, dass unterschiedliche Pausenzeiten existieren. Und durch diese unterschiedlichen Pausenzeiten sehen wir uns untereinander eigentlich nicht sehr oft und können so nur teilweise miteinander sprechen. Aber es finden sich immer wieder Gelegenheiten, sich auch während der Arbeit auszutauschen, wenn man bspw. sich über den Weg läuft. Aber eben dadurch, dass das Team jetzt auf zwei Stockwerken verteilt ist, begegnet man sich weniger und das macht es, meiner Meinung nach, ein wenig hinderlich. Ich ziehe mich in den Pausen auch mal gerne zurück, weil ich in meiner Freizeit nicht immer Lust habe über die Arbeit zu sprechen und da haben wir einen Raum, wo man in Ruhe sitzen kann.

C.F.: Also einen Pausenraum, der von der Unternehmung zur Verfügung gestellt wird?

A.B.: Ja, der Raum ist ganz unten, so eine Art Fernsehraum, einen Raum für die Leute, die sich mal zurückziehen möchten. Aber das machen eher wenige Leute, so zwei bis drei Leute. Ja.

[01:23:22] C.F.: Was denken Sie, was könnten Sie tun, um im Team gegenseitiges Verständnis und Akzeptanz zu fördern?

A.B.: Also wenn es so weiterläuft wie bisher, weiss ich nicht, was ich da neu dazu beitragen könnte. Auf jeden Fall läuft es gut so wie es im Moment ist. Man sollte halt immer versuchen, sich immer wirklich mit Achtung zu begegnen.

C.F.: Was wäre, Ihrer Meinung nach, eine Strategie, um sich gegenseitig mit Achtung zu begegnen?

A.B.: Das kommt halt auch immer ein bisschen auf die Situation darauf an. Man sollte einfach seine Wertschätzung zeigen, wenn die andere Person etwas geleistet hat. Oder man sollte sich Zeit nehmen, um Zuzuhören, was eine andere Person zu sagen hat. Ja.

C.F.: Würden Sie sich seitens der Unternehmung noch etwas wünschen, damit das gegenseitige Verständnis und die Akzeptanz noch weiter gefördert werden kann?

A.B.: Ja, man müsste meiner Meinung nach die Stationszimmer einmal richtig fertig einrichten und in den Gängen Bilder aufhängen. Das sind immer so Dinge, die man gerne aufschiebt und dass sind so unsere Anliegen die wir haben, wo aber im Moment noch nichts läuft.

Eben ich bin bspw. glücklich einen Pausenraum zu haben, indem ich mich zurückziehen kann, wenn ich es möchte und mit anderen Mitarbeitenden über Dinge sprechen kann, die nicht unbedingt mit der Arbeit zu tun haben.

[01:26:53] C.F.: Des Weiteren lassen die Ergebnisse der Befragung darauf schliessen, dass zum Teil der Einzelne und nicht immer das Team im Mittelpunkt steht. Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in Ihrem Team?

A.B.: Hm, kommt wieder auf die Situation darauf an und wer die Person ist. Bspw. eine Stationsschwester, die muss natürlich auch im Vordergrund stehen. Ich denke, wir haben schon eine Person, die das ein bisschen macht, aber das ist auch gleichzeitig eine Person, die viel im Team bewegt und viel Power hat und da sage ich persönlich, dass diese Person das auch darf, weil sie wirklich extrem viel bewegt.

C.F.: Können Sie mir vielleicht dazu ein konkretes Bsp. beschreiben, damit ich mir das vorstellen kann?

A.B.: Ja, das ist eine Person, die setzt ihre Ideen in Bezug auf die Arbeit im Team um. Da kann es evtl. schon mal vorkommen, dass es dem ganzen Team zu viel wird. Aber letzten Endes sehe ich das so, dass was die Person macht, ist letzten Endes gut und es wird auch immer etwas daraus und deswegen sage ich, soll die Person das nur weiter so machen (Lachen). Bspw. geht die Person sehr oft mit den Bewohnern raus und die anderen müssen ja dann die Arbeiten von dieser Person auch mit übernehmen, aber ich finde das gut, dass die Person mit den Leuten rausgeht. Ja.

[01:30:39] C.F.: Was denken Sie, welche Bedingungen sind, Ihrer Meinung nach, dafür verantwortlich, dass im Pflege team zum Teil der Einzelne und nicht das Team im Mittelpunkt steht?

A.B.: Ja, dafür sind sicherlich auch die teilweise zu wenig durchgeführten Rapport verantwortlich. Da könnte man vielleicht die Aufgaben noch besser klären und auf die Leute besser verteilen.

[01:32:22] C.F.: Was denken Sie, was könnten Sie tun, damit mehr das Team und nicht einzelne Personen im Mittelpunkt stehen?

A.B.: Hm, das Team müsste in die Entscheidungen miteinbezogen werden, so könnte man das vielleicht verhindern, dass sich einige Leute in den Mittelpunkt stellen, weil man sozusagen als ganzes Team entscheidet.

C.F.: Fallen Ihnen dazu vielleicht konkrete Themenbereiche ein, bei denen das Team in die Entscheidungen miteinbezogen werden sollten?

A.B.: Ja, vielleicht dass wir einmal im Monat den Rapport auch dafür nutzen würden, um Verbesserungsvorschläge zu diskutieren. So kann jeder seine Vorschläge dem Team vortragen und nicht nur eine Person. Das wäre noch eine gute Sache. Ja, aber eben man müsste das zuerst mit der Leitung absprechen, um zu erfahren, wieviel Zeit wir dafür verwenden dürfen.

C.F.: Was ist Ihre Einschätzung, würde Ihre Idee dem Team passen oder wäre das zu viel Aufwand neben der eigentlichen Arbeit?

A.B.: Ja, ich denke schon, dass das die Leute interessieren würde.

[01:35:53] C.F.: Ok.

Des Weiteren existiert gemäss den Ergebnissen des Fragebogens eine Uneinigkeit darüber, ob einzelne Teammitglieder versuchen, sich auf Kosten anderer zu profilieren bzw. sich in den Vordergrund zu stellen.

Ist das, Ihrer Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit?

A.B.: Ja, das nimmt man ab und zu schon mal wahr. Aber ich empfinde das nicht immer als schlecht, ich finde es auch teilweise sehr gut, wenn das jemand macht. Ja.

C.F.: Können Sie mir so ein gutes Bsp. beschreiben?

A.B.: Ja, wenn eine Person erzählt, was sie alles gemacht hat und das so zum Ausdruck bringt. Ja, dass die anderen Personen dann auch Bescheid wissen, das finde ich eigentlich positiv.

C.F.: Aber Sie können mir jetzt nicht ein Bsp. nennen, wo sich das eigene profilieren negativ im Team zeigt?

A.B.: Hm, nein eigentlich nicht, also dass sich wirklich eine Person extrem profiliert, das habe ich hier bei uns noch nie also Problem wahrgenommen.

[01:38:28] C.F.: Gut.

Haben Sie vielleicht eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Es versucht niemand, sich auf Kosten anderer in den Vordergrund zu drängen“ so unterschiedlich sind?

A.B.: Also im oberen Stock dort kann ich nichts dazu sagen, da ich im unteren Stock arbeite. Und eben bei uns habe ich das noch nie extrem wahrgenommen.

[01:38:54] C.F.: Ok.

Und was denken Sie, was könnten Sie tun, damit im Team weniger versucht wird, sich in den Vordergrund zu drängen?

A.B.: Ja meiner Meinung nach, müsste man vermehrt versuchen das Gespräch mit den Leuten zu suchen. Aber eben mir ist das Problem jetzt nicht so bekannt.

C.F.: Sie sagen das Gespräch suchen, meinen Sie damit von Person zu Person oder dieses Thema nötigenfalls im ganzen Team thematisieren?

A.B.: Ja, das kann man eigentlich beides machen. Wobei ich würde erstmals das Gespräch mit der anderen Person suchen und wenn das nicht funktioniert, vielleicht dieses Thema im Team versuchen zu besprechen.

C.F.: Gibt es vielleicht noch etwas seitens der Unternehmung, was man machen könnte um zu erreichen, dass im Team weniger versucht wird sich in den Vordergrund zu stellen?

A.B.: Also eben wenn es sich zu einem grösseren Problem entwickeln würde, müsste sich dann auch die Stationsleitung Zeit nehmen, damit man das Problem besprechen kann.

C.F.: Existieren im Umgang mit solchen Problemen auch spezielle Dienstwege, damit man weiss an wem man sich zuerst wenden muss in der Unternehmung, wenn bspw. Probleme hat mit einem Mitarbeiter?

A.B.: Also bisher hatten wir noch nie so einen Fall, dass wir wegen eines Mitarbeiters die Stationsleitung kontaktieren mussten. Ja.

[01:41:31] C.F.: Weiter hat sich gezeigt, dass im Team Uneinigkeit herrscht, ob Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern existiert.

Ist das, Ihrer Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit?

A.B.: Nein, also Konkurrenz sehe ich eigentlich nicht zwischen den Mitarbeitenden bei uns.

C.F.: Können Sie mir im diesen Fall ein Bsp. nennen, dass verdeutlicht, dass keine Konkurrenz herrscht?

A.B.: Also ich denke, eben bei uns hat jeder seine festen Aufgaben und dadurch kann sich weniger Konkurrenz zwischen den Mitarbeitenden entwickeln. Zudem muss man hier nicht Angst haben den Arbeitsplatz zu verlieren, das macht sicherlich auch viel aus so dass keine Konkurrenz entsteht.

[01:43:27] C.F.: Haben Sie eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Konkurrenz zwischen den Teammitglieder ist kein Thema“ so unterschiedlich sind?

A.B.: Vielleicht existiert ein Unterschied zwischen den Diplomierten und Pflegehelfern kann ich mir vorstellen. Bspw. vor Jahren gab es zwischen den Pflegehelfern so kleine Streitigkeiten, ja vielleicht besteht eher zwischen den Pflegehelfern ein bisschen Konkurrenz.

C.F.: An was für Streitigkeiten zwischen den Pflegehelfern zeigte sich das Bspw.?

A.B.: Also was das für Streitigkeiten waren, weiss ich jetzt auch nicht mehr so genau. Im Grunde waren es aber immer Kleinigkeiten. Aber es liegt den Pflegehelfern sehr viel daran, dass sie von den Diplomierten als gut angesehen werden, glaube ich.

C.F.: Und zurzeit existiert diese Konkurrenz zwischen den Pflegehelfern, Ihrer Meinung nach, auch noch oder hat sich das wieder gelegt?

A.B.: Also aktuell sehe ich das nicht mehr als Problem an. Also ich nehme das nicht mehr so war.

[01:45:50] C.F.: Was denken Sie, was könnten Sie tun, damit Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern kein Thema ist?

A.B.: Ja, wenn man das Gefühl hat das Konkurrenzdenken existiert, könnte man darüber sprechen. Ist halt unterschiedlich je nachdem, was vorgefallen ist. Ich würde auf jedenfalls zuerst mit der Person darüber sprechen und versuchen das Problem mit ihr alleine zu klären.

C.F.: Existieren, Ihrer Meinung nach, im Team Möglichkeiten solche Aspekte im Team zu thematisieren?

A.B.: Ich denke schon, dass jeder die Möglichkeit hat, solche Themen anzusprechen. Ja.

C.F.: Wird das auch von der Teamleitung gewünscht, dass wenn man auf solche Probleme stösst, man diese bspw. beim Rapport thematisiert?

A.B.: Ja, wobei wenn ich Probleme hätte, also bspw. mit Mitarbeitenden unseres Teams, dann würde ich das zuerst mit der Teamleitung persönlich besprechen. Das hatten wir auch schon mal bereits vor Jahren gehabt, dass es Konflikte zwischen den Pflegehelfern gab und dann hat die Teamleitung lange Gespräche mit den einzelnen Personen geführt und sich dafür auch Zeit genommen.

[01:48:32] C.F.: Die Befragung hat gezeigt, dass die Meinungen im Team bezüglich der Aussage „Wir reden offen und frei miteinander“ sehr unterschiedlich sind. Ist das, Ihrer Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit?

A.B.: Das finde ich jetzt nicht, dass das spürbar ist im Team, also dass die Leute nicht offen sind bei uns. Ich bin der Meinung, dass die Leute sogar eher offen auf unserer Abteilung miteinander kommunizieren.

C.F.: Schön.

Fällt Ihnen vielleicht bezüglich der Offenheit ein konkretes Bsp. ein, das das gut beschreiben könnte?

A.B.: Also bspw. geht es oft bei uns um Themen, die Aspekte wie z.B. die Betreuung oder die Pflege der Bewohner aufgreifen. Und da wird dann schon erzählt, was der einzelne für Schwierigkeiten hatte und welche Probleme

sich bei der Arbeit gezeigt haben. Aber auch Fehler die man begangen hat werden geäußert und zusammen diskutiert. Ja. Also im Vergleich zu meinem früheren Arbeitgeber wird hier schon eher offen kommuniziert und vergangene Fehler zusammen diskutiert. Ja.

[01:52:13] C.F.: Haben Sie eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Wir reden offen und frei miteinander“ so unterschiedlich sind?

A.B.: Ja, vielleicht sind die Erwartungen zum Teil unterschiedlich, was alles gesagt werden muss, damit man die Kommunikation als offen wahrnimmt. Oder eben, ein paar Leute denken vielleicht, dass gewisse Sachen weniger wichtig sind und äussern sich deswegen nicht und die anderen Leute denken sich dann, dass diejenige Personen eher verschwiegen und nicht offen sind.

C.F.: Sie haben ja gesagt, dass Sie eher der Meinung sind, dass im Team offen miteinander geredet wird, was denken Sie, warum ist das so in Ihrem Team?

A.B.: Ja weil die Leute sich gegenseitig hier vertrauen und auch ein gewisses Pflichtbewusstsein bei den Leuten existiert, was ja ein bisschen mit dazu gehört zur eigentlichen Arbeit hier in der Pflege.

C.F.: Sie haben erwähnt, dass Vertrauen und Pflichtbewusstsein im Team existiert, was denken Sie, wie kam das zustande, dass bspw. die Leute sich vertrauen?

A.B.: Ja ich denke, man arbeitet auch schon eine längere Zeit zusammen und dadurch kennt man sich halt und vertraut sich auch gegenseitig, was meiner Meinung auch dazu führt, dass man auch gute Arbeit leisten möchte, um für die anderen Mitarbeitenden bei der Arbeit eine Hilfe zu sein.

[01:55:16] C.F.: Was denken Sie, was könnten Sie tun, damit die Kommunikation im Team als offen und frei erlebt wird?

A.B.: Hm, Ja auf jeden Fall mehr auf die Rapportzeiten bei uns bestehen.

[01:56:24] C.F.: Auch die Aussage „Wir bringen alle wichtigen Informationen in unser Team ein“, wurde von einzelnen sehr unterschiedlich bewertet. Ist das, Ihrer Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit?

A.B.: Also ich finde, im allgemeinen klappt das recht gut mit den Informationen und man hat ja immer auch noch den Computer wenn man etwas wissen muss. Man kann also jederzeit auch wichtige Dinge dort noch nachschauen. Ja.

C.F.: Also Sie sind der Meinung, dass die wichtigen Informationen bekannt gegeben werden?

A.B.: Ja schon. Wir haben jetzt neu auch ein Informationsbuch im Stationszimmer angelegt. Dort können zusätzliche Informationen für alle Mitarbeitende schriftlich festgehalten werden.

C.F.: Welche Informationen werden dann in diesem Buch festgehalten?

A.B.: Also bspw. was die Bewohner gerne Essen oder wenn ein Bewohner auf einmal am Abend Bettsocken haben möchte, solche kleinen Sachen sind das. Wirklich wichtige und umfassendere Informationen werden per Computer für alle festgehalten oder eben an den Rapporten oder Übergaben erwähnt.

[01:58.15] C.F.: Haben Sie eine mögliche Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Wir bringen alle wichtigen Informationen in unser Team ein“ so unterschiedlich sind?

A.B.: Vielleicht besteht hier auch wieder so ein Unterschied zwischen den Diplomierten und den Pflegehelfern. Ja also, dass die Pflegehelfer vielleicht das Gefühl haben, dass Ihnen nicht alles mitgeteilt wird. Ja und gerade bei den Leuten die noch nicht so lange in der Pflege arbeiten ist es dann noch schwierig zu wissen, was sind wichtige Informationen für sie, da muss ich auch selber noch an mir arbeiten und mir überlegen, was kann diese Person wissen und was kann diese Person noch nicht wissen. Auf einmal vergisst man etwas mitzuteilen, was für einen selber so selbstverständlich ist. Ja. Und dann denkt sich die andere Person vielleicht, dass man ihr wichtige Informationen vor enthält. Also das könnte meiner Meinung nach, ein Erklärung dafür sein, dass diese Frage unterschiedlich beantwortet wurde.

C.F.: Und seitens der Unternehmung, gibt es da, Ihrer Meinung nach, noch Punkte, die dafür verantwortlich sein könnten, dass die Meinungen auf diese Aussage so unterschiedlich sind?

A.B.: Ja, vielleicht auch wieder durch die Rapporte die oft nicht durchgeführt worden sind oder nur kurz durchgeführt wurden.

[02:00:01] C.F.: Was denken Sie, was könnten Sie tun, damit wichtige Informationen im Team mehr geteilt werden?

A.B.: Ich denke, man braucht in erster Linie auch Zeit dazu, um Informationen teilen zu können. Evtl., dass man den Rapport zeitlich verlängern würde, das wäre eine Möglichkeit. Aber eben, es ist schwierig sich bei so vielen Mitarbeitenden zu einigen, was jetzt wichtige Informationen sind und was eben nicht. Man müsste eigentlich auch das genau abklären und bestimmen, welche Art von Informationen wichtig sind und welche nicht (Lachen). Ja.

Was mir gerade noch eingefallen ist, dass die Leute von unserer Abteilung sogar manchmal anrufen und gewisse Informationen nachträglich dem Team mitteilen, weil sie es bei der Übergabe vergessen haben alles zu erzählen, dass ist auch fast schon selbstverständlich bei uns.

[02:01:39] C.F.: Gut.

Wir sind nun zum Schluss dieses Themenbereichs des „Zusammenhalts“ gelangt.

Gibt es sonst noch etwas zu diesem Themenbereich, dass bisher nicht angesprochen wurde, aber Ihrer Meinung nach, als Stärken oder Schwächen des Pflorgeteams zu beschreiben wäre?

A.B.: Also mir fällt im Moment nichts zusätzliches ein, was man noch sagen könnte.

4. Dimension: „Verantwortungsübernahme“

[02:02:10] C.F.: Dann kommen wir nun zur vierten und letzten Dimension, wobei es thematisch um die Verantwortungsübernahme im Pflorgeteam geht.

Die Ergebnisse auf dieser Dimension zeigen, dass das Pflorgeteam ständig über Verbesserungen nachdenkt. Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in Ihrem Team?

A.B.: Es kommt auch hier wieder auf den einzelnen Fall drauf an. Also bspw. wenn eine Person bei der Wundbehandlung eines Bewohners nicht weiterkommt wird das allen Mitarbeitenden mitgeteilt und man macht sich gemeinsam im Team Gedanken über Verbesserungsmöglichkeiten. Oder wenn unser Wissen ausgeschöpft ist, haben wir Beziehungen zum Spital aufgebaut, wo uns Kontaktpersonen auch mit ihren Vorschlägen weiter unterstützten. Ja, das wären so mögliche Bsp. wie sich das bei uns zeigt.

C.F.: Und diese Verbesserungsvorschläge werden von allen Mitarbeitenden eingebracht?

A.B.: Ja diese Bsp., die ich beschrieben haben, diese beziehen sich eher auf das diplomierte Personal.

C.F.: Haben Sie evtl. noch weitere Bsp. die verdeutlichen, dass das Pflegeteam ständig über Verbesserungen nachdenkt?

A.B.: Ja, also bezogen auf die Bewohner, wollen wir bspw. bei jemandem ganz bestimmten erreichen, dass diese Person kleinere Runden selbständig laufen kann. Da versuchen wir jetzt jeden Tag mit der Person rauszugehen, damit sie das aus eigener Kraft meistern kann.

C.F.: Bezüglich der Zusammenarbeit im Team, werden da auch Verbesserungsvorschläge seitens der Mitarbeitenden gemacht?

A.B.: Ja, bspw. bei den Übergaben teilen die Leute schon ihre Meinungen über mögliche Verbesserungen zu gewissen Dingen für die interne Zusammenarbeit mit, bspw., ob man gewisse Dinge ändern oder so lassen sollte. Ja, also das wird schon gemacht.

[02:04:14] C.F.: Was denken Sie, welche Bedingungen sind, Ihrer Meinung nach, dafür verantwortlich, dass im Team eher oft über Verbesserungen nachgedacht wird?

A.B.: Ja ich denke, weil das Team wirklich motiviert ist, etwas Gutes für die Bewohner zu tun. Ich denke auch, die gute Ausbildung und Fortbildung der Diplomierten und der Pflegehelfer tragen natürlich auch dazu bei, dass im Haus viele Verbesserungsvorschläge diskutiert werden. Dieses Wissen, welches bei diesen Weiterbildungen in Erfahrung gebracht wird, regt die Leute natürlich schon auch an über Verbesserungen für die Abteilungen nachzudenken und auch zu äussern.

C.F.: Gibt es zusätzliche Faktoren seitens der Unternehmung, die die Leute zusätzlich anregen, über Verbesserungen nachzudenken?

A.B.: Ja eben, ich denke, dass man allen Leuten hier gute Ausbildungen und Fortbildungen auf allen Ebenen anbietet und dies unterstützt und fördert das natürlich, also dass die Leute mithilfe von neuem Wissen über Verbesserungsvorschläge nachdenken. Ja.

C.F.: Und wie muss ich mir das vorstellen, hat die Stationsleitung oder Pflegeleitung immer ein offenes Ohr für Verbesserungsvorschläge oder werden die einfach vom Team selbständig umgesetzt?

A.B.: Da kommt es ganz darauf an, um was es bei diesen Vorschlägen genau geht. Also so kleinere Sachen werden gleich vom Team selber umgesetzt, aber bei manchen Vorschlägen wird sogar noch die Pflegeleitung mit dazu gerufen, um eine Entscheidung zu fällen. Die Pflegeleitung hat hier im Haus einen besonders hohen Stand, eine Person mit der Funktion als diplomierte hat mir mal erzählt, also wenn die Pflegeleitung nein sagt, also das soll nicht so gemacht

werden, dann wird es von den Leuten auch nicht so gemacht. Wo anders haben die Mitarbeitenden vielleicht mehr zu sagen. Aber hier im Haus ist es so. Also, damit meine ich, die Pflegeleitung lebt das wie ein bisschen vor, indem sie sagt, kommt mit den Vorschlägen und wir entscheiden das und das finde ich persönlich toll. Obwohl die Pflegeleitung das letzte Wort hat, aber das ist ja klar wegen der Verantwortung und so, aber schön finde ich wirklich, dass sie sich auch die Zeit nimmt, um gewisse Dinge wie z.B. Verbesserungsvorschläge anzuhören.

[02:07:01] C.F.: Was denken Sie, was könnten Sie tun, damit im Team über Verbesserungen noch vermehrt nachgedacht werden?

A.B.: Ja, der Rapport müsste eben möglichst gut durchstrukturiert sein, es müssten Impulse gegeben werden. Manche Leute kommen dann ins Erzählen und man weicht dann von den eigentlichen Schwerpunkten des Rapportes ab, was wiederum für andere wiederum nicht so Sinn macht und als unwichtig erachtet wird. Also man müsste wahrscheinlich Schwerpunkte festsetzen für die Rapporte, wobei unter anderem ein Punkt auch Verbesserungsvorschläge sein könnte. Ja.

C.F.: Und seitens der Unternehmung, was denken Sie, wie könnte man das begünstigen, dass im Pflegeteam vermehrt über Verbesserungen nachgedacht wird?

A.B.: Man muss den Leuten genügend Zeit für den Austausch und für den Rapport zur Verfügung stellen, das finde ich sehr wichtig. Ja.

[02:09:01] C.F.: Ok.

Des Weiteren lassen die Ergebnisse auf der Skala der Verantwortungsübernahme darauf schliessen, dass sich nicht alle im gleichen Masse in das Team einbringen.

Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in Ihrem Team?

A.B.: Also im Grossen und Ganzen würde ich eigentlich schon sagen, dass sich die Leute bei uns alle einbringen. Ja.

C.F.: Ok, dann können Sie zu diesem Punkt kein Bsp. nennen, wie sich das im Team zeigt?

A.B.: Das ist halt wieder so eine Sache oder die Frage, was jeder einzelne Mitarbeiter als wichtig erachtet. Einzelne Personen halten gewisse Punkte der Arbeit für sehr wichtig und andere wiederum weniger wichtig, dann fragt man sich halt schnell, ja warum machen das die anderen nicht, das wäre doch wichtig und so bildet man sich persönlich dann vielleicht die Meinung, dass andere sich halt weniger in die Arbeit einbringen. Ich denke, das hängt schon damit zusammen.

C.F.: Ja, das kann ich mir gut vorstellen.

Aber Ihrer Meinung nach, bringen sich die Leute alle im gleichen Masse in das Team ein?

A.B.: Ja ich bin der Meinung, dass das gemacht wird was auch so anliegt. Ja das wird dann von jedem gemacht. Ja.

[02:10:21] C.F.: Was denken Sie, was könnte dafür verantwortlich sein, dass sich nicht alle im gleichen Masse in das Team einbringen?

A.B.: Ja ich denke, dass manche Leute bestimmte Sachen für wichtiger halten und meinen gewisse Sachen müssen gemacht werden und andere Leute halten diese Dinge für nicht so wichtig, wie bspw. jede Woche die Bewohner duschen, also wo andere Leute eher der Meinung sind, dass man doch mehr auf die Biographie der Bewohner achten muss. Also bspw. gerade die Bauern haben sich früher nicht so oft gewaschen und ja ein guter Pfleger möchte halt gerne gepflegte

Bewohner haben und achtet darauf, dass die Leute jede Woche duschen und andere Mitarbeiter sagen wiederum, man sollte wirklich auf die persönlichen Bedürfnisse der Bewohner achten, also bspw. dieser Bewohner mag sich halt nicht so oft Waschen und richtet sich auch demnach, wobei sicherlich die anderen Leute wiederum denken, dass diese Mitarbeitenden sich weniger in die Arbeit einbringen. Ja.

C.F.: Denken Sie, existieren vielleicht auch Aspekte der Unternehmung, die dafür verantwortlich sind, dass sich nicht alle im gleichen Masse in das Team einbringen?

A.B.: Ja, manchmal ist es halt auch, dass bspw. wenn gerade nicht so viel Personal für den Arbeitseinsatz zur Verfügung steht, weil die Leute weniger Dienst machen oder bspw. einige Leute Krank sind und ein Mitarbeiter soll oft für eine Person einspringen und diesen Dienst zusätzlich für die Person übernehmen, dann ist das halt nicht immer so motivierend für die jeweiligen betroffenen Mitarbeitenden. Also das könnte vielleicht auch eine Rolle spielen. Ja. Ja eben, dass gewisse Mitarbeiter vielleicht nicht gerne nein sagen und diese dann vermehrt gefragt werden, ob sie nicht zusätzliche Dienste übernehmen könnten, wenn Leute ausfallen. Oder neu ist es jetzt auch so, dass wir keine Leute mehr haben, die immer nur Nachtdienste machen sondern jetzt müssen wir alle Nachtdienst machen, obwohl wir eigentlich einen Arbeitsvertrag haben, der nur für den Tagdienst gilt. Aber neu müssen wir jetzt alle mindestens einmal im Monat einen Nachtdienst machen, wenn nicht zwei und das vertragen viele nicht so gut wegen dem Schlafrhythmus. Und viele wünschen sich dann nach dem Nachtdienst mindestens zwei Tage lang frei, aber das ist halt auch nicht immer machbar wegen der Planung. Und das finde ich persönlich wirklich sehr hart, also ich denke, nach einem Nachtdienst nur einen Tag frei ist zu wenig für die Erholung. Und eben, nach diesem Tag frei, wenn man dann wieder arbeiten kommt, ist man halt weniger leistungsfähig und wirkt auf andere dann vielleicht wiederum nicht so motiviert und dann denken sich die anderen vielleicht, dass man weniger macht als andere.

[02:12:51] C.F.: Was denken Sie, was könnten Sie tun, damit alle sich etwa im gleichen Masse in das Team einbringen?

A.B.: Ja vielleicht den einzelnen Mitarbeiter ansprechen und fragen, was für Vorstellungen oder Erwartungen sie haben, damit man selber besser darüber Bescheid weiss, was andere bei der Arbeit wichtig finden und man so besser Rücksicht nehmen kann und dadurch dann eben nicht bei einigen das Gefühl aufkommt, dass einige sich weniger in das Team einbringen.

C.F.: Gibt es, Ihrer Meinung nach, auch etwas seitens der Unternehmung, was man machen könnte, damit sich alle etwa im gleichen Masse in das Team einbringen?

A.B.: Da kommt mir so spontan nichts in den Sinn.

[02:14:03] C.F.: Gut.

Im Pflorgeteam existieren gemäss den Ergebnissen verschiedene Ansichten darüber, ob alle Teammitglieder Verantwortung übernehmen.

Ist das, Ihrer Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit?

A.B.: Also ich denke, wir übernehmen alle viel Verantwortung, weil wir mit Menschen arbeiten oder besser gesagt Menschen Pflegen. Ja auch hier ist wieder die Frage, welche Verantwortung gemeint ist. Also bspw. organisatorische Aufgaben können manche Leute besser machen und sind dafür auch motivierter, weil es ihnen vielleicht leichter fällt und dann erhält man sicher von den anderen Leuten, die sich da eher zurückhalten, den Eindruck, dass diese Leute weniger Verantwortung übernehmen. Aber ich würde jetzt nicht sagen, dass bei uns jetzt einige Leute so wenig Verantwortung übernehmen, dass sich das störend bemerkbar macht im Team, nein.

C.F.: Dann fällt Ihnen auch kein konkretes Bsp. dazu ein, wie sich das im Team zeigt?

A.B.: Nein.

[02:15:30] C.F.: Haben Sie vielleicht eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Die Mitglieder übernehmen Verantwortung“ so unterschiedlich sind?

A.B.: Ja ich denke, das hat sich über die Zeit so eingespielt. Also durch die Zeit verlässt man sich auf die andere Person und denkt sich, die macht das ja immer und nimmt sich selber dann zurück, weil die Person das ja sicherlich gut kann. Und dann denkt die andere Person vielleicht, wieso muss ich das immer machen und die andere Person denkt diese Aufgabe macht die andere Person ja immer, also frage ich sie nicht, ob ich heute mal die Aufgabe übernehmen soll. Ja.

C.F.: Und seitens der Organisation, gibt es da Bedingungen die das fördern, dass vereinzelte vielleicht weniger Verantwortung übernehmen?

A.B.: Nein eigentlich nicht.

[02:16:21] C.F.: Was denken Sie, was könnten Sie tun, damit alle Teammitglieder Verantwortung übernehmen?

A.B.: Also eben ich denke, dass wir alle bereits schon viel Verantwortung während unserer Arbeit übernehmen. Eine Möglichkeit wäre vielleicht, dass man den Leuten Aufgaben zuweist. Aber eben ich denke, bei uns übernehmen alle Verantwortung.

C.F.: Und seitens der Unternehmung, fällt Ihnen da etwas ein, damit es den Mitarbeitenden vielleicht leichter fällt Verantwortung zu übernehmen?

A.B.: Ja, es wird ja schon jeden Tag geplant und jedem Mitarbeitenden werden Bewohner zugewiesen und so hat auch jeder seine Aufgaben und deswegen übernimmt auch jeder seine Verantwortung. Ja.

C.F.: Sie haben ja gesagt, dass im Haus mit allen Mitarbeitenden Qualifikationsgespräche durchgeführt werden. Denken Sie, versteht man durch diese Gespräche, was genau die Verantwortung für die jeweilige Funktion ist?

A.B.: Ja in den Qualifikationsgesprächen, da werden die Verantwortungsbereiche thematisiert und ich habe schon den Eindruck, dass ich dort erfahren habe, welche Verantwortung ich habe.

[02:18:15] C.F.: Auch die Aussage „In unserem Team fühlt sich jeder für das Gesamtergebnis der Arbeit verantwortlich“, wurde von einzelnen sehr unterschiedlich bewertet.

Ist das, Ihrer Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit, diese verschiedenen Meinungen?

A.B.: Also ich sehe das eigentlich so, dass sich alle bemühen, dass die Bewohner gut versorgt werden und dass man das Pensum der Schicht erreicht und man fertig wird mit der gemeinsamen Aufgabe. Also meiner Meinung nach spüre ich diese verschiedenen Meinungen darüber nicht. Bspw. bleiben die Leute bei uns auch mal länger, wenn gewisse Dinge noch nicht erledigt sind, damit die nächste Schicht nicht noch zusätzliche Dinge von der vorherigen Schichten erledigen muss. Ja.

[02:19:40] C.F.: Haben Sie eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Im Team fühlt sich jeder für das Gesamtergebnis der Arbeit verantwortlich“ so unterschiedlich sind?

A.B.: Nein, da habe ich jetzt im Moment keine Erklärung dafür.

[02:19:50] Ok.

Was denken Sie, was könnten Sie tun, damit alle Teammitglieder sich eher für das Gesamtergebnis verantwortlich fühlen?

A.B.: Hm, das könnte man auch wieder im Rapport aufgreifen und besprechen. Ja.

C.F.: Und seitens der Organisation, denken Sie, könnte man da noch etwas machen, damit sich alle Mitarbeitenden vielleicht vermehrt für das Gesamtergebnis des Teams verantwortlich fühlen?

A.B.: Ja, dazu fällt mir gerade im Moment nichts dazu ein.

[02:20:40] C.F.: Wir sind nun zum Schluss dieses Themenbereichs der „Verantwortungsübernahme“ gelangt. Gibt es sonst noch etwas zu diesem Themenbereich, dass bisher nicht angesprochen wurde, aber Ihrer Meinung nach, als Stärken oder Schwächen des Pflorgeteams zu beschreiben wäre?

A.B.: Ja, dass unsere Leute sogar sich während Ihrer Freizeit engagieren und in dieser Zeit auch Dinge für die Bewohner besorgen, die das Team für sie braucht. Oder das man in der privaten Zeit mit den Mitarbeitenden teilweise irgendwo hin geht und man was zusammen unternimmt. Solche Dinge bei uns im Team zeigen mir, dass wir uns untereinander wirklich gut verstehen, Ja.

C.F.: Wie können Sie sich das erklären, dass im Team, die Leute auch in der Freizeit kleinere Aufgaben für das Team erledigt oder die Leute in der Freizeit zusammenkommen, um etwas zu unternehmen?

A.B.: Ich denke, die hohe Motivation zum Pflegeberuf. Ja und sicherlich eine hohe Verbundenheit zu diesem Team, also dass man gerne zusammen arbeitet. Das auf jeden Fall. Ja.

C.F.: Ja.

Könnte man seitens der Unternehmung etwas dazu beitragen, dass diese Motivation, wie sie es nennen, noch stärker wird oder zumindest nicht verloren geht, was denken Sie?

A.B.: Ja, nein da kommt mir so spontan nichts in den Sinn.

[02:22:23] C.F.: Wir sind nun fast am Schluss des Interviews gelangt.

Gibt es sonst noch etwas, dass bisher überhaupt nicht angesprochen wurde, aber Sie gerne, in Bezug auf Stärken und Schwächen Ihres Teams, äussern möchten?

A.B.: Ich denke, das wichtigste was ich erzählen wollte wurde alles angesprochen.

C.F.: Dann möchte ich mich bei Ihnen herzlich bedanken, dass Sie sich die Zeit genommen haben...

C 3.2: Interview 2

Initialen des Interviewers: C.F.

Erfundene Initialen der Interviewten Person: A.C.

Interviewdauer: 02:00:14 (Std.,Min.,Sek.)

1. Dimension: „Zielorientierung“

[00:01:10] C.F.: Die bereits durchgeführte Befragung hat gezeigt, dass die geforderten Arbeitsergebnisse gegenüber dem Team eigentlich klar formuliert sind.

Kannst du mir konkrete Bsp. nennen, wie sich das in Ihrem Team zeigt, dass die Anforderungen so klar formuliert sind?

A.C.: Ja, jeder Mitarbeiter hat eine Stellenbeschreibung und daraus ist ersichtlich, was jede Person zu tun hat und welche Kompetenzen man in der entsprechenden Funktion hat und anhand von dieser Stellbeschreibung weiss jeder recht gut, was vom Haus aus verlangt wird. Ja.

C.F.: Und diese Stellebeschreibungen sind anscheinend sehr klar formuliert?

A.C.: Ja ich denke schon. Auf jeden Fall sollte sie klar sein, auch wenn es teilweise nicht so aussieht (Lachen). Nein ich denke, die Stellenbeschreibungen sind schon klar formuliert. Zudem haben wir Qualifikationsgespräche oder wir sagen dem auch Mitarbeitergespräche, die einem auch auf den richtigen Weg bringen so, dass die Arbeitsergebnisse eigentlich sehr klar bei uns sind. Wobei in letzter Zeit, durch den Umzug des Teams in das neue Gebäude, nicht mehr so viele Qualifikationsgespräche stattgefunden haben.

C.F.: Fallen dir evtl. noch weitere Bsp. ein, die verdeutlichen, dass gegenüber dem Team die Anforderungen klar formuliert sind?

A.C.: Wir haben das Pflegeprogramm „Easydock“ für den Computer und daraus weiss jeder Mitarbeiter bei uns was eigentlich jeden Tag zu tun ist. Und mit Hilfe dieses Programms sind die Anforderung auch klar. Und wir haben auch einen Rapport, dort wird die Arbeitseinteilung besprochen und auch sonstige Dinge die das Team im Verlaufe des Tages erledigen sollte. Also am Rapport erhalten wir noch zusätzliche Informationen, welche Person was genau zu tun hat. Ja.

C.F.: Und wann findet dieser Rapport statt?

A.C.: Also der Rapport findet jeden zweiten Tag um 10:00 Uhr statt, da wir ja neu aus zwei Abteilungen bestehen. Und sonst haben wir noch jeden Tag einen Rapport um 16:00 Uhr.

C.F.: Und an diesen Rapporten, dort treffen sich alle Teammitglieder oder (Unterbruch)

A.C.: Also beim Rapport der um 16:00 Uhr stattfindet, kommen alle Personen des Team zusammen und dann wird geschaut was alles am Nachmittag gelaufen ist, da nicht jeder Mitarbeiter auch am Nachmittag anwesend ist. Und dann schauen wir gemeinsam was noch alles zu erledigen ist um 16:00 Uhr.

Und beim Rapport um 10:00 Uhr ist es so, dass ein diplomierter Mitarbeiter runter kommt in den ersten Stock zu uns und sich anhört oder schaut, ob irgendwas vorgefallen ist, oder um sich zu informieren, ob sie etwas vom ers-

ten Stock wissen muss oder ob die Person gegebenenfalls noch Informationen weiterleiten muss. Und gleichzeitig geht ein diplomierter Mitarbeiter in den zweiten Stock, um sich zu informieren, was alles so auf diesem Stock vorgefallen ist. Ja.

[00:05:14] C.F.: Was denkst du, welche Bedingungen sind dafür verantwortlich, dass die Arbeitsergebnisse klar formuliert sind?

Du hast ja bereits die Stellenbeschreibung, das Pflegeprogramm „Easydock“ und den Rapport erwähnt, gibt es vielleicht noch weitere Dinge?

A.C.: Ja sicherlich ist auch das Eigeninteresse von uns dafür verantwortlich, dass die Arbeitsergebnisse uns so klar sind. Also, dass die Leute auch Interesse an der Arbeit zeigen und sich selber ständig informieren und auch oftmals selber nachfragen, was gelaufen ist und was noch zu tun ist. Ja, das Interesse an der Arbeit ist bei unser sicherlich vorhanden.

C.F.: Ok.

Wie lange dauert dann so ein Rapport bei euch?

A.C.: Das ist sehr unterschiedlich. Also der Rapport der um 16:00 stattfindet, der dauert so 10 Min. bis 15 Min. und der Rapport der um 10:00 Uhr durchgeführt wird dauert so je nach Fall bis zu 30 Min. aber wenn nichts Besonderes vorliegt und es nur wenige Informationen sind, dann dauert dieser meistens auch nur 10 Min.

C.F.: Was für Themenbereiche werden bei diesen Rapporten angesprochen?

A.C.: Also beim Rapport der um 10:00 Uhr stattfindet werden seit neuem nicht nur so Themen besprochen, wie bspw. das wechseln von Einlagen oder Toilettengänge sondern es werden auch konkretere Dinge der Bewohner, besprochen, wie z.B. welche Schmerzen hat der Bewohner oder wie sieht es mit dem Laufen aus seitens des Bewohners, also so wirklich konkrete Dinge werden dort thematisiert. Aber es wird noch nicht so regelmässig thematisiert.

Und beim Rapport der um 16:00 Uhr durchgeführt wird, dort geht es mehr inhaltlich um so Themen, wie bspw., wo befinden sich die Bewohner zurzeit oder ob ein Mitarbeiter von einem Bewohner noch weiss, ob dieser Laufen gehen möchte oder Aufstehen möchte oder am diesem Tag duschen möchte. Ja also es geht dabei mehr um Informationen des Alltags die sich auf die Bewohner beziehen. Ja.

C.F.: Werden bei diesen Rapporten so Themenbereiche, bspw. bezogen auf die interne Zusammenarbeit des Teams, auch thematisiert oder geht es wirklich rein um Themen die sich auf die Bewohner beziehen?

A.C.: Also es ist bei uns schon so, dass die Bewohner bei den Rapporten im Mittelpunkt stehen, wir haben noch nie in einer grösseren Gruppe Aspekte der Zusammenarbeit im Team besprochen. Wir haben solche Themen eher so nebenbei und vereinzelt zusammendiskutiert, was bspw. gut läuft im Team oder nicht so gut ist, aber so wirklich bei einem Rapport wurden solche Dinge bisher noch nie besprochen.

C.F.: Findest du, dass so Themen, bei denen es um die eigene Zusammenarbeit gehen würde, eher nicht passend sind bei den Rapporten?

A.C.: Also ich persönlich würde das noch sinnvoll finden, weil an der eigenen Zusammenarbeit muss man eigentlich auch arbeiten, damit das Team funktioniert. Weil ich denke, wenn das Team nicht funktioniert, dann ist

man bei der Arbeit mit den Bewohnern vielleicht auch weniger motiviert und man pflegt die Leute dann auch anders wenn man sich nicht gut fühlt untereinander.

[00:10:03] C.F.: Was denkst du, was könntest du tun, damit die geforderten Arbeitsergebnisse dem Team noch klarer sind?

A.C.: Ja, vielleicht dass diejenige Person die für den jeweiligen Rapport verantwortlich ist, vielleicht noch konkreter zu den Mitarbeitern spricht und allen sagt, was für Arbeiten dem Team bevorstehen, dass man den Leuten also konkreter sagt, was zu tun ist. Das man bspw. sagt, wer für die Ordnung auf der jeweiligen Abteilung zuständig ist, ja.

C.F.: Und seitens der Unternehmung, gibt es da etwas, wo man sagt, doch diese oder jenes, würde dazu beitragen, damit dem Team die geforderten Arbeitsergebnisse noch klarer sind?

A.C.: Hm, da kommt mir im Moment nichts in den Sinn, was man noch zusätzlich machen könnte.

[00:11:43] C.F.: Ok.

Weiter hat sich gezeigt, dass dem Team bewusst ist, dass die Erreichung der Teamziele zugleich auch wichtig ist für das Alters- und Pflegeheim als Gesamtorganisation.

Könntest du mir ein Bsp. nennen, wie sich das in deinem Team zeigt?

A.C.: Also ich denke, wenn wir gut als Team arbeiten, sind die Bewohner auch zufriedener und ich habe den Eindruck, dass unsere Bewohner wirklich zufrieden sind. Aber so wirkliche Teamziele hat unser Team meiner Meinung nach nicht. Genau dieses Thema, ob wir hier wirklich Teamziele haben, das haben wir nach der schriftlichen Befragung diskutiert und wir waren ein Paar, die der Meinung gewesen sind, dass wir eigentlich gar keine richtigen Teamziele haben. Also wir wissen natürlich, wir arbeiten für die Bewohner, wir sind für sie da und achten auf die Qualität der Arbeit, die stimmen muss, aber so wirkliche eigene Ziele für das Team, da könnte ich dir jetzt keine nennen.

Eben die allgemeinen Ziele sind glaube ich klar, eben dass man gut miteinander im Team auskommt, aber so wirkliche konkrete Ziele haben wir nicht. Wir haben bisher auch nie darüber gesprochen, was wir konkret bei der internen Zusammenarbeit des Teams verbessern könnten. Und bisher waren einfach die Ziele aus der Pflegeplanung, die ja für den Bewohner bestimmt sind zugleich auch indirekt die Ziele des Teams als der Mitarbeitenden.

[00:13:38] C.F.: Ok.

Welche Bedingungen sind, deiner Meinung nach, dafür verantwortlich, dass das Team das Erreichen der Teamziele auch als wichtig für das Alters- und Pflegeheim empfindet?

A.C.: Ja ich meine, wenn das Team einen guten Ruf hat, also einen guten Umgang mit einander pflegen, dann macht sich das sicherlich auch positiv bemerkbar bei den Bewohnern. Und dadurch, dass wir und die Bewohner einen engen Kontakt durch die Arbeit haben, merken das die Bewohner sehr schnell, ob wir es untereinander im Team gut haben oder nicht. Ja.

C.F.: Gibt es, deiner Meinung nach, auch Bedingungen seitens der Unternehmung, die dafür verantwortlich sind, dass das Team das Erreichen der Teamziele auch als wichtig für das Alters- und Pflegeheim empfindet?

A.C.: Ja ich denke, die Qualifikationsgespräche motivieren die Mitarbeitenden, weil bei diesen Gesprächen zeigt man den Leuten auch auf, was sie alles gut machen und an welchen Punkten die Leute bei ihnen noch arbeiten können. Ja.

[00:15:59] C.F.: Was denkst du, was könntest du tun, um dieses Verständnis, dass das Alters- und Pflegeheim nur erfolgreich ist, wenn das Team erfolgreich ist im Team weiter zu fördern?

A.C.: Ja, vielleicht wenn ich selber vielleicht auch motiviert zur Arbeit komme und meinen Mitarbeitern ein Gefühl vermittele, dass man nicht nur arbeitet damit man Geld verdient, weil ja wenn das Alters- und Pflegeheim nicht mehr existiert, verlieren die Bewohner ihren Platz hier und wir haben keinen Arbeitsplatz mehr. Aber wie ich dieses Verständnis bei meinen Mitarbeitenden richtig fördern könnte, dass ein erfolgreiches Team zugleich wichtig ist für die Unternehmung, finde ich noch schwierig.

C.F.: Ja die Fragen sind nicht einfach.

Bräuchte es, deiner Meinung nach, etwas von der Unternehmung, um dieses Verständnis weiter zu fördern?

A.C.: Da kommt mir jetzt gerade nichts Sinnvolles in den Sinn (Lachen).

[00:18:15] C.F.: Ja das gibt es, ist aber kein Problem, dann gehen wir einfach zur nächsten Frage über. Weiter hat die Befragung gezeigt, dass das Team über Kriterien verfügt, um zu bestimmen, inwiefern es die gesetzten Ziele auch erreicht hat. Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in deinem Team?

A.C.: Ja, also meiner Meinung nach, haben wir gar keine konkreten Teamziele. Also wir haben Ziele für die Bewohner und die sind aus dem Programm „Easydock“ ersichtlich und dort sehen wir auch, welche Ziele bei den Bewohnern erreicht wurden und an welchen Zielen man mit den Leuten noch arbeiten muss. Aber Teamziele für uns selber haben wir eigentlich gar keine oder ich habe sie, seit der Zeit in der ich in diesem Haus arbeite, noch nie bemerkt.

C.F.: Also dann existieren eigentlich auch keine Kriterien, um die Teamziele zu messen, weil ja gar keine Teamziele existieren?

A.C.: Ja, also auf jeden Fall kenne ich die Teamziele nicht.

C.F.: Ok.

[00:19:42] C.F.: Was denkst du, was könntest du bezogen auf die angesprochenen Teamziele selber tun, damit sich die interne Zusammenarbeit noch verbessert? Oder anders gefragt. Würdest du es gut finden, wenn das Team sich eigene Ziele setzen würde in Bezug auf die eigene Zusammenarbeit?

A.C.: Also ich würde es gut finden, wenn sich das Team eigene Ziele für sich setzen würde. Das haben wir nach der schriftlichen Befragung, die wir ja gemacht haben, auch diskutiert und wir haben uns gedacht, dass mal jeder für sich selber Informationen sammeln könnte und das jeder mal für sich, so zwei bis drei Ziele definiert und diese dann der Teamleitung abgibt. Aber ich denke, man müsste den Leuten die Möglichkeit geben, diese eigenen formulierten Ziele anonym abzugeben, weil ich der Meinung bin, das in offenen Gesprächen bei einigen Leuten eine Art von Hemmung existiert, weil sie das Gefühl haben vielleicht etwas falsches zu sagen. Ja, das haben wir uns

schon überlegt irgendwann zu machen. Also ich denke schon, dass Teamziele unsere Zusammenarbeit noch weiter verbessern würde. Weil durch den Umzug in das neue Gebäude ist das Team neu auf zwei Stockwerken des Gebäudes räumlich aufgeteilt und ich denke schon, dass man dadurch sich vielleicht weniger als Team fühlt und die Mitarbeitenden im Moment auch weniger zufrieden sind, weil die neue Situation von uns verlangt, uns neu zu koordinieren und wieder eine Form von Routine in den Arbeitsalltag reinzubringen. Und wenn wir als Team Ziele für uns formulieren würden, dann würde man vielleicht auch in Gesprächen mehr erfahren, welche verschiedenen Meinungen oder Erwartungen im Team existieren und wie gewisse Punkte von den Mitarbeitenden wahrgenommen werden. Ja eben, durch Teamziele würde man vielleicht erreichen, dass die Leute ein besseres gemeinsames Verständnis über die Arbeit im Team entwickeln könnten.

C.F.: Wäre es dann, deiner Meinung nach, die Aufgabe der Unternehmung, um euch bei der Einführung von Teamzielen zu unterstützen?

A.C.: Ja sicherlich braucht es auch Unterstützung von der Unternehmung, die sollte damit auch einverstanden sein, aber ich denke, vor allem müsste sich auch das Team selber zu diesen Teamzielen Überlegungen machen und das mal genauer anschauen.

[00:22:07] C.F.: Gut.

Die Befragung hat zudem gezeigt, dass die Meinungen im Team bezüglich der Aussage „Die Ziele unseres Teams sind uns klar“ sehr unterschiedlich sind.

Zeigen sich diese unterschiedlichen Meinungen, deiner Meinung nach, im Team während der Arbeit?

A.C.: ja ich denke schon, wir haben schon Leute die eher gerne mit anderen Mitarbeitenden zusammenarbeiten als alleine zu arbeiten und andere Leute die eher gerne alleine arbeiten als miteinander, weil sie sich vielleicht die Zusammenarbeit mit anderen weniger gewohnt sind. Also wir haben wirklich so Konstellationen, wo wirklich zusammengearbeitet wird und man auch nachfragt, ob jemand noch Hilfe braucht. Ja das fällt schon auf, dass die Zusammenarbeit unterschiedlich im Team stattfindet, aber ich würde jetzt auch nicht unbedingt sagen, dass das störend ist, aber man spürt es schon. Und ich denke eben, dass Teamziele dazu führen würden, dass man sich daran gewöhnen würde wirklich als Team zusammenzuarbeiten. Ja.

[00:22:36] C.F.: Gut.

Was denkst du, was könntest du persönlich dazu beitragen, damit die Teamziele gewissen Mitgliedern noch klarer werden?

A.C.: Ja ich denke, sicherlich Teamziele für das Team formulieren. Und die Mitarbeitenden daran erinnern, dass das Team als Ganzes funktionieren muss und nicht nur die jeweiligen einzelnen Personen, die die Leute gut pflegen und man dann denkt, dass alles gut ist. Wir müssen auch das Team pflegen, dann erscheint man vielleicht auch noch motivierter am morgen zu Arbeit. Also, dass ich auch diese Teamziele mit den Leuten thematisiere und sie darauf anspreche und ich sie zu ihren Meinungen dazu befrage, wie sie das finden. Ja.

C.F.: Und seitens der Organisation gibt es etwas, dass du dir wünschst, damit das Team leichter mögliche Teamziele einführen könnte.

A.C.: Ja wir bräuchten sicherlich regelmässig Zeit, um im Team Gespräche zu führen. Ja, damit man sich wirklich die Zeit nehmen kann, um zu diskutieren und das Team sich auch eigene Ziele erarbeiten kann. Vielleicht so zwei Mal im Monat bis man die Teamziele erarbeitet hat und alles funktioniert. Ja, ich denke schon, dass es wichtig

wäre, dass man auch Zeit für Diskussionen hat, um zu schauen, was bisher bei der Zusammenarbeit gut funktioniert hat und was hat bisher nicht so gut funktioniert und was man noch anders machen könnte. Ja.

C.F.: Du hast ja am Anfang des Interviews den Rapport erwähnt (Unterbruch)

A.C.: Ja, ich denke, dass man am Anfang mehr Zeit brauchen würde, um so Ziele zu diskutieren, wenn man das noch nie gemacht hat und später kann man vereinzelte Ziele dann sicherlich auch bei den Rapporten aufgreifen und besprechen, was man erreicht hat oder eben nicht erreicht hat. Aber ich denke, am Anfang bräuchte das Team schon mehr Zeit dafür, weil es sollten sich ja dann wirklich auch alle Leute zu diesen Zielen äussern können und sich auch damit vertraut machen können.

C.F.: Also, deiner Meinung nach, sollte man solche Aspekte der eigenen Zusammenarbeit zumindest am Anfang in einem speziellen Meeting, das nur für solche Dinge da ist, thematisieren und bspw. von den Rapporten trennen?

A.C.: Ja, gerade am Anfang, würde ich sagen, wäre das besser. Weil wir haben ja schon bereits Teamsitzungen, aber dort werden mehr Probleme angesprochen die die Station betreffen.

C.F.: Und vom Umfang her also, von der Dauer eines solchen Meetings, was wäre, deiner Meinung nach, übertrieben?

A.C.: Also ich denke, eine gute Stunde bräuchten wir schon.

[00:27:18] C.F.: Ok.

Die Befragung hat auch gezeigt, dass die Teammitglieder sich sehr unterschiedlich stark mit den Zielen des Teams identifizieren. Ja wie du bereits erwähnt hast, existieren diese Teamziele im engeren Sinne gar nicht, aber ich möchte dich trotzdem fragen, ob das spürbar ist im Team, dass die Leute sich sehr unterschiedlich (Unterbruch)

A.C.: Also ich bin mir nicht so sicher, ob diese Frage von allen Mitarbeitern auch wirklich verstanden worden ist. Also ob sie bei den Teamzielen mehr von ihren eigenen Zielen, also von den Zielen für die Bewohner, ausgegangen sind, dass wenn die Person am morgen zur Arbeit kommt, dass sie dann daran denkt dieses oder jenes zu machen, anstatt von wirklichen gemeinsamen Zielen für das Team. Und ich denke, das ist die Erklärung dafür, dass hier die Meinungen vereinzelt auseinander gehen.

C.F.: Ja.

Wie hast du diese Frage des Fragebogens verstanden?

A.C.: Also ich habe diese Frage so verstanden, dass es wirklich dabei um Teamziele geht, also gemeinsame Ziele und ob man sich damit identifizieren kann. Und nicht, ob man sich mit den Zielen des Bewohners identifizieren kann. So habe ich die Frage verstanden. Aber vielleicht habe ich die Frage auch falsch verstanden (Lachen). Also ich habe das wirklich so verstanden, dass konkrete Ziele für Team gemeint waren. Und wir haben keine konkreten formulierten oder schriftlich formulierten Ziele für das Team, auch keine mündlichen abgesprochenen Ziele, die konkret unser Team betreffen.

[00:30:08] C.F.: Was denkst du, was könntest du, deiner Meinung nach, machen, damit sich das Team später, nach der Einführung der Teamziele auch, damit identifiziert?

A.C.: Also ich denke, diese Ziele sollten realistisch sein und messbar. Also, dass man wirklich sagen kann bis dann und dann wird kontrolliert, ob die Ziele erreicht wurden. Und ich denke, die Ziele sollten einfach formuliert sein, damit alle Leute im Team verstehen, was mit den Zielen gemeint ist. Ja. Und Eben wichtig ist auch, dass jeder bei der Erarbeitung der Ziele die Möglichkeit erhält etwas dazu beizutragen. Und das man die Ziele gemeinsam formuliert.

C.F.: Was denkst du, was bräuchte es alles, damit das Team gemeinsam die Ziele formuliert?

A.C.: Ja, sicherlich dass man miteinander über solche Dinge der Zusammenarbeit sprechen kann. Und dass man auch motiviert ist die Zusammenarbeit im Team zu verbessern.

C.F.: Und, denkst du, seitens der Unternehmung, hätte das Team genügend Spielraum bzw. Zeit, um solche Meetings durchzuführen oder müssten da zusätzliche Rahmenbedingungen seitens der Pflegedienstleitung geschaffen werden?

A.C.: Also so wie die Situation jetzt aussieht, bräuchte es fast einmal im Monat eine Stunde, um solche Dinge der Zusammenarbeit im Team zu besprechen. Weil so zwischen drin, also während des normalen Dienstbetriebes hat man eher zu wenig Zeit und dann besteht die Gefahr, dass man das Meeting dann gerne auf einen anderen Tag verschiebt, aber man an diesem neuen Tag auch keine Zeit dafür hat und dann wird es zuletzt überhaupt nicht mehr gemacht. Ja.

C.F.: Und von den Räumlichkeiten her gesehen, die euch hier in der Unternehmung zur Verfügung stehen, wäre es euch möglich in Ruhe solche Teammeetings durchzuführen?

A.C. Ja absolut, wir haben Räumlichkeiten, wie bspw. den Schulungsraum, wo sich das Team in Ruhe besprechen könnte.

[00:33:32] C.F.: Ok, super.

Weiter hat sich gezeigt, dass im Team Uneinigkeit herrscht, ob die Ziele realistisch und erreichbar sind. Also es gibt Leute die sagen, die Ziele sind sehr realistisch und es gib auch Leute die sagen, für mich sind die Ziele eher nicht realistisch (Unterbruch)

A.C: Ja eben wenn man eigentlich ja gar keine Teamziele hat. Und man gemäss dieser Meinung die Frage beantworten möchte, dann können die Ziele auch nicht realistisch sein.

C.F.: Und das ist, deiner Meinung nach, die Erklärung dafür, dass sich hier diese Uneinigkeit in der Befragung gezeigt hat, ob die Ziele realistisch und erreichbar sind?

A.C.: Ja genau. Ich denke diese Frage wurde durch unterschiedliche Annahmen von den Leuten halt auch sehr unterschiedlich beantwortet.

[00:34:24] C.F.: Ok.

Was denkst du, was könntest du tun, damit in Zukunft, wenn also Teamziele existieren würden, die Ziele als realistisch und erreichbar vom Team wahrgenommen wird?

A.C.: Ja, das man die Teamziele zusammen im Team formuliert. Und das man sich nicht zu hohe Ziele am Anfang setzt, sondern vielleicht mit Feedbackregeln anfängt, also so das Thema Kommunikation aufgreift und man dort schaut, welche Ziele man für das Team ableiten könnte. Zuerst also eher mit kleineren Zielen anfängt und nicht gerade Ziele setzt, die eine totale Änderung in Bezug auf die Zusammenarbeit für das Team bedeuten würde. Ja.

C.F.: Denks du, da bräuchte es auch etwas seitens der Unternehmung also, eine Form der Unterstützung, damit das Team realistische und erreichbare Ziele erarbeiten kann?

A.C.: Also ich denke, wenn es um die Ausarbeitung der Ziele geht, wäre das mehr eine Aufgabe für das Team, weil letzten Endes arbeiten wir ja zusammen und wir wissen ja am besten, in welchen Punkten sich das Team noch verbessern könnte. Ja. Also klar müsste das auch mit der Pflegedienstleitung abgesprochen werden und uns müsste genügend Zeit zur Verfügung stehen, aber sonst, denke ich, ist es wichtig, dass das Team ihre eigenen Ziele erarbeiten kann und nicht irgendwelche Ziele für uns oder für unsere Zusammenarbeit bestimmt werden. Genau.

[00:36:18] C.F.: Gut.

Wir sind nun zum Schluss dieses Themenbereich der „Zielorientierung“ gelangt.

Gibt es sonst noch etwas zu diesem Themenbereich, dass bisher nicht angesprochen wurde, aber deiner Meinung nach, als Stärken oder Schwächen des Pflegeteams zu beschreiben wäre?

A.C.: Also ich denke, im Grossen und Ganzen funktioniert die Zusammenarbeit recht gut in unserem Team und auch wenn wir bisher keine wirklichen Teamziele formuliert haben, hat die Zusammenarbeit trotzdem geklappt ohne grössere Diskrepanzen oder Streitigkeiten zu haben. Aber ich denke, gerade durch so Teamziele, würde man vielleicht bei der täglichen Arbeit eher daran erinnert, vermehrt auf Aspekte der Zusammenarbeit zu achten. Ja.

2. Dimension: „Aufgabenbewältigung“

[00:37:16] C.F.: Bei diesem Themenbereich zeigen die Ergebnisse unter anderem, dass das Pflegeteam eher der Ansicht ist, dass Informationen oft zu spät ausgetauscht werden.

Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in deinem Team?

A.C.: Da habe ich ein gutes Bsp. dazu. Das Team hat anfangs Januar den Umzug in das neue Gebäude begonnen. Und unser Team wusste eigentlich nie so genau, wann der Umzug eigentlich konkret stattfinden würde. Wir haben nur gewusst, dass es wahrscheinlich ungefähr Ende Januar losgehen würde. Und eines Tages ist dann eine Angehörige eines Bewohners gekommen und hat gefragt, um welche Uhrzeit am 28. Januar die Person kommen soll, um uns beim Umzug zu unterstützen. Da waren die Leute unseres Teams die gearbeitet haben schon ein bisschen „paff“ und wussten nicht genau, wie sie auf diese Frage dieser Angehörigen, reagieren sollten. Die Angehörige hat dann dem Team erklärt, dass sie einen Brief erhalten habe, worin stand, dass man das Haus beim Umzug unterstützen könne und man sich bei den Pflegenden Personen melden könne. Und wir haben von nichts gewusst, also nichts über das Schreiben an die Angehörigen, über den exakten Termin und über die genauen Zeiten für den Umzug, einfach von nichts. Und bspw. für die Diplomierten war das sicherlich eine peinliche Situation, weil sie Auskunft geben sollten, aber selber nichts konkretes davon wussten. Ja. Das wäre ein konkretes Bsp.

C.F.: Und im normalen Arbeitsalltag gibt es da auch Bsp. die beschreiben, dass Informationen oft zu spät ausgetauscht werden?

A.C.: Also im Alltag zeigt sich das bspw. auch bei der Betreuung der Schüler. Anfangs August bekommen wir neue Leute die die Ausbildung zu FAGE machen und die Mitarbeiter, die diese dann betreuen sollten, wurden sehr kurzfristig darüber informiert. Und diese hatten dann kaum Zeit sich zu überlegen, ob sie selber genügend Zeit dafür haben oder ob sie nicht lieber andere Dinge erledigen sollten. Ja.

[00:40:23] C.F.: Welche Bedingungen sind, deiner Meinung nach, dafür verantwortlich, dass Informationen oft zu spät ausgetauscht werden?

A.C.: Ja, vielleicht weil gerade im Haus bspw. wegen dem Neubau sehr viele Dinge geschehen und dann gehen manche Dinge halt vergessen und dann ist es auf einmal zu spät, um die Leute rechtzeitig, zu informieren. Aber so genau kann ich dir das nicht so sagen, wieso die Informationen nicht immer rechtzeitig ausgetauscht oder weitergeleitet werden.

[00:41:07] C.F.: Ok.

Was denkst du, was könntest du persönlich tun, damit die Informationen rechtzeitig ausgetauscht werden?

A.C.: Also wenn ich Informationen erhalte versuche ich schon zuschauen, dass diese auch weiter gehen, aber wenn man selber nicht informiert wird, dann kann man ja auch nicht den ganzen Tag die Leute fragen, ob irgendwas neues gewesen ist, dass man wissen sollte oder weiterleiten sollte oder rapportieren sollte. Im Team selber haben wir für den Austausch von Informationen so ein Informationsheft eingeführt und dort schaut man, dass das auch benutzt wird also, dass teambezogene Informationen für jeden ersichtlich sind. Und bei den Informationen, die von oben kommen, da hat man nicht so einen starken Einfluss, um dies zu steuern.

C.F.: Klar.

Und dieses Informationsheft, was für Informationen werden dort dann genau für das Team festgehalten?

A.C.: Also bspw. Informationen administrativer Art. Also z.B. Dinge wie Dienstwechsel und wer dafür verantwortlich ist für die Deko, also bspw. für Blumen auf unserer Station, also eher so Dinge die die Station betreffen. Und im Computer dort werden wirklich nur die Informationen von den Bewohnern festgehalten, wo die Mitarbeitenden dann sich Informationen betreffend der Pflege einholen können.

C.F.: Und findest du, dass dieses Informationsheft auch oft benutzt wird vom Team, um Informationen für alle festzuhalten?

A.C.: Doch also ich denke schon, bis jetzt. Dieses Informationsheft wurde zwar erst seit kurzem eingeführt, aber die Leute im Team arbeiten ja nicht alle gleich viel und für diejenige die weniger da sind, ist das sicherlich eine Hilfe, um über neue oder geschehen Dinge informiert zu sein. Ja.

C.F.: Wieso habt ihr euch für ein Heft entschieden, um solche Informationen festzuhalten und bspw. nicht für den Computer?

A.C.: Ja weil nicht alle Leute so begabt sind mit dem Computer umzugehen. Ja das war so der Grund, denke ich. Wir haben ja bereits auf jeder Station einen Computer und die Pflegeplanung wird ja auch vollständig per Computer festgehalten und dann ist der Computer oft besetzt, also dann ist so ein Heft praktischer, um so Informationen über die Station festzuhalten. Ja.

C.F.: Was meinst du, könnte die Unternehmung auch noch etwas dazu beitragen, damit die Informationen rechtzeitig austauscht werden können?

A.C.: Ja die Pflegedienstleitung und die Stationsleitungen haben ja auch Sitzungen, wo gewisse Dinge in Erfahrung gebracht werden, die für die für uns wichtig sind und Dinge, die für uns weniger wichtig sind und das wird ja auf einem Protokoll festgehalten. Da wäre es meiner Meinung nach von Vorteil, dass die Dinge, die das Team auch wissen sollte, also bspw. Dinge wie der Zügeltermin und und und, dass dieses Protokoll auch für uns ersichtlich wäre. Wir müssen ja nicht über alles Bescheid wissen, was an diesen Sitzungen besprochen wird, aber wenigstens über die Dinge die unser Team betreffen, das wäre praktisch weil man dann auch die Informationen im Team weiterleiten kann.

C.F.: Wo hackt es dann, deiner Meinung nach, in der Informationskette, also werden vielleicht die Informationen der Pflegeleitung nicht zeitgerecht an die Teamleiter weitergegeben oder werden die Informationen nicht von den Teamleitern zeitgerecht dem Team weitergegeben?

A.C.: Ja ich denke, es ist zum Teil so, dass die Leute, die die Informationen erhalten nicht immer genau wissen, was sie genau weiterleiten dürfen. Also die Teamleiter gehen ja an diese Sitzungen mit der Pflegeleitung und dort wird evtl. nicht so recht besprochen, was die Leute in den Teams wissen dürfen und was nicht und warum sie gewisse Informationen nicht erhalten sollten und dann habe ich teils den Eindruck, dass die Teamleiter Respekt davor haben nicht zu viel zu erzählen. Dann erzählen sie halt auch weniger und nach einer Zeit haben die Leute Frei oder es geht schlicht und einfach vergessen und dann kommen die Informationen beim Team zu spät an. Ja.

[00:41:58] C.F.: Ok.

Die Befragung hat des Weiteren gezeigt, dass die Meinungen im Team bezüglich der Aussage „Unsere Prioritäten sind klar“ sehr unterschiedlich sind.

Ist das, deiner Meinung nach, im Team spürbar während der Arbeit?

A.C.: Ja ich denke, dass die Leute je nach ihrer Ausbildung die Prioritäten anders setzen. Es gibt auch Leute die weniger Kompetenzen haben oder noch nicht so lange in diesem Beruf arbeiten und man bemerkt schon, dass die Leute gewisse Prioritäten nicht unbedingt sofort sehen. Aber eigentlich sollte es im Team klar sein, dass zuerst der Bewohner kommt und erst nachher Dinge erledigt werden sollten, wie bspw. Bettenmachen, putzen und so weiter. Also ich denke, die Prioritäten sind eigentlich bei uns klar, aber diese werden noch nicht von jedem Mitarbeitenden so gesehen.

C.F.: Und zeigt sich das während der Arbeit, dass die Prioritäten noch nicht von jedem Mitarbeitenden gleich gesehen werden?

A.C.: Ich denke teils schon, Ja.

C.F.: Fällt dir dazu vielleicht gerade ein konkretes Bsp. dazu ein, das zeigt, dass die Prioritäten nicht von allen Teammitgliedern gleich gesehen werden?

A.C.: Es ist vielleicht ein bisschen ein blödes Bsp., aber es verdeutlicht sehr gut, dass die Prioritäten nicht von allen Leuten gleich gesehen werden. Also der Bewohner befand sich im Essraum und wollte aufstehen, um in seine Zimmer zu gehen. Und dann sagt ein Teammitglied, ja Moment ich muss zuerst noch etwas trinken. Da war ich schon „paff“ und denke mir schon, ja man wäre ja hier um den Bewohner zu pflegen und ihn zu unterstützen

und wenn man wirklich Durst hat könnte man das später ja auch noch oder sonst halt in den Pausen. Also da denke ich schon, dass die Prioritäten nicht von allen gleich gesehen werden.

Oder wenn bspw. um 11.30 Uhr das Essen vom Hausdienst gebracht wird und man sollte das Essen den Bewohner verteilen. Dann ist es auch schon vorgekommen dass Personen die am Computer gearbeitet haben, nicht aufgestanden sind, um zu helfen den Bewohnern ihr Essen zu verteilen. Ja.

[00:49:01] C.F.: Hast du eine Erklärung dafür, warum den Leuten die Prioritäten teilweise nicht so klar sind?

A.C.: Hm, schwierig. Ab und zu habe ich das Gefühl, dass man entweder die Arbeit sieht oder sonst eben sie leider nicht sieht. Ich denke nicht, dass das an der Leitung des Teams liegt oder an sonst jemandem im Team. Das ist etwas individuelles, da ist halt jeder Mensch verschieden darin und jeder setzt ein wenig anders die Prioritäten aufgrund dessen, was die Person als wichtig empfindet. Und zudem spielt vielleicht auch die Erfahrung eine Rolle, wenn man z.B. einmal in einem Spital gearbeitet hat, fällt es einem, denke ich, eher leichter Prioritäten zu setzen oder besser gesagt, die Prioritäten zu sehen, weil in einem Spital das Chaos schneller spürbar wird, wenn die Prioritäten weniger klar sind. Und ich denke schon, dass jemand der keine Ausbildung hat oder über weniger Wissen über die Pflege und Medizin verfügt, eher Probleme hat die Prioritäten klar zu sehen. Ja, also damit meine ich, dass durch das Fachwissen sich bei einem Mitarbeitenden ein anderes Pflegeverständnis entwickelt als bei einer anderen Person, die eher weniger Fachwissen besitzt.

C.F.: Denkst du, gibt es da auch Dinge seitens der Unternehmung, die dafür verantwortlich sind, dass teils Leuten die Prioritäten nicht so klar sind?

A.C.: Also ich denke nicht, dass es am Altersheim selber liegt, nein. Unsere Arbeit ist halt nur zu einem gewissen Grad planbar und ein Grossteil unserer Arbeit entwickelt sich unerwartet, aber das macht es auch so interessant.

[00:51:14] C.F.: Was denkst du, was könntest du tun, damit die Prioritäten im Team klarer sind?

A.C.: Ich denke, ich könnte die Leute aus dem Team darauf aufmerksam machen (Lachen), also wenn ich eine Situation sehe, in der ich denke hm, da hätte ich die Prioritäten anders gesetzt bei dieser Aufgabe, dass ich das mit den Leuten offen bespreche. Auch wenn es halt 100 Mal pro Tag passiert. Ja. Sonst fällt mir nichts dazu ein.

C.F.: Und seitens der Unternehmung, siehst du da noch Punkte, die dazu beitragen würden, dass die Prioritäten im Team klarer sind?

A.C.: Also es werden seitens der Unternehmung ja auch Mitarbeitergespräche durchgeführt und dort werden gewisse Dinge, die die Person noch verbessern könnte, angesprochen und ich denke, man könnte, falls es als nötig erscheint, ab und zu noch häufiger solche Gespräche führen. Die müssen ja nicht so ausführlich gestaltet sein wie die Qualifikationsgespräche also mit Zielen und und und. Aber dass man gewisse Arbeitssituationen vielleicht anspricht und bespricht, was man anders gemacht hätte und die Erwartungen gegenseitig kommuniziert werden, wie gewisse Arbeiten in Zukunft gewünscht werden. Ja, vielleicht dass man die Person am Abend zur Seite nimmt und so Dinge, wie Prioritäten, in Form eines Feedbacks anspricht, wo man also sagen kann, du meiner Meinung nach, war das gut und anderes war vielleicht nicht so gut.

[00:54:20] C.F.: Die Befragung hat des Weiteren gezeigt, dass einige Teammitglieder ihre Aufgaben sehr gut kennen andere wiederum nicht genau wissen, was sie zu tun haben. Ist das, deiner Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit?

A.C.: Also ich glaube, jeder Mitarbeitende sollte eigentlich wissen welche Aufgaben er auf der Station hat (Lachen). Ja, vielleicht sind es die gleichen Leute, die auch Mühe haben die Prioritäten richtig zu sehen oder vielleicht die Frage der Befragung nicht so gut verstanden haben. Also ich denke schon, dass jeder eigentlich weiss welche Aufgaben er hat und was die Person täglich zu tun hat. Aber es ist schon auch teils so, dass einige Aufgaben nicht immer erledigt werden, wie bspw. das Aufräumen, die Tische zu reinigen oder den Blumen Wasser zu geben. Aber ich bin mir nicht sicher, ob die Leute nicht wissen, dass das auch zu ihren Aufgaben gehört oder ob sie gewisse Aufgaben einfach nicht machen wollen, weil sie eher als mühsam empfunden werden, also ich denke es ist eher so.

[00:56:52] C.F.: Ok.

Hast du vielleicht eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Die Teammitglieder kennen ihre Aufgaben“ so unterschiedlich sind?

Du hast ja bereits erwähnt, wenn ich das richtig verstanden habe, dass es auch möglicherweise dieselben Leute sind, die auch eher Mühe haben die Prioritäten der Arbeit zusehen oder andererseits vielleicht auch die Frage des Fragebogens eher missverstanden wurde, hast du evtl. noch weitere Erklärungen dafür?

A.C.: Weiss nicht, also wir haben ja auch verschiedene Funktionsbeschreibungen, da sind die Aufgaben jeweils recht umfassend beschrieben, also an diesen kann es, denke ich, nicht liegen. Vielleicht verdrängen die Leute auch ihre Aufgaben (Lachen).

[00:58:00] C.F.: Was denkst du, was könntest du persönlich tun, damit die Teammitglieder ihre Aufgaben besser kennen?

A.C.: Das man beim Rapport die Aufgaben wirklich besser aufteilt und wenn ich sehe, dass auf der Station Unordnung herrscht, dass ich dann auch die verantwortliche Person darauf anspreche und ihr sage, das dort und dort Dinge herumliegen. Das könnte ich schon machen, aber eben man möchte den Leuten auch nicht immer wieder das gleiche sagen müssen. Das mag man auch nicht immer machen.

C.F.: Und seitens der Unternehmung, siehst du da noch Punkte, die dazu beitragen würden, dass alle Teammitglieder ihre Aufgaben besser kennen?

A.C.: Also ich denke, die Stellenbeschreibungen sind gut beschrieben und weiteres fällt mir dazu nicht ein.

[00:59:05] C.F.: Gut.

Weiter hat sich gezeigt, dass im Team Uneinigkeit herrscht, ob die Anstrengungen gut bzw. schlecht im Pflorgeteam koordiniert werden. Also die Mehrheit der Leute findet, dass die Anstrengungen gut im Team Koordiniert werden. Es gibt aber auch vereinzelt Personen die der Meinung sind, dass die Anstrengungen weniger gut koordiniert werden.

Zeigt sich das, deiner Meinung nach, im Team während der Arbeit?

A.C.: Also es gibt schon Tage in denen die Arbeit leichter fällt, es kommt darauf an wer gerade arbeitet und wie die Arbeit koordiniert wird. Ja. Und ich kann mir gut vorstellen, dass darum die Meinungen schon bei diesem Punkt auseinander gehen. Ja.

C.F.: Hättest du dazu ein Bsp., damit ich mir das besser vorstellen kann?

A.C.: Bspw. im Spätdienst. Wir sind ja nun durch den Umzug in das neue Gebäude auf zwei Stockwerken oder Abteilungen verteilt und da sind nicht alle Mitarbeiter von sich aus bereit, sich bei der anderen Abteilung zu erkundigen oder zu schauen, ob diese Unterstützung brauchen oder auch zu schauen, wie es bei den anderen läuft, ja so wirklich halt Hand in Hand miteinander zu arbeiten. Und eben bei diesen Leuten, die eher Mühe haben die Prioritäten zu sehen, diese verstricken sich in längere Gespräche mit den Bewohnern und dann geraten sie in Stress und haben vielleicht auch dadurch das Gefühl die Arbeit sei nicht gut aufgeteilt. Und dann gibt es die Leute die eher bemerken, dass die ganze Schicht vielleicht mit einigen Aufgaben im Rückstand ist und dann auch dementsprechend schneller arbeiten. Diese Leute denken dann sicher auch, dass die Koordination im Team nicht gut ist. So könnte ich mir das erklären.

C.F.: Und was denkst du, was ist dafür verantwortlich, dass man die Arbeiten nicht so gut koordinieren kann?

Du hast bereits erwähnt, dass ihr nun neu auf zwei Stockwerken verteilt arbeitet und dass die Prioritäten nicht von allen gleich gesehen werden, hast du noch weitere Ideen?

A.C.: Vielleicht auch wegen der Planung. Also für den morgen existiert bereits eine Planung aus der ersichtlich ist, welcher Mitarbeiter welche Bewohner betreut und was für Aufgaben dabei anstehen. Und wenn man bei der Planung einen Fehler macht und der Mitarbeitende dummerweise zwei schwere Pflegefälle zugewiesen bekommt und zufälligerweise müssten diese noch bspw. geduscht und gebadet werden, also die Koordination der Aufgaben schon am Morgen nicht stimmt, dann ist es für den zuständigen Mitarbeiter sehr schwer seine Aufgaben so zu koordinieren, damit es dann aufgeht. Aber solche Fälle kommen eher weniger bei uns vor. Meiner Meinung nach, liegt es vielleicht mehr daran, dass gewisse Leute noch nicht so lange hier sind und es ihnen an Erfahrung fehlt und sie deshalb ihre Arbeiten eher weniger gut koordinieren.

[01:02:30] C.F.: Was denkst du, was könntest du tun, damit sich das Team bei ihrer Koordination verbessern könnte?

A.C.: Ja vielleicht Tipps und Tricks geben (Lachen). Ich weiss nicht, letzten Endes arbeitet jeder ein bisschen anders, also jeder hat so sein eigenes Arbeitstempo und ein anderes Denken. Ich kann den Mitarbeitenden höchstens nur meine Meinungen äussern und ihnen sagen, welche Arbeiten ich zuerst mache und warum ich das so mache. Das wäre eine Möglichkeit.

C.F.: Und seitens der Organisation, gäbe es da etwas, dass du dir wünschen würdest, damit sich das Team bei ihrer Koordination verbessern könnte?

A.C.: Nein nichts, also ich glaube nicht.

[01:03:39] C.F.: Gut.

Dann sind wir nun auch schon zum Schluss dieses Themenbereichs der „Aufgabenbewältigung“ gelangt.

Gibt es sonst noch etwas zu diesem Themenbereich, dass bisher nicht angesprochen wurde, aber deiner Meinung nach, als Stärken oder Schwächen des Pflorgeteams zu beschreiben wäre?

A.C.: Nein, ich denke nicht.

3. Dimension: „Zusammenhalt“

[01:04:08] C.F.: Dann kommen wir nun zur dritten Dimension, wobei es thematisch um den Zusammenhalt des Pflegeteams geht.

Die Ergebnisse auf dieser Dimension zeigen, dass ein „Wir-Gefühl“ im Team herrscht und dementsprechend das Pflegeteam sich auch als ein „echtes Team“ wahrnimmt.

Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in deinem Team?

A.C.: Ja, ein konkretes Bsp. zu nennen finde ich noch schwierig, aber wenn irgendwas ist oder bspw. ein Mitarbeiter krank ist, dann erkundigt man sich immer wie es den Leuten im Team geht, zumindest per Telefon. Und wenn es jemandem nicht gut geht wird die Person von der Arbeit befreit und nachhause geschickt. Und eben, also wenn wirklich Probleme existieren dann spürt man bei den Leuten hier bei uns eine Art der Verbundenheit, also ein echtes Wir-Gefühl und dass wir als Team schon fähig sind (Lachen). Also, dass wir auch auf uns gegenseitig achten, das spürt man ganz klar bei uns.

C.F.: Könntest du mir beschreiben wie ihr im Team zueinander schaut?

A.C.: Hm, das ist halt nicht bei jedem Mitarbeiter gleich, es gibt Leute denen man näher steht im Team als andere, aber ich denke, das findet man überall so. Und mit einigen Mitarbeitenden unternimmt man auch etwas in der Freizeit miteinander oder man fragt sich untereinander, wie gewisse Dinge verlaufen sind in der Zeit in der man sich nicht gesehen hat. Ja. Oder in einer Zeit, wo es mir nicht so gut ging haben meine Mitarbeiter mich motiviert und mich auch von negativen Dingen abgelenkt. Also, man spricht im Team auch über ganz private Dinge und nicht nur über die Arbeit.

[01:06:15] C.F.: Was denkst du, welche Bedingungen sind, deiner Meinung nach, dafür verantwortlich, dass das Pflegeteam sich als ein „echtes Team“ fühlt, also das „Wir-Gefühl“ so stark ausgeprägt ist?

A.C.: Ja, vielleicht weil die meisten Leute des Teams schon lange miteinander zusammenarbeiten, dann denke ich, ist es schon anders, als bei einem Team bei denen die Leute ständig kommen und gehen. Also ich denke, dass bei uns durch diese eher längere Zusammenarbeit der Leute eine Art Vertrauensbasis gegeben ist, also so habe ich das hier erlebt und beobachtet, ja.

C.F.: Denkst du, dass seitens der Unternehmung etwas vorhanden ist, was dieses hohe „Wir-Gefühl“ zusätzlich fördert?

A.C.: Also ich persönlich finde nicht, dass es am Alters- und Pflegeheim liegt, das Wir-Gefühl hängt von den Leuten ab die das Team ausmachen, also wie das Team zusammengesetzt ist.

C.F.: Und aufgrund welcher Überlegungen werden die Leute den Teams zugeteilt?

A.C.: Ja, das müsstest du die Person fragen, die die neuen Leute einstellt, ich weiss es nicht (Lachen).

C.F.: Wie bist du dann zu diesem Team gelangt?

A.C.: Also ich hatte ein Einführungsgespräch und dann habe ich eine Zeit lang hier Probe gearbeitet und dann war ich hier (Lachen).

[01:09:01] C.F.: OK.

Was denkst du, was könntest du tun, damit sich noch ein stärkeres „Wir-Gefühl“ im Team entwickeln kann?

A.C.: Ja ich glaube, diese Ziele für das Team würden sicherlich auch das Wir-Gefühl im Team weiter stärken. Ja und sicherlich auch, dass man auf den gegenseitigen Umgang im Team achtet also, dass man miteinander ehrlich umgeht und die Leute auch Kritik vertragen und nicht gerade gleich an die Decke gehen. Ja, dass man im Team über Gutes aber auch Schlechtes sprechen kann, ja.

C.F.: Mich würde es noch interessieren, ob ihr einen ruhigen Ort habt, wo ihr eure Pausenzeiten verbringen könnt?

A.C.: Nein so einen Ort oder Raum haben wir nicht, aber ich persönlich würde es noch schön finden. Weil zurzeit verbringen die Meisten Leute ihre Pausen in der Cafeteria. Ich auch, aber in der Cafeteria hat man irgendwie nicht die Atomsphäre, bei der man 30 Min. abschalten kann, weil immer wieder die Bewohner des Hauses vorbeikommen und es auch teilweise laut ist, ja. Aber eben, wenn uns so einen Pausenraum zur Verfügung stehen würde, würde ich sicherlich auch dahin.

C.F.: Was denkst du, was müsste so ein Pausenraum alles haben, damit die Leute auch gerne da sind und diesen auch wirklich nutzen?

A.C.: Ja, also der Pausenraum müsste sicherlich bequeme Stühle haben. Und dass wir den Pausenraum vielleicht teilweise auch mitgestalten könnten, also selber unsere Ideen dazu einbringen könnten. Ja und natürlich einen Tisch und einen Fernseher müsste der haben (Lachen). Nein, nein nur Spass.

[01:12:53] C.F.: Des Weiteren hat sich in der Befragung gezeigt zeigt, dass wenn eine einzelne Person in Zeitnot gerät, sich die Teammitglieder untereinander unterstützen. Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in deinem Team?

A.C.: Also wenn einmal ein Zwischenfall eintritt und ein Mitarbeiter mehr Zeit für die Pflege eines Bewohners benötigt, weil der Fall komplexer ist und es dem Bewohner nicht gut geht, dann kommen die Leute von uns und fragen, ob man noch helfen kann, ob man den nächsten Bewohner des Mitarbeiters übernehmen soll, damit sich die Person, bei diesem komplexen Fall, mehr Zeit nehmen kann. Ja.

C.F.: Und diese Unterstützung wird freiwillig geleistet also, im Sinne, dass man von den Leuten selber angesprochen wird oder muss man die Leute darauf hinweisen, dass man selber eher in Zeitnot ist?

A.C.: Ja, das ist halt schwierig selber zu sehen, ob ein Mitarbeiter von uns in Zeitnot ist, da man sich häufig in den Zimmern der Bewohner befindet und es Einzelzimmer sind, also da bekommt man nicht alles mit, was die anderen Leute im Team alles so machen. Aber wir können uns mit Hilfe der persönlichen Pflgetelefone gegenseitig anrufen und uns informieren oder wenn man sich auf den Gängen begegnet informiert man sich bei den Leuten wie es gerade läuft und ob man Hilfe benötigt und das wird auch freiwillig gemacht. Ja.

[01:14:23] C.F.: Was denkst du, welche Bedingungen sind, deiner Meinung nach, dafür verantwortlich, dass im Pflgeteam eher eine grosse Hilfsbereitschaft existiert?

A.C.: Ja ich denke, wenn man selber die Leute im Team Unterstützt, dann kommt das von den Leuten auch wieder zurück. Und diese gegenseitige Unterstützung zeigt sich bei uns in der Zusammenarbeit.

C.F.: Gibt es vielleicht Dinge seitens der Unternehmung, wo du denkst, jenes oder dieses fördert diese grosse Hilfsbereitschaft im Team?

A.C.: Hm, bspw. die persönlichen Pflegetelefone, diese erleichtern uns natürlich schon die Kommunikation zwischen den Leuten. So kann man kurz anrufen und fragen, wo sich gewisse Leute befinden oder eben, man kann sich gegenseitig absprechen oder nachfragen, ob die Leute Hilfe benötigen und dann weiss man persönlich auch dass wenn man ein Problem hat, auch Hilfe kommt. Aber sonst fallen mir zu dieser Frage keine weiteren Dinge ein.

C.F.: Ok.

Und von den Teamleitern wird diese Hilfsbereitschaft auch vorgelebt also, wird das von ihnen auch geschätzt, dass die Leute sich so unterstützen?

A.C.: Ja, doch bspw. im Januar, wo der Umzug stattgefunden hat und es eher hektisch bei uns zu und her ging, nach dieser Zeit, haben sich alle dafür beim Team bedankt, dass die Leute so gut gearbeitet haben und die Leute auch länger geblieben sind, anstatt bei Dienstschluss nachhause zu gehen.

[01:17:09] C.F.: Was denkst du, was könntest du noch persönlich tun, damit die Hilfsbereitschaft im Team noch stärker zunimmt?

A.C.: Ja, dass man sich selber auch daran erinnert, sich bei den Leuten zu bedanken und diese Hilfsbereitschaft nicht als selbstverständlich betrachtet. Also, dass wird ja schon bei uns gemacht, aber eben, dass man sich selber daran erinnert und sich bedankt, damit diese Hilfsbereitschaft im Team nicht verloren geht.

C.F.: Und seitens der Unternehmung, hättest du da Wünsche, die dazu beitragen würden die Hilfsbereitschaft weiter zu steigern?

A.C.: Hm, nein, also dazu fällt mir nichts ein.

[01:18:13] C.F.: OK.

Weiter hat sich in der Befragung gezeigt, dass seitens der Teammitglieder sehr grosses gegenseitiges Verständnis und eine hohe Akzeptanz existiert.

Könntest du dazu evtl. auch konkrete Bsp. aus deinem Team nennen, die das beschreiben?

A.C.: Also wenn es bspw. einem Mitarbeiter von uns einmal nicht so gut geht oder jemand von uns durch einen kleineren Unfall vielleicht zurzeit nichts Schweres heben sollte, sind die Leute trotzdem froh, dass man zur Arbeit kommt und zeigen auch Verständnis für die jeweilige Situation der Person. Also die Leute übernehmen bspw. diese Arbeit bei denen man eher schwere Dinge heben muss für die andere Person und zeigen dafür auch Verständnis, dass die Person nicht so leistungsfähig ist, wie man es von ihr gewohnt ist, wenn sie also gesund ist. So zeigt sich dieses gegenseitige Verständnis bei uns im Team.

[01:19:19] C.F.: Was denkst du, welche Bedingungen sind, deiner Meinung nach, dafür verantwortlich, dass im Pflege team grosses gegenseitiges Verständnis und Akzeptanz herrscht?

A.C.: Ich glaube, das hat sicherlich auch damit zu tun, dass wir alle in einem sozialen Beruf tätig sind und da kommt sicherlich eine Ebene zum Tragen, bei der man auch auf das Team selber Acht gibt und schaut, dass man sich gegenseitig hilft und dass es dem Team gut geht. Weil wenn ich selber es bei der Arbeit mal nicht so gut habe, hätte ich es ja auch gerne, dass die Leute im Team Verständnis zeigen und mich in dieser Zeit unterstützen. Ja. Und das zeigt sich bei uns auch. Weil in der letzten Zeit sind doch einige Mitarbeiter teils ausgefallen und die Leute die Arbeiten zeigen dafür auch Verständnis, werden aber auch gleichzeitig sehr beansprucht und eben, durch dieses gegenseitige Verständnis nimmt man diese Zeit nicht als so streng war, weil man weiss, dass dieses Verständnis einem auch entgegengebracht wird, wenn man selber eine Zeit lang ausfällt.

C.F.: Und seitens der Unternehmung, gibt es da, deiner Meinung nach, Punkte, die dieses gegenseitige Verständnis und die Akzeptanz im Team zusätzlich fördern?

A.C.: Ja schwierig zu beantworten, also ich wüsste jetzt nicht was für einen Beitrag das Alters- und Pflegeheim dazu leistet. Ich denke eher, dass das vom Team selber kommt.

[01:21:51] C.F.: Was denkst du, was könntest du tun, um im Team das gegenseitige Verständnis und die Akzeptanz weiter zu fördern?

A.C.: Also ich denke nicht, dass ich das noch weiter fördern könnte. Man muss aber darauf achten, dass dieses gegenseitige Verständnis im Team nicht verloren geht. Ja eben, dass man den Leuten hilft, wo man kann und man die Leute auch akzeptiert, wie sie sind, das ist wichtig. Ja. Mehr kann man nicht tun, denke ich.

C.F.: Ok.

Würdest du dir evtl. seitens der Unternehmung noch etwas wünschen, damit das gegenseitige Verständnis und die Akzeptanz noch weiter gefördert werden kann?

A.C.: Nein, glaube nicht.

[01:22:49] C.F.: Des Weiteren lassen die Ergebnisse der Befragung darauf schliessen, dass zum Teil der Einzelne und nicht immer das Team im Mittelpunkt steht. Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in deinem Team?

A.C.: Also ein Bsp. in dem sich eine einzelne Person des Teams in den Mittelpunkt stellt?

C.F.: Ja genau.

A.C.: Also ich denke, im Grossen und Ganzen steht schon das Team für die Leute im Mittelpunkt. Aber sicher gibt es vereinzelt Situationen, wo man halt auch die Initiative ergreifen muss und man den Leuten sagen muss, jetzt wird dieses oder jenes so gemacht. Aber das hat nichts mit dem zu tun, dass man sich in den Mittelpunkt stellt, es geht dann mehr darum, dass man bei den Arbeiten die anfallen als Team weiterkommt und man diese erledigt, sonst würde man, denke ich, bei manchen Dingen einfach nicht weiter kommen als Team. Ich denke also nicht, dass sich vereinzelt Leute als besser fühlen und gewisse Dinge einfach anders machen, damit sie Aufmerksamkeit bekommen oder dem Team etwas beweisen wollen. Ja.

Also es gibt Situationen hier bei der Arbeit, die es auch von einer Person verlangen die Initiative zu ergreifen und dann sind vielleicht nicht alle Leute die in dieser Schicht arbeiten damit zufrieden. Also es wirkt dann für die Leute vielleicht schon so ein bisschen arrogant oder überheblich, also so, dass man sich in den Mittelpunkt stellt. Aber ich denke nicht, dass die Leute in unserem Team sich täglich in den Mittelpunkt stellen, das nehme ich also nicht

so war. Es ist ja auch so, dass die Teamleitung schon in gewissen Dingen den Leuten sagen muss was zu tun ist. Das ist ja auch ihre Funktion und sie können ja nicht zu allem einfach ja sagen was das Team möchte, da müssen sie auch die Meinungen des Haus vertreten und diese einbringen und das Team in eine Richtung lenken. Und in solchen Momenten stehen diese Leute im Mittelpunkt, was für mich aber auch logisch ist und ich auch von der Teamleitung erwarte.

[01:26:59] C.F.: Was denkst du, welche Bedingungen sind, deiner Meinung nach, dafür verantwortlich, dass im Pflege team zum Teil der Einzelne und nicht das Team im Mittelpunkt steht?

A.C.: Also ich könnte mir das auch so erklären, das bspw. bei den Leuten die die Tagesverantwortung für das Team haben, wenn keine Stationsleitung anwesend ist, dass diese Leute auch nicht immer das gleiche Wissen mitbringen und deswegen dann auch das Verständnis bei Leuten im Team auseinander geht, wieso sich die Tagesverantwortlichen in gewissen Situationen so entschieden haben oder vielleicht anders entschieden haben. Also eben diese Tagesverantwortlichen, dass sind dann meistens die Diplomierten und die haben eigentlich sonst keine Leitfunktionen und sind sich das nicht so gewohnt vor den Leuten zu stehen und dann sind sie vielleicht auch noch eher jung und arbeiten nicht so lange im Team und trotzdem müssen sie dann die Leute koordinieren. Und dann kann es schon vorkommen, dass es nicht immer so fröhlich ausgeht, also dass andere dann denken, diese Tagesverantwortliche möchte sich in den Mittelpunkt stellen. Ja. Aber das kommt denke ich nicht so oft vor.

[01:30:38] C.F.: Was denkst du, was könntest du tun, damit mehr das Team und nicht einzelne Personen im Mittelpunkt stehen?

A.C.: Also ich denke, dass man das Team gut informieren muss, welche Person für diesen Tag für die Koordination zuständig ist. Damit alle Leute verstehen, dass gewisse Leute halt wirklich die Aufgabe haben in unklaren Situationen zu sagen, so jetzt wird das so oder so gemacht. Also, dass das zum Bestandteil der Arbeit dieser Person gehört und die Person sich nicht einfach nur so in den Mittelpunkt stellt, um vor den anderen gut dazustehen.

C.F.: Ok.

Würdest du dir evtl. seitens der Unternehmung noch etwas wünschen, damit mehr gefördert werden kann, dass das Team im Mittelpunkt stehen sollte und nicht einzelne Personen?

A.C.: Ja ich denke, eigentlich sind alle Leute im Team darüber informiert, welche Personen auch Führungsfunktionen übernehmen und was die Aufgaben jedes einzelnen sind. Ich denke, dass das auch stark von der Situation abhängt, also eben, wenn gewisse Leute schon Jahre hier arbeiten und eine jüngere Person, die vielleicht noch nicht so geschickt darin ist, den Leuten sagen muss was zu tun ist und durch gewisse Umstände diese Funktion halt übernehmen muss, dann erweckt das bei manchen Leuten vielleicht schon den Eindruck, dass diese Person rechthaberisch oder arrogant ist. Ja.

[01:32.30] C.F.: Ok.

Des Weiteren existiert gemäss den Ergebnissen des Fragebogens eine Uneinigkeit darüber, ob einzelne Teammitglieder versuchen, sich auf Kosten anderer zu profilieren bzw. sich in den Vordergrund zu stellen.

Ist das, deiner Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit?

A.C.: Ja das gibt es vereinzelt schon, dass einige vielleicht eher langsamer arbeiten. Aber es wird nicht vom Team als Problem empfunden, da es auch Leute gibt die für zwei Personen arbeiten (Lachen).

C.F.: Könntest du mir bitte ein Bsp. beschreiben, wie sich das im Team zeigt?

A.C.: Ja, dass Leute bspw. für sehr lange Zeit in den Zimmern der Bewohner verweilen. Und man selber kennt ja den ungefähren Aufwand der mit dem Bewohner verbunden ist und man weiss wie lange man ungefähr bei diesem Bewohner in Anspruch genommen wird und es sind dann schon eher die gleichen Leute, die sich sehr viel Zeit nehmen für die Bewohner. Und dann fragt man sich schon ein bisschen, also ich denke, wenn bspw. sowieso eher wenige Leute auf der Station sind, dann hätte man es schon gerne, dass es ein bisschen vorwärts geht und man dann mit der Arbeit auch fertig wird.

C.F.: Und fragst du dann bei diesen Leuten nach, warum sie sich so viel Zeit für den Bewohner genommen haben oder was genau war?

A.C.: Ja nein, ich frage das nicht nach. Also ich frage die Leute nicht, warum sie im Vergleich zu den anderen vielleicht eher langsam arbeiten. Ja.

[01:35:10] C.F.: OK.

Hast du eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Es versucht niemand, sich auf Kosten anderer in den Vordergrund zu drängen“ so unterschiedlich sind?

A.C.: Ja ich denke, das gibt es überall. Also einige Leute gehen die Arbeit einfach ruhiger an und lassen sich nicht aus der Ruhe bringen und andere haben eine andere Arbeitsweise und denken sich dann, man müsse das wieder ausgleichen, um mit der Arbeit am Ende der Schicht fertig zu sein. Aber das hat sich noch nie als grosses Problem bei uns gezeigt.

[01:35:38] C.F.: Ok.

Und was denkst du, was könntest du tun, damit im Team weniger versucht wird, sich in den Vordergrund zu drängen?

A.C.: Ja, dass man vielleicht seine Meinung dem Team gegenüber äussert, wie man gewisse Arbeitssituationen empfunden hat und dass man bspw. vielleicht in manchen Dingen mehr Unterstützung gebraucht hätte, ja so. Oder eben, dass man äussert, dass wenn man eher weniger Personal ist, dass man dann auch auf die Zeit achten muss, klar ist es ja schön wenn man sich genügend Zeit nimmt, aber andere Bewohner haben ja auch den Anspruch gepflegt zu werden. Ja.

C.F.: Gibt es vielleicht noch etwas seitens der Unternehmung, was man machen könnte, um zu erreichen, dass im Team weniger versucht wird sich in den Vordergrund zu stellen?

A.C.: Da fällt mir nichts dazu ein.

[01:36:44] C.F.: Ok.

Weiter hat sich gezeigt, dass im Team Uneinigkeit herrscht, ob Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern existiert.

Ist das, deiner Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit?

A.C.: Ja ich denke, so ein wenig Konkurrenz gibt es überall und Konkurrenz spornt ja auch an mehr zu leisten. Aber, dass die Konkurrenz in unserem Team so wirklich ein Problem darstellt und störend auf die Zusammenarbeit wirkt, dass glaube ich nicht, dass das bei uns jetzt der Fall ist, nein.

C.F.: Wie zeigt sich diese Art von Konkurrenz, die du beschrieben hast, in eurem Team? Also, Konkurrenz ist in diesem Falle übertrieben, aber dieser Ansporn, wie zeigt sich das im Team?

A.C.: Also eben, ich glaube nicht, dass der Begriff Konkurrenz das richtige Wort ist, es ist vielleicht eher so, dass man bspw. bei einem Bewohner eine Vermutung hat, wieso es der Person vielleicht nicht so gut geht und wenn diese Vermutung bestätigt wird, dann fühlt man sich als Betreuer auch gut und dann zeigt man das auch so dem Team, dass man halt auch stolz auf sich selber ist. Das zeigt sich eben mehr so bei uns, also nicht wirklich Konkurrenz in diesem Sinne, dass man selber grosse Leistungen im Team verbringt und man dann sagt, dass die anderen vom Team keine Ahnung haben. Nein, also so eine Art von Konkurrenz sehe ich nicht in unserem Team.

[01:38:19] C.F.: Ok.

Hast du eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern ist kein Thema“ so unterschiedlich sind im Team?

A.C.: Eben meiner Meinung zeigt sich diese Art von Konkurrenz bei uns mehr in Form eines persönlichen Ansporns also, dass man den Leuten im Team auch mitteilt, dass sich eine eigene Vermutung bei einem Bewohner tatsächlich bestätigt hat und dass man sich darüber freut. Aber ich denke eine Erklärung dafür, dass die Meinungen zu diesem Punkt unterschiedlich ausfallen, könnte natürlich sein, dass dieses Verhalten für einige im Team nicht als eine Sache der Motivation betrachtet wird sondern diese sich dann denken, dass diese oder jene Person ist sich als etwas Besseres fühlt, vielleicht. Aber sonst habe ich dafür keine Erklärung.

C.F.: Existieren, deiner Meinung nach, gewisse Dinge, die diese Konkurrenz im Team eher fördern?

A.C.: Nein denke ich nicht. Nein.

[01:39:36] C.F.: Was denkst du, was könntest du tun, damit Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern kein Thema ist?

A.C.: Hm schwierig, ich denke, man müsste mit den anderen Leuten sprechen, um zu erfahren, was die anderen Leute so als Konkurrenz empfinden.

C.F.: Könntest du mir vielleicht beschreiben, wie du das genau tun würdest?

A.C.: Ja vielleicht, dass man die Leute direkt anspricht und sie fragt, ob mein Verhalten oder besser gesagt meine Freude vielleicht etwas übertrieben oder überheblich auf sie wirkt.

C.F.: Und seitens der Unternehmung, könnte man da vielleicht etwas dazu beitragen, damit Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern kein Thema ist?

A.C.: Hm, nein glaube nichts, nein.

[01:41:16] C.F.: Die Befragung hat gezeigt, dass die Meinungen im Team bezüglich der Aussage „Wir reden offen und frei miteinander“ sehr unterschiedlich sind. Ist das, deiner Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit?

A.C.: Also ich denke, dass das auch immer ein bisschen damit zu tun hat, welche Leute gerade mit einander zusammenarbeiten. Also je nachdem welche Konstellation von Leuten zusammenarbeitet, denke ich schon, dass

man zum Teil offener miteinander umgehen kann, weil einige Leute mehr Kritik als andere vertragen. Ja also ich denke das ist schon spürbar, dass man je nachdem mit einigen Leuten offener sein kann, weil sie auch mehr Kritik vertragen als andere. Aber eben, dieser Punkt ist jetzt nicht so schlimm bei uns, dass ich gleich sagen würde, dass das ein Problem in unserer Zusammenarbeit darstellt.

C.F.: Könntest du mir dazu ein konkretes Bsp. nennen, wie sich das zeigt, dass man bei einigen Leuten offener ist als mit anderen, weil sie auch mehr Kritik vertragen?

A.C.: Ja eben man kennt einige Personen vielleicht besser als andere Personen in Team. Und bei diesen Leuten die man besser kennt, da denkt man sich schon, ja bei dieser Person darf ich das ansprechen. Und dann gibt auch andere Personen, bei denen es eher schwierig ist, diese einzuschätzen, ob sie Kritik vertragen und ob ich in einer bestimmten Situation sie ehrlich ansprechen kann und ihnen sagen kann, was ich denke. Ja, aber sonst fällt mir dazu nichts anderes ein.

[01:43:13] C.F.: Hast du eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Wir reden offen und frei miteinander“ so unterschiedlich sind?

A.C.: Ja, wenn wir bspw. eine Teamsitzung haben, dann sagen eher alle ja ich fühle mich gut und wir haben es gut und im Stationszimmer hört man dann zum Teil wieder andere Dinge. Ja das ist halt schwierig, einige Leute können das auch nicht sagen wenn ihnen etwas nicht passt und wenn dann andere Leute zusätzlich anwesend sind, wie bspw. bei einer Teamsitzung, dann fällt es manchen Leuten noch schwerer zu sagen wenn was für sie nicht stimmt. Also manche Leute können sich halt nur gegenüber vereinzelt Personen öffnen und sagen das und das finde ich nicht gut etc. und wenn mehr Leute anwesend sind neigen diese Personen dann eher dazu zu sagen, dass sie sich wohl finden. Eben es gibt halt Leute die sich weniger öffnen können.

[01:44:32] C.F.: Was denkst du, was könntest du tun, damit die Kommunikation im Team als offen und frei erlebt wird?

A.C.: Ja selber schauen, dass ich offen mit meinen Mitarbeiter kommuniziere. Ja.

C.F.: Und seitens der Unternehmung, könnte man da vielleicht etwas dazu beitragen, damit die Kommunikation im Team als offen und frei erlebt wird?

A.C.: Nein, dazu fällt mir nicht ein.

[01:45:23] C.F.: Auch die Aussage „Wir bringen alle wichtigen Informationen in unser Team ein“, wurde von einzelnen sehr unterschiedlich bewertet. Ist das, deiner Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit?

A.C.: Ja ich denke, bei uns sind es schon eher immer wieder die gleichen Leute, die Informationen einbringen und auch immer eher die gleichen Leute, die eher nicht so viel sagen, ja. Und ich denke schon, dass man das bspw. beim Rapport spürt. Und wenn man gemeinsam im Team nach Lösungen sucht, dann sind es schon oft die gleichen die ihre Ideen äussern und die anderen haben vielleicht auch Ideen, aber sprechen sie nicht aus, wobei ich keine Gründe nennen kann, warum das so ist.

[01:46:22] C.F.: Und wie du gesagt hast, du hast keine Erklärung dafür, dass einige eher mehr kommunizieren als andere im Team?

A.C.: Nein, das weiss ich nicht.

[01:46:46] C.F.: Ok.

Und was denkst du, was könntest du tun, damit wichtige Informationen im Team mehr geteilt werden?

A.C.: Ja, dass man vielleicht in Situationen in denen man mit den Leuten Dinge bespricht, darauf achtet, wer sich im Vergleich zu anderen eher weniger äussert und man diese Leute vielleicht direkter nach ihren Meinungen befragt. Vielleicht brauchen einige Leute, die vielleicht mit ihren Meinungen eher zurückhaltend sind, einen „Schups“ damit sie sich mehr getrauen ihre Meinungen im Team einzubringen und andere Leute auch ihre Meinungen dazu hören und so weniger das Gefühl oder die Meinung im Team aufkommen kann, dass immer nur die gleichen Leute ihre Informationen mitteilen und immer die gleichen Leuten eher nichts sagen.

C.F.: Gibt es vielleicht noch etwas seitens der Unternehmung, was man machen könnte, um zu erreichen, dass wichtige Informationen im Pflorgeteam von allen geteilt werden?

A.C.: Nein.

[01:47:45] C.F.: Ok.

Wir sind nun zum Schluss dieses Themenbereichs des „Zusammenhalts“ gelangt.

Gibt es sonst noch etwas zu diesem Themenbereich, dass bisher nicht angesprochen wurde, aber deiner Meinung nach, als Stärken oder Schwächen des Pflorgeteams zu beschreiben wäre?

A.C.: Nein, ich denke wir haben vieles angesprochen.

4. Dimension: „Verantwortungsübernahme“

[01:47:58] C.F.: Dann kommen wir nun zur vierten und letzten Dimension, wobei es um die Verantwortungsübernahme im Pflorgeteam geht.

Die Ergebnisse auf dieser Dimension zeigen, dass das Pflorgeteam ständig über Verbesserungen nachdenkt.

Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in deinem Team?

A.C.: Ja, z.B. bei der letzten Teamsitzung haben wir über den Dienstwechsel diskutiert. Da das Team ja neu auf zwei Abteilungen also auf zwei Stockwerken verteilt ist. Eben und dort haben wir diskutiert, dass wir flexibler sein müssen und wir haben auch schon bereits angefangen über Teamziele nachzudenken und uns über dieses Thema gemeinsam auszutauschen. Ja, also ich bin schon auch der Meinung, dass wir über viele Dinge gemeinsam im Team nachdenken und Dinge, die noch nicht so gut funktionieren, gemeinsam versuchen zu verbessern. Doch also, man denkt schon oft an Dinge, die wir besser machen könnten.

[01:49:39] C.F.: Was denkst du, welche Bedingungen sind, deiner Meinung nach, dafür verantwortlich, dass im Team eher oft über Verbesserungen nachgedacht wird?

A.B.: Ja ich denke, das kommt von den Leuten die im Team zusammenarbeiten. Dafür verantwortlich ist meiner Meinung, dass wir motiviert sind im Team Dinge der Arbeit zu besprechen in denen wir uns verbessern sollten, ja. Also eine Motivation für Verbesserungen, das ist bei uns vorhanden.

[01:50:16] C.F.: Was denkst du, was könntest du tun, damit im Team über Verbesserungen noch vermehrt nachgedacht werden?

A.C.: Indem ich selber sicher auch Ideen in das Team einbringe und die Leute auch zum Nachdenken über Verbesserungen anrege. Ja.

[01:50:57] C.F.: Ok.

Des Weiteren lassen die Ergebnisse auf der Skala der Verantwortungsübernahme darauf schliessen, dass sich nicht alle im gleichen Masse in das Team einbringen.

Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in deinem Team?

A.C.: Das zeigt sich bspw. bei den Rapporten oder in Sitzungen die das Team betreffen, indem einige Leute eher immer nicht so viel sprechen oder erzählen als andere.

[01:51:30] C.F.: Ja.

Was denkst du, was könnte dafür verantwortlich sein, dass sich nicht alle im gleichen Masse in das Team einbringen?

A.C.: Ja ich denke, das liegt halt auch ein bisschen in der Art der Person. Wenn ich eher zurückhaltend bin und nicht so der Typ bin, der seine Meinung überall einbringen möchte oder eben, das einfach nicht so meine Art ist, dann macht man das auch weniger. Aber eben, ich finde das auch nicht so schlimm, weil man kennt sich ja im Team und das will ja auch nicht heissen, dass diese Person weniger gut arbeitet als andere.

[01:52:10] C.F.: Was denkst du, was könntest du tun, damit alle sich etwa im gleichen Masse in das Team einbringen?

A.C.: Ja, dass ich eben selber mehr darauf achte im Team, wer sich bspw. in den Gesprächen eher einbringt und ich aber die Meinungen der Personen, die eher zurückhaltender waren, zusätzlich auch noch abfrage. Ja.

C.F.: Ok.

Gibt es, deiner Meinung nach, auch etwas seitens der Unternehmung, was man machen könnte, damit sich alle etwa im gleichen Masse in das Team einbringen?

A.C.: Hm, nein denke nicht.

[01:52:47] C.F.: Gut.

Im Pflorgeteam existieren gemäss den Ergebnissen verschiedene Ansichten darüber, ob alle Teammitglieder der Verantwortung übernehmen.

Ist das, deiner Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit?

A.C.: Ja teils schon.

C.F.: könntest du mir ein Bsp. nennen, wie sich das teilweise im Team zeigt?

A.C.: Ja wenn man mit anderen Diplomierten zusammenarbeitet, dann weiss man ungefähr welche Kompetenzen man hat. Aber trotzdem heisst es, aber teilweise, diese Sache oder jene Sache wäre noch zu erledigen. Und

dann habe ich teils den Eindruck, dass immer die gleichen diese oder jene Aufgaben erledigen sollten oder eben dafür die Verantwortung übernehmen sollten und andere Leute bleiben dann eher im Hintergrund. Also ich denke, das ist bei uns nicht problematisch, aber man spürt es schon.

[01:53:48] C.F.: Hast du eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Die Mitglieder übernehmen Verantwortung“ so unterschiedlich sind?

A.C.: Ja vielleicht, dass einige eher ein bisschen Angst haben Verantwortung zu übernehmen. Und manche denken vielleicht auch, ja wenn die Person ja alles macht, dann kann ich mich ein bisschen zurücknehmen und weniger Verantwortung übernehmen. Ja, ich denke, das ist ein bisschen so.

C.F.: Und seitens der Organisation, gibt es da Bedingungen die das fördern, dass vereinzelte vielleicht weniger Verantwortung übernehmen?

A.C.: Ja ich denke, vielleicht ist es schon Angst also, dass einige Leute vielleicht eher Angst haben, dass etwas schief laufen kann wenn sie die Verantwortung für eine Sache übernehmen und man dann auch von den anderen Leuten zurechtgewiesen wird. Ja.

[01:54:45] C.F.: Was denkst du, was könntest du dazu beitragen, damit alle Teammitglieder Verantwortung übernehmen?

A.C.: Ja, die Leute motivieren und ihnen sagen, dass sie ja nicht alleine arbeiten sondern mit mehreren Leuten und wenn es Unklarheiten oder Fragen gibt, dass die Leute auch jederzeit fragen können. Also dass ich bspw. der Person wirklich sage, versuch die Arbeit zu machen, du bist nicht alleine. Irgendwie hat ja jeder solche Ängste, aber man muss sie auch überwinden und dazu können ja die anderen Leute vom Team Hilfe leisten.

C.F.: Und seitens der Unternehmung, denkst du, gibt es da etwas, dass man machen könnte, damit es den Mitarbeitern vielleicht leichter fällt Verantwortung zu übernehmen?

A.C.: Nein, denke nicht. Weil eigentlich sollten alle ja Verantwortung für ihre Funktion übernehmen. Und das ist etwas, dass jeder selber sehen sollte.

[01:55:46] C.F.: Auch die Aussage „In unserem Team fühlt sich jeder für das Gesamtergebnis der Arbeit verantwortlich“, wurde von einzelnen sehr unterschiedlich bewertet.

Ist das, deiner Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit, diese verschiedenen Meinungen?

A.C.: Hm das ist denke ich ähnlich, wie bei der vorherigen Antwort. Also ich denke, dass sich das teilweise bei uns zeigt, aber als Problem würde ich es jetzt nicht bei uns bezeichnen.

C.F.: Ja.

Könntest du mir vielleicht auch hier ein Bsp. dazu nennen, wie sich das teilweise bei euch im Team zeigt?

A.C.: Ja bspw. wenn es auf der Station vielleicht eher noch nach Chaos aussieht, dann sind nicht immer alle so bereit zu sagen, ok ich bleibe noch ein bisschen länger vielleicht noch 10 Min. auch wenn ich eigentlich schon mit der eigentlichen Arbeit fertig wäre.

Oder bspw. indem nicht immer alle denken, ach ja es ist 17:00 Uhr, jetzt sollten die Bewohner an ihren Tischen sitzen und man müsste anfangen, einige Leute aus ihren Betten zu helfen oder wenn sie gerade auf den Gängen

herum laufen, dass man die Bewohner zu ihren Tischen begleitet. Also es zeigt sich teilweise schon anhand solcher Bsp., dass die Leute für das Gesamtergebnis bspw. einer Schicht nicht immer so Verantwortung zeigen.

[01:57:32] C.F.: Hast du eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Im Team fühlt sich jeder für das Gesamtergebnis der Arbeit verantwortlich“ so unterschiedlich sind?

A.C.: Vielleicht haben einige Leute eher das Gefühl, doch das passt so und die Leute übernehmen doch Verantwortung und andere haben eher das Gefühl, nein das ist noch nicht so gut bei uns, daran sollten wir noch arbeiten. Ja.

[01:58:07] C.F.: Ok.

Was denkst du, was könntest du tun, damit alle Teammitglieder sich eher für das Gesamtergebnis verantwortlich fühlen?

A.C.: Ja, indem man vielleicht den Leuten gewisse Aufgaben noch besser zuweist. Weil dann sieht man besser, ob die Person ihre Verantwortung wahrgenommen hat oder eben auch nicht und dann kann man vielleicht auch besser solche Dinge ansprechen. Oder dass man den Leuten erklärt, ja es ist halt bereits 17:00 Uhr, aber schau ich mache das und das und du die anderen Dinge und dann gehen diese Arbeiten nicht so lange. Also, dass man sich je nach Situation neu koordiniert und informiert und so die Leute mehr Verantwortung übernehmen. Ja.

C.F.: Ja.

Und seitens der Unternehmung, denkst du, könnte man da noch etwas machen, damit sich alle Mitarbeitenden vielleicht vermehrt für das Gesamtergebnis des Teams verantwortlich fühlen?

A.B.: Nein, ich glaube die Unternehmung selber kann da nichts dazu beitragen. Ja.

[01:59:07] C.F.: Wir sind nun zum Schluss dieses Themenbereichs der „Verantwortungsübernahme“ gelangt.

Gibt es sonst noch etwas zu diesem Themenbereich, dass bisher nicht angesprochen wurde, aber deiner Meinung nach, als Stärken oder Schwächen des Pflorgeteams zu beschreiben wäre?

A.C.: Ja ich denke, wenn mehrere Leute miteinander zusammenarbeiten, dann gibt es immer wieder mal Dinge, die weniger gut laufen oder sehr gut laufen, also ich denke, dass ist überall so. Aber eben, man kann auch nicht erwarten, dass die eigenen Erwartungen von den anderen Leuten im Team übernommen werden und das gleiche umgekehrt. Wichtig ist, dass wenn wir als Team wirklich gefordert werden, wir als Team auch funktionieren und dass, denke ich, ist bei uns absolut der Fall. Ja das denke ich, ist wichtig, dass man sich das auch immer vor Augen hält.

[02:01:02] C.F.: Wir sind nun fast am Schluss des Interviews gelangt.

Gibt es sonst noch etwas, dass bisher überhaupt nicht angesprochen wurde, aber du gerne, in Bezug auf Stärken und Schwächen deines Teams, äussern möchtest?

A.C.: Nein ich denke, ich konnte dir einige wichtige Dinge über uns erzählen.

C.F.: Dann möchte ich mich bei dir herzlich bedanken, dass du dir die Zeit genommen hast...

C 3.3: Interview 3

Initialen des Interviewers: C.F.

Erfundene Initialen der Interviewten Person: A.D.

Interviewdauer: 03:15:22 (Std.,Min.,Sek.)

1. Dimension: „Zielorientierung“

[00:05:58] C.F.: Die bereits durchgeführte Befragung hat gezeigt, dass die geforderten Arbeitsergebnisse gegenüber dem Team eigentlich klar formuliert sind.

Kannst du mir konkrete Bsp. nennen, wie sich das in deinem Team zeigt, dass die Anforderungen so klar formuliert sind?

A.D.: Ja also, bei der Einführung der Mitarbeiter zeigt man den Leuten wie die Aufgaben bei uns aussehen und wie diese von den Leuten gelöst werden. Die Leute haben also während der drei monatigen Probezeit bei uns Zeit diese Aufgaben kennenzulernen und sich natürlich mit den Bewohnern des Hauses vertraut zu machen. Zusätzlich existiert bei uns eine Tagesplanung und auf der Station befindet sich immer auch eine tagesverantwortliche Person. Ein neuer Mitarbeiter bekommt bspw. immer drei Bewohner zugeteilt und aus der Tagesplanung sind die jeweiligen Aufgaben für diese Leute ersichtlich, falls es doch Unklarheiten gibt, kann der neue Mitarbeiter die tagesverantwortliche Person um Rat fragen. Und so kann sich der neue Mitarbeiter über seine Aufgaben bei uns Schritt für Schritt vertraut machen. Zusätzlich werden im Team täglich kurze Rapporte abgehalten. In diesen Rapporten wird zusammen besprochen, wer was zu tun hat und wie man gewisse Aufgaben bewältigen kann und die Leute können sich auch dort informieren, wenn ihnen eine Aufgabe unklar ist, oder den Leuten im Team mitteilen wenn es Probleme gibt.

C.F.: Und diese Rapporte werden jeweils um 10:00 Uhr täglich abgehalten?

A.D.: Ja. Und um 16:00 Uhr findet dann nochmals ein kurzer Rapport statt. Und zwischen diesen täglichen Rapporten können sich die Leute auch mit Hilfe des Computers über ihre Aufgaben in der sogenannten Pflegeplanung informieren.

C.F.: Ok.

Denkst du es gibt noch weitere Dinge die dafür verantwortlich sind, dass die Leute den Eindruck haben, dass die Anforderungen so klar formuliert sind?

A.D.: Ja, wir haben ja verschiedene Funktionen im Team, die übernommen werden, also von der Pflegehelferin bis zur Stationsleiterin. Und die Aufgaben für die jeweilige Funktion werden auch in der Stellenbeschreibung beschrieben. Und in diesen Stellenbeschreibungen werden sämtliche Kompetenzen die man in der jeweiligen Funktion hat beschrieben. Und da werden die Anforderungen, meiner Meinung nach, schon sehr gut beschrieben, also wenn man das liest, dann weiss man sehr genau was man hier zu tun hat. Und diese Stellenbeschreibungen findet jeder Mitarbeiter auf unserem Computer. Zusätzlich werden bei den Qualifikationsgesprächen die Punkte also, die Anforderungen auf der Stellenbeschreibung nochmals zusammen besprochen.

[00:09:34] C.F.: Was denkst du, welche Bedingungen sind dafür verantwortlich, dass die Arbeitsergebnisse klar formuliert sind?

Du hast ja bereits die Probezeit, Stellenbeschreibung, Rapporte und die Pflegeplanung erwähnt, gibt es vielleicht noch weitere Dinge?

A.D.: Also das sind sicherlich die wichtigsten Dinge, die dazu beitragen, dass im Team die die Arbeiten so klar formuliert sind.

[00:10:37] C.F.: Was denkst du, was könntest du tun, damit die geforderten Arbeitsergebnisse dem Team noch klarer sind?

A.D.: Also bei den Routineaufgaben wüsste ich nichts, was man zusätzlich noch machen kann, damit die Arbeitsergebnisse dem Team noch klarer werden. Ich denke, wir tauschen uns sehr viel auch mündlich im Team über verschiedene Dinge aus und falls etwas unklar ist, hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeit sich über wichtige Informationen mit Hilfe des Computers zu informieren. Wobei es eben wichtig ist, dass diese Informationen auch aktuell sind und natürlich richtig sind. Und auch wenn man einmal gerade nicht alles auf dem Computer findet, dann kann man auch seine Mitarbeiter fragen. Also ich denke, gerade dieser mündlicher Austausch zwischen uns unterstützt das sehr, dass die Arbeitsergebnisse täglich dem Team eigentlich klar sind.

C.F.: Ok.

Und seitens der Unternehmung, gäbe es deiner Meinung nach Punkte, die du dir wünschst, damit die geforderten Arbeitsergebnisse noch klarer werden?

A.D.: Nein, ich denke, das ist ok.

C.F.: Und dieser Rapport wird ja am Morgen durchgeführt, ist damit der Tagesrapport gemeint (Unterbruch)

A.D.: Also am morgen früh beim Morgenrapport, erzählt der Nachdienst beim Rapport was alles während der Schicht passiert ist und nach diesem Rapport, wissen eigentlich alle anderen Leute darüber Bescheid, was sie in ihrer Schicht zu tun haben. Ausser man wird vom Nachdienst darüber informiert, dass es einem Bewohner wirklich schlecht geht, dann wird dieser Fall im genaueren zusätzlich mit der tagesverantwortlichen Person besprochen und man entscheidet dann welche Aufgaben zusätzlich bei diesem Bewohner zu erledigen sind. Und bei diesem Rapport um 16:00 Uhr, das ist eigentlich kein offizieller Rapport, das ist mehr, damit sich die Leute informieren können, wer wo gerade arbeitet und welche Aufgaben noch anfallen. Und an diesen Rapporten können nie alle Leute des Teams anwesend sein, da der Schichtbetrieb das verhindert. Aber eben, dafür haben wir einen Morgenrapport und einen Rapport der um 10:00 Uhr stattfindet und einen Rapport der um 16:00 Uhr abgehalten wird. Und wenn Leute zwischen diesen Zeiten ihren Dienst beginnen, dann können sie sich bei den Diplomierten erkundigen, was gerade anfällt und was für Aufgaben zu erledigen sind.

[00:13:58] C.F.: Ok.

Weiter hat sich gezeigt, dass dem Team bewusst ist, dass die Erreichung der Teamziele zugleich auch wichtig ist für das Alters- und Pflegeheim als Gesamtorganisation.

Könntest du mir ein Bsp. nennen, wie sich das in deinem Team zeigt?

A.D.: Also das mit den Teamzielen da war ich mir persönlich unsicher, was damit gemeint war.

C.F.: Ja.

Diese Teamziele meinen wirklich Ziele, die das ganze Team betreffen und für das Team bestimmt sind.

Also diese Ziele erreicht man nur als Team und nicht als einzelne Person.

Existieren solche Teamziele bei euch im Team?

A.D.: Nein, solche Teamziele existieren bei uns in diesem Sinne nicht. Jedoch hat jeder Mitarbeiter eigene Ziele bezüglich seiner Arbeitsweise, die dann in einem Qualifikationsgespräch besprochen werden, um zu sehen, wo der Mitarbeiter steht also wo man sieht, welche Dinge gut laufen und bei welchen Punkten man sich noch verbessern kann.

C.F.: Und wie werden diese Ziele für die Mitarbeiter festgelegt?

A.D.: Diese Ziele für den Mitarbeiter werden in den Qualifikationsgesprächen während eines persönlichen Gespräches mit der Stationsleitung definiert. Also in einem Gespräch mit der Stationsleitung, zusammen mit den Mitarbeitern, werden diese Ziele individuell für jeden Mitarbeiter festgelegt.

C.F.: Ok.

Aber Ziele, die das ganze Team betreffen, existieren in diesem Falle nicht bei euch?

A.D.: Nein, offiziell existieren solche Teamziele nicht bei uns. Aber ja, wir schauen in diesem Sinne halt mehr informell darauf, dass die Zusammenarbeit im Team gut funktioniert und dass man es untereinander gut hat. Also man achtet gegenseitig im Team sehr darauf, dass man zusammenhält, sich unterstützt und dass wir es untereinander im Team gut haben. Sobald man merkt, dass irgendwas nicht stimmt in Bezug auf die Zusammenarbeit versucht man miteinander zu sprechen und die Dinge wieder in Ordnung zu bringen. Aber das ist nirgends so schriftlich festgehalten. Also es ist nicht so, dass wir als Team Ziele definiert haben, die wir dann nach einer gewissen Zeit gemeinsam überprüfen, ob wir diese erreicht haben oder auch nicht. Ich denke, das ist vielleicht auch schwierig Teamziele zu bestimmen, weil das Team zum Teil auch immer wieder neue Mitarbeiter erhält oder einige Mitarbeiter aufhören also, wie bspw. Schüler die hier ihre Praktiken absolvieren und dann wieder gehen müssen. Aber jetzt wenn ich mir das so überlege, könnte man eigentlich schon Teamziele bestimmen. Klar könnte man das. Aber im Moment haben wir keine Teamziele (Lachen).

[00:17:16] C.F.: Aber davon abgesehen, dass das Team zurzeit nicht über eigene Teamziele verfügt, erscheint gemäss den Ergebnissen der Befragung trotzdem das Verständnis zu herrschen, dass eine gute Zusammenarbeit im Team zugleich auch wichtig ist für das Alters- und Pflegeheim als Gesamtorganisation.

Welche Bedingungen sind, deiner Meinung nach, dafür verantwortlich, dass dem Team so stark bewusst ist, dass eine gute Zusammenarbeit auch wichtig ist für das Alters- und Pflegeheim?

A.D.: Also ich denke, dass die Pflegeleitung und in unserem Team die Stationsleiter grossen Wert darauf legen, dass es den Mitarbeitern gut geht. Dies zeigt sich unter anderem darin, dass die Leute jederzeit bei Problemen sich an die Pflegeleitung und an die Stationsleitung wenden können und man sich auch die Zeit nimmt, um zuzuhören und um Lösungen zu finden. Und diese Bemühungen oder Investitionen verdeutlichen vielleicht auch den Mitarbeitern, dass eine gute Zusammenarbeit des Teams auch wichtig ist für die Organisation.

[00:19:34] C.F.: Was denkst du, was könntest du tun, um dieses Verständnis, dass das Alters- und Pflegeheim nur erfolgreich ist, wenn das Team erfolgreich ist im Team weiter zu fördern?

A.D.: Ja, indem ich meinen Mitarbeitern das Gefühl gebe, dass ich für sie eine Stütze sein kann, wenn es Probleme gibt. Und dass ich mich für meine Mitarbeiter nach oben einsetze und die Mitarbeiter auch sehen, dass ihre Anliegen ernst genommen werden von der Unternehmung. Also, dass die Mitarbeitern auch sehen, dass dieses Verständnis auch von der höheren Hierarchie da ist und diese Leute das auch so sehen, dass die Zusammenarbeit im Team wichtig ist für das Alter- und Pflegeheim. Ja.

C.F.: Ja.

Bräuchte es, deiner Meinung nach, etwas von der Unternehmung, um dieses Verständnis weiter zu fördern?

A.D.: Also Meiner Meinung nach existiert dies Verständnis bei uns im Team. Und ich denke, die Unternehmung kann hier das nicht weiter fördern, denn es werden bereits schon sehr viele Wünsche seitens der Mitarbeiter beachtet und gerade im Vergleich zu anderen Unternehmungen bin ich der Meinung, dass da seitens der Unternehmung eine grosse Wertschätzung gezeigt und auch entgegengebracht wird. Ich denke, wir müssen aber im Team darauf achten, dass dieses Verständnis nicht verloren geht und uns weiterhin die Zeit nehmen die Anliegen im Team zu besprechen und nach Möglichkeit diese auch umzusetzen. Ja.

[00:21:14] C.F.:

Weiter hat die Befragung gezeigt, dass das Team über Kriterien verfügt, um zu bestimmen, inwiefern es die gesetzten Ziele auch erreicht hat.

Und jetzt hast du ja bereits erwähnt, dass bei eurem Team eigentlich gar keine Teamziele existieren. Ich denke, dass die Leute diese Teamziele als Individuelle Mitarbeiterziele verstanden haben und da gute Kriterien existieren, um zu bestimmen, inwiefern diese Mitarbeiterziele auch erreicht wurden.

Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in deinem Team?

A.D.: Ja, wir führen so grundsätzlich zwischen einem bis zwei Jahren Qualifikationsgespräche mit den Mitarbeitern durch, wobei die Mitarbeitenden auch zwischen diesen Zeiten fragen können, wo sie gerade stehen, wenn sie das wissen möchten. Und bei den Qualifikationsgesprächen werden die zuvor erarbeiteten Ziele besprochen und mit Hilfe des Dokuments „Beurteilungskriterien“ bestimmt, inwieweit die Ziele des Mitarbeiters erreicht wurden. Und diese formulierten Kriterien erleichtert es natürlich schon sehr einfach bestimmen zu können, ob Mitarbeiterziele erreicht wurden oder nicht. Aber es werden in diesem Gespräch zugleich auch neue Ziele für den Mitarbeiter definiert. Dabei geht es inhaltlich um Themen die sich bspw. auf den Umgang mit dem Bewohner beziehen, aber auch wie sich der Mitarbeiter im Team integriert und ob man sich auch in Bezug auf die Zusammenarbeit im Team anpassen kann. Des Weiteren bietet die Funktionsbeschreibung eine Art Basis, wo man zusammen mit dem Mitarbeiter schaut in welchen Gebieten man sich noch verbessern könnte.

C.F.: Und wie wird dann das bestimmt, ob ein Mitarbeiter seine Ziele erreicht oder nicht?

A.D.: Ja also vor dem Qualifikationsgespräch erhalten die Mitarbeitenden einen eigenen Beurteilungsbogen, den sie bis zum Gespräch ausfüllen sollten und dann schauen wir beim Qualifikationsgespräch bei welchen Punkten die Fremdbeurteilung mit der eigenen Beurteilung des Mitarbeiters übereinstimmen und besprechen diese Punkte. Also es wird dann aufgrund eigener Beobachtungen geschaut, ob der Mitarbeiter gewisse Kriterien erfüllt, damit die Ziele als erreicht gelten und bei welchen Punkten sich der Mitarbeiter noch verbessern könnte und aus diesem Gespräch heraus, werden dann zugleich neue Ziele gemeinsam mit dem Mitarbeiter erarbeitet und festgelegt. Ja und diese Kriterienliste für die Beurteilung der Mitarbeiterziele, diese wurde, laut meines Wissens, von der Pflegedienstleitung des Hauses erarbeitet und zusammengestellt.

C.F.: Ok.

Gerne möchte ich noch von dir erfahren, was du von solchen Teamzielen halten würdest?

A.D.: Also ich denke, Teamziele wären sicher eine gute Sache. Aber meiner Meinung nach, sollte man zuerst versuchen eins oder höchstens zwei Ziele gemeinsam im Team auszuformulieren und diese dann wirklich auch gemeinsam über eine Zeit zu verfolgen und dann nach einer gewissen Zeit diese gesetzten Ziele gemeinsam im

Team zu besprechen und zu schauen, ob diese erreicht wurden oder nicht erreicht wurden. Aber eben, Teamziele wären, denke ich, sicherlich eine gute Sache für uns, man sollte aber, meiner Meinung nach, darauf achten, dass man sich zu Beginn an nicht zu viele Ziele setzt sondern eher weniger, dafür diese wirklich spezifisch verfolgt und man mit diesen Zielen auch wirklich arbeitet im Team.

C.F.: Ok.

[00:27:22] C.F.: Da ihr ja noch nicht über eigene Teamziele verfügt haben wir eher eure Mitarbeiterziele besprochen. Was denkst du, was könntest du tun, damit man diese Ziele der Mitarbeiter noch besser bestimmen kann, ob diese erreicht wurden oder besser gefragt, was könnte man deiner Meinung nach an diesen Mitarbeiterzielen noch verbessern?

A.D.: Ja gut wäre, meiner Meinung nach, wenn die Qualifikationsgespräche öfters stattfinden würden, man die Ziele also öfters überprüfen würde als jetzt, ich denke die Beurteilung der Ziele, das geht ein wenig unter.

C.F.: Und was ist deine Meinung, wenn man nun solche Teamziele einführen würde, sollten diese auch in der Qualifikation der Mitarbeitenden stehen oder sollte man diese Teamziele eher separat irgendwo festhalten?

A.D.: Ja also, ich denke, die Teamziele sollte man nicht mit den Mitarbeiterzielen vermischen. Sie gehören also, meiner Meinung nach, nicht zu der Qualifikation der Mitarbeitenden. Das sollte man wirklich separat behandeln.

C.F.: Wenn das Team jetzt beschliessen würde eigene Teamziele einzuführen. Was denkst du, wie müsste man bei der Auswahl oder der Definition der Ziele vorgehen, damit alle Leute, damit einverstanden wären und sagen würden, doch das ist eine gute Sache?

A.D.: Ich denke, dass es sehr wichtig wäre, dass dieses Thema der Teamziele zunächst einmal in einer Teamsitzung aufgegriffen wird und gemeinsam besprochen wird, damit allen Mitarbeitenden im Team klar wird, um was es sich dabei überhaupt handelt und so das Team auch ein gemeinsames Verständnis über dieses Thema entwickeln kann. Zudem würde ich es wichtig finden, dass wirklich jeder im Team seine Meinung dazu äussern kann und im Team gemeinsam entschieden wird, ob das Team solche Ziele einführt oder eben auch nicht. Falls das Team sich für Teamziele entscheiden sollte, sollte man bei der Bestimmung der Ziele darauf achten, dass sie vom Team selber erarbeitet werden, denn die eigenen Leute im Team wissen, meiner Meinung nach, am besten über ihre interne Zusammenarbeit Bescheid und was dabei zu verbessern ist.

[00:30:02] C.F.: Gut.

Die Befragung hat gezeigt, dass die Meinungen im Team bezüglich der Aussage „Die Ziele unseres Teams sind uns klar“ sehr unterschiedlich sind.

Zeigen sich diese unterschiedlichen Meinungen, deiner Meinung nach, im Team während der Arbeit?

A.D.: Ja eben, es kommt drauf an wie jede Person diese Ziele bei der Befragung verstanden hat oder aufgefasst hat. Wenn die Leute diese Ziele so verstanden haben, dass es sich dabei um die Ziele der Mitarbeiterbeurteilung handelt ist, meiner Meinung nach, klar warum so unterschiedliche Meinungen im Team darüber existieren, da es sich dabei um individuelle Ziele für die Mitarbeiter handelt, die für einige verständlich sind und für andere wiederum weniger verständlich. Aber eben, ich denke, diese Frage im Fragebogen wurde sehr unterschiedlich verstanden und deshalb existieren auch so unterschiedliche Meinungen darüber. Weil ich persönlich habe jetzt nicht den Eindruck, dass den Leuten ihre Ziele nicht klar wären. Ja.

[00:32:30] C.F.: Ok.

Nehmen wir jetzt einmal hypothetisch gesehen an, dass derzeit im Team Teamziele existieren würden. Was denkst du, was könntest du persönlich dazu beitragen, damit die Teamziele den Mitgliedern klar sind?

A.D.: Ja, ich denke, diese Teamziele sollte man zusammen im Team erarbeiten und in schriftlicher Form festhalten. Eben, man müsste in einer Teamsitzung alle Leute zuerst darüber informieren, um was es überhaupt geht, also was Teamziele überhaupt sind und ein gemeinsames Verständnis über Teamziele entwickeln. Weil, ich denke, wir haben Leute im Team, die sicher noch nie etwas von Teamzielen gehört haben. Dann müsste man diese Ziele zusammen erarbeiten und schriftlich ausformulieren und festlegen. Wobei ich der Meinung bin man sollte vielleicht zu Beginn mit circa zwei Zielen beginnen und an diesen Arbeiten. Und was natürlich auch wichtig wäre ist, dass man die Leute oder das ganze Team immer wieder an diese Ziele erinnert und an diesen Teamzielen arbeitet.

C.F.: Und seitens der Organisation gibt es etwas, dass du dir wünschst, damit das Team leichter mögliche Teamziele einführen könnte.

A.D.: Ja ich denke, dass ist nicht vom Alters- und Pflegeheim als Unternehmung abhängig. Es ist mehr die Frage, ob das Team die Einführung von Teamziele wünscht und die Leute das wirklich wollen. Weil, ich denke, wenn die Einführung von Teamzielen von der Pflegeleitung bestimmt wird, dann empfinden das die Mitarbeiter im Team als Zwang als eine Art „Müssen“ also, dass wird dann einfach verlangt. Und ich denke, es geht hier ja um die interne Zusammenarbeit des Teams, dann sollte das Bedürfnis bzw. die Entscheidung über die Einführung von Teamzielen auch beim Team selber liegen.

C.F.: Und, du denkst, es bräuchte für die Einführung solcher Teamziele keine weitere Unterstützung seitens des Alters- und Pflegeheim?

A.D.: Nein ich denke nicht, da wir ja Teamsitzungen durchführen und diese wären, meiner Meinung nach, bestens geeignet um solche Dinge wie Teamziele oder andere Aspekte der Zusammenarbeit im Team zu thematisieren und zu besprechen, wenn das vom Team auch gewünscht wird.

C.F.: Wie lange dauern bei euch solche Teamsitzungen?

A.D.: Also meistens dauern diese Teamsitzungen eine gute Stunde.

C.F.: Und in welchen Zeitabständen werden diese Teamsitzungen durchgeführt?

A.D.: Ja, in der letzten Zeit wurden die Durchführungen solcher Teamsitzungen vernachlässigt, da wir einen großen Umbau hatten und durch diesen besonderen Umstand wurden solche Dinge vernachlässigt. Normalerweise führen wir diese Teamsitzungen so alle drei Monate durch. Aber vom Alter- und Pflegeheim wären eigentlich nur zwei Teamsitzungen im Jahr vorgeschrieben. Es besteht jedoch das Ziel seitens der Stationsleitung diese Teamsitzungen wieder alle drei Monate durchzuführen.

[00:36:09] C.F.: Gut.

Die Befragung hat auch gezeigt, dass die Teammitglieder sich sehr unterschiedlich stark mit den Zielen des Teams identifizieren. Wie du bereits erwähnt hast, existieren diese Teamziele im engeren Sinne gar

nicht, aber ich möchte dich trotzdem fragen, ob das spürbar ist im Team, dass die Leute sich sehr unterschiedlich bspw. mit den Mitarbeiterzielen (Unterbruch)

A.D.: Also ich denke als unausgesprochene Ziele also, informelle Ziele gelten sicherlich hier im Team, dass man versucht miteinander zu arbeiten, dass man ehrlich ist zueinander, dass man sich gegenseitig unterstützt und dass man bei Unklarheiten nachfragen soll und man das auch darf. Klar, diese Ziele sind nirgends schriftlich festgehalten aber mündlich wird das immer wieder im Team thematisiert und gerade bei neuen Mitarbeitern, damit dieses Verständnis unserer Zusammenarbeit wirklich allen klar ist. Aber eben, es gibt Leute, die eher weniger nach diesem Verständnis arbeiten und das kann man ja auch nicht von den Leuten erzwingen. Und es gibt Leute, die sich sehr mit diesem informellen Verständnis unsere Zusammenarbeit identifizieren und das Team als eine Art Stütze in der Arbeit sehen, als die anderen Leute, die eher individueller arbeiten und man so, meiner Meinung nach, schnell den Überblick verliert.

C.F.: Und das ist, deiner Meinung nach, spürbar im Team, dass einige Leute sich mit den mündlichen ausgesprochenen Teamzielen stärker identifizieren als andere, die dann eher für sich arbeiten?

A.D.: Ja ich denke das spürt man sehr. Und ich denke auch, da geht es auch ein bisschen darum, wie interessiert die Leute an der Zusammenarbeit sind.

C.F.: Könntest du mir vielleicht ein Bsp. beschreiben, wie sich das zeigt, dass die Leute sich sehr unterschiedlich mit den mündlichen Teamzielen identifizieren?

A.D.: Ja also, wenn das Team bspw. das Gefühl hat, es sei gerade zurzeit eine sehr hektische Zeit, es seien viele Aufgaben zu erledigen und deshalb eine strenge Zeit während der Arbeit und dann bspw. eine einzelne Person sich dazu äussert und sagt, ja ich weiss gar nicht warum das alle so empfinden, ich habe ja praktisch nichts zu tun. Dann frage ich mich schon wie gross das Interesse dieser Person ist, um zu schauen oder sich zu informieren, was überhaupt alles noch für Arbeiten zu erledigen sind oder ob diese Person einen Überblick über die Arbeitssituation hat. Damit meine ich einen Überblick über die gesamte Arbeitssituation aus Perspektive des Teams und nicht nur einen Überblick über ihre eigenen Aufgaben.

[00:39:27] C.F.: Hast du eine Erklärung dafür, warum sich einige Leute im Team weniger mit diesen mündlichen Zielen des Teams identifizieren?

A.D.: Also meiner Meinung nach handelt es sich dabei um Leute, die eher weniger Teamfähig sind oder noch eher weniger Erfahrung mit dieser Form der Zusammenarbeit haben. Meiner Meinung nach sind es eher unauffällige Leute und ich denke auch, dass die Zusammenarbeit im Team eigentlich nicht gross davon gestört wird, also dass das jetzt weniger ein Problem bei uns im Team darstellt, es ist einfach so, dass die Perspektive eher auf die eigenen Aufgaben gerichtet ist, also auf sich selber gerichtet ist und weniger auf die Gesamtaufgabe, die das Team bspw. Ende der Schicht bewältigt haben sollte. Sie arbeiten vereinfacht gesagt eher für sich selber. Bei Leuten die sich eher weniger mit den Teamzielen identifizieren ist, meiner Meinung nach, auch spürbar, dass sie eher weniger Informationen dem Team weitergeben und sie eher weniger nachfragen, diese Leute arbeiten so wie sie es ihrer Meinung nach für richtig halten.

[00:42:01] C.F.: Was denkst du, was könntest du, deiner Meinung nach, machen, damit sich diese Leute, die sich eher weniger mit den mündlichen Teamzielen identifizieren, sich stärker damit identifizieren?

A.D.: Ich denke, mit den Leuten Gespräche führen ist sehr hilfreich. Wenn ich bspw. von anderen Teammitgliedern eine Rückmeldung erhalte, dass eine Person bspw. ihre Arbeit nach Dienstschluss beendet hat ohne die anderen Leute darüber zu informieren welche Aufgaben von ihr bereits erledigt wurden. Dann suche ich bei der nächsten besten Gelegenheit das Gespräch mit dieser Person und frage sie, warum sie das gemacht hat und wie die Person ihr eigenes Verhalten sieht und ich versuche dann ihr zu vermitteln, dass es wichtig ist die anderen Leute darüber zu informieren, damit bei diesen Leuten auch Klarheit besteht und sie danach wissen, was ihre Aufgaben sind und was sie alles noch zu erledigen haben.

C.F.: Denkst du seitens der Unternehmung, gäbe es noch Dinge, die dazu beitragen würden, dass dieses gemeinsame Verständnis der Zusammenarbeit also, diese mündlichen Teamziele, dem Team noch klarer werden bzw. sich die Leute, damit stärker identifizieren?

A.D.: Ja sicherlich gibt es einige Dinge die das fördern könnten oder die allgemein die interne Zusammenarbeit vielleicht verbessern könnten. Bspw. wäre es sicher gut, wenn die Stationsleitung weniger Arbeiten in der eigentlichen Pflege verrichten müsste und dafür mehr Zeit für Gespräche, Mitarbeiterbeurteilungen usw. also für die ganze Personalbetreuung zur Verfügung hätte. Derzeit werden solche Aufgaben der Personalbetreuung halt zwischen den Arbeiten die mit dem Pflegen der Bewohner verbunden ist erledigt. Und dann besteht halt immer die Gefahr, dass bspw. Qualifikationsgespräche eher kurz gehalten werden und man sich zu wenig Zeit nimmt für richtige Gespräche mit den Mitarbeitern.

[00:45:09] C.F.: Ja, klar.

Weiter hat sich gezeigt, dass im Team Uneinigkeit herrscht, ob die Ziele realistisch und erreichbar sind. Also es gibt Leute die sagen, die Ziele sind sehr realistisch und es gibt auch Leute die sagen, für mich sind die Ziele eher nicht realistisch.

Sind diese unterschiedlichen Meinungen im Team, deiner Meinung nach, spürbar während der Arbeit?

A.D.: Ja ich denke schon. Für mich zeigt sich das bei den Leuten, bei denen ich eher das Gefühl habe, dass sie schnell den Überblick verlieren, die sich eher scheuen Verantwortung zu übernehmen, die gerne gesagt bekommen, welche Aufgaben sie erledigen müssen und auch nur diese Arbeiten erledigen, die ihnen spezifisch zugeteilt werden. Und ich denke, das sind dann auch eher diejenigen Leute, die dieses Verständnis der gemeinsamen Zusammenarbeit nicht so ganz sehen und halt eher individuell für sich arbeiten.

C.F.: Und diese Leute die, deiner Meinung nach, weniger dieses Verständnis der gemeinsamen Zusammenarbeit haben, denkst du, das sind eher viele im Team oder handelt sich dabei eher um einzelne Leute?

A.D.: Nein dabei handelt es sich um einzelne Leute, die so einen „Tunnelblick“ haben. Meiner Meinung nach existiert dieses Verständnis der gemeinsamen Zusammenarbeit im Team bei der Mehrheit der Leute hier.

C.F.: Denkst du, dass man das thematisieren sollte, dass dieses Verständnis der gemeinsamen Zusammenarbeit bei einigen wenigen Leuten eher wenig ausgeprägt ist?

A.D.: Dieses Thema wird bei uns im Team, immer wieder thematisiert. Und dann funktioniert es eine Zeit lang wirklich hervorragend, also dann wird dieses Verständnis der gemeinsamen Zusammenarbeit wirklich von allen getragen und dann mit der Zeit „flaut“ es dann wieder ab. Und dann wird dieses Thema wieder im Team aufgegriffen. Aber eben nach einer Zeit lang nimmt das Verständnis wieder ab. Und das empfinde ich dann teils schon als mühsam.

[00:48:07] C.F.: Könntest du mir vielleicht ein konkretes Bsp. beschreiben, wie sich das zeigt im Team, dass einige Leute diese gemeinsamen mündlichen Ziele nicht als realistisch sehen.

A.D.: Ja zu den Aufgaben der Pflegehelferinnen gehören bspw. dass sie ihre zugewiesenen Zimmer der Bewohner einmal monatlich gründlich reinigen und dann wird immer wieder von einzelnen behauptet, dass dazu die Zeit fehle diese Aufgabe zu machen. Aber wenn bspw. drei Pflegehelferinnen um 16:00 Uhr ihren Dienst Beginnen und sie sich absprechen würden, dass bspw. eine Person ihre Zimmer heute reinigt und am anderen Tag eine andere Person ihre Zimmer reinigt, dann würde ihnen genügend Zeit zur Verfügung stehen und dieses Ziel, dass die Zimmer einmal monatlich gereinigt werden, wäre sehr realistisch. Aber wenn die Leute nicht mit einander sprechen und sie sich so Freiräume für solche Arbeiten nicht untereinander schaffen, dann schiebt man diese Arbeiten vor sich her bis die Zeit am Ende des Monats fehlt und dann wird dieses Ziel klar als unrealistisch beschrieben und letzten Endes auch nicht erreicht.

[00:49:50] C.F.: Ok.

Was denkst du, was könntest du tun, damit die Ziele als realistisch und erreichbar vom Team wahrgenommen wird?

A.D.: Ja dass ich selber vermehrt noch versuche den Leuten Lösungswege vorzuschlagen und ihnen mitteile, wie ich diese Arbeit oder diese Ziele erledigen würde. Ja, dass man den Leuten bei geeigneten Situationen erklärt, schau und wenn ihr euch jetzt absprechen würdet und euch die Aufgaben aufteilen würdet, dann könnte man die Aufgaben so und so lösen und das Ziel oder die Aufgabe wäre dann realistisch für euch weil dann genügend Zeit vorhanden wäre die Aufgaben zu machen.

C.F.: Denks du, bräuchte es auch etwas seitens der Unternehmung also, eine Form der Unterstützung, die dazu führt, dass einzelne Leute ihre Ziele als realistischer wahrnehmen?

A.D.: Ja, man könnte vielleicht vom Alters- und Pflegeheim vielleicht interne Weiterbildungen organisieren, die solche Dinge nochmals thematisieren. Wobei man sagen muss, dass solche Weiterbildungen bei uns auch schon stattgefunden haben. Aber ich denke, mehr würde es nicht brauchen.

[00:51:12] C.F.:

Dann sind wir nun zum Schluss dieses Themenbereich der „Zielorientierung“ gelangt.

Gibt es sonst noch etwas zu diesem Themenbereich, dass bisher nicht angesprochen wurde, aber deiner Meinung nach, als Stärken oder Schwächen des Pflorgeteams zu beschreiben wäre?

A.D.: Also, ich denke, wir haben das wichtigste in diesem Bereich angesprochen. Was ich gerne aber noch dazu äussern möchte ist, dass es wirklich wirklich wichtig ist, dass sich jeder Mitarbeitende, seine Stellenbeschreibung ernsthaft durchliest und auch seine Kompetenzen bei der Arbeit wahrnimmt, ohne dass man die Leute ständig daran erinnern muss. (Lachen) Meiner Meinung nach, könnte man gerade dies auch gemeinsam zu einem Teamziel ausarbeiten (Lachen).

2. Dimension: „Aufgabenbewältigung“

[00:52:33] C.F.: Bei diesem Themenbereich zeigen die Ergebnisse unter anderem, dass das Pflorgeteam eher der Ansicht ist, dass Informationen oft zu spät ausgetauscht werden.

Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in deinem Team?

A.D.: Ja, ich denke, bei diesem Punkt sind diejenigen Informationen gemeint die die Leute einfach gerne wissen möchten, die aber eher für das Kader bestimmt sind und eigentlich nicht die Leute im Zusammenhang mit der Arbeit betreffen, also häufig vom Kader aus auch vertraulich behandelt werden müssen. Und da gibt es, meiner Meinung nach, schon viele Leute die einfach sehr viel wissen möchten. Also bspw. möchten die Leute wissen, wer alles gekündet hat und welche Leute neu bei uns im Alter- und Pflegeheim anfangen zu arbeiten. Und diese Art von Informationen sind ja eigentlich in Bezug auf die Bewältigung der eigentlichen Arbeit für sie nicht von Relevanz, aber klar interessant wären die Informationen schon (Lachen).

C.F.: Ja, klar.

Könntest du mir vielleicht noch ein Bsp. nennen, das beschreibt, dass Informationen zu spät ausgetauscht werden?

A.D.: Ja, bspw. musste eine Person in der Funktion als Fachangestellte Gesundheit die Betreuung einer Schülerin übernehmen und diese Person wurde nur ein paar Tage zuvor darüber informiert. Also die Person stand wirklich sehr wenig Zeit zur Verfügung um zu überlegen, ob sie die Betreuung übernehmen möchte oder nicht. Und ich nehme auch an, dass die Person auch nicht ganz darüber informiert worden ist, welche zusätzlichen Arbeiten mit dieser Betreuungsfunktion verbunden sind.

C.F.: Hast du eine Erklärung dafür, warum diese Information zu spät ausgetauscht wurde?

A.D.: Ja ich denke, dass es sich dabei um ein Missverständnis zwischen der Pflegeleitung und der Schülerverantwortlichen Person gehandelt hat. Wobei man auch bedenken muss, dass wir alle eine sehr hektische Zeit durch den Umzug des Alters- und Pflegeheim hinter uns haben. Und das Kader war auch immer wieder sehr damit beschäftigt, unerwartete Probleme verbunden mit dem Neubau und mit dem Umzug zu lösen.

[00:56:08] C.F.: Welche Bedingungen sind, deiner Meinung nach, dafür verantwortlich, dass Informationen oft zu spät ausgetauscht werden?

A.D.: Also als mögliche Ursachen dafür, dass teils Informationen zu spät ausgetauscht werden, sehe ich wirklich einerseits den ganzen Neubau und andererseits die verbundenen Umzüge, die schrittweise erfolgten. Diese Zeit verlangte wirklich von allen Mitarbeitern des Alters- und Pflegeheim aber auch seitens der Bewohner sehr viel. Das war eine Zeit, in der Planen und eben die Informationsweitergabe sehr schwierig war, weil täglich unerwartete Dinge hinzukamen, für die man erstmals noch in sehr kurzer Zeit Lösungen erarbeiten musste, geschweige gleichzeitig versuchte, einigermaßen die Leute rechtzeitig zu informieren. Also, ich denke, da jagte das Kader von einer Sitzung zur nächsten. Und ja, ich denke, gerade in dieser Zeit in denen sich so viele kurzfristige Änderungen ergeben haben, ist es noch schwierig zu entscheiden, welche Informationen weitergegeben werden sollten, weil wenn sich die Situation wieder ändert und die Leute wieder anders informiert werden, verärgert dies natürlich auch die Mitarbeiter. Aber, ich denke, gerade diese Schwierige Zeit hat uns alle noch ein bisschen näher zusammengebracht und unsere gegenseitige Wertschätzung gesteigert.

[00:57:56] C.F.: Ok.

Was denkst du, was könntest du persönlich tun, damit die Informationen rechtzeitig ausgetauscht werden?

A.D.: Ja, ich denke, man muss halt versuchen sich im Team so gut wie es die Situation erlaubt abzusprechen. Man muss sich da selber halt auch an die Nase nehmen und sich selber und das Team daran erinnern, dass man auch untereinander Informationen mündlich austauschen muss, da man ja nicht alles schriftlich festhalten kann.

Im Gegenteil, ich denke, wenn zu viele Informationen im Stationszimmer hängen, dann übersieht man wichtige Dinge leicht und zusätzlich erschwert die Situation, dass nicht immer alle Mitarbeiter am gleichen Tag arbeiten, dass alle die Informationen erhalten. Nein, ich denke, wir müssen wirklich darauf achten im Team, dass man die Informationen nicht nur erhält sondern den anderen Leuten auch mündlich weitergibt. Ja.

C.F.: Was meinst du, könnte die Unternehmung auch noch etwas dazu beitragen, damit die Informationen rechtzeitiger ausgetauscht werden können?

A.D.: Nein, denke nicht. Ich denke, das ist schon eine Sache die man im Team thematisieren muss und gemeinsam daran arbeiten muss.

[01:03:01] C.F.: Ok.

Die Befragung hat des Weiteren gezeigt, dass die Meinungen im Team bezüglich der Aussage „Unsere Prioritäten sind klar“ sehr unterschiedlich sind.

Ist das, deiner Meinung nach, im Team spürbar während der Arbeit?

A.D.: Doch ich denke schon, dass die Prioritäten bezogen auf die Arbeiten klar sind. Also wenn ich bspw. unter anderem unser Leitbild des Alters- und Pflegeheim lese, werden dort schon einige Prioritäten für die Mitarbeitenden beschrieben.

C.F.: Und zeigt sich das während der Arbeit, dass die Prioritäten noch nicht von jedem Mitarbeitenden gleich gesehen werden?

A.D.: Ja schon, es zeigt sich schon teilweise bei der Arbeit, dass die Prioritäten teils unterschiedlich von den Mitarbeitern im Team gesetzt werden. Aber ich denke nicht, dass die Prioritäten bei den Leuten völlig unklar sind. Ich glaube mehr, dass je nach Situation es einigen Mitarbeitern eher schwerer fällt Prioritäten zu setzen und das verdeutlicht mir eigentlich sehr gut, dass die Mitarbeiter hohe Ansprüche an sich selber stellen, was die Qualität der Pflege angeht, also dass die Mitarbeiter gut Pflegen wollen und Prioritäten setzen heißt halt auch immer abstriche machen, also Dinge erledigen die anderen Aufgaben übergeordnet sind und halt auch kleiner Abstriche machen was die Qualität der individuellen Pflege angeht, um die Gesamtaufgabe des Pflegens zu erfüllen. Muss bspw. eine Person unbedingt gebadet werden weil dies in der Pflegeplanung steht, wenn dieser Bewohner sowieso nicht gerne oft badet? Oder könnte man mit der Person einen Kompromiss vereinbaren, dass man bspw. an diesem Tag der Person nur die Haare wäscht anstatt das Waschen eher zu erzwingen? Oder sollte man sich bei einem Bewohner, der eher schlecht isst, sich vielleicht mehr Zeit nehmen, um die Person darin zu unterstützen ihr Essen zu sich zunehmen? Oder sollte man die Leute, die fast am Ende ihres Lebens stehen fast dazu zwingen ihre Medikamente einzunehmen? Das sind alles Situationen in denen die Erfahrungen des Pflegers zum Tragen kommen und man individuell entscheiden muss, was gerade angemessen ist oder nicht, und solche Entscheidungen können nicht durch Handbücher oder Checklisten ersetzt werden, weil gerade angemessene Entscheidungen in solchen Situationen zu einer qualitativen hochwertigen Pflege beitragen aber was bedeutet nun „angemessen“ und da kommt eben, meiner Meinung nach, die jeweilige Situation ins Spiel. Was ist bspw. gute Pflege, wenn bspw. eher Zeitdruck herrscht und die Leute langsam in ihre Zimmer wollen, wenn ich zwar eine Person gewaschen habe, die nicht so gerne badet und ich zusätzlich sehr viel Zeit aufwenden muss um Überzeugungsarbeit bei dieser Person zu leisten, weil sie nicht so gerne baden möchte, ich dafür aber korrekt die Pflegeplanung des Bewohners erfülle und was ist dann mit den restlichen Bewohnern, die hätten ja auch ein Anrecht darauf, dass ich gleichviel Zeit mit ihnen verbringe wie mit der Person, die nicht so gerne gebadet hätte oder wäre es besser einen Kompromiss einzugehen und zu sagen, ok ich wasche der Person heute nur die Haare, damit diese frisch sind und habe so auch angemessen genügend Zeit die anderen Bewohner zu ihren Zimmern

zu begleiten mit der Tatsache, dass zwar die Pflegeplanung nicht ganz erfüllt wurde aber tendenziell alle Bewohner wahrscheinlich zufriedener sind und man die Gesamtaufgabe der Schicht, also dass die Bewohner sich wieder in ihren Zimmern befinden, damit sie zu Bett gehen können, erfüllt habe. Schwierig (Lachen). Solche Entscheidungen sind schwierig klar, aber je nach Situation muss man Kompromisse schliessen und auch flexibel sein und man darf sich nicht zu sehr bspw. an die Pflegeplanung klammern und diese als eine Art Checkliste benutzen, um die Aufgaben abzuhäkeln. Aber ja, ich denke, Arbeiten zu priorisieren stellt eine grosse Herausforderung an diesen Beruf, da es ja um die Pflege eines Menschen geht und jeder von unserem Team möchte die Leute gut pflegen. Und solche Bsp. existieren nicht nur auf Stufe Pflegehelfer, damit das klar ist solche Bsp. zeigen sich auf jeder Stufe, die Stationsleitung miteingeschlossen.

[01:06:27] C.F.: Hast du eine Erklärung dafür, warum den Leuten die Prioritäten teilweise nicht so klar sind?

A.D.: Ja eben, ich denke, Kompromisse zu schliessen oder Aufgaben zu priorisieren sind in der Pflege schwierige Entscheidungen, da es direkt oder indirekt immer auch um die Pflege von Menschen geht. Ich denke, manchen Leuten liegt das vielleicht eher im Blut die Prioritäten selber zu setzen und bei anderen Leuten muss man eher darauf achten, dass sie es tun und man ihnen auch sagt, nein ich denke dieses oder jenes ist jetzt nicht so wichtig. Sie brauchen zum Teil eine Art der Unterstützung oder vielleicht auch eine Bestätigung also, dass man ihnen sagt, nein das ist jetzt nicht so wichtig. Vielleicht gibt das den Leuten eine Form von Sicherheit. Aber eben, eine Erklärung dafür habe ich eigentlich nicht (Lachen).

[01:07:46] C.F.: Was denkst du, was könntest du tun, damit die Prioritäten im Team klarer sind?

A.D.: (Lachen) Ja, ich denke, dazu gibt es kein Rezept, das man immer nach Schema X anwenden kann. Weil eben, das hat etwas mit dem gesunden Menschenverstand zu tun, wenn man dem so sagen kann. Also ein Mal muss man Prioritäten setzen und ein anderes Mal muss man keine Prioritäten setzen. Und bei den Leuten die da eher Schwierigkeiten damit haben, also die Prioritäten weniger klar sind, diesen Leuten muss man die Prioritäten zeigen und ihnen sagen, nein das ist im Moment nicht so wichtig mach lieber diese Aufgabe. Sie brauchen also eine Art der Unterstützung, damit sie sich sicher fühlen und flexibel sein können. Bspw. wenn man diesen Leuten sagt alle 14 Tage wird Herr X gebadet, dann halten sich diese Leute strikt an diese Aufgabe und wenn der Bewohner einmal sagt heute möchte ich nicht baden, bereitet das einigen Leuten Schwierigkeiten, weil sie dann denken, es steht ja in der Pflegeplanung aber andererseits möchte der Bewohner heute einfach mal nicht baden. Und ich denke, ich kann nur etwas dazu beitragen, indem ich den Mitarbeitenden helfe und diesen Leuten bspw. sage, schau jetzt lässt du diese Aufgabe mit dem Baden, das ist nicht so wichtig, wir sind morgen mehr Leute, frag doch den Bewohner, ob er morgen baden möchte.

C.F.: Und seitens der Unternehmung, siehst du da noch Punkte, die dazu beitragen würden, um zu erreichen, dass die Prioritäten im Team klarer sind?

A.D.: Also seitens der Pflegeleitung erhalten wir in Bezug auf Entscheidungen treffen und Aufgaben priorisieren in unserem Team sehr grosse Spielräume, da sind wir wirklich sehr frei und das zeigt mir, dass auch grosses Vertrauen seitens der Pflegeleitung gegenüber unserem Team existiert und das Team eigentlich diese Anforderung sehr gut meistert, sonst würde das sicherlich anders aussehen bei uns. Und dieser Spielraum wird von allen Mitarbeitenden im Team, denke ich, auch sehr geschätzt. Also meiner Meinung nach sollte man den gesunden Menschenverstand fördern und dies wird durch diese grossen Entscheidungsspielräume im Team gefördert. Also mehr fällt mir zu dieser Frage nicht ein (Lachen).

[01:13:26:] C.F.: Die Befragung hat des Weiteren gezeigt, dass einige Teammitglieder ihre Aufgaben sehr gut kennen andere wiederum nicht genau wissen, was sie zu tun haben. Ist das, deiner Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit?

A.D.: Ja und zwar dies zeigt sich dadurch, dass man einigen Leute immer wieder sagen muss, was sie zu tun haben und komischerweise wiederum andere Leute ihre Aufgaben sehr gut kennen. Und ich erinnere die Leute auch immer gerne an die Stellebeschreibung, wenn sie sich damit wirklich auseinander setzten würden, wüssten sie eigentlich, meiner Meinung nach, sehr genau, was ihre Aufgaben wären, aber das wäre ja eine andere Frage (Lachen).

C.F.: So wie ich dich verstanden habe, ist dies also im Team spürbar, dass einige Teammitglieder ihre Aufgaben eher gut kennen und andere wiederum nicht genau wissen, was jetzt ihre Aufgaben sind. Denkst du, diese Problematik müsste man im Team thematisieren?

A.D.: Dieses Thema wird in den Qualifikationsgesprächen bei jedem einzelnen Mitarbeiter angesprochen und thematisiert.

C.F.: Ok.

Könntest du mir noch ein Bsp. nennen, wie sich das bei euch im Team zeigt, dass einzelne Teammitglieder nicht genau wissen, was ihre Aufgaben sind?

A.D.: Ja, bspw. das Bsp. das ich bereits beschrieben habe, mit den Pflegehelfern und dem reinigen ihrer zugeteilten Zimmern. Die meisten nehmen diese Aufgabe ernst und meistern auch diese Aufgabe und andere Leute bringen sehr viele Ausreden Monat für Monat. Aber eben, wenn die Leute diese Aufgabe wirklich ernst nehmen würden, würden sie sich wie die anderen Leute untereinander absprechen und sich in die Pflicht nehmen. Also meiner Meinung nach wissen die Leute sehr genau was sie hier zu tun haben und auch welche Aufgaben die jeweiligen Funktionen mit sich bringen.

[01:16:50] C.F.: Was denkst du, was könntest du persönlich tun, damit die Teammitglieder ihre Aufgaben besser kennen?

A.D.: Beim Rapport sage ich eigentlich schon allen Leuten im Team, was für Aufgaben jeder einzelne zu erfüllen hat. Und ich achte bspw. auch darauf, dass nicht zwei Leute gemeinsam mit einem Bewohner nach draussen in den Park gehen, sondern sie sich absprechen müssen, wer mit dem Bewohner spazieren geht und wer seine zugewiesenen Zimmer reinigt oder bspw. die Leute pflegt. Also, ich versuche die Leute auf ihre Aufgaben aufmerksam zu machen und achte auch darauf, dass man sich einigermaßen im Team koordiniert.

C.F.: Und seitens der Unternehmung, siehst du da noch Punkte, die dazu beitragen würden, dass alle Teammitglieder ihre Aufgaben besser kennen?

A.D.: Ich denke einfach, dass alle unsere Mitarbeiter erwachsene Leute sind, im Team selber werden die Leute mit Hilfe der Rapporte, Übergaben, sonstigen kurzen Absprachen, Pflegeplanung und der Stellenbeschreibung über ihre Aufgaben informiert und zusätzlich können die Mitarbeitenden im Team jederzeit auch nachfragen, falls Unklarheiten bezüglich ihrer Arbeitsaufgaben bestehen. Klar kann man noch weitere Dinge einführen damit den Leuten ihre Aufgaben klarer werden, aber ich denke wirklich, dass sich die Leute mit diesen Hilfsmitteln, die ihnen hier zur Verfügung stehen, über ihre Aufgaben erkundigen können, falls trotzdem etwas unklar sein sollte.

Klar es würde zu diesem Thema auch so ein spezifisches Arbeitskonzept geben, dieses Arbeitskonzept würde es vorsehen die verschiedenen Aufgaben funktionspezifisch exakt abzugrenzen. Dies würde bedeuten, dass von der Stufe des Pflegehelfers bis hin zu den Diplomierten die Aufgaben exakt definiert werden. Wobei die Aufgaben dann nicht vermischt werden dürfen. Ich persönlich bin der Meinung, dass es schöner wäre bspw. mit einem Pflegehelfer gewisse Aufgaben zu verrichten als wenn man sagt, diese Funktion ist nur für die Reinigung zuständig und eine andere Funktion bspw. nur für die Wundheilung. Klar würden einigen Leuten dadurch ihre Aufgaben sicherlich klarer werden aber andererseits, denke ich, ist das auch gefährlich. Also meiner Meinung nach kann man nicht einfach sagen, hey diese Leute in dieser Funktion sind eher für die Reinigung zuständig. Und ich denke wichtig ist auch, dass man das den Leuten auch ein bisschen vorlebt, also dass man nicht nur auf seine eigenen Aufgaben schaut sondern auch über den Tellerrand hinausschaut und man auch Aufgaben erledigt, die man sieht und nicht nur diejenigen offiziellen Aufgaben, die zur Funktion gehören.

C.F.: Diese Arbeitskonzept, existiert das bereits teilweise bei euch in der Unternehmung?

A.D.: Nein.

[01:22:47] C.F.: Ok.

Weiter hat sich gezeigt, dass im Team Uneinigkeit herrscht, ob die Anstrengungen gut bzw. schlecht im Pflorgeteam koordiniert werden. Also die Mehrheit der Leute findet, dass die Anstrengungen gut im Team Koordiniert werden. Es gibt aber auch vereinzelt Personen die der Meinung sind, dass die Anstrengungen weniger gut koordiniert werden.

Zeigt sich das, deiner Meinung nach, im Team während der Arbeit?

A.D.: Doch also ich finde wir koordinieren uns im Team den Umständen entsprechend gut, so gesehen. Aber eben, auch hier besteht wieder das Problem, dass wenn einzelne Personen nicht auch selber sehen, welche Aufgaben von ihnen angegangen werden müssen und die Zeit nicht im Auge behalten, dann ist es natürlich auch eher schwierig für sie die Anstrengungen zu koordinieren (Lachen) und dementsprechend auch ihre Aufgabe, wie bspw. ihre zugewiesenen Bewohner zu Bett zu bringen, zu erfüllen. Und dann, wenn die nächsten Mitarbeiter die Schicht übernehmen und viele Aufgaben noch nicht erledigt wurden, dann denken die klar, ja die Koordination der Leute war schlecht. Also eben, ich denke, es liegt weniger daran, dass das Team nicht gut koordiniert wird, sondern die Schwierigkeit liegt bei einzelnen Mitarbeiter darin, wirklich ihre persönlichen Aufgaben wahrzunehmen, die Zeit nicht aus den Augen zu verlieren und sich selber zu koordinieren, aber wenn das wirklich alle Mitarbeiter machen würden dann, denke ich, ist das Team eigentlich gut koordiniert. Also, ich denke, von der Zeit her gesehen und von der Einteilung der Leute gesehen, wird das Team sehr gut koordiniert, weil wenn bspw. eher viele Arbeiten zu erledigen sind schaut man, dass auch mehr Leute in der entsprechenden Schicht eingeteilt sind und in Zeiten in denen eher wenige Aufgaben erledigt werden müssen, da arbeitet die Schicht auch mit weniger Personal.

C.F.: Und denkst du, dass man dieses Thema, dass im Team Uneinigkeit herrscht, ob die Anstrengungen gut bzw. schlecht im Pflorgeteam koordiniert werden, im Team thematisieren sollte?

A.D.: Ja, ich denke schon, dass man dieses Thema im Team thematisieren kann, die Koordination des Teams ist ja auch ein wichtiger Punkt für die Zusammenarbeit im Team. Interessant wäre es, wenn man natürlich eine Hilfe, also einen externen Berater, hinzuziehen könnte um auch eine Perspektive von aussen zu erhalten. Das wäre sicher interessant.

[01:27:27] C.F.: OK.

Hast du eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Wir koordinieren unsere Anstrengungen gut“ so unterschiedlich sind?

A.D.: Ja einige Mitarbeiter sind der Meinung, man müsse die Dienstzeiten wieder ändern, andere wiederum sind der Meinung, dass man mehr Personal benötige und ja sicherlich wäre mehr Personal sicher schön aber das ist ja auch immer eine Kostenfrage und wenn man sich nicht in dieser Situation befindet, in der man mehr Personal einstellen kann, dann muss man versuchen sich auf die gegebene Situation einzustellen und dort denke fehlt einzelnen Mitarbeitern auch das gewisse Verständnis für diese Situation. Wären bspw. die Leute auch dafür mehr Personal einzustellen wenn sie dadurch weniger verdienen würden? Also ich denke nicht, eben es ist halt nicht so einfach und wenn man solche Zusammenhänge wie Löhne, Kosten, Gewinn berücksichtigt dann, denke ich, sollte dieses Verständnis warum es gerade so ist wie es ist eigentlich gegeben sein.

Und eine Erklärung dafür, warum teilweise Anstrengungen nicht so gut koordiniert werden ist, meiner Meinung auch, dass sich die Leuten teilweise zu wenig gut untereinander absprechen und sich gegenseitig darüber informieren wer welche Aufgabe erledigt und je nachdem aus welchen Leuten eine Schicht zusammengesetzt ist, funktionieren solche Absprachen untereinander besser oder halt auch schlechter.

[01:29:55] C.F.: Was denkst du, was könntest du tun, damit sich das Team bei ihrer Koordination verbessern könnte?

A.D.: Ich denke, was die Koordination in der Zusammenarbeit verbessern würde wäre, wenn die Tagesverantwortliche Person jeweils wirklich bestimmt und deutlich das Team über die jeweiligen Aufgabenverteilungen informiert, also dass denjenigen Leuten, die diese Rolle einnehmen, klar wird, dass sie wirklich vor das Team treten müssen und das Team informieren müssen, dass also den Leuten die Rolle und die dazugehörigen Aufgaben als tagesverantwortliche Person klar ist, eben also, dass die tagesverantwortliche Person dafür verantwortlich ist das Team am Morgen zu koordinieren und den Leuten zu sagen, das und das und das ist zu jetzt tun, damit den Leuten auch klar wird, dass sie auch geführt und koordiniert werden. Weil eben diese Art und Weise wie man vor dem Team steht, das ist auch sehr wichtig und würde sicherlich dazu beitragen, dass die Leute weniger die Übersicht verlieren und sich gemeinsam an die Tagesziele der Schicht halten. Und ich denke, dass man das auch spürt, also wenn bspw. Leute die Tagesverantwortung haben, die eher mit einer bestimmten Art und zwar laut klar und deutlich einen Rapport durchführen und die Aufmerksamkeit auf sich lenken, dann ist das Team besser koordiniert und die Leute halten sich auch eher an die Abmachungen, die beim Rapport getroffen worden sind. Dann ist die Koordination wirklich besser und das spürt man, denke ich, ganz klar.

C.F.: Und seitens der Unternehmung, gäbe es da etwas, dass du dir wünschst, damit sich das Team bei ihrer Koordination verbessern könnte?

A.D.: Ja, ich denke, bspw. dass die Funktion der tagesverantwortlichen Person ein gewisses Auftreten von der Person abverlangt, also wie stehe ich am besten als tagesverantwortliche Person vor das Team und sage was ich möchte und wer welche Aufgaben macht usw.? also ich würde es gut finden, dass bspw. die diplomierten Leute im Team einen Kurs oder eine Art Weiterbildung machen könnten, wobei sie sich Wissen über demensprechende Themen aneignen könnten wie z.B. Wissen in Führungs- oder Kommunikationsbereichen. Aber eben auch hier, klar das wäre super, aber ich denke, das Alters- und Pflegeheim ist da von den Kosten her gesehen natürlich auch eingeschränkt. Aber, ich denke, daraus würden sich einige Vorteile für Team ergeben. Ja.

[01:34:04] C.F.: Ok, Gut.

Dann sind wir nun auch schon zum Schluss dieses Themenbereichs der „Aufgabenbewältigung“ gelangt.

Gibt es sonst noch etwas zu diesem Themenbereich, dass bisher nicht angesprochen wurde, aber deiner Meinung nach, als Stärken oder Schwächen des Pflegeteams zu beschreiben wäre?

A.D.: Also wenn ich über die Aufgabenbewältigung in unserem Team so im Grossen nachdenke, bin ich wirklich der Meinung, dass es wirklich gut bei uns läuft. Aber es könnte natürlich noch besser sein (lachen) und zwar in dem Sinne, dass wir im Team bestimmte Leute hätten, die zusätzlich auch über Ausbildungen bezüglich Führung besässen, damit die Leute vielleicht noch besser geführt werden. Ja.

3. Dimension: „Zusammenhalt“

[01:35:28] Ok.

C.F.: Dann kommen wir nun zur dritten Dimension, wobei es thematisch um den Zusammenhalt des Pflegeteams geht.

Die Ergebnisse auf dieser Dimension zeigen, dass ein „Wir-Gefühl“ im Team herrscht und dementsprechend das Pflegeteam sich auch als ein „echtes Team“ wahrnimmt.

Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in deinem Team?

A.D.: Also sicherlich, indem wir uns gegenseitig helfen also bspw. wenn ein Mitarbeiter mit dem Arbeitspensum eher im Rückstand ist, dann hilft man sich untereinander. Aber auch im Privaten unterstützen wir uns gegenseitig, also wenn jemand ein Problem hat und bspw. zwei Stunden Frei benötigt um private Angelegenheiten zu regeln, dann unterstützt man sich gegenseitig so, dass die Person für diese zwei Stunden gehen kann. Also meiner Meinung nach zeigt sich das „Wir-Gefühl“ in Form von gegenseitiger Unterstützung und Hilfsbereitschaft im Arbeitsalltag sowie auch im Privatleben. Oder wenn eine Person sich dem Team gegenüber äussert, dass sie eine Aufgabe bei einem Bewohner nicht machen kann, dann wird diese Aufgabe sofort und freiwillig von einer anderen Person übernommen. Ja. Und meiner Meinung nach vertraut man sich gegenseitig auch sehr persönliche Dinge an und das finde ich ist auch nicht überall üblich, das verdeutlicht mir also sehr unser herrschendes „Wir-Gefühl“. Ja.

[01:38:27] C.F.: Was denkst du, welche Bedingungen sind, deiner Meinung nach, dafür verantwortlich, dass das Pflegeteam sich als ein „echtes Team“ fühlt, also das „Wir-Gefühl“ so stark ausgeprägt ist?

A.D.: Hm, ich denke, das lässt sich dadurch erklären weil unser Team sehr offen also die Leute bei uns sehr offen sind.

C.F.: Könntest du mir vielleicht beschreiben, wie sich diese Offenheit in eurem Team zeigt?

A.D.: Diese Offenheit zeigt sich im Team dadurch, dass man bei uns nicht hinter dem Rücken der Mitarbeiter über andere Leute des Teams spricht, sondern das man einander persönlich mitteilt, wenn irgendwas nicht stimmt oder wenn eine Person meint, dass sie nicht gerecht behandelt wird. Ja.

C.F.: Denkst du, dass seitens der Unternehmung etwas vorhanden ist, was dieses hohe „Wir-Gefühl“ zusätzlich fördert?

A.D.: Also unsere Pflegeleitung hat sicherlich auch einen grossen Einfluss darauf, dass im Team so ein „Wir-Gefühl“ entstanden ist und die Leute offen sind, weil sie auch Anteil nimmt an Kummer und Sorgen des Teams und sie setzt sich auch ein für uns, wenn es Probleme mit Angehörigen oder den Bewohner gibt. Ja, das hat sicher auch Einfluss und wird auch von allen Mitarbeitern sehr geschätzt. Und ich denke ähnlich verhält es sich auch mit der Stationsleistung also, ich denke, man spürt, dass die Teamleitung sich auch Zeit nimmt um sich Dinge seitens der Mitarbeiter anzuhören und selber auch Offenheit und Anteilnahme für die Anliegen der Mitarbeitenden zeigen. Und im Grossen und Ganzen gesehen, führt das alles sicher dazu also diese Offenheit, Ehrlichkeit, die gegenseitige Unterstützung usw., dass wir uns selber auch als ein Team sehen, auch wenn wir noch keine formellen Teamziele haben (Lachen).

[01:41:18] C.F.: Ja (Lachen).

Was denkst du, was könntest du tun, damit sich noch ein stärkeres „Wir-Gefühl“ im Team entwickeln kann?

A.D.: Ja, man könnte vielleicht einmal monatlich so etwas wie eine „Kummerstunde“ einrichten (Lachen). Also, dass man offiziell den Mitarbeitenden eine Stunde zur Verfügung stellt damit einzelne Leute nötigenfalls ihren Anliegen Luft verschaffen könnten. Und diese Anliegen könnte man, wenn diese die Kompetenz der Stationsleitung übersteigen würden, nötigenfalls dann an die Pflegeleitung weiterreichen. Ja. Also jede Stationsleitung hat bereits jetzt schon eine Stunde in der Woche zur Verfügung um Probleme, sei es seitens der Bewohner oder sei es vom Personal, mit der Pflegeleitung zu besprechen und das finde ich auch sehr wertvoll. Eben und wenn man nun im Team sagt, ok die Stationsleitung reserviert sich offiziell eine Stunde pro Monat, in der die Mitarbeiter ihre Anliegen mitteilen könnten, könnte die Stationsleitung verstärkt auch solche Informationen nötigenfalls mit der Pflegeleitung thematisieren.

C.F.: Gibt es noch weitere Dinge, deiner Meinung nach, damit sich noch ein stärkeres „Wir-Gefühl“ im Team entwickeln kann?

A.D.: Also in der Zeit in der wir alle noch fit waren, sind wir noch hin und wieder miteinander essen gegangen (Lachen) oder wir haben miteinander hin und wieder zusammen etwas unternommen also, dass wir bspw. alle miteinander ins Kino gegangen sind, man konnte sich also auf einer Liste eintragen und diejenigen die Zeit und Lust hatten sind dann miteinander ins Kino. Aber eben in der letzten Zeit nehmen solche gemeinsamen Aktivitäten immer mehr ab und solche Aktivitäten, denke ich, werden noch weiter abnehmen weil, ja ich denke oder sehe, dass die jüngeren Leute unseres Team das nicht unbedingt sehr schätzen also, eher wenig davon Gebrauch machen. Aber wenn die Leute jetzt sagen, doch es besteht Bedarf, dann sehe ich da keine Probleme, um solche gemeinsamen Aktivitäten öfters wieder zu machen. (Lachen) ja die Altersspanne in unserem Team ist halt schon sehr gross und man müsste sich natürlich auf gemeinsame Aktivitäten einigen (Lachen). Ja.

C.F.: Von einer anderen Person wurde die Idee eines eigenen Pausenraums eingebracht, mich würde deine Meinung dazu interessieren?

A.D.: Also meiner Meinung nach würde dieser Raum über längere Zeit eher selten von den Mitarbeitenden genutzt werden. Aber ich denke schon, dass so ein Raum von einzelnen dazu benutzt wird um ihre Pausenzeit da zu verbringen, gerade bei so Zwischenstunden, wenn sie bspw. einen längeren Heimweg bspw. von Disentis nach Ilanz haben. Aber eben ich denke, die meisten werden davon eher weniger Gebrauch machen, da viele nahe in der Umgebung wohnen und nach der Arbeit vielleicht eher nach Hause wollen.

C.F.: Könntest du mir ungefähr sagen, wie viel Leute insgesamt im Alters- und Pflegeheim einen längeren Arbeitsweg haben und die so einen Raum auch benutzen würden?

A.D.: Ja, dabei handelt es sich so um vier bis fünf Personen und überwiegend um Schüler.

[01:47:56] C.F.: Ok, danke.

Des Weiteren hat sich in der Befragung gezeigt zeigt, dass wenn eine einzelne Person in Zeitnot gerät, sich die Teammitglieder untereinander unterstützen.

Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in deinem Team?

A.D.: Ja das zeigt sich bspw. im Team indem die Personen anbieten, an Tagen in denen viele Arbeiten zu erledigen wären, länger zu arbeiten, obwohl sie eigentlich nach Hause gehen könnten.

C.F.: Schön.

Und kannst du mir auch ein Bsp. beschreiben, wie sich diese gegenseitige Unterstützung im Team zeigt, wenn Zeitnot existiert?

A.D.: Ja, dann spornt man sich gegenseitig an schneller zu Arbeiten (Lachen). Ja, also das zeigt sich indem wenn Zeitnot existiert, im Team wirklich Hand in Hand gearbeitet wird. Also bei uns ist es selbstverständlich, dass man dann sagt, du ich komme schnell und helfe dir und dann gehe ich dort hin und mache dies oder das und es ist auch eine Selbstverständlichkeit, dass die Leute kommen um einen selber zu unterstützen. Ja.

[01:49:56] C.F.: Was denkst du, welche Bedingungen sind, deiner Meinung nach, dafür verantwortlich, dass im Pflorgeteam eher eine grosse Hilfsbereitschaft existiert?

A.D.: Hm, das finde ich eine schwierige Frage, da muss ich überlegen. Also ich denke, wenn man es zusammen im Team gut hat und man wirklich zusammenarbeitet, dann kommt diese Hilfsbereitschaft anders kann ich mir das bei uns nicht erklären.

[01:50:52] C.F.: Was denkst du, was könntest du noch persönlich tun, damit die Hilfsbereitschaft im Team noch stärker zunimmt?

A.D.: Also ich versuche in meiner Funktion als gutes Bsp. voranzugehen. Aber man könnte vielleicht auch vermehrt gewisse Arbeitssituationen bspw. gerade diese in denen Zeitnot herrschte aufgreifen und gemeinsam in Bezug auf das Thema Hilfsbereitschaft besprechen also, was gut gegangen ist und was besser laufen könnte. Das machen wir teilweise bereits jetzt schon aber, ich denke, vielleicht auch noch zu wenig. Oder ich habe die Leute auch schon einmal nach längerer Zeit auf gewisse Arbeitssituationen angesprochen und sie gefragt, wisst ihr noch die schwierige Situation damals etc. und das wirkte auf die Leute irgendwie motivierend, weil sie sich vielleicht daran erinnern haben, wie streng es war und ihnen vielleicht gleichzeitig bewusst geworden ist, dass diese Aufgabe auch nur mit gegenseitiger Unterstützung gemeistert wurde. Spannend (Lachen) also, das motiviert die Leute schon sich weiterhin untereinander zu unterstützen. Und ich versuche mich auch immer wieder selber daran zu erinnern, dass man die Leute auch loben muss und ihnen sagen muss, dass habt ihr super gemacht, das war gut, wenn die Zusammenarbeit gut funktioniert hat und sonst sage ich dann auch wenn ich die Zusammenarbeit weniger gut empfunden habe. Und frage die Leuten nach ihren Gründen, wieso gewisse Aufgaben weniger gut gelöst wurden.

C.F.: Und in Fällen, in denen du die Zusammenarbeit weniger gut gefunden hast, wird dann das ganze Team darauf aufmerksam gemacht oder sprichst du bspw. nur mit der einzelnen Person darüber?

A.D.: Ja, wenn ich denke, dass es um eine einzelne Person geht, dann bespreche ich das nur mit der betreffenden Person.

C.F.: Und seitens der Unternehmung, hättest du da Wünsche, die dazu beitragen würden, die Hilfsbereitschaft weiter zu steigern?

A.D.: Ja das ist halt schwierig. Als offizielle Anerkennung für die gute Zusammenarbeit und für die Leistungen die man zusammen erbracht hat wird vom Alters- und Pflegeheim jährlich ein Weihnachtsessen organisiert. Des Weiteren wird auch einmal im Jahr einen Betriebsausflug für das ganze Haus offeriert, also dieser findet an zwei Tagen statt, damit alle Mitarbeitenden daran teilnehmen können. Das sind so die Aktivitäten die seitens der Unternehmung organisiert werden, um den Leuten für ihre Arbeit zu Danken. Und die Pflegeleitung bedankt sich bei uns indem sie uns sehr viele Freiheiten lässt bei der Arbeit und uns wirklich auch vertrauen entgegenbringt.

[01:55:59] C.F.: OK.

Weiter hat sich in der Befragung gezeigt, dass seitens der Teammitglieder sehr grosses gegenseitiges Verständnis und eine hohe Akzeptanz existiert.

Könntest du dazu evtl. konkrete Bsp. aus deinem Team nennen, die das beschreiben?

A.D.: Also die Akzeptanz und das gegenseitige Verständnis zeigt sich, indem die Leute miteinander klar kommen und man zusammenarbeitet. Also es wird bspw. akzeptiert, dass einzelne im Team sich deutlich mehr Zeit für die Pflege eines Bewohners nehmen im Vergleich zu anderen Leuten und das birgt halt immer die Gefahr, dass die Leute die eher schneller sind das so wahrnehmen, dass sie auch mehr arbeiten müssen oder zusätzlich die Arbeiten von anderen auch erledigen müssen. Aber das hat noch nie zu einem grossen Konflikt im Team geführt, obwohl es spürbar während der Arbeit ist, dass einige eher mehr Zeit benötigen. Es wurden aber noch nie Wünsche geäussert, dass man mit dieser oder jenen Person nicht mehr zusammenarbeiten möchte und genau das zeigt mir, dass die Leute sich gegenseitig mit all ihren Facetten akzeptieren und gegenseitiges Verständnis herrscht im Team herrscht. Zudem denke ich, dass sich dieses Verständnis und diese Akzeptanz auch in der Begleitung unserer Schüler zeigt, indem man sie sehr gut betreut und sie von allen im Team Unterstützung erhalten und man zudem darauf achtet, dass sie nicht überfordert werden. Und ja sicherlich zeigt sich das auch indem man zusammen zu Mittag isst und man sich gegenseitig private Dinge erzählt und man auch für einander da ist wenn bspw. eine Person Probleme hat.

[01:57:11] C.F.: Was denkst du, welche Bedingungen sind, deiner Meinung nach, dafür verantwortlich, dass im Pflorgeteam eher grosses gegenseitiges Verständnis und Akzeptanz herrscht?

A.D.: Also ich denke, dazu trägt die Stationsleitung einen wesentlichen Beitrag dazu bei. Indem versucht wird dieses gegenseitige Verständnis dem Team vorzuleben, indem man dieses Verständnis tatsächlich auch den Mitarbeitern entgegenbringt und man auch hinter seinen Mitarbeitenden steht. Ja. Also, ich denke, das lebt die Stationsleitung vor.

C.F.: Und seitens der Unternehmung, gibt es da, deiner Meinung nach, Punkte, die dieses gegenseitige Verständnis und die Akzeptanz im Team zusätzlich fördern?

A.D.: Ja meiner Meinung nach bringt die Pflegeleitung im Rahmen ihrer Möglichkeiten den Mitarbeitenden viel Verständnis entgegen und eben ich denke, das wird von ihr schon vorgelebt und die Leute nehmen das natürlich auch wahr und das fördert natürlich auch das gegenseitige Verständnis im Team selber.

[01:59:03] C.F.: Was denkst du, was könntest du tun, um im Team das gegenseitige Verständnis und die Akzeptanz weiter zu fördern?

A.D.: Ja, ich denke, ich muss mich immer wieder daran erinnern, dass ich selber diese Akzeptanz meinen Mitarbeitern entgegenbringe, damit das nicht verloren geht und ich mir vor Augen halte, dass ich das von den anderen Leuten im Team auch erwarte und darum auch selber Akzeptanz zeigen muss.

C.F.: Ok.

Würdest du dir evtl. seitens der Unternehmung noch etwas wünschen, damit das gegenseitige Verständnis und die Akzeptanz noch weiter gefördert werden kann?

A.D.: Hm, schwierig. Also, ich denke, die Pflegeleitung geht in Sachen Akzeptanz und gegenseitiges Verständnis als gutes Bsp. voran und mehr, denke ich, kann man nicht verlangen. Ausser, dass das natürlich nicht verloren gehen sollte, aber da habe ich keine Angst (Lachen).

[02:00:29] C.F.: Des Weiteren lassen die Ergebnisse der Befragung darauf schliessen, dass zum Teil der Einzelne und nicht immer das Team im Mittelpunkt steht. Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in deinem Team?

A.D.: Ja schwierig, aber ich denke, das hat auch mit dem Charakter der jeweiligen Person zu tun. Es gibt halt Leute die eher vielleicht eine bestimmtere Art haben und ihre Meinungen eher äussern und auch diese im Team einbringen möchten und diese Personen stehen dann eher im Vordergrund. Komischerweise, denke ich, gibt es auch so eine Mitte, diese Personen machen einfach ihre Arbeit und äussern auch ihre Meinungen, wenn sie gefragt werden und es gibt die eher stilleren Personen, die eher zurückhaltend sind und eher weniger viel sagen. Aber meiner Meinung nach, sind diese verschiedenen Charaktere sehr wertvoll für ein Team, weil sie ein Team beleben und ein Team auch ausmachen.

C.F.: Ja.

Könntest du mir bitte ein Bsp. beschreiben, wie sich das im Team zeigt, dass zum Teil der Einzelne und nicht immer das Team im Mittelpunkt steht?

A.D.: Ja (Lachen), dies zeigte sich bspw. indem, dass eine Person so lange auf ihre Anliegen bestanden hat, also ihre Meinung in den Vordergrund gestellt hat und den Leuten keiner Ruhe liess, bis das ganze Team gesagt hat, na gut, dann wird es halt so gemacht.

C.F.: Und deiner Meinung nach, sind das eher viele Leute, die sich in den Mittelpunkt stellen oder denkst du, es handelt sich dabei eher um eine Minderheit?

A.D.: Ja, ich denke, von der Grössenordnung her gesehen, dass es sich dabei so ungefähr um zwei Personen handelt.

[02:03:48] C.F.: Was denkst du, welche Bedingungen sind, deiner Meinung nach, dafür verantwortlich, dass im Pflorgeteam zum Teil der Einzelne und nicht das Team im Mittelpunkt steht?

A.D.: Also ich denke nicht, dass sich diese Leute extra also bewusst in den Mittelpunkt stellen. Diese Leute sind einfach so, das ist ihnen von Natur aus gegeben oder vielleicht anders erklärt ist das halt dieser Charakter von ihnen und ich denke, die Schwierigkeit liegt auch darin, dass sich diese Leute gar nicht so als starke Person wahrnehmen und darum bemerken sie auch nicht, wenn andere Leute sich dadurch eher zurückhalten. Ja. Schwierig das so zu erklären, aber wichtig finde ich zu betonen, dass das diesen Leuten gar nicht so bewusst ist, das ist Meine Meinung dazu.

[02:04:27] C.F.: Was denkst du, was könntest du tun, damit mehr das Team und nicht einzelne Personen im Mittelpunkt stehen?

A.D.: Ich denke, wenn das sich zu einem wirklichen Problem entwickelt, und man wirklich merkt, dass man selber oder das Team darunter leidet, dann muss man die Leute einfach auch daran erinnern, dass auch noch andere Meinungen existieren. Oder man könnte das auch als Zielsetzung nehmen für das Qualifikationsgespräch, also dass sich diese Personen das Ziel setzen sich und die eigene Meinung auch zurückzunehmen so, dass andere Leute auch zu Wort kommen.

C.F.: Fallen dir noch weitere Dinge ein, die du machen könntest, damit das Team mehr im Mittelpunkt steht?

A.D.: Also mir fallen zu diesem Punkt nicht mehr Dinge ein als diese Personen direkt darauf anzusprechen und sie auf ihr Verhalten aufmerksam zu machen. (Lachen) Oder mit gleich lauter Stimme diesen Personen zu antworten und zu sagen, nein, das machen wir nicht (Lachen).

C.F.: Ok.

Würdest du dir evtl. seitens der Unternehmung noch etwas wünschen, damit mehr gefördert werden kann, dass das Team im Mittelpunkt stehen sollte und nicht einzelne Personen?

A.D.: Hm, ja vielleicht indem man dieses Thema im Team bespricht und falls wir Teamziele einführen würden bspw. daraus gemeinsam ein Teamziel formuliert wird und wir an dieser Sache in dieser Form an unserer Zusammenarbeit arbeiten. Ja.

[02:08.41] C.F.: Ok (Lachen).

Des Weiteren existiert gemäss den Ergebnissen des Fragebogens eine Uneinigkeit darüber, ob einzelne Teammitglieder versuchen, sich auf Kosten anderer zu profilieren bzw. sich in den Vordergrund zu stellen.

Ist das, deiner Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit?

A.D.: Nein, also meiner Meinung nach nicht, also das habe ich jedenfalls nicht bemerkt. Es ist vielleicht teilweise bei den Pflegehelfern so, dass je nachdem untereinander ein wenig Eifersucht herrscht, weil bspw. ein Pflegehelfer den Blutdruck messen darf und andere nicht. Aber, dass man sich auf Kosten anderer profiliert in unserem Team, das nehme ich nicht wahr, nein.

C.F.: Darf ich nachfragen wieso das so ist?

A.D.: Das hat seine Gründe. Also bspw. eine Person in der Funktion als Pflegehelfer, die sehr zuverlässig und gewissenhaft arbeitet, dieser Person wird das intern im Haus beigebracht, wobei das seitens der Pflegeleitung und der zuständigen Person für Ausbildung zusätzlich besprochen und abgesegnet wird. Und dann gibt es andere Personen, die auch gerne diese Aufgabe machen würden, aber irgendwo muss man dann auch wiederum

Grenzen setzen und ehrlich zu den Leuten sein und schweren Herzens nein sagen und sagen, die bisherige gezeigte Leistung reicht einfach nicht aus, um so eine Arbeit zu machen aber arbeite an dir. Und dann kann ich mir schon vorstellen, dass ein wenig Eifersucht zwischen den Leuten auftaucht und man sagt, wieso darf diese Person das und ich nicht. Aber, ich denke, das ist auch natürlich und nachvollziehbar.

[02:11:02] C.F.: OK.

Hast du eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Es versucht niemand, sich auf Kosten anderer in den Vordergrund zu drängen“ so unterschiedlich sind?

A.D.: Hm, ich brauche für diese Frage Bedenkzeit (Lachen).

C.F.: Das ist absolut kein Problem, lass dir ruhig Zeit.

A.D.: Hm, nein dafür habe ich keine Erklärung, aber eben, also ich nehme das in unserem Team auch nicht war, dass sich einige Leute bei uns auf Kosten anderer sich in den Vordergrund drängen. Also das ist sicherlich kein Problem bei uns im Team.

[02:13:54] C.F.: Ok.

Und was denkst du, was könntest du tun, damit im Team weniger versucht wird, sich in den Vordergrund zu drängen?

A.D.: Also, wenn sich das bemerkbar macht oder die Leute mich darauf aufmerksam machen, würde ich dieser Sache auf den Grund gehen und natürlich in Form von Gesprächen ansprechen. Und ich würde das auch weiter verfolgen und darauf achten ob sich das weiterhin zeigt. (Lachen) meine Augen sind überall, einige Leute haben schon während der Arbeit gelächelt und mir gesagt, [Name wurde zensiert] du hast am Hinterkopf auch Augen (Lachen). Und das stimmt, mit dem Alter bekommt man Hinterkopf auch Augen (Lachen).

C.F.: Dann bin ich gespannt, wie das dann bei mir aussieht (Lachen).

Gibt es vielleicht noch etwas seitens der Unternehmung, was man machen könnte, um zu erreichen, dass im Team weniger versucht wird sich in den Vordergrund zu stellen?

A.D.: Ja, meiner Meinung nach, so direkt eigentlich nichts, denke ich. Wichtig ist einfach, dass man auf solche Dinge Achtsam ist und man wirklich solche Dinge anspricht, wenn sie zu einem Problem für die Zusammenarbeit werden. Ja, aber sonst fällt mir nichts dazu ein, was die Unternehmung machen könnte.

[02:15:46] C.F.: Ok, danke.

Weiter hat sich gezeigt, dass im Team Uneinigkeit herrscht, ob Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern existiert.

Ist das, deiner Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit?

A.D.: Eigentlich nicht, nein. Und ich denke, alle unsere Leute im Team würden mich darauf ansprechen, wenn gegenseitige Konkurrenz im Team zu einem Problem wird und ich denke auch, dass das sich relativ schnell im Team bemerkbar machen würde. Aber klar ich denke schon, dass man seine eigene Leistung mit diesen der anderen vergleicht, aber ich denke auch, dass das für andere ein Antrieb ist, um sich selber zu verbessern also, in unserem Team diese Konkurrenz eher positive Auswirkungen zeigt, aber als störend nehme ich diese Konkurrenz, falls diese überhaupt vorhanden ist, nicht wahr. Nein.

[02:18:45] C.F.: Ok.

Hast du eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern ist kein Thema“ so unterschiedlich sind im Team?

A.D.: Ja klar, ich meine hier geht es ja um Meinungen aber wichtiger ist ja, dass sich diese Konkurrenz nicht bemerkbar macht also störend für die Zusammenarbeit im Team ist. Und das ist sie in unserem Team, denke ich, auch nicht.

[02:19:40] C.F.: Was denkst du, was könntest du tun, damit Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern kein Thema ist?

A.D.: Indem ich den Leuten vielleicht verdeutliche, dass jede Person im Team seine eigenen Stärken hat und sie dementsprechend auch eingesetzt werden. Und dass ich selber auch auf so Dinge achte, wie sich das so über die Zeit entwickelt im Team.

C.F.: Und seitens der Unternehmung, könnte man da vielleicht etwas dazu beitragen, damit Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern kein Thema ist?

A.D.: Schwierig, man könnte bspw. eine Person ins Haus einladen die vielleicht einen spannenden Fachvortrag über dieses Thema also über Konkurrenz und Zusammenarbeit halten könnte, das wäre denke ich, noch spannend und man würde eigene Ideen erhalten, wie man das bei der eigenen Zusammenarbeit angehen könnte, damit das nicht zum Problem wird.

[02:21:46] C.F.: Die Befragung hat gezeigt, dass die Meinungen im Team bezüglich der Aussage „Wir reden offen und frei miteinander“ sehr unterschiedlich sind.

Ist das, deiner Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit?

A.D.: Schwierig, wir haben im Team einzelne Leute, die eher eine ruhige Art haben und vielleicht im Vergleich zu anderen Personen im Team eher als Einzelgänger wahrgenommen werden. Aber, ich denke, das hat auch mit der Natur jeder einzelnen Person zu tun also, dass es Personen gibt, die eher einen offenen Charakter haben und von Natur aus eher gesprächig sind und es auch Leute gibt, die eher einen zurückhaltenden Charakter haben also, eher eine ruhige Art haben und halt dementsprechend weniger gesprächig sind und sich weniger an den Gesprächen im Team beteiligen. Und diese Leute wirken dann natürlich, denke ich, auch weniger offen auf die anderen Leute des Teams. Aber dieses Thema wird im Team auch schon aufgegriffen und besprochen, was man da machen könnte, damit sich diese einzelnen Personen mehr mitteilen und das finde ich auch wichtig aber ich denke jetzt auch nicht, dass die Leute irgendwie extrem verschlossen bei uns sind, also dass das sich bei uns störend bemerkbar machen würde. Und ich denke halt auch, wenn eine Person halt eher zurückhaltend ist und so eher eine ruhigere Art hat und dadurch auch weniger das Bedürfnis hat sich weniger an Gesprächen zu beteiligen und eher zuhört, dann finde ich, dass man das auch akzeptieren sollte und dafür auch Verständnis aufbringen sollte, so lange das natürlich sich nicht auf die Arbeit im Team auswirkt. Und es ist ja auch nirgends vorgeschrieben, dass man sich über alle Dinge mit den anderen Leuten austauschen muss (Lachen). Klar ist das teilweise für andere Leute schwierig zu verstehen, wenn einzelne Personen eher zurückhaltender sind, aber wichtig finde ich ist, dass man schaut, dass die Person nicht wegen der Arbeit oder anderen Dingen im Alters- und Pflegeheim sich verschliesst und sich aus diesem Grund nicht mitteilt oder offen spricht und wenn das nicht der Fall ist, dann sollte es das Team auch nicht stören, wenn die betroffene Person zufrieden ist und sich wohlfühlt.

[02:24:04] C.F.: Und hast du eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Wir reden offen und frei miteinander“ so unterschiedlich sind?

A.D.: Ja, eben ich denke, dass liegt sicher an dem, dass wir Leute mit verschiedenen Charakteren im Team haben. Und wir haben Leute im Team, die eher eine offenere Art haben und sich sehr gegenüber den Leuten im Team mitteilen und Leute, die im Vergleich dazu eher ruhig sind und bei den anderen Personen den Eindruck erwecken, dass sie weniger offen sind. Ja und dieses offen sein, hat ja auch Grenzen und diese Grenze setzt jede Person unterschiedlich, also ich erzähle ja auch nicht jedem Mitarbeiter einfach alles, man hat da, denke ich, schon Leute, denen man mehr Dinge anvertraut als anderen und das denke ich, haben alle Mitarbeiter im Team. Also sicherlich gibt es Leute mit denen man sich besser versteht aber das ist, meiner Meinung nach, auch normal. Und bisher konnten wir das im Team so handhaben, dass wegen diesen unterschiedlichen Charakteren noch nie grössere Konflikte oder Probleme in der Zusammenarbeit entstanden sind.

[02:25:33] C.F.: Was denkst du, was könntest du tun, damit die Kommunikation im Team als offen und frei erlebt wird?

A.D.: Ja, ich denke, ich kann zu einer noch offeneren Kommunikation dazu beitragen, indem ich öfters Dinge von mir erzähle und darauf achte, dass ich auch den Kontakt suche zu anderen Personen mit denen man weniger spricht. Also, dass ich nicht nur Dinge mit Leuten anspreche, die mit mir die Pausenzeit verbringen sondern auch bspw. während der Arbeit, bei passender Gelegenheit, mit den Leuten kürzere Gespräche führe. Und ich denke, wenn ich da mit einem guten Bsp. vorangehe, dann machen dass andere Personen vielleicht dann auch so. Ja, ich denke das macht viel aus und eben, dass ich das bei anderen Leute auch akzeptiere, wenn kleinere Gespräche geführt werden, in denen es nicht nur um die Arbeit geht, ich denke, das gehört zu einer guten Zusammenarbeit einfach dazu sonst wären wir nämlich kein Team (Lachen).

C.F.: Und seitens der Unternehmung, könnte man da vielleicht etwas dazu beitragen, damit die Kommunikation im Team als offen und frei erlebt wird?

A.D.: Also bei diesem Punkt könnte man natürlich schon Psychologie einsetzen (Lachen). Also bspw. das ein externer Berater nötigenfalls dem Team Tipps mitteilt, wie man diese offene Kommunikation im Team noch verbessern könnte oder wie man es schafft, dass einzelne sich mehr an den Gesprächen beteiligen würden und wie man bspw. Gespräche im Team moderiert, damit sich alle Leute daran auch beteiligen. Ja.

[02:28:18] C.F.: Ja.

Auch die Aussage „Wir bringen alle wichtigen Informationen in unser Team ein“, wurde von einzelnen sehr unterschiedlich bewertet.

Ist das, deiner Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit?

A.D.: Ja, ich denke, die Schwierigkeit liegt darin zu wissen, welche Information gelten als wichtig und welche Informationen sind unwichtig. Und da gibt es bei uns schon Leute, die eher das Bedürfnis haben viele Gespräche zu führen und diese bringen natürlich im Vergleich zu anderen Leuten, die eher ruhiger sind, mehr Informationen ein aber eben, die Frage ist, welche Informationen je nach Situation wichtig sind und weil man viel spricht heisst das, meiner Meinung nach, nicht unbedingt, dass man auch mehr wichtigere Informationen mitteilt. Aber auch hier denke ich, dass normalerweise das gut funktioniert, also dass die wichtigsten Informationen in das Team eingebracht werden. Was zu diesem Punkt vielleicht noch wichtig ist zu wissen ist, dass wichtige Informationen zwar mittgeteilt werden, aber dieses „Weitergeben“ von Informationen, also dass die Leute sich auch untereinander austauschen und auch wichtige Informationen weitergeben, da denke ich, das funktioniert teilweise nicht so gut

und da gehen dann wichtige Informationen verloren im Team. Aber das ist natürlich unter so vielen Leuten auch schwierig, da man ja unterschiedliche Arbeitszeiten hat und man sich nicht immer sieht und am nächsten Tag wieder teilweise andere Leute arbeiten, dann vergisst man halt leicht die Informationen untereinander weiterzugeben. Wobei man auch sagen muss, dass die Leute auch die Möglichkeit haben mit Hilfe des Computers, Pinnwänden und dem Informationshandbuch sich über die wichtigsten Informationen selber zu informieren, falls ihnen etwas unklar sein sollte.

C.F.: Ok.

Aber ist das, deiner Meinung nach, auch spürbar im Team während der Arbeit, dass da die Meinungen bezüglich der Aussage „Wir bringen alle wichtigen Informationen in unser Team ein“ eher weit auseinander gehen?

A.D.: Ja klar gibt es Leute, die kommen und sagen, von diesem oder jenem habe ich nichts gewusst, aber dabei handelt es sich, meiner Meinung, um diejenigen Leute, die auch eher weniger nachfragen. Und ich denke, wenn man etwas wissen möchte oder Informationen über etwas erhalten möchte, dann bekommt man auch die Informationen. Aber die Leute müssen sich halt auch zu gewissen Dingen auch selber erkundigen und da, denke ich, gibt es bei uns viele Möglichkeiten um die wichtigsten Informationen selber nachzuschauen. Aber ja das kommt schon recht oft vor, dass die Leute immer wieder in ganz verschiedenen Situationen kommen und sagen, das habe ich nicht gewusst.

Dazu habe ich ein gutes Bsp. wie sich das bspw. bei uns zeigt. Ich habe für zwei Bewohner die nicht gut Essen konnten pürierte Mahlzeiten bestellt. Und alle Mahlzeiten werden auf einem Speisewagen von der Küche angeliefert, wobei die Mahlzeiten namentlich für die jeweiligen Bewohner beschriftet sind

Ein Mitarbeiter, der wissen möchte, welcher Bewohner welche Mahlzeit bekommt sieht das einerseits an den Namensschildern und wenn er wissen möchte was genau der Bewohner bekommt, kann er sich das Essen auch anschauen und erfährt so, dass für den Bewohner pürierte Kost bestellt wurde. Aber wenn man dem Bewohner einfach ein beliebiges Essen austellt, ohne darauf zu achten, ob wirklich der Name des Bewohners drauf steht und der Bewohner sich verschluckt und der Mitarbeiter dann kommt und sagt, ja das habe ich nicht gewusst, dann ist man, meiner Meinung nach, schon auch ein bisschen selber schuld also, über solche Dinge muss man sich eben bspw. auch selber informieren.

[02:32:34] C.F.: Hast du eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Wir bringen alle wichtigen Informationen in das Team ein“ so unterschiedlich sind? Du hast ja schon bereits teilweise Dinge erwähnt.

A.D.: Ja, ich Erkläre mir das so, dass es halt auch teilweise von der Person abhängt, ob sie sich über wichtige Informationen auch selbständig informiert oder sie sich halt weniger erkundigt und dann später sagt, ja das habe ich nicht gesehen oder ja ich habe das nicht gewusst. Und eine weitere Erklärung dafür ist halt das Problem, dass Informationen auch untereinander ausgetauscht werden sollten aber es eben leicht vergessen geht, weil täglich die Mitarbeitenden, durch die unterschiedlichen Arbeitszeiten kommen und gehen.

[02:33:40] C.F.: Ok.

Und was denkst du, was könntest du tun, damit wichtige Informationen im Team mehr geteilt werden?

A.D.: Ja, da fällt mir nur dazu ein, dass ich mich an der Nase nehmen muss und mich erinnern muss, dass man die Informationen untereinander auch mitteilen muss. Ja.

C.F.: Gibt es vielleicht noch etwas seitens der Unternehmung, was man machen könnte, um zu erreichen, dass wichtige Informationen im Pflorgeteam von allen geteilt werden?

A.D.: Nein, ich denke, da existieren bereits viele Möglichkeiten um Informationen mit anderen Leuten des Teams zu teilen. Ja, wir haben jetzt neu ein Informationsheft eingeführt und darin werden zusätzliche Informationen für alle Leute des Teams festgehalten. Also die Leute können in diesem Heft andere Leute des Teams über Dinge informieren, die sich geändert haben, wenn bspw. diese Person eine längere Zeit nicht im Haus sein wird. Zusätzlich haben wir im Stationszimmer eine Agenda, in der wichtige Termine festgehalten werden. Und wenn man sich über wichtige Informationen über die eigentlichen Arbeiten im Zusammenhang mit den Bewohnern erkundigen möchte, besteht die Möglichkeit am Computer die Pflegeplanung des Bewohners abzurufen.

[02:35:16] C.F.: Ok.

Wir sind nun zum Schluss dieses Themenbereichs des „Zusammenhalts“ gelangt.

Gibt es sonst noch etwas zu diesem Themenbereich, dass bisher nicht angesprochen wurde, aber deiner Meinung nach, als Stärken oder Schwächen des Pflorgeteams zu beschreiben wäre?

A.D.: Also, ich denke, es wäre für das Team sicher eine grosse Bereicherung, wenn es eins zwei Mitarbeiter gäbe, die gewisse Seminare bezüglich Kommunikation und solche Dinge besucht hätten oder würden, weil dann könnte man dieses Wissen auch bei Dingen im Zusammenhang mit unserer Zusammenarbeit einbringen und davon könnten dann auch alle im Team profitieren, das würde sich sicher in der täglichen Zusammenarbeit spürbar auswirken und diese verbessern. Oder dass das Team die Möglichkeit hätte, gewisse Dinge mit einem externen Berater zu besprechen oder zu thematisieren, ja das wäre, denke ich, sicher eine gute Sache, aber eben das ist halt auch immer eine Frage der Kosten. Aber sonst fällt mir zu diesem Thema nichts mehr ein.

4. Dimension: „Verantwortungsübernahme“

[02:37:48] C.F.: Dann kommen wir nun zur vierten und letzten Dimension, wobei es um die Verantwortungsübernahme im Pflorgeteam geht.

Die Ergebnisse auf dieser Dimension zeigen, dass das Pflorgeteam ständig über Verbesserungen nachdenkt.

Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in deinem Team?

A.D.: Ja ein Bsp., das das gut beschreibt ist bspw., dass die Leute im Team geäußert haben, dass viele Informationen sie nicht erreichen würden und nicht weitergereicht werden oder eben verloren gehen. Dann haben wir uns im Team gefragt, ja wie wir dieses Problem zusammen angehen könnten, und dann hat eine Person einen Lösungsvorschlag eingebracht, dass wir ein Informationsheft einführen könnten. Dieser Vorschlag wurde im Team besprochen und man hat gemeinsam vereinbart, welche Informationen in diesem Heft festgehalten werden und dann haben wir dieses Informationsheft eingeführt und das läuft jetzt auch gut.

Oder ein anderes Bsp. welches ich hier nennen kann ist, dass bspw. jeweils am Donnerstag die Medikamente für die ganze Woche gerichtet werden und neu arbeitet unser Team ja jetzt auf zwei Stockwerken. Und die Medikamenten werden im unteren Stockwerk hergerichtet und dazu verwendet man verschiedene Medikamentenbehälter so, dass man für jeden Tag die Medikamente bereitstellen kann und das war schwierig, weil sich die Medikamente, die die letzte Woche bereits für den Donnerstag gerüstet worden sind natürlich immer noch sich in den Behälter befanden und man hätte ja schon wieder bereits die neuen Medikamente bis und mit Donnerstag für die kommende Woche richten müssen. Und wir haben dann lange im Team darüber diskutiert und über Lösungen nachgedacht und letzten Endes haben wir gemeinsam beschlossen, einen zusätzlichen Behälter einzuführen, der

separat gelagert wird und so konnten wir das Problem lösen, wobei alle Mitarbeitenden mit dieser Lösung zufrieden sind und jetzt geht das super auf. Solche Verbesserungen werden in unserem Team immer wieder gemacht. Also wir fragen uns oft, wie man Abläufe besser machen kann, damit es im Team besser läuft.

[02:41:45] C.F.: Was denkst du, welche Bedingungen sind, deiner Meinung nach, dafür verantwortlich, dass im Team eher oft über Verbesserungen nachgedacht wird?

A.D.: Ja wieso, ich denke, die Leute sind sehr daran interessiert, dass es im Team gut läuft. Also wenn man etwas sieht, dass man verbessern könnte oder man sieht etwas, dass nicht so gut läuft, dann fragen sich die Leute gegenseitig hey, könnte man das vielleicht beim nächsten Mal so oder so lösen oder wollen wir das beim nächsten Mal so machen. Also die Leute sind recht motiviert Verbesserungen in die Arbeit einzubringen und regen sich auch gegenseitig dazu an. Und dann werden Lösungsvorschläge diskutiert bis letzten Endes wirklich viele damit einverstanden sind und dann wird dieser Lösungsvorschlag auch eingeführt. Oder eben die Leute geben sich auch gegenseitig Ratschläge, wie sie gewisse Aufgaben meistern.

C.F.: Könntest du mir dazu ein Bsp. beschreiben?

A.D.: Ja bspw. wenn man eine Person von ihrem Rollstuhl in ihr Bett heben muss, dazu gibt es verschiedene Hilfsmittel und Möglichkeiten, wie man das machen kann. Und wenn ein Mitarbeiter fragt hm, wie könnte ich das bei diesem Bewohner machen, dann werden schnell Ratschläge geäußert, wie andere Mitarbeiter das Problem lösen und dann wird miteinander ausprobiert und diskutiert und so können die Leute voneinander profitieren und das schöne ist, die Leute in unserem Team nehmen die gegenseitigen Ratschläge auch an.

[02:45:25] C.F.: Was denkst du, was könntest du tun, damit im Team über Verbesserungen noch vermehrt nachgedacht werden?

A.D.: Ja, ich könnte einen Beitrag dazu leisten, dass die Leute noch motivierter sind Verbesserungsvorschläge zu äussern, indem ich meine Mitarbeiter frage, hey findest du da könnte man vielleicht jenes oder dieses auch so machen usw.. Aber, ich denke, das läuft sehr gut bei uns und man sollte auch noch irgendwann arbeiten (Lachen). Aber, ich denke, auch hier ist darauf zu achten, dass das nicht verloren geht im Team, also dass man weiterhin Verbesserungen im Team einbringt.

C.F.: Ok.

Gibt es, deiner Meinung nach, auch etwas seitens der Unternehmung, was man machen könnte, damit im Team über Verbesserungen noch vermehrt nachgedacht werden kann?

A.D.: Also je nachdem, wenn es sich bspw. um grössere Dinge oder Veränderungen handelt, dann wird die Pflegeleiterin sowieso hinzugezogen und sie nimmt sich auch immer Zeit dafür, um solche Dinge mit uns zu diskutieren und ihre Ratschläge einzubringen. Ich denke, da kann man sich nicht mehr wünschen seitens der Unternehmung.

[02:47:59] C.F.: Ok.

Des Weiteren lassen die Ergebnisse auf der Skala der Verantwortungsübernahme darauf schliessen, dass sich nicht alle im gleichen Masse in das Team einbringen.

Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in deinem Team?

A.D.: Ja eben, das ist halt auch so ähnlich wie die Dinge, die wir bereits angesprochen haben. Also es gibt einig Leute, die setzen sich wirklich sehr stark ein, damit sich etwas verändert und äussern wirklich oft ihre Meinungen und andere sind da halt von ihrer Art her eher zurückhaltender aber eben, ich denke nicht, dass diese Leute weniger interessiert sind, das liegt halt, wenn man dem so sagen möchte, in ihrer Natur. Und das sind halt eher so Leute, die darauf warten bis etwas passiert und diese Leute muss man dann antreiben und ihnen sagen, so jetzt sag auch mal deine Meinung dazu, oder was ist deine Meinung zu diesem Vorschlag. Ja, eben und ich denke, man kann die Leute ja auch nicht dazu zwingen, dass sie ihre Meinungen vermehrt im Team einbringen. Und ja klar solche Leute die zurückhaltender sind erwecken natürlich dann den Eindruck, dass sie sich weniger in das Team einbringen.

C.F.: Ja, Klar.

Könntest du mir bitte ein Bsp. beschreiben, wie sich das im Team zeigt, dass sich nicht alle im gleichen Masse in das Team einbringen?

A.D.: Ja Bspw. wenn man ein halbes Jahr lang sich an einen gewissen Arbeitsablauf gehalten hat und man sieht dann letzten Endes ein, dass dieser Arbeitsablauf eigentlich schlecht ist und versucht zusammen mit den Leuten eine bessere Lösung zu erarbeiten und zu finden. Dann gibt es Leute, die ihre Meinungen dazu nicht äussern, obwohl sie ja auch davon betroffen sind und sich darüber beklagen. Aber in dem Moment, indem man sagt, ok jetzt erarbeiten wir gemeinsam eine Lösung und dazu sind eure Meinungen gefragt, ziehen sich einige Leute zurück und äussern sich nicht dazu.

[02:49:56] C.F.: Ja.

Was denkst du, was könnte dafür verantwortlich sein, dass sich nicht alle im gleichen Masse in das Team einbringen?

A.C.: Ja, schwierig also eben einerseits gibt es von Natur aus Leute, die eher zurückhaltender sind andererseits besteht vielleicht auch bei den Leuten eine Art Angst vor Veränderungen oder eine Angst davor neue Dinge zu lernen. Weil ja, ich denke auch, wenn man bspw. 16 Jahre hier gearbeitet hat, dann wird es vielleicht mühsamer sich an Veränderungen zu gewöhnen. Aber das Schlagwort heisst ja heutzutage offen sein für Neues (Lachen) und das sind halt nicht alle Leute.

[02:53:00] C.F.: Was denkst du, was könntest du tun, damit alle sich etwa im gleichen Masse in das Team einbringen?

A.D.: Also ich denke, ich könnte das fördern, indem ich den Leuten Sicherheit vermittele und ihnen sage, ihr könnt das und eure Meinung und Ideen sind wertvoll für das Team. Oder man den Leuten auch sagt, ihr könnt diese Aufgaben, ja also macht sie auch.

C.F.: Gibt es, deiner Meinung nach, auch etwas seitens der Unternehmung, was man machen könnte, damit sich alle etwa in gleichem Masse in das Team einbringen?

A.D.: Ja, ich denke, hier könnte man auch mit Hilfe von Weiterbildungen oder auch Schulungen vielleicht die Leute dazu anregen oder das Verständnis fördern, das es wichtig ist, seine eigene Meinung in die Arbeit einzubringen und ihnen so klarer wird, dass alle etwas dazu beitragen können, um die Arbeitsqualität in einem Team zu steigern. Ja.

[02:55:10] C.F.: Ja.

Im Pflorgeteam existieren gemäss den Ergebnissen verschiedene Ansichten darüber, ob alle Teammitglieder Verantwortung übernehmen.

Ist das, deiner Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit?

A.D.: Ja, ich denke schon, dass das während der Arbeit spürbar ist, dass einige recht stark Verantwortung übernehmen und andere wiederum eher weniger Verantwortung übernehmen. Und da wird dann schon auch offen geäußert, warum muss ich das wieder machen und die anderen nicht. Aber das hat ja auch damit zu tun, welche Funktion ein Mitarbeiter in unserem Team ausübt und welche Kompetenzen, also eher hohe oder eher tiefe, diese Funktion von einer Person verlangt. Und ich denke, dass sehr gut im Haus darauf geachtet wird, wem welche Verantwortung übertragen wird und dass die Balance zwischen den Fähigkeiten der Leute bei der Arbeit und ihren zugewiesenen Verantwortungen sehr ausgeglichen ist. Und man muss schon darauf achten, dass eine eher schwächere Person, wenn man dem so sagen kann, nicht zu viel Verantwortung tragen muss, damit man die Person auch nicht überfordert. Und ja klar hier besteht halt schon die Gefahr, dass man diejenigen Leute die sozusagen hohe Selbstkompetenzen haben und sehr gewissenhaft arbeiten auch schneller eingesetzt werden und halt eher Aufgaben zugewiesen bekommen, in denen eine eher höhere Verantwortung verlangt wird, dies im Vergleich zu anderen Personen, bei denen man dann eher unsicher ist, ob die Person sich nicht überfordert. Und eben, ich denke schon, dass dadurch bei einigen Leuten der Eindruck entsteht, dass andere vielleicht zu wenig Verantwortung übernehmen. Aber, ich denke, wichtig ist, dass die Leuten das auch als eine Art Anerkennung sehen oder als Vertrauensbeweis, wenn man mehr Verantwortung tragen darf und dass ihnen das bspw. in weiteren Bewerbungen zu Gute kommt, dass sie also sagen können, ich habe diese und diese Aufgaben bewältigt, dies im Vergleich zu einer Person, die eher im Hintergrund bleibt und solche Aufgaben nicht machen darf.

[02:59:05] C.F.: Hast du eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Die Mitglieder übernehmen Verantwortung“ so unterschiedlich sind?

A.D.: Ja ich denke, eine Erklärung könnte sein, dass bei den Leuten, die eher mehr Verantwortung übernehmen und dementsprechend auch andere Aufgaben zugeteilt bekommen, vielleicht der Eindruck entsteht, dass die anderen Leute, die eher im Hintergrund bleiben zu wenig Verantwortung übernehmen. Aber wie bereits erwähnt, aus einer anderen Perspektive gesehen zeigt ja das, dass wenn man im Vergleich zu anderen Leuten eher verantwortungsvollere Aufgaben erhält, dass die Stationsleitung und Pflegeleitung die Arbeit von der Person ja schätzt und man ihr grosses Vertrauen entgegenbringt und sich das ja zuletzt auch wieder im Beurteilungsgespräch zeigt.

[03:01:08] C.F.: Was denkst du, was könntest du dazu beitragen, damit alle Teammitglieder Verantwortung übernehmen?

A.D.: Ja die Leute immer wieder darauf aufmerksam machen, dass sie ja nicht alleine sind bei ihrer Arbeit, also dass hinter ihnen auch noch das Team steht und sie dabei unterstützt in ihren Aufgaben, damit die Leute weniger Bedenken haben, dass sie evtl. mögliche Aufgaben nicht schaffen und dadurch die Leute vielleicht sich auch mehr getrauen Verantwortung zu übernehmen.

C.F.: Und seitens der Unternehmung, denkst du, gibt es da etwas, dass man machen könnte, damit es den Mitarbeitern vielleicht leichter fällt Verantwortung zu übernehmen?

A.D.: Zu dieser Frage fällt mir gerade nichts Gescheites ein. (lachen) Doch, indem man bei den Qualifikationsgesprächen vielleicht wirklich Ziele bezüglich der Verantwortungsübernahme setzt und die Leute dadurch selber auch daran arbeiten. Ja.

[03:02:36] C.F.: Ok.

Auch die Aussage „In unserem Team fühlt sich jeder für das Gesamtergebnis der Arbeit verantwortlich“, wurde von einzelnen sehr unterschiedlich bewertet.

Ist das, deiner Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit, diese verschiedenen Meinungen?

A.D.: Ja klar, ich bin schon der Meinung, dass sich das während der Arbeit zeigt. Aber ich denke auch, dass das überall vorkommt, wo man arbeitet, aber ja, ich würde jetzt nicht gleich sagen, dass das bei uns als ein Problem zu bezeichnen wäre. Nein.

C.F.: Könntest du mir bitte ein Bsp. beschreiben, wie sich das im Team zeigt, dass sich nicht alle für das Gesamtergebnis der Arbeit verantwortlich fühlen?

A.D.: Also bspw. wenn es darum geht, alle Bewohner am Mittag an ihren Tischen zu versammeln, damit sie ihre Mahlzeit einnehmen können, dürfen sich Personen in höheren Funktionen sich zurückziehen um administrative Arbeiten zu erledigen, da diese Leute auch mehr administrative Arbeiten zu erledigen haben, als die Leute in eher niedrigen Funktionen. Und dann entsteht teilweise ein Unverständnis bei den Personen, die die Bewohner zu ihren Tischen begleiten, ach jetzt sitzt diese Person im Stationszimmer und schreibt, anstatt zu helfen, die Bewohner zu ihren Tischen zu begleiten. Und, ich denke, dass Problem ist einfach, dass da teilweise eben vergessen geht, was die Gesamtaufgabe eigentlich ist. Also die administrativen Aufgaben müssen auch gemacht werden, genauso, wie die Leute auch zu ihren Tischen begleiten werden müssen. Es sind zwar völlig verschiedene Aufgaben, aber beide müssen ja letzten Endes erfüllt werden, damit die Gesamtaufgabe des Teams, also der Pflegebetrieb funktionieren kann. Und diese administrativen Arbeiten können nicht alle im Team erledigen, also da können einige Leute die Person bei ihren Schreibarbeiten nicht unterstützen und deshalb müssen teilweise diese Arbeiten zu diesen Zeiten erledigt werden. Ja, ich denke, dieses Verständnis dafür ist eher das Problem und nicht, dass sich einzelne Leute weniger für die Gesamtaufgabe verantwortlich fühlen. Ja also das ist meine Meinung.

[03:07:03] C.F.: Hast du eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Im Team fühlt sich jeder für das Gesamtergebnis der Arbeit verantwortlich“ so unterschiedlich sind?

A.D.: Ja ich denke, dass hier dieses Verständnis der Gesamtaufgabe bei einzelnen Person teilweise nicht existiert. Also, dass bspw. die Aufgabe die Bewohner zu ihren Tischen zu begleiten, erledigt werden muss aber auch administrative Aufgaben erledigt werden müssen und wenn bspw. genug Personal vorhanden ist um die Leute zu ihren Tischen zu begleiten, dann müssen diejenigen Leute, die zusätzlich administrative Aufgaben erledigen müssen, sich um solche Aufgaben kümmern, da diese Aufgaben nur von ihnen erledigt werden können, aber für die Erfüllung der Gesamtaufgabe, also die Aufrechterhaltung des Pflegebetriebs, beide Aufgaben erfüllt werden müssen. Und eben meine Erklärung dafür ist, dass dieses Verständnis bei einzelnen Leuten eher fehlt und nicht, dass sich die Leute nicht verantwortlich für das Gesamtergebnis des Teams fühlen.

Und da merkt man halt schon deutlich, dass Ausbildungen und Weiterbildungen in diesem Beruf dazu führen, dass bei den Leuten sich dieses Pflegeverständnis entwickelt, also dieses warum und wieso den Leuten klarer werden.

[03:08:43] C.F.: Ok.

Was denkst du, was könntest du tun, damit alle Teammitglieder sich eher für das Gesamtergebnis verantwortlich fühlen?

A.D.: Ja, dass ich selber die Leute im Team darauf aufmerksam mache, dass bezogen auf das Team verschiedene Aufgaben existieren, die alle gemacht werden müssen, damit letzten Endes das Gesamtergebnis gut ist und ich vielleicht dieses Verständnis dadurch fördern kann und somit auch diese Verantwortung fördern kann. Aber von Vorteil, denke ich, wäre auch hier, dass man das bspw. im Team mit einem Berater diskutieren könnte, dass würde vielleicht den Leuten mehr Eindruck machen und die Leute würden das vielleicht dadurch besser verstehen oder akzeptieren. Aber ich muss auch dazu sagen, dass sich dieses Verständnis, warum gewisse Arbeitsabläufe so im Haus sind, seit einigen Jahren sich schon stark verbessert hat, weil wir inzwischen auch jüngere Mitarbeiter haben, die nachgerückt sind und die sehen das schon anders im Vergleich zu den eher älteren Mitarbeitern (Lachen) aber das ist ja auch klar, nein also diese Sichtweise ist wirklich bedeutend besser geworden, als vor ein paar Jahren. Ja.

C.F.: Und seitens der Unternehmung, denkst du, gibt es da etwas, dass man machen könnte, damit alle Teammitglieder sich eher für das Gesamtergebnis verantwortlich fühlen? Oder wie du sagst, die Leute dieses Verständnis entwickeln können?

A.D.: Ja, dass man vielleicht bei einigen Teamsitzungen einen externen Berater hinzuziehen könnte, der bspw. dieses Thema bezüglich der Verantwortungsübernahme moderiert und den Leuten interessante Inhalte vermittelt, das, denke ich, würden die Leute sicher sehr interessant finden.

C.F.: Denkst du, das würde das ganze Team interessant finden und euch auch einen Nutzen bringen?

A.D.: Ja ich denke, es gibt ja verschiedene Konzepte wie man die Zusammenarbeit gestalten könnte und die man mit einem Berater zusammen im Team über deren Vorteile und Nachteile diskutieren könnte, das wäre sicher interessant. Ja.

[03:13:01] C.F.: Gut.

Wir sind nun zum Schluss dieses Themenbereichs der „Verantwortungsübernahme“ gelangt. Gibt es sonst noch etwas zu diesem Themenbereich, dass bisher nicht angesprochen wurde, aber deiner Meinung nach, als Stärken oder Schwächen des Pflegeteams zu beschreiben wäre?

A.D.: Hm, da muss ich überlegen, nein also, dass wichtigste wurde, denke ich, angesprochen.

[03:13:32] C.F.: Wir sind nun fast am Schluss des Interview gelangt.

Gibt es sonst noch etwas, dass bisher überhaupt nicht angesprochen wurde, aber du gerne, in Bezug auf Stärken und Schwächen deines Teams, äussern möchtest?

A.D.: Nein, aber ich fand das Interview wirklich spannend (Lachen).

C.F.: Dann möchte ich mich bei dir herzlich bedanken, dass du dir die Zeit genommen hast...

C 3.4: Interview 4

Initialen des Interviewers: C.F.

Erfundene Initialen der Interviewten Person: A.E.

Interviewdauer: 01:43:13 (Std.,Min.,Sek.)

1. Dimension: „Zielorientierung“

[00:02:40] C.F.: Die bereits durchgeführte Befragung hat gezeigt, dass die geforderten Arbeitsergebnisse gegenüber dem Team eigentlich klar formuliert sind.

Kannst du mir konkrete Bsp. nennen, wie sich das in deinem Team zeigt, dass die Anforderungen so klar formuliert sind?

A.E.: Also ein Bsp. wie sich das zeigt, dass die Anforderungen uns klar sind ist sicherlich, dass man merkt, dass der Bewohner zufrieden ist, und uns allen klar ist, dass der Bewohner bei uns im Mittelpunkt steht, also dass wir auf seine Bedürfnisse eingehen und in dementsprechend pflegen. Und alle unsere Ziele sind eigentlich so gesehen auf den Bewohner ausgerichtet, also wir leiten für das Wohlergehen des Bewohners spezifische Ziele ab, um ihn bspw. in seinem Alltag zu aktivieren im Sinne, dass seine Zufriedenheit steigt und wir orientieren uns an diesen Zielen, die sozusagen die geforderten Arbeitsergebnisse für uns darstellen und bspw. in der Pflegeplanung des Bewohners festgehalten werden.

C.F.: Existieren bei euch Ziele, die konkret für das Team formuliert sind, also Ziele, die sich nicht direkt auf den Bewohner beziehen, sondern mehr auf die eigene Zusammenarbeit im Team fokussieren?

A.E.: Also, ich glaube, solche Teamziele existieren bei uns nicht, also ich habe sie jedenfalls noch nie zu Gesicht bekommen. Nein denke nicht, dass wir das haben.

[00:05:12] C.F.: Was denkst du, welche Bedingungen sind dafür verantwortlich, dass die Arbeitsergebnisse dem Team so klar formuliert sind?

A.E.: Ja, es gibt bei uns natürlich allgemein gültige Richtlinien also bspw. der respektvolle Umgang mit dem Bewohner und natürlich der respektvolle Umgang innerhalb unseres Teams. Also solche Dinge haben wir im Haus, ich bin mir zwar nicht sicher, ob diese Richtlinien auch irgendwo schriftlich im Haus festgehalten sind, aber ich bin der Meinung, dass das so die selbstverständlichen zwischenmenschlichen Dinge sind, also dass man bei der Arbeit im Team versucht aufeinander Rücksicht zu nehmen und man sich nach seinen Möglichkeiten und Begabungen versucht sich in das Team einzubringen.

[00:06:16] C.F.: Ok.

Was denkst du, was könntest du tun, damit die geforderten Arbeitsergebnisse dem Team noch klarer sind?

A.E.: Ja, eben ich könnte jetzt sagen, dass diese allgemeinen Richtlinien, also solche Ziele, die für die Zusammenarbeit im Haus gelten irgendwo in einem Ordner abgelegt sind, aber ich weiss es eben nicht (Lachen). Aber ich denke, man könnte solche Ziele für das Team einfach mal selber formulieren, damit die Anforderungen noch verständlicher werden oder bspw. wir auch Ziele für die Kommunikation im Team formulieren, also dass wir bspw. auf Feedbackregeln achten und so. Aber ich bin mir nicht sicher, ob wir solche Richtlinien für die Zusammenarbeit

im Haus haben, ich glaube, in einem Ordner habe ich solche Richtlinien für das Haus und ein Leitbild schon einmal gesehen, aber wie das halt so ist, man schaut sich solche Dinge einmal an und wenn man damit einverstanden ist, dann sagt man ja ja ja, das entspricht auch meiner Meinung, aber es geht dann unter, von wo man diese Dinge hat. Und ich denke, ich könnte einen Beitrag dazu leisten, indem ich diese allgemeinen Richtlinien und das Leitbild des Hauses im Ordner oder im Computer nochmals nachlese und mein Wissen darüber wieder auffrische. Ja, und im Computer oder in diesem Ordner ist auch beschrieben, was die Philosophie des Hauses ist und solche Dinge. Aber eben wie es halt so ist, es gibt so das passive Wissen und es gibt das aktive Wissen und bei mir ist das so das passive Wissen.

C.F.: Was denkst du, was bräuchte das Team, damit die geforderten Arbeitsergebnissen dem Team noch klarer sind?

A.E.: Hm, ja ich denke, der Austausch untereinander im Team, also der Austausch untereinander ist ja sowieso sehr wichtig. Bspw. hatten wir eine Teamsitzung und diese wurde dann verschoben und ich konnte dann nicht an der ganzen Sitzung teilnehmen. Und an diesen Teamsitzungen ist es meiner Meinung nach so, dass teilweise nicht so offen mit einander gesprochen wird, also dass vereinzelte Mitarbeiter ein bisschen ängstlich sind und sich eher weniger einbringen. Aber ich denke schon, dass man dieses Thema bei einer Teamsitzung gemeinsam im Team besprechen könnten, damit die Anforderungen allen noch klarer werden, ja. Also und wenn mir persönlich etwas unklar ist oder ich mir bei einer Aufgabe unsicher bin, dann informiere ich mich bei einem Mitarbeiter, wo ich denke, dieser weiss gut über das betreffende Thema Bescheid. Das Problem ist halt, dass die Pflege der Bewohner nicht eine klare definierte Aufgabe ist, d.h. die Aufgabe oder die Pflege kann so gemacht werden oder auch anders gemacht werden. Also z.B. wenn am Morgen, um 07:00 Uhr die Aufgabe besteht, die Bewohner zu waschen und anzukleiden und ein Bewohner schläft dann länger aus und drei Stunden später, wenn der Bewohner dann eigentlich wach ist, würden dann eigentlich schon andere Aufgaben anfallen, die zu erledigen wären und dann fehlt bspw. die Zeit oder man kann die Aufgabe nicht delegieren, weil die anderen Mitarbeiter auch gerade beschäftigt. Und deshalb bestehen bei der Pflegearbeit auch nie exakt die gleichen Aufgaben und Anforderungen, die man immer genau gleich erledigen kann, dies Aufgaben sind also von Fall zu Fall verschieden und dann ist es nicht einfach, klare Abmachungen über die Arbeitsergebnisse zu treffen, weil man flexibel auf gewisse Aufgaben reagieren muss. Aber ich denke, dass allen Leuten im Team klar ist und sie selber einschätzen können, ob eine Aufgabe sehr gut gelungen ist oder weniger gut gelungen ist und deshalb die Ansprüche seitens des Hauses an die Pflegequalität jedem klar sind.

[00:11:04] C.F.: Ok.

Weiter hat sich gezeigt, dass dem Team bewusst ist, dass die Erreichung der Teamziele zugleich auch wichtig ist für das Alters- und Pflegeheim als Gesamtorganisation.

Könntest du mir ein Bsp. nennen, wie sich das in deinem Team zeigt?

A.E.: Also unser Team und die Bewohner kann man wirklich als eine Art Familie sehen und ich bin der Meinung, dass sich daraus auch so eine Art der Zusammengehörigkeit entwickelt hat und wenn die Bewohner spüren, dass die Leute unseres Teams sich untereinander nicht gut verstehen, dann haben das die Bewohner auch nicht gerne und fühlen sich auch weniger gut aufgehoben und ich denke schon, dass die Bewohner das bemerken. Und wenn die Bewohner zu sich und nach aussen sagen können, hier im Haus verstehen sich die Mitarbeitenden gut untereinander, dann ist das ein Ort, wo man hingehen möchte, weil eine gute Atmosphäre herrscht. Weil man möchte ja selber, wenn man älter ist, nicht in ein Altersheim gehen, indem man ständig einer schlechten Stimmung ausgesetzt ist. Und ich denke diese Denkhaltung, dass man miteinander zusammenarbeitet und man auch für diese gute Stimmung untereinander und bei den Bewohnern Sorge tragen muss, damit das Alters- und Pflegeheim auch zukünftig weiter existieren kann, das existiert in unserem Team. Also ich erlebe das so.

[00:13:22] C.F.: Was denkst du, welche Bedingungen sind deiner Meinung nach dafür verantwortlich, dass das Team das Erreichen der Teamziele auch als wichtig für das Alters- und Pflegeheim empfindet? Wie du bereits erwähnt hast, existieren bei euch keine Teamziele im eigentlichen Sinne, aber wenn wir jetzt einfach von den Zielen ausgehen, die für die Bewohner definiert werden.

A.E.: Ich denke, ein Grund dafür ist sicherlich, dass viele Mitarbeiter Bekannte haben, die in unserem Haus Bewohner sind, und wir in einer Region leben, in der sich viele Leute kennen und weniger Anonymität existiert, als in anderen Orten, es hier also familiärer zu geht, als in anderen Orten. Bspw. kennt man viele Leute bereits vorher, bevor sie in diesem Haus lebten. Und das ist meiner Meinung nach, schon einer der Hauptgründe, warum es den Leuten im Team vielleicht bewusster ist, dass unsere Arbeit im Team hier in dieser Region in der wir leben schnell einen grossen Einfluss auf den Namen des Hauses hat.

[00:15:28] C.F.: Was denkst du, was könntest du tun, um dieses Verständnis, dass das Alters- und Pflegeheim nur erfolgreich ist, wenn das Team erfolgreich ist im Team weiter zu fördern?

A.E.: Also ich denke, es geht in die Richtung, dass ich selber so gut wie möglich für eine gute Stimmung im Team Sorge.

C.F.: Könntest du mir vielleicht beschreiben, wie du das machen würdest?

A.E.: Also bspw., wenn sich ein Mitarbeiter im Team aufregt, dass ich dann versuchen würde, ihn zu beschwichtigen, also mit der Person versuche zu sprechen und versuche zu vermitteln oder nach den Gründen suche, wieso sich diese Pers. aufregt. Also dass ich mich wirklich interessiert zeige und auch bei der Person nachfrage, was die Person genau aufregt. Ja, und dass ich, wenn sich die Leute aus einem bestimmten Grund aufregen, so eine vermittelnde Rolle einnehme.

Schreibst du immer so klein (Lachen)?

C.F.: Ja, damit keiner meine Notizen lesen kann (Lachen). Aber du hast recht, ich schreibe wirklich sehr klein (Lachen).

Und was denkst du, gibt es seitens der Organisation etwas, dass du dir wünschen würdest, damit dieses Verständnis, dass das Alters- und Pflegeheim nur erfolgreich ist, wenn das Team erfolgreich ist, noch weiter zu fördern?

A.E.: Also ich denke, wie soll ich das jetzt sagen, ich denke, dass Team würde sich vielleicht wertgeschätzter fühlen, wenn man das Team besser informieren würde. Also das sind auch Dinge, die ich von anderen Leuten im Team immer wieder höre, uns sagt man ja nichts, uns sagt man vieles im letzten Moment, wir wissen ja nicht was läuft. Ja, solche Dinge hört man schon teilweise von den Leuten.

[00:18:05] C.F.: Ja auf dieses Thema des Informationsaustauschs, kommen wir im weiteren Verlauf des Interviews noch zu sprechen.

Weiter hat die Befragung gezeigt, dass das Team über Kriterien verfügt, um zu bestimmen, inwiefern es die gesetzten Ziele auch erreicht hat.

Und jetzt hast du ja bereits erwähnt, dass bei eurem Team eigentlich gar keine Teamziele im eigentlichen Sinne existieren. Aber wenn wir jetzt einfach hypothetisch gesehen von den Zielen ausgehen, die für die Bewohner definiert werden und indirekt auch für euch gelten, existieren da scheinbar gute Kriterien, um zu bestimmen, inwiefern die gesetzten Ziele der Bewohner auch erreicht wurden.

Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in deinem Team?

A.E.: Ja, wir haben eine Pflegeplanung und darin steht, welcher Bewohner bspw. welche Krankheiten oder Leiden hat und welche Risiken bei einem Bewohner bestehen und auch was gut für den Bewohner wäre. Wenn ich da bspw. an eine bestimmte Person denke, bei der man erreichen möchte, dass die Person vermehrt an den Aktivitäten des Hauses teilnimmt, dann wird das als Ziel bestimmt. Und dann versucht man die Person dazu zu motivieren, an diesen Aktivitäten auch teilzunehmen. Aber die Situation kann sich schnell ändern und das Wohlbefinden der Person ist dann bspw. nicht mehr so gut oder das Gegenteil ist der Fall, der Person geht auf einmal viel besser. Und dann schaut man immer wieder so nach ein paar Monaten, ob die Person vermehrt an Aktivitäten teilgenommen hat, also ob es den Mitarbeitern gelungen ist, die Person dazu zu motivieren und man schaut, welche weiteren Ziele man für den Bewohner setzen kann. Und diese Ziele werden dann vom diplomierten Personal in Absprache mit der Pflegeleitung definiert und in der Pflegplanung dokumentiert.

C.F.: Und für die Bestimmung dieser Ziele für den Bewohner, hat da jede Person im Team Einfluss darauf?

A.E.: Nein, also die Ziele werden nur von einigen Leuten des diplomierten Personals in Absprache mit der Pflegeleitung bestimmt. Aber der Austausch untereinander findet ja laufend statt, also man erzählt sich ja gegenseitig was die Bewohner machen und was die Bewohner nicht machen oder wenn etwas passiert ist und somit hat man ja indirekt auch einen Einfluss auf die Ziele der Bewohner, da das diplomierte Personal auch Informationen von anderen Leuten mit anderen Funktionen erhält. Und im Vergleich zu meinem früheren Arbeitgeber war ich wirklich erstaunt über wie viele Dinge man sich in diesem Team untereinander austauscht auch wenn es sich, meiner Meinung nach, dabei nicht immer um wichtige Dinge handelt. Aber in unserem Team geben wir laufend unsere eigenen Beobachtungen untereinander weiter und so haben eigentlich alle Leute im Team auch indirekt Einfluss auf diese Ziele der Bewohner. Ja.

[00:23:11] C.F.: Was denkst du, was könntest du tun, damit man bspw. bei diesen Ziele der Bewohner noch besser bestimmen kann, ob die Ziele erreicht wurden?

A.E.: Also, was ich eigentlich bereits versuche ist zu hinterfragen, wieso etwas bei einem Bewohner so gemacht wird und warum es nicht anders gemacht werden könnte. Anstatt, dass man einfach routinemässig Dinge macht, weil man gesehen hat, dass das andere so machen oder allenfalls so einen Auftrag erledigen muss, also ich versuche zu hinterfragen, warum ist jetzt das so und durch dieses Hinterfragen und durch den gegenseitigen Austausch im Team über diese Eindrücke, entwickeln sich diese Eindrücke zu einem Thema, worüber das ganze Team spricht und auch diskutiert und so ergeben sich Ansatzpunkte, wie man verschiedene Dinge angehen könnte. Also, ich versuche meine Arbeiten zu reflektieren und meine Eindrücke den anderen Leuten im Team mitzuteilen, so dass verschiedene Dinge im Team diskutiert werden und man auch so neue Wege findet, um die Arbeiten anzugehen. Ja.

[00:24:15] C.F.: OK.

**Die Befragung hat gezeigt, dass die Meinungen im Team bezüglich der Aussage „Die Ziele unseres Teams sind uns klar“ sehr unterschiedlich sind.
Zeigen sich diese unterschiedlichen Meinungen, deiner Meinung nach, im Team während der Arbeit?**

A.E.: Also ich denke, man spürt schon in unserem Team, das wir unseren Bewohnern eine hohe Qualität in der Pflege entgegenbringen möchten und uns das Wohlergehen der Bewohner sehr am Herzen liegt. Das ist absolut spürbar bei jedem von uns im Team und wenn man diese hohen Erwartungen in Bezug auf die Pflegequalität, die in unserem Team spürbar existieren als ein informelles Ziel versteht, dann spürt man in Bezug auf dieses Ziel

keine unterschiedlichen Meinungen, weil jeder Mitarbeiter, so habe ich jedenfalls den Eindruck, den Bewohner so gut wie möglich pflegen möchte. Und ich denke schon, dass bei diesem Punkt Klarheit herrscht, doch.

[00:25:53] C.F.: Hast vielleicht eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „die Ziele unseres Teams sind uns klar“ so unterschiedlich sind?

A.E.: Hm, vielleicht liegt es an den Anzahl Jahren, also an der Dauer des Anstellungsverhältnisses. Also das es denjenigen Mitarbeitenden, die schon seit Jahrzehnten hier arbeiten, einfach durch das Arbeiten eine klarere Vorstellung von der Arbeit haben und sie besser wissen, um was es bei der Arbeit geht, also es ihnen dadurch auch leichter fällt einzuschätzen, was alles erledigt werden muss im Vergleich zu denjenigen, die noch nicht so lange hier bei uns arbeiten und deshalb die Ergebnisse des Teams nicht so klar sind.

[00:27:06] C.F.:

Nehmen wir jetzt einmal hypothetisch gesehen an, dass derzeit im Team Teamziele existieren.

Was denkst du, was könntest du persönlich dazu beitragen, damit die Teamziele den Mitgliedern klar sind?

A.E.: Ja, vielleicht indem man einfach mal solche Ziele formuliert (Lachen). Wobei ich weiss auch wie es ist, wenn man solche Ziele formuliert, also ich habe schon formulierte Ziele gesehen im Sinne von, dass die Mitarbeitenden sich gegenseitig schätzen sollen und solche Dinge, aber gelebt wurde es trotzdem nicht, ja. Ich denke, Ziele sind nur dann gut, wenn sie auch eingehalten werden. Also meiner Meinungen nach, würde es sinnvoll sein, wenn man Teamziele formuliert, aber es darf nicht nur beim Formulieren bleiben, man müsste diese Ziele auch nach einer Zeit anschauen und bestimmen, ja haben wir diese Ziele auch erreicht also bspw. sind wir miteinander wertschätzungsvoll umgegangen? Genau.

[00:28:34] C.F.: Ok.

Die Befragung hat auch gezeigt, dass die Teammitglieder sich sehr unterschiedlich stark mit den Zielen des Teams identifizieren. Wie du bereits erwähnt hast existieren diese Teamziele im engeren Sinne gar nicht aber ich möchte dich trotzdem fragen, ob das spürbar ist im Team, dass die Leute sich sehr unterschiedlich bspw. mit den gesetzten Zielen der Bewohner identifizieren?

A.E.: Hm, also im Prinzip gibt sich jeder Mitarbeiter Mühe sein Aufgaben, also die Ziele, nach besten Wissen und Gewissen zu erledigen. Also ich denke schon, dass sich die Leute mit den Zielen identifizieren, wobei es eben schwierig ist bspw. wenn es um die Bewohner geht, weil man muss je nach Situation vielleicht einige Arbeiten schneller erledigen und dadurch kann man mit dem Bewohner in diesem Moment nicht allzu ausführliche Gespräche führen dafür aber, wenn unsere Schicht sich angestrengt hat ihr Pensum zu erledigen, bleibt wiederum genügend Zeit, sich mit den Bewohnern ausführlicher zu unterhalten, solche Dinge sind dann schwierig. Oder muss ich einen Bewohner wirklich um 05:00 Uhr wecken? oder muss man eine Person in der Nacht, wenn sie schläft, wirklich wecken und umlagern? Bei solchen Dingen ist es immer schwierig sich mit den Zielen zu identifizieren und ein gutes Verhältnis zu finden und zu wissen, was muss wie genau umgesetzt werden.

C.F.: Das sind bspw. so Ziele die man in der Pflegeplanung festhält?

A.E.: Nein, solche Dinge werden mündlich im Team weitergegeben und dann weiss man zum Teil nicht so genau von wo solche Dinge kommen. Also, ob das ein Wunsch des Bewohners ist oder von jemanden anderem aus unserem Team und dann ergeben sich schon gewisse Unsicherheiten bei mir, wie stark man sich an diese Dinge halten soll und zugleich auch die Schwierigkeit sich teilweise mit solchen Zielen zu identifizieren.

C.F.: Und diese Schwierigkeit, sich mit einigen Zielen zu identifizieren, ist das deiner Meinung nach im Team während der Arbeit spürbar?

A.E.: Ja.

[00:31:48] C.F.: Ok.

Du hast bereits gewisse Aspekte erwähnt, ich möchte dich zu Sicherheit trotzdem nochmals Fragen. Hast du eine Erklärung dafür, warum sich einige Leute im Team weniger mit diesen Zielen also, bspw. mit diesen der Bewohner identifizieren?

A.E.: Ja, eine Erklärung, warum einige Leute sich vielleicht weniger mit den Zielen identifizieren, könnte sein, dass viele Informationen und Anweisungen eher auch mündlich im Team weitergegeben werden und vieles Wissen in den Köpfen vorhanden ist und nicht unbedingt viel schriftlich festgehalten wird. Aber dieser Umstand liegt bspw. auch daran, dass wir erst vor kurzem in das neue Gebäude umgezogen sind und deshalb bspw. auch unsere Pinnwände zurzeit nur provisorisch im Stationszimmer platziert wurden, weil man diese zur Zeit noch nicht an den Wänden befestigen darf.

[00:32:48] C.F.: Was denkst du, was könntest du, deiner Meinung nach, machen, damit man sich besser mit den Zielen identifizieren kann?

A.E.: Also um sich mit den Zielen zu identifizieren, muss man sie sicherlich zuerst verstehen, das heisst ich müsste vermehrt bei den Leuten nachfragen, wenn mir bspw. etwas unklar ist oder ich unsicher bin, weil ich den Sinn eines vereinbarten Ziels vielleicht nicht erkenne.

[00:33:41] C.F.: OK.

Weiter hat sich gezeigt, dass im Team Uneinigkeit herrscht, ob die Ziele realistisch und erreichbar sind. Also es gibt Leute die sagen, die Ziele sind sehr realistisch und es gib auch Leute die sagen, für mich sind die Ziele eher nicht realistisch. Sind diese Unterschiedlichen Meinungen im Team, deiner Meinung nach, spürbar während der Arbeit?

A.E.: Wir haben oftmals eine Diskrepanz bei uns im Sinne, die Arbeit einfach so zack zack zu machen, damit sie gemacht wurde und man dann Nachhause geht oder ob man dem Bewohner wirklich etwas bieten möchte, wie z.B. indem der Bewohner nach dem Nachtessen sich noch nach draussen begeben kann, was wiederum bedeutet, dass die Leute eher später zu Bett gehen. Man muss also dann darauf achten und sich eher beeilen, dass die Bewohner im Bett sind, wenn die Nachtwache ihren Schichtbeginn hat. Oder man lässt die Bewohner nicht mehr nach dem Abendessen nach draussen, dafür liegen sie eher zeitig in ihren Betten. Das ist bspw. so eine Diskrepanz, die sich bei uns zeigt, wo einige Mitarbeiter mehr dem Bewohner etwas gönnen möchten und andere wiederum sagen, so jetzt muss die Arbeit gemacht werden und fertig. Das wäre so ein Bsp. um diese unterschiedlichen Meinungen im Team zu beschreiben. Es ist noch schwierig das begreifbar zu beschreiben (Lachen).

C.F.: Ja, aber das sind gute Bsp. vielen Dank.

Hast du eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Unsere Ziele sind realistisch und erreichbar“ so unterschiedlich sind?

A.E.: Ja ich denke, das ist einfach eine Einstellungssache.

C.F.: Könntest du mir deine Erklärung noch genauer erläutern?

A.E.: Also das einige Leute sagen, ich mache hier schon genug und andere Leute möchten den Bewohnern möglichst das Optimum bieten und dann spürt man schon das die Ansichten auseinander gehen. Ja.

[00:36:59] C.F.: Was denkst du, was könntest du tun, damit die Ziele als realistisch und erreichbar vom Team wahrgenommen wird?

A.E.: Nein, ich denke das müsste von oben kommen. Also z.B. von der Stationsleitung, die dann sagt, wenn es am Abend schön ist, dann können die Bewohner noch nach draussen, oder die Stationsleitung sagt dazu nein, nach dem Nachtessen sollten die Bewohner eher im Haus bleiben. Das schwierige hierbei ist, das die Leute teils verschiedene Ansichten oder Meinungen haben und diese Unterschiedlichkeit kann man nicht ändern, weil jeder zu einem gewissen Grad Recht hat und darum sind einige Dinge, die verlangt werden, für manche Leute realistischer und für manche weniger. Aber ich denke, wenn es zu manchen Dingen genauere Anweisungen gäbe, wie man mit gewissen Dingen im Team umzugehen hat, werden gewisse Ziele vielleicht für manche Leute realistischer. Wobei es für die Stationsleitung auch schwierig ist, genaue Anweisungen zu den verschiedenen Zielen zu geben.

[00:38:28] C.F.: Ja.

Dann sind wir nun zum Schluss dieses Themenbereich der „Zielorientierung“ gelangt.

Gibt es sonst noch etwas zu diesem Themenbereich, dass bisher nicht angesprochen wurde, aber deiner Meinung nach, als Stärken oder Schwächen des Pflorgeteams zu beschreiben wäre?

A.E.: Nein, ich glaube nicht. Ich bin erstaunt was du alles fragst (Lachen).

2. Dimension: „Aufgabenbewältigung“

[00:39:03] C.F.: Ok (Lachen).

Bei diesem Themenbereich zeigen die Ergebnisse unter anderem, dass das Pflorgeteam eher der Ansicht ist, dass Informationen oft zu spät ausgetauscht werden.

Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in deinem Team?

A.E.: Ja bspw. wenn man an eine Sitzung kommt und man dann erst merkt, dass diese vorverschoben wurde (Lachen). Aber das kam jetzt so nur ein einziges Mal vor, die Leute haben sich auch dafür entschuldigt und ich hatte auch den Eindruck, dass es ihnen leidgetan hat, ja das wäre so ein Bsp.

C.F.: Fällt dir evtl. dazu noch ein weiteres Bsp. ein, dass du mir beschreiben könntest?

A.E.: Hm, also ein Bsp., das beschreibt, dass die Informationen im Team oft zu spät ausgetauscht werden?

C.F.: Ja, genau.

A.E.: Da fällt mir jetzt gar kein gutes Bsp. dazu ein.

[00:40:26] C.F.: Das ist kein Problem, dann stelle ich dir einfach eine weitere Frage.

Welche Bedingungen sind, deiner Meinung nach, dafür verantwortlich, dass Informationen oft zu spät im Team ausgetauscht werden?

A.E.: Schwierige Frage, da muss ich zuerst nachdenken. Ja an diesem Bsp. gesehen, bei dem ich nicht über die Vorverschiebung der Teamsitzung informiert worden bin, da denke ich, hätte mich die Stationsleitung rechtzeitig informieren müssen, aber die haben ja auch noch viele andere Dinge, die sie erledigen müssen und dann ist es wahrscheinlich vergessen gegangen.

C.F.: Haben sie dir den Grund mitgeteilt, wieso man vergessen hat dich rechtzeitig über die zeitliche Verschiebung des Termins zu informieren?

A.E.: Ja doch, die Person hat mir schon mitgeteilt, dass sie mich noch informieren wollte, aber es dann leider vergessen hat zu machen. Aber das ist ja auch nicht so schlimm, es gibt nämlich ein Protokoll mit dem man sich über die wichtigsten Dinge der Teamsitzung informieren kann. Ja.

[00:41:43] C.F.: Was denkst du, was könntest du persönlich tun, damit die Informationen rechtzeitig ausgetauscht werden?

A.E.: Ja bei diesem Bsp., bei dem die Teamsitzung vorverschoben wurde, hätte ich natürlich auch telefonisch nachfragen können, um mich zu vergewissern, ob die Sitzung wirklich stattfindet, aber man möchte den Betrieb auch nicht wegen so Dingen stören, aber eben für mich ist das nicht so schlimm, dass man vergessen hat, mich zu informieren und ich die Sitzung verpasst habe.

[00:42:06] C.F.: Ok.

Die Befragung hat des Weiteren gezeigt, dass die Meinungen im Team bezüglich der Aussage „Unsere Prioritäten sind klar“ sehr unterschiedlich sind.

Ist das, deiner Meinung nach, im Team spürbar während der Arbeit?

A.E.: Nein, das ist meiner Meinung nach nicht spürbar im Team, dass zu diesem Punkt unterschiedliche Meinungen existieren.

[0:43:03] C.F.: Hast du vielleicht eine Erklärung dafür, warum einigen Leuten die Prioritäten teilweise nicht so klar sind?

A.E.: Nein, also dazu habe ich keine Erklärung, da kann ich dir nichts dazu sagen.

[00:43:20] C.F.: OK.

Was denkst du, was könntest du tun, damit die Prioritäten im Team klarer sind?

A.E.: Hm, ich denke nichts, jedenfalls fällt mir im Moment nichts dazu ein.

C.F.: OK

Und seitens der Unternehmung, siehst du da noch Punkte, die dazu beitragen würden, dass die Prioritäten dem ganzen Team noch klarer werden?

A.E.: Also, dass die Leute über die Prioritäten besser Bescheid wissen und sie ihre Arbeiten besser machen können?

C.F.: Ja, ob es, deiner Meinung nach, vielleicht Dinge gibt, die die Unternehmung einführen könnte, um zu erreichen, dass es den Leuten im Team leichter fällt zu wissen, welche Aufgaben eher wichtig sind, die

man also zuerst erledigen sollte und zu wissen, welche Aufgaben eher weniger wichtiger sind. Fällt dir dazu etwas ein, was die Unternehmung zusätzlich noch machen könnte?

A.E.: Hm nein, also ich denke, das funktioniert gut bei uns im Team und ich wüsste nichts, was man da noch verbessern könnte, auch nichts von der Seite der Unternehmung.

[00:45:11:] C.F.: OK.

Die Befragung hat des Weiteren gezeigt, dass einige Teammitglieder ihre Aufgaben sehr gut kennen andere wiederum nicht genau wissen, was sie zu tun haben.

Ist das, deiner Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit?

A.E.: Ja, schon aber ich denke, das hat auch damit zu tun, dass die Leute in unserem Team unterschiedliche Funktionen haben, das ist sicher ein Grund dafür und es hat meiner Meinung nach auch damit zu tun, wie viel Jahre sie hier im Haus schon arbeiten, dass die Leute dann halt wissen, wie es hier läuft und ihnen ihre Aufgaben bestens bekannt sind im Vergleich zu denjenigen Leuten, die nicht so lange hier sind. Also ich denke, das liegt eben an der Routine, die einige Leute hier im Haus mehr haben und andere weniger haben. Ja.

[00:46:24] C.F.: Was denkst du, was könntest du persönlich tun, damit die Teammitglieder ihre Aufgaben besser kennen?

A.E.: Ja ich denke, diese Routine in den Aufgaben, die kommt bei den Leuten, die noch nicht so lange hier im Haus arbeiten mit der Zeit, das braucht Zeit. Oder vielleicht mit einer gezielteren Betreuung der neuen Mitarbeiter, wobei die neuen Leute eigentlich schon im Haus von einigen Betreuungspersonen betreut werden, also so eine Betreuung existiert eigentlich bereits schon im Haus, das gibt es bereits. Aber vielleicht, dass die Leute bei Unklarheiten vielleicht verstärkt nachfragen würden, wenn ihnen zu ihren Aufgaben etwas unklar ist. Oder die Betreuungspersonen ihre Leute vielleicht mehr darauf ansprechen, indem sie die Leute fragen, ob Fragen zu ihren Aufgaben existieren. Ja.

[00:47:19] C.F.: Gut.

Weiter hat sich gezeigt, dass im Team Uneinigkeit herrscht, ob die Anstrengungen gut bzw. schlecht im Pflorgeteam koordiniert werden. Also die Mehrheit der Leute findet, dass die Anstrengungen gut im Team Koordiniert werden. Es gibt aber auch vereinzelt Personen die der Meinung sind, dass die Anstrengungen weniger gut koordiniert werden.

Zeigt sich das, deiner Meinung nach, im Team während der Arbeit?

A.E.: Hm, nein. Meiner Meinung nach, ist die Koordination in unserem Team ziemlich klar und gut, und man weiss recht gut bspw., welche Aufgaben von wem übernommen werden und das klappt sehr gut. Also das ist eigentlich kein Thema bei uns bei dem ich den Eindruck habe, dass die Leute im Team nicht damit zufrieden sind oder ein Problem im Team darstellt.

[00:48:00] C.F.: OK.

Hast du vielleicht eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Wir koordinieren unsere Anstrengungen gut“ so unterschiedlich sind?

A.E.: Eigentlich nicht, also ich wüsste keine Gründe dafür, weshalb einzelne Leute nicht mit der Koordination zufrieden sind.

[00:48:16] C.F.: Was denkst du, was könntest du tun, damit sich das Team bei ihrer Koordination verbessern könnte?

A.E.: Ich denke, es ist wichtig, dass man sich selber den Leuten mitteilt und ihnen sagt, wo ich gerade, welche Arbeiten mache oder wo ich gerade hingehe, damit die anderen Leute im Team darüber Bescheid wissen.

C.F.: Und seitens der Unternehmung, siehst du da noch Punkte, die dazu beitragen würden, damit sich das Team bei ihrer Koordination verbessern könnte?

A.E.: Hm, also mir fällt dazu gerade nichts ein, was man seitens der Unternehmung bei diesem Punkt noch verbessern könnte.

[00:49:36] C.F.: Gut.

Dann sind wir nun auch schon zum Schluss dieses Themenbereichs der „Aufgabenbewältigung“ gelangt.

Gibt es sonst noch etwas zu diesem Themenbereich, dass bisher nicht angesprochen wurde, aber deiner Meinung nach, als Stärken oder Schwächen des Pflegeteams zu beschreiben wäre?

A.E.: Also, ich denke, dass die Leute im Team eigentlich gut ihre Aufgaben angehen und erledigen und dass das im Grossen und Ganzen gut hier bei uns läuft.

3. Dimension: „Zusammenhalt“

[00:49:59] Gut.

C.F.: Dann kommen wir nun zur dritten Dimension, wobei es thematisch um den Zusammenhalt des Pflegeteams geht.

Die Ergebnisse auf dieser Dimension zeigen, dass ein „Wir-Gefühl“ im Team herrscht und dementsprechend das Pflegeteam sich auch als ein „echtes Team“ wahrnimmt.

Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in deinem Team?

A.E.: Also dies zeigt sich einfach, indem man wirklich kaum jemanden sieht, der über andere Personen im negativen Sinne spricht, wenn diese nicht auch anwesend sind.

[00:50:49] C.F.: Was denkst du, welche Bedingungen sind, deiner Meinung nach, dafür verantwortlich, dass das Pflegeteam sich als ein „echtes Team“ fühlt, also das „Wir-Gefühl“ so stark ausgeprägt ist?

A.E.: Ja, weil wir in unserem Team, uns gegenseitigen Respekt entgegen bringen. Also ich denke, dass die Leute in unserem Team charakterlich stark sind und deshalb jeder selber darauf achtet, dass man respektvoll miteinander umgeht. Vielleicht hat es auch damit zu tun, dass die Pflegeleitung einen guten Spürsinn dafür hat, neue Leute zu den bestehenden Teams zuzuweisen. Also bei meiner Anstellung hier im Haus, wurde ich nie gefragt, in welchem Team ich nun arbeiten möchte. Die Pflegeleitung hat von sich aus die Entscheidung getroffen und mir gesagt, ich würde gut in dieses Team passen. Ich weiss es zwar nicht genau, aber ich nehme an, dass sich die Pflegeleitung und die Stationsleitung gut untereinander austauschen und zusammen entscheiden, welche Personen zu welchen Teams zugewiesen werden sollten, und ich denke schon, dass das auch dafür entscheidend ist, dass wir uns untereinander verstehen und im Team so ein respektvoller Umgang herrscht.

[00:52:40] C.F.: Was denkst du, was könntest du tun, damit sich noch ein stärkeres „Wir-Gefühl“ im Team entwickeln kann?

A.E.: Also ich bin eigentlich zu zufrieden wie wir im Team untereinander umgehen. Wichtig ist einfach, dass wir versuchen, untereinander diesen respektvollen Umgang zu behalten.

C.F.: Und wie denkst du, kann man das erreichen, dass dieser respektvolle Umgang im Team nicht verloren geht?

A.E.: Ja ich denke, indem die Leute so bleiben wie sie sind (Lachen).

[00:53:59] C.F.: Ok, danke.

Des Weiteren hat sich in der Befragung gezeigt zeigt, dass wenn eine einzelne Person in Zeitnot gerät, sich die Teammitglieder untereinander unterstützen.

Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in deinem Team?

A.E.: Also es wird bspw. am Morgen beim Rapport geschaut, welche Bewohner welchem Mitarbeiter zugewiesen werden und diese Planung ist im Stationszimmer für die Mitarbeitenden auf einer Pinnwand festgehalten. Und dann kommt es vor, dass man diese Planung aus verschiedenen, aber immer aus guten Gründen noch ändern muss und die ursprüngliche Planung eigentlich zuletzt über den Haufen geworfen werden muss. Und bei uns im Team sind solche Änderungen eigentlich nie ein Problem. Alle Leute zeigen sich sehr flexibel und übernehmen bspw. einen Bewohner eines anderen Mitarbeitenden und umgekehrt, das ist bei uns nie ein Problem. Oder man hört bspw. von den Leuten in unserem Team nie solche Dinge wie, bist du noch nicht fertig mit deiner Arbeit. Oder wenn bspw. jemand von uns seine Pausenzeit hat, dann übernimmt ein anderer Mitarbeiter die Betreuung dieser Bewohner ohne dass da Diskussionen aufkommen. Also unser Team zeigt beim arbeiten Flexibilität und ein gegenseitiges Verständnis auch wenn man vielleicht für sich selber teilweise denkt, dass man diese oder jene Aufgaben schneller erledigt hätte und durch dieses Verständnis und diese Flexibilität der Leute unterstützt man sich gegenseitig im Team.

[00:55:47] C.F.: Ok.

Was denkst du, welche Bedingungen sind, deiner Meinung nach, dafür verantwortlich, dass im Pflorgeteam eher eine grosse Hilfsbereitschaft existiert?

A.E.: Ja, ich denke, die Leute bei uns im Team haben halt einfach diese Einstellung, die dazu führt, dass sie sich gegenseitig helfen. Und bei den Leuten existiert so diese Denkhaltung, dass man selber froh ist, wenn man Hilfe erhält, also helfe ich den anderen auch.

[00:56:55] C.F.: Was denkst du, was könntest du noch persönlich tun, damit die Hilfsbereitschaft im Team noch stärker zunimmt?

A.E. Ich denke nichts ausser, dass ich meine Leute im Team weiter unterstütze und ihnen versuche bei Problemen zu helfen.

C.F.: Und seitens der Unternehmung, hättest du da Wünsche, die dazu beitragen würden, die Hilfsbereitschaft weiter zu steigern?

A.E.: Hm, schwierige Frage. Hm, nein. Ich denke, das liegt wirklich an der Kommunikation im Team, also man muss sich selber auch wirklich den anderen Mitarbeitern mitteilen und etwas sagen, wenn man Unterstützung in

gewissen Dingen benötigt. Und in unserem Team äussert sich auch jeder, wenn sie oder er Hilfe braucht und man erfährt auch gegenseitige Unterstützung, also von den Personen, die sich noch in der Ausbildung befinden, bis zu der Stationsleitung in unserem Team, da gibt es keine Unterschiede bei uns. Also ich hatte noch nie das Gefühl hier bei uns, dass ich immer helfe und die anderen machen nichts.

[00:58:20] C.F.: OK.

Weiter hat sich in der Befragung gezeigt, dass seitens der Teammitglieder sehr grosses gegenseitiges Verständnis und eine hohe Akzeptanz existiert.

Könntest du dazu evtl. auch konkrete Bsp. aus deinem Team nennen, die das beschreiben?

A.E.: Ja, z.B. haben wir eine Tibeterin in unserem Team und sie sieht es nicht gerne, wenn man die Fliegen auf der Station tötet. Und wenn sie ihren Dienst ausübt, dann macht man das einfach nicht. Die Leute im Team zeigen dafür ein absolutes Verständnis und man akzeptiert die Person genau gleich, wie jede andere Person im Team. Ja.

[00:59:20] C.F.: Was denkst du, welche Bedingungen sind, deiner Meinung nach, dafür verantwortlich, dass im Pflorgeteam eher grosses gegenseitiges Verständnis und Akzeptanz herrscht?

A.E.: Ja ich denke, dass die Leute bei uns sehr rücksichtsvoll sind. Und vielleicht ist diese Rücksichtnahme bei uns ansteckend (Lachen), also dass jeder neue Mitarbeiter, der zu uns kommt, sich das von den Leuten abschaut oder das bemerkt und sich dann auch rücksichtsvoll gegenüber dem Team verhält.

[01:00:04] C.F.: Was denkst du, was könntest du tun, um im Team das gegenseitige Verständnis und die Akzeptanz weiter zu fördern?

A.E.: Ja ich glaube, man muss einfach an dem dran bleiben und aufpassen, dass man nicht aus irgendwelchen Gründen den anderen Leuten im Team gegenüber weniger Verständnis oder Akzeptanz entgegenbringt.

[01:00:35] C.F.: Gut.

Des Weiteren lassen die Ergebnisse der Befragung darauf schliessen, dass zum Teil der Einzelne und nicht immer das Team im Mittelpunkt steht.

Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in deinem Team?

A.E.: Hm, Ich finde es ist schwierig dir ein Bsp. zu beschreiben, weil meiner Meinung nach, ich so eine Dominanz bei keiner Person von uns wahrnehme. Nein hierzu kann ich dir kein Bsp. nennen. Ich behaupte jetzt einfach mal nein das kommt bei uns nicht vor (Lachen).

[01:01:32] C.F.: Gut, ok

Was denkst du, welche Bedingungen sind, deiner Meinung nach, dafür verantwortlich, dass im Pflorgeteam zum Teil der Einzelne und nicht das Team im Mittelpunkt steht?

A.E.: Ja eine Erklärung wäre dafür, wenn wir bspw. eine Pers. haben, die so eine gewisse Richtung angibt und viele Leute vielleicht weniger dieser Meinung sind, dann kann ich mir schon vorstellen, dass die Leute das so empfinden, dass sich diese Person in den Mittelpunkt stellt. Aber ich denke auch, es würde dann auch an diesen Leuten liegen, die das so empfinden, dass sie dem entgegenreten und dann einfach nein sagen und ihre Meinung dazu äussern würden.

[01:02:27] C.F.: Was denkst du, was könntest du tun, damit mehr das Team und nicht einzelne Personen im Mittelpunkt stehen?

A.E.: Hm, da muss ich überlegen. Ja, also wenn ich das Gefühl habe, dass sich eine Person so stark in den Mittelpunkt stellt, dass es mich stört, dann muss ich das der Person offen mitteilen. Am besten ist es denke ich, wenn man die Person dann gerade in dieser Situation ansprechen könnte, in der man jetzt das Gefühl hat, dass die Person zu dominant ist, also dass man bspw. sagt, wenn man zu zweit arbeitet, nein das möchte ich nicht und wenn diese Situation in einer grösseren Gruppe eintritt, dass man dann auch das Problem in der Gruppe anspricht so, dass die Möglichkeit besteht, sofort das Problem in der Gruppe zu thematisieren und man dann auch gemeinsam darauf reagieren kann.

[01:04:40] C.F.: Ok.

Des Weiteren existiert gemäss den Ergebnissen des Fragebogens eine Uneinigkeit darüber, ob einzelne Teammitglieder versuchen, sich auf Kosten anderer zu profilieren bzw. sich in den Vordergrund zu stellen.

Ist das, deiner Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit?

A.E.: Also, dass sich einige Leute auf Kosten anderer in den Vordergrund stellen, das spüre ich nicht, sowas haben wir nicht. Was ich oftmals im Team spüre ist das, dass einige Leute ihre Arbeiten eher ein bisschen schneller erledigt haben möchten und andere Leute einfach gerne die beste Lösung für den Bewohner finden möchten. Und dort ergeben sich teilweise Unterschiedlichkeiten bzw. Diskrepanzen. Und ich denke, vielleicht entsteht bei denjenigen Leuten, die ihre Arbeiten eher schneller erledigt haben möchten, den Eindruck, dass die anderen Leute im Vordergrund stehen möchten und umgekehrt. Und dass diese unterschiedlichen Arbeitshaltungen dazu führen, dass diese unterschiedlichen Meinungen, also diese Diskrepanzen sich so überall, immer wieder bei diesen Themen über die Zusammenarbeit durch das Band zeigen. Das wäre eine mögliche Erklärung für mich, aber sonst eigentlich sehe ich das nicht, dass einige Leute sich bei uns in den Vordergrund stellen und andere für sie arbeiten lassen.

C.F.: Könntest du mir ein Bsp. beschreiben, die diese Diskrepanz zeigt?

A.E.: Ja, bspw. soll man einen Bewohner, um 05:00 Uhr morgens wecken? Oder soll man mit dem Bewohner das Thema besprechen und ihn fragen, ja für was möchte der Bewohner schon, um 05:00 Uhr aufstehen, und mit ihm besprechen, dass er ja sich mehr Zeit nehmen kann und er ja den ganzen Tag zur Verfügung hat. Diese Diskrepanzen zeigen sich an solchen Dingen, dass also einige das dann weniger hinterfragen und einfach machen und andere wiederum mit dem Bewohner darüber sprechen.

C.F.: Und ein Bsp., wie sich das zeigt, dass sich vereinzelt Leute im Team eher in den Vordergrund stellen, fällt dir dazu ein Bsp. ein, dass du beschreiben könntest?

A.E.: Nein, also sowas kommt bei uns nicht vor. Also das habe ich bei uns noch nie gesehen.

[01:7:38] C.F.: OK.

Du hast zwar schon teilweise erklärt, warum deiner Meinung nach, die Antworten zu diesem Punkt variieren, ich möchte zur Sicherheit aber trotzdem diese Frage stellen.

Hast du eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Es versucht niemand, sich auf Kosten anderer in den Vordergrund zu drängen“ so unterschiedlich sind?

A.E.: Ja, meine Erklärung dafür ist, dass vielleicht diese teilweise unterschiedliche Arbeitshaltung zu diesen unterschiedlichen Meinungen führt und darum diejenigen, die eher zeitig nach Hause gehen möchten, das Gefühl haben, dass die anderen Leute Präsenz zeigen möchten und umgekehrt. Anders könnte ich mir das nicht erklären. Aber eben, ich habe wirklich nicht das Gefühl, dass sich einige Leute in unserem Team versuchen sich auf Kosten anderer zu profilieren.

A.E.: Mir fällt gerade ein, dass ich noch schnell etwas abgeben muss.

C.F.: Das ist kein Problem.

Interviewunterbruch (Person muss etwas abgeben).

[01:10:07:] C.F.: Kein Problem, Ja.

Und was denkst du, was könntest du tun, damit dass im Team weniger versucht wird also, sich in den Vordergrund zu drängen?

A.E.: Dazu fällt mir nichts ein. Da habe ich absolut keine Ahnung.

C.F.: OK.

Gibt es vielleicht noch etwas seitens der Unternehmung, was man, deiner Meinung nach, machen könnte, um zu erreichen, dass im Team weniger versucht wird sich in den Vordergrund zu stellen?

A.E.: Also ich bin der Meinung, dass das bei uns im Team kein Problem ist. Und falls das jemals bei uns stattfindet, dass sich einzelne Leute auf Kosten anderer profilieren, dann traue ich allen Leuten im Team zu, dass sie dieses Verhalten durchschauen, eben gerade darum, weil man sich ja so gut kennt und man deshalb die andere Person auf dieses Thema anspricht und diese Angelegenheit auch mit der Person klärt. Das traue ich unserem Team absolut zu.

[01:11:19] C.F.: Ja.

Weiter hat sich gezeigt, dass im Team Uneinigkeit herrscht, ob Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern existiert.

Ist das, deiner Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit?

A.E.: Ja, vielleicht ein bisschen, aber auch von mir kommt das ein bisschen, also weil ich persönlich, möchte meine Arbeit sicher gut machen und dann verstehen das einzelne vielleicht als Konkurrenz (Lachen). Aber so wirklich Konkurrenz im negativen Sinne, spüre ich jetzt nicht bei uns im Team.

C.F.: Könntest du mir ein Bsp. beschreiben, das das ein bisschen erklärt, warum einzelne der Meinung sein könnten, dass teilweise Konkurrenz im Team existiert?

A.E.: Ein Bsp. wie sich das zeigen könnte. Ja, also wenn bspw. ein Pflegehelfer aufgrund seiner guten Arbeit das Privileg erhält, bei den Bewohnern auch den Blutdruck zu messen, was von der Funktion her gesehen eigentlich nicht zum Bestandteil seiner Arbeiten gehört, dann denke ich schon, dass vielleicht die anderen Pflegehelfer oder einige davon diese Aufgabe auch gerne machen würden und dass dann so ein bisschen ein Konkurrenzdenken aufkommt.

[01:13:05] C.F.: Ok.

Hast du eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern ist kein Thema“ so unterschiedlich sind im Team?

A.E.: Hm, eben also am Bsp. des Blutdruckmessens betrachtet, würde ich mir das so erklären, dass andere Pflegehelfer auch gerne diese Aufgabe machen möchten und dass dann diejenige Person, die das Privileg erhalten hat, von den anderen Leuten vielleicht als Konkurrenz wahrgenommen wird.

[01:14:17] C.F.: Was denkst du, was könntest du tun, damit Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern kein Thema ist?

A.E.: Ja, dass ich gegenüber solchen Dingen spezielle achtsam bin im Team und selber versuche, nicht von oben herab auf die Leute zu wirken und ich auch die Arbeiten der anderen Leute im Team würdige und ich das auch offen zeige.

C.F.: Und seitens der Unternehmung, könnte man da vielleicht etwas dazu beitragen, damit Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern kein Thema ist?

A.E.: Hm, ich denke, man sollte das Team das so machen lassen wie zuvor, weil ich bin der Meinung, falls dieses Thema in Bezug auf Konkurrenz wirklich für jemandem im Team als Problem angesehen wird, dann würde diejenige Person, die das als Problem empfindet, das denjenigen Leuten im Team auch mitteilen. Davon bin ich fest überzeugt.

[01:16:30] C.F.: OK.

Die Befragung hat gezeigt, dass die Meinungen im Team bezüglich der Aussage „Wir reden offen und frei miteinander“ sehr unterschiedlich sind.

Ist das, deiner Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit?

A.E.: Nein meiner Meinung nach, ist das nicht spürbar, dass jemand überhaupt nicht offen ist. Aber klar, jeder zeigt seine Offenheit anders, wobei es Leute gibt, die Gesprächiger sind und andere eher weniger von sich aus erzählen. Aber ich bin der Meinung, dass wir schon untereinander ehrlich und offen miteinander umgehen, aber jeder halt auf seine Art.

[01:17:21] C.F.: Hast du eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Wir reden offen und frei miteinander“ so unterschiedlich sind?

A.E.: Auch eine schwierige Frage (Lachen). Ja ich denke, diese Offenheit zeigt sich halt von Person zu Person verschieden und dann kann es schon sein, dass einzelne Leute eher bei den anderen den Eindruck erwecken, weil sie vielleicht weniger von sich aus sprechen, sie vielleicht auch des Weiteren weniger offen sind. Ja, so könnte ich mir das bei uns erklären. Aber eben, bisher hat sich das nie zu einem grösseren Problem bei uns entwickelt.

[01:18:12] C.F.: Was denkst du, was könntest du tun, damit die Kommunikation im Team als offen und frei erlebt wird?

A.E.: Also ich persönlich glaube, dass wir offen genug untereinander im Team kommunizieren und wichtig ist, denke ich, dass wir uns weiterhin so untereinander austauschen wie zuvor.

C.F.: Ok.

Und seitens der Unternehmung, könnte man da vielleicht etwas dazu beitragen, damit die Kommunikation im Team als offen und frei erlebt wird?

A.E.: Nein, denke nicht. Meiner Meinung nach, ist die Kommunikation offen genug und man sollte es auch nicht übertreiben. Weil es gibt auch eine verletzende Offenheit meiner Meinung nach, also eine Offenheit, die übertrieben gesagt auf der anderen Seite des Pferdes herunterfällt (Lachen). Und so wie es bei uns ist, fühle ich mich wirklich wohl.

[01:19:01] C.F.: Ja.

Auch die Aussage „Wir bringen alle wichtigen Informationen in unser Team ein“, wurde von einzelnen sehr unterschiedlich bewertet.

Ist das, deiner Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit?

A.E.: Dürfte ich freundlicherweise noch ein Glass Wasser haben?

C.F.: Ja klar, nur einen kurzen Moment, bin gleich wieder zurück.

A.E.: Ja, vereinzelt kommt es schon mal vor, dass man denkt, ja vielleicht habe ich gewisse Informationen nicht erhalten und aus diesem Grund dann bei einigen Leuten nochmals nachfragt, ob etwas wichtiges gewesen ist oder so. Oder man bspw. für sich denkt, sind diese Informationen wirklich richtig und dann einfach zur Sicherheit nochmals nachfragt bei den Leuten und sich diese Informationen nochmals bestätigen lässt oder man sie selber im Computer sucht, ja. Aber ja ich denke, im Grossen und Ganzen teilen wir uns wichtige Informationen untereinander schon mit, also das ist jetzt weniger ein Problem bei uns (lachen).

[01:22:59] C.F.: Hast du eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Wir bringen alle wichtigen Informationen in das Team ein“ so unterschiedlich sind?

A.E.: Nein, dazu wüsste ich nichts gescheites (Lachen).

[01:23:20] C.F.: Ok.

Und was denkst du, was könntest du tun, damit wichtige Informationen im Team mehr geteilt werden?

A.E.: Ja, ich könnte etwas dazu beitragen, indem ich mit den Leuten vermehrt versuche zu Kommunizieren. Ja und selber auch bei den Mitarbeitenden nachfrage. Ja.

C.F.: Gibt es vielleicht noch etwas seitens der Unternehmung, was man machen könnte, um zu erreichen, dass wichtige Informationen im Pflorgeteam von allen geteilt werden?

A.E.: Hm nein, dazu fällt mir nichts ein.

[01:23:52] C.F.: Ok.

Wir sind nun zum Schluss dieses Themenbereichs des „Zusammenhalts“ gelangt.

Gibt es sonst noch etwas zu diesem Themenbereich, dass bisher nicht angesprochen wurde, aber deiner Meinung nach, als Stärken oder Schwächen des Pflorgeteams zu beschreiben wäre?

A.E.: Nein, also mir fällt zum Thema Zusammenhalt nichts ein, was wir nicht schon angesprochen haben.

4. Dimension: „Verantwortungsübernahme“

[01:24:22] C.F.: Dann kommen wir nun zur vierten und letzten Dimension, wobei es um die Verantwortungsübernahme im Pflorgeteam geht.

Die Ergebnisse auf dieser Dimension zeigen, dass das Pflorgeteam ständig über Verbesserungen nachdenkt.

Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in deinem Team?

A.E.: Ja, ich denke schon, dass wir uns im Team immer hinterfragen und wir uns oft überlegen, was man bspw. noch besser machen kann. Ja, das zeigt sich bspw. in der Zeit, in der wir in das neue Gebäude umgezogen sind. Und im neuen Gebäude hiess es, man dürfe keine Abwaschtücher und Trocknungstücher in den Nasszellen der Bewohner aufhängen und das wurde dann schon im Team diskutiert, weil solche Dinge braucht man halt in diesen Räumen und dann wurde das mit der Zeit auch wieder von allen Leuten im Team so gehandhabt. Ja und ein anderes Bsp. zeigt sich auch gut an unseren verschiedenen Dienstzeiten, diese verschiedenen Dienste werden auch immer wieder neu angepasst. Einmal eine halbe früher und einmal eine halbe Stunde später, die Pausen bei einem Dienst eher so und beim anderen Dienst eher so, damit die Leute auch wirklich zufrieden sind und das zeigt mir eigentlich schon, dass man im Team und für das Team, sich eigentlich immer wieder überlegt, was ist das Beste für unsere Zusammenarbeit.

[01:27:35] C.F.: Was denkst du, was könntest du tun, damit im Team über Verbesserungen noch vermehrt nachgedacht werden?

A.E.: Ja, indem ich für mich weitere Gedanken über mögliche Verbesserungen mache und mir überlege, welche Dinge man noch optimieren kann. Das ist ja auch wichtig für den Betrieb selber, das man laufend versucht die Dinge zu optimieren, um bspw., wenn möglich, die Kosten zu senken. Und man möchte ja, dass es dem Betrieb gut geht, weil letzten Endes ist es ja so, dass wenn es dem Betrieb gut geht, es einem selber auch gut geht. Und man muss, denke ich, immer wieder für sich verschiedene Dinge der Arbeit hinterfragen und wenn man eine gute Idee hat, wie man bspw. etwas anders machen könnte oder Verbesserungen sieht, dann muss man das dem Team auch kommunizieren.

C.F.: Gibt es, deiner Meinung nach, auch etwas seitens der Unternehmung, was man machen könnte, damit im Team über Verbesserungen noch vermehrt nachgedacht werden kann?

A.E.: Ja, die Unternehmung muss natürlich weiterhin auch immer offen sein für neue Anregungen und Verbesserungsvorschläge, weil wenn man als Mitarbeiter den Eindruck erhält, dass das seitens des Betriebs gar nicht erwünscht ist, dann hört man damit natürlich auch auf und dann besteht die Gefahr, dass diese Stärke des Teams verloren geht.

[01:29:56] C.F.: Ok.

Des Weiteren lassen die Ergebnisse auf der Skala der Verantwortungsübernahme darauf schliessen, dass sich nicht alle im gleichen Masse in das Team einbringen.

Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in deinem Team?

A.E.: Ja gut, es gibt immer wieder Leute im Team, die sich rasch melden, wenn Aufgaben bestehen, die noch zu erledigen sind und andere Leute im Vergleich dazu eher zurückhaltender sind und diese unterschiedlichen Typen sind halt so, das ist halt rein von ihrer Persönlichkeit her so. Hm und diese zwei verschiedenen Typen von Leuten können daran unterschieden werden, dass der einte Typ dann so Standardsätze äussert, wie bspw., das ist nicht

meine Aufgabe und der andere Typ wiederum so Standardsätze wie, ja ich kümmere mich um das, von sich gibt. Aber ja, ich denke, das liegt halt auch einfach an der Persönlichkeit eines Menschen.

[01:31:19] C.F.:

Was denkst du, was könnte dafür verantwortlich sein, dass sich nicht alle im gleichen Masse in das Team einbringen? Du hast bereits erwähnt, dass das, deiner Meinung nach, etwas mit der eigenen Persönlichkeit zu tun hat.

A.E.: Ja.

C.F.: Fallen dir vielleicht noch weitere Erklärungen dafür ein, warum sich nicht alle im gleichen Masse in das Team einbringen?

A.E.: Eben es gibt einfach Leute, die sind lieber für sehr wenige Dinge verantwortlich und andere Leute nehmen die Verantwortung als eine Form von Herausforderung wahr. Und bei diesen zwei Typen ist vielleicht schon so, das für den einen Typ, die Verantwortung schnell zur Überforderung entwickeln kann und deshalb dieser Type eher eine Art der Bequemlichkeit schätzt im Vergleich zum anderen Typ, der die Verantwortung also die Herausforderung wahrnimmt. Ja.

[01:32:28] C.F.: Was denkst du, was könntest du tun, damit alle sich etwa im gleichen Masse in das Team einbringen?

A.E.: Ja, meiner Meinung nach, machen die Leute im Team alle schon genug (Lachen). Aber ich denke, ich könnte bei den Leuten, bei denen ich das Gefühle habe, sie könnten sich vielleicht bei einigen Dingen noch mehr einbringen, dass ich auf sie auch zugehe und ihnen Mut zuspreche und auf diese Leute während der Arbeit auch ermutigend wirke und ihnen auch sage, das kannst du. Ja, das könnte ich machen.

C.F.: Gibt es, deiner Meinung nach, auch etwas seitens der Unternehmung, was man machen könnte, damit sich alle etwa in gleichem Masse in das Team einbringen?

A.E.: Hm, nein denke nicht.

[01:34:19] C.F.: Gut.

Im Pflorgeteam existieren gemäss den Ergebnissen verschiedene Ansichten darüber, ob alle Teammitglieder der Verantwortung übernehmen.

Ist das, deiner Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit?

A.E.: Hm, also man weiss ja durch die Funktion in der man arbeitet, welche Verantwortung man selber im Team trägt. Und ich bin der Meinung, dass eigentlich jeder im Team seine Verantwortung auch übernimmt und diese Unterschiedlichkeit, also dass einige einzelne Leute in ihrer Funktion, ihre Verantwortung weniger übernehmen, das spüre ich persönlich nicht.

[01:35:25] C.F.: Hast du eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Die Mitglieder übernehmen Verantwortung“ so unterschiedlich sind?

A.E.: Also wenn ich mir das erklären müsste, warum diese verschiedenen Meinungen vielleicht existieren, also warum einige eher das Gefühl haben, dass einige weniger Verantwortung im Team übernehmen, dann würde ich

meinen, dass das auch wieder damit zu tun hat, dass es vielleicht Leute gibt, die meinen, sie übernehmen mehr Verantwortung oder eher öfters Verantwortung gegenüber anderen und diese Leute das stört. Aber ich kann das nicht beurteilen, weil ich das bei uns nicht so sehe, dass einige weniger Verantwortung übernehmen, das sehe ich nicht. Hm vielleicht sagen sich einige Leute auch, ja diese oder jene Aufgabe gehört aufgrund meiner Funktion nicht zu meinem Verantwortungsbereich und diese Aufgabe muss ich in meiner Funktion auch nicht übernehmen. Ja, also dass einige Leute schauen, was ihre Verantwortung ist in ihrer Funktion und eher darauf bedacht sind diese Verantwortung zu übernehmen und nicht noch mehr und andere Leute im Team dann vielleicht denken, die Person könnte ja eigentlich viel mehr und auch mehr Verantwortung übernehmen, aber die Person müsste ja eigentlich gar nicht mehr Verantwortung von ihrer Funktion aus gesehen übernehmen. Und dann entsteht vielleicht bei einigen Leuten im Team der Eindruck, ja warum macht die Person nicht mehr, wieso übernimmt die Person nicht mehr Verantwortung, sie arbeitet ja gut und könnte ja auch mehr Verantwortung übernehmen, aber eben, jetzt rein von ihrer Funktion her gesehen, die Person für weitere Aufgaben, gar nicht die Verantwortung übernehmen muss.

[01:37:37] C.F.: Was denkst du, was könntest du dazu beitragen, damit alle Teammitglieder Verantwortung übernehmen?

A.E.: Hm, weiss nicht, dazu fällt mir nichts ein.

[01:37:49] C.F.: Ok.

Auch die Aussage „In unserem Team fühlt sich jeder für das Gesamtergebnis der Arbeit verantwortlich“, wurde von einzelnen sehr unterschiedlich bewertet.

Diese verschiedenen Meinungen, ist das, deiner Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit?

A.E.: Nein, also meiner Meinung nach, nicht. Ich denke, vielleicht höchsten von der Funktion aus gesehen. Also dass man bspw. von der Stationsleitung eher eine grössere Bereitschaft erwartet, sich verantwortlich zu fühlen als im Vergleich zu den anderen Funktionen, die die Leute im Team ausüben. Aber eben, dass die Leute sich bspw. für die Gesamtaufgabe der Schicht nicht verantwortlich fühlen oder zu wenig verantwortlich fühlen, das sehe ich bei uns nicht.

[01:39:03] C.F.: OK.

Du hast bereits schon einen Punkt angesprochen, der das erklärt, aber ich möchte zur Sicherheit trotzdem nochmals nachfragen.

Hast du eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Im Team fühlt sich jeder für das Gesamtergebnis der Arbeit verantwortlich“ so unterschiedlich sind?

A.E.: Eine mögliche Erklärung könnte dafür sein, dass die Leute in höheren Funktionen, die ja auch mehr Verantwortung haben, in mehrere Aufgaben involviert sind und bspw. auch mehr administrative Dinge erledigen müssen. Dann kommt es natürlich schon vor, dass wenn es die Situation erlaubt, sie sich bspw. mit so administrativen Arbeiten beschäftigen und andere Leute dann möglicherweise das Gefühl haben, diese Leute nehmen nicht ihre Verantwortung für die Bewohner wahr oder leisten in diesen Momenten keine Unterstützung bei der Pflege der Bewohner. Ja und möglicherweise aus diesem Grund unterschiedliche Meinungen zu diesem Thema existieren. Das wäre eine mögliche Erklärung dafür.

[01:40:30] C.F.: Ok.

Was denkst du, was könntest du tun, damit alle Teammitglieder sich eher für das Gesamtergebnis verantwortlich fühlen?

A.E.: Ich denke, Kommunikation ist hier wichtig, also dass ich meinen Mitarbeitern mitteile, warum ich gewisse Aufgaben jetzt machen muss und sie dadurch den Grund dafür verstehen und nicht denken, ja jetzt drückt sich diese Person oder diese Person vor der Arbeit mit den Bewohnern. Mehr fällt mir dazu nicht ein.

C.F.: Und seitens der Unternehmung, denkst du, gibt es da etwas, dass man machen könnte, damit alle Teammitglieder sich eher für das Gesamtergebnis verantwortlich fühlen?

A.E.: Nein, dazu fällt mir nichts neue ein (Lachen).

[01:41:58] C.F.: (Lachen), Gut.

Wir sind nun zum Schluss dieses Themenbereichs der „Verantwortungsübernahme“ gelangt. Gibt es sonst noch etwas zu diesem Themenbereich, dass bisher nicht angesprochen wurde, aber deiner Meinung nach, als Stärken oder Schwächen des Pflorgeteams zu beschreiben wäre?

A.E.: Nein ich denke, die Zusammenarbeit in unserem Team funktioniert überdurchschnittlich gut. Ja, absolut.

[01:42:45] C.F.: Wir sind nun fast am Schluss des Interviews gelangt.

Gibt es sonst noch etwas, dass bisher überhaupt nicht angesprochen wurde, aber du gerne, in Bezug auf Stärken und Schwächen deines Teams, äussern möchtest?

A.E.: Nein, ich konnte wirklich über viele Dinge und auch die wichtigsten Dinge bei uns im Team sprechen.

C.F.: Gut.

Dann möchte ich mich bei dir herzlich bedanken, dass du dir die Zeit genommen hast...

C 3.5: Interview 5

Initialen des Interviewers: C.F.

Erfundene Initialen der Interviewten Person: A.F.

Interviewdauer: 02:01:49 (Std.,Min.,Sek.)

1. Dimension: „Zielorientierung“

[00:01:39] C.F.: Die bereits durchgeführte Befragung hat gezeigt, dass die geforderten Arbeitsergebnisse gegenüber dem Team eigentlich sehr klar formuliert sind.

Kannst du mir konkrete Bsp. nennen, wie sich das in deinem Team zeigt, dass die Anforderungen so klar formuliert sind?

A.F.: Ja, also die Weisungen bei uns sind eigentlich ganz klar, also was man darf und was man nicht darf und was man alles machen muss. Dass ist bei uns sehr klar.

C.F.: Und kannst du mir anhand eines Bsp. beschreiben, warum die Anforderungen dem Team so klar sind?

A.F.: Ja, weil bei uns vieles nochmals mündlich den Leuten im Team mitgeteilt und besprochen wird. Und wir haben auch ein Informationshandbuch, das ist ein Ordner, indem man nachschauen kann, wenn etwas unklar ist oder dort drin steht auch, wie viele Freitage sich der Mitarbeiter wünschen darf, wann man Ferien einreichen darf und in welcher Zeit keine Ferien gewünscht sind und noch weitere Dinge. Und durch diese schriftlichen und mündlichen Informationen, die wir erhalten, sind wir meiner Meinung nach bestens über die Dinge im Team und über die arbeiten informiert.

C.F.: Und in diesem Informationshandbuch, werden dort auch Teamziele festgehalten?

A.F.: Nein, in diesem Informationshandbuch werden Dinge, was das medizinische und das pflegerische anbelangt festgehalten und so Dinge, die man beachten sollte, um Ferientage einzugeben, aber auch gewisse Vorschriften, die die Leute im Team bei ihren Arbeiten einhalten müssen, wie z.B. wie ein Mitarbeiter vorgehen muss, wenn bei einem Bewohner eine infektiöse Krankheit besteht oder man bspw. einen Bewohner von den anderen Bewohnern, wegen seiner Krankheit isolieren muss, solche Dinge werden in dem Informationshandbuch, also in diesem Ordner abgelegt und festgehalten.

C.F.: Und solche Teamziele, aus denen sich die Anforderungen an das Team ergeben, existiert so etwas bei euch im Team?

A.F.: Nein, also so ganz klar formulierte Teamziele haben wir nicht bei uns. Die Anforderungen sind den Leuten im Team klar, weil wir, wie bereits erwähnt, dieses Informationshandbuch, also diesen Ordner haben und man sich, wenn Unklarheiten bestehen, diesen jederzeit im Stationszimmer anschauen kann. Und wir haben auch Teamsitzungen, die durchgeführt werden, wobei diese eher wenig durchgeführt werden, ich glaube letztes Jahr hatten wir einmal eine Teamsitzung. Und sonst erfährt man wichtige Dinge mündlich in den Rapporten oder bspw. durch sonstige Gespräche mit den Leuten im Team. Aber es kann dann auch vorkommen, dass man nicht alles mitbekommt, weil man ja auch längere Freitage hat oder man in anderen Dienstzeiten arbeitet und dann gehen zum Teil schon auch Dinge verloren oder man bekommt etwas nicht mit. Ja und das ist schon so ein Punkt der teilweise schwierig ist.

C.F.: Ja, auf dieses Thema des Informationsaustauschs, kommen wir im weiteren Verlauf des Interviews noch zu sprechen (Unterbruch)

A.F.: Aber für das Team selber existieren keine konkreten formulierten Ziele, es existieren bei uns einfach Richtlinien, die jeder von uns einhalten muss und durch diese allgemeinen Richtlinien sind die Anforderungen im Team eigentlich klar.

[00:04:58] C.F.: Ok.

Was denkst du, welche Bedingungen sind dafür verantwortlich, dass die Arbeitsergebnisse dem Team so klar formuliert sind?

A.F.: Ja, ich denke, hauptsächlich sind dem Team die Anforderungen so klar, weil man die Aufgaben im Team miteinander bespricht und weil man auch bspw. auf schriftliche Informationen mit Hilfe des Computers oder dem Informationshandbuch zurückgreifen kann. Und ich denke, solche allgemeinen Richtlinien, die bspw. im Informationshandbuch oder Ordner stehen, das sind wichtige Dinge, weil in einer so grossen Institution müssen Aspekte der Arbeit einfach ganz klar geregelt sein, sonst funktioniert die Zusammenarbeit nicht. Aber ich denke, das hier bei uns ganz klar der Fall, also da sehe ich keine Probleme bei uns.

[00:05:34] C.F.: Ja.

Was denkst du, was könntest du tun, damit die geforderten Arbeitsergebnisse dem Team noch klarer sind?

A.F.: Ja, dass man gewisse Dinge einfach immer wieder mit den Leuten anspricht und ihnen auch sagt, das müsst ihr euch merken. Bspw. ich habe die Leute schon oft darauf hingewiesen, dass sie bei den Ärzten wirklich genau abklären sollten, ob diese bspw. zu jeder Uhrzeit telefonisch darüber informiert werden möchten, wenn ein Bewohner im Sterben liegt oder, ob die Ärzte es wünschen, dass man sie erst bspw. um 07:00 Uhr morgens kontaktiert, damit man dann weiss, wie man sich klar zu verhalten hat und man richtig reagieren kann. Und das klappt bis heute nicht und ich sage das immer wieder, vielleicht nicht nur ich, aber ich sage das den Leuten immer wieder, klärt das mit dem jeweiligen Arzt ab, ob man anrufen soll oder man eben nicht anrufen soll. Teilweise steht es im Computer, aber oftmals steht zu diesem Punkt nichts. Ja und ich könnte das ein bisschen unterstützen, indem ich die Leute auf solche Dinge anspreche und sie an solche Dinge erinnere, damit den Leuten im Team solche Dinge klarer sind. Und wichtig denke ich ist, dass man gerade wenn neue Mitarbeiter anfangen bei uns zu arbeiten, dass man sie von Anfang an ganz klar über solche Anforderungen informiert und man ihnen diese Dinge mitteilt.

C.F.: Und seitens der Unternehmung gäbe es, deiner Meinung nach, gewisse Punkte, die du dir wünsch würdest, damit die geforderten Arbeitsergebnisse dem Team noch klarer werden?

A.F.: Nein eigentlich nicht. Die Unternehmung hat vor ein paar Jahren bspw. die Pflegeplanung auf dem Computer eingeführt und das ist meiner Meinung nach sehr praktisch, um wichtige Punkte einzutragen, damit alle Leute über die spezifischen Anforderungen der Bewohner Bescheid wissen und man sich immer, falls etwas nicht klar sein sollte, zur jederzeit informieren kann. Also die Unternehmung arbeitet schon daran und es ist schon vieles besser geworden und so diese digitale Pflegplanung ist wirklich eine gut Sache, weil so kann ich die Dinge wirklich nachschauen und kann auch sicher sein, dass diese Informationen auch korrekt sind.

[00:08:47] C.F.: Super.

Weiter hat sich gezeigt, dass dem Team bewusst ist, dass die Erreichung der Teamziele zugleich auch wichtig ist für das Alters- und Pflegeheim als Gesamtorganisation.

Könntest du mir ein Bsp. nennen, wie sich das in deinem Team zeigt?

A.F.: Also das zeigt sich im Team meiner Meinung nach sehr in der Verantwortungsübernahme, vor allem zeigt sich das in der Eigenverantwortung der einzelnen Leute dem Team und der Unternehmung gegenüber und indem sich die Leute loyal gegenüber dem Alters- und Pflegeheim verhalten. Ich denke, wir sind alles nur Menschen und bei der Arbeit geschehen nun mal Dinge, bei denen man rückblickend sagt, ja das hat jetzt weniger gut funktioniert oder das war ein Fehler und wir besprechen solche Dinge im Team oder mit der Pflegeleitung und versuchen aus solchen Fehlern zu lernen, ohne dass die Leute im Team solche Dinge in der Öffentlichkeit publik machen. Und ich denke, das zeigt sich auch in unserem Team, indem man bspw. Informationen über Bewohner wirklich vertraulich behandelt und nicht in der Freizeit mit einer ixbelibigen Person bespricht. Und ich bin schon der Meinung, dass die Leute bei uns nicht nur für sich selber arbeiten sondern das Ganze sehen, also für das Team und zugleich auch im Namen des Pflegeheims arbeiten und deshalb die Leute auch wissen, dass die Qualität ihrer Arbeit immer auch dazu beiträgt, ob das Alters und Pflegeheim einen guten Namen in der Öffentlichkeit hat oder eben einen schlechten Namen hat.

[00:10:26] C.F.: Was denkst du, welche Bedingungen sind, deiner Meinung nach, dafür verantwortlich, dass das Team das Erreichen der Teamziele auch als wichtig für das Alters- und Pflegeheim empfindet?

A.F: Ja, ich denke, das grosse Vertrauen in die Leitung, also in die Stationsleitung trägt sicherlich einen grossen Anteil dazu bei, dass die Leute im Team dieses Verständnis haben, dass die Unternehmung, also das Alters- und Pflegeheim nur erfolgreich ist und einen guten Namen haben kann, wenn die Leute im Team sich gut untereinander verstehen und sie auch gut in der Pflege zusammenarbeiten. Und dieses Vertrauen in die Stationsleitung erklärt sich dadurch, dass man auch etwas fragen darf, man auch seine Meinung äussern darf, man auch gegenüber der Stationsleitung negative Dinge äussern darf und diese Dinge werden auch von der Stationsleitung ernst genommen. Und das ist es, glaube ich, was dazu beiträgt, dass die Leute im Team nicht nur ihre Arbeit sehen sondern das Alters- und Pflegeheim als Ganzes wahrnehmen, also das ist schon gut bei uns. Ja klar, ganz perfekt ist es nicht, aber das ist es ja nirgends, weil es sind ja immer Menschen die zusammenarbeiten mit ihren ganz verschiedenen Charakteren (Lachen).

[00:11:36] C.F.: Was denkst du, was könntest du tun, um dieses Verständnis, dass das Alters- und Pflegeheim nur erfolgreich ist, wenn das Team erfolgreich ist im Team weiter zu fördern?

A.F.: Ja, ich denke, bspw. es ist wichtig, gerade wenn neue Mitarbeiter bei uns anfangen, dass man den Leuten Informationen weitergibt, die wirklich wichtig sind in unserem Team, also Dinge, auf die sie achten müssen, wie z.B dass es wichtig ist eine gewisse Loyalität an den Tag zu bringen, also sich selber gegenüber, dem Team gegenüber und auch dem Alters- und Pflegeheim gegenüber, also dass man auch bspw. bereit ist für die Leute im Team einzuspringen, wenn eine Person vielleicht einmal krank ist. Ja.

C.F.: Und seitens der Unternehmung, gäbe es, deiner Meinung nach, Punkte, die du dir wünschst würdest, damit dieses Verständnis, dass das Alter- und Pflegeheim nur erfolgreich ist, wenn das Team erfolgreich ist, noch weiter zu fördern?

A.F.: Nein eigentlich nicht. Aber wichtig ist, denke ich, dass das nicht verloren geht, also das die Leitung weiterhin offen ist und andere Meinungen auch weiterhin akzeptiert werden. Und dass die Pflegeleitung und Stationsleitung

ihr Verständnis für diese Akzeptanz auch offen nach aussen kommunizieren und das zeigen, also dass sie wirklich zu den Leuten hingehen und sagen, eure Meinungen sind wertvoll, also bringt sie auch ein.

C.F.: Und was denkst du, wie könnte die Leitung diese Akzeptanz bezüglich den Meinungen der Leute zeigen also, dass ihre Meinungen wichtig sind für das Alters- und Pflegeheim?

A.F.: Ja, das ist schwierig, aber ich denke, das macht man am besten, indem man wirklich auch die Leute bei Gelegenheit nach ihren Meinungen befragt, und wirklich fragt, was ist deine oder eure Meinung dazu, mit der Konsequenz, dass sicherlich dann vielleicht auch kritische Meinungen geäußert werden, aber man bringt den Leuten so ein Wertschätzung entgegen. Aber eben, das ist halt auch immer schwierig für die Leitung, weil oftmals auch die Zeit fehlt und man es selten sowieso allen recht machen kann (Lachen).

[00:13:53] C.F.: Weiter hat die Befragung gezeigt, dass das Team über Kriterien verfügt, um zu bestimmen, inwiefern es die gesetzten Ziele auch erreicht hat.

Und jetzt hast du ja bereits erwähnt, dass bei eurem Team eigentlich gar keine Teamziele im eigentlichen Sinne existieren. Aber wenn wir jetzt einfach hypothetisch von den Zielen ausgehen, die für die Bewohner definiert werden und indirekt auch für euch gelten, existieren da scheinbar gute Kriterien, um zu bestimmen, inwiefern die gesetzten Ziele der Bewohner auch erreicht wurden.

Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in deinem Team?

A.F.: Also man schaut, welche Ressourcen und Möglichkeiten bei den Bewohnern existieren und man schaut in den Gesprächen, was für Aktivitäten der Bewohner machen möchte und ich bin dann immer gespannt darauf, wenn die Leute vielleicht etwas erzählen, was ihnen wirklich wichtig gewesen ist in ihrem Leben und dann leitet man solche wichtigen Informationen den Leuten im Team weiter und sagt ihnen, schaut dass der Bewohner vielleicht nochmals dieses oder jenes erleben kann, also das die Person vielleicht nochmals zu dem Ort gelangt, wo er dieses oder jenes erlebt hat. Und das sind dann die Dinge, an die die Bewohner noch sehr lange Freude haben. Und solche Dinge werden unter anderem auch festgehalten und von den Mitarbeitenden verfolgt und natürlich auch versucht umzusetzen.

Gerne möchte ich noch ein Bsp. erzählen, das von einem Bewohner handelt, dessen Gesundheitszustand immer schlechter wurde. Und dieser Bewohner hatte Zugang zu einem Balkon von seinem Zimmer aus. Und der Bewohner äusserte sich zu mir, dass er so gerne nochmals den Mond sehen würde, und dann habe ich den Bewohner angezogen und nach draussen begleitet und wir haben uns gemeinsam den Mond angeschaut. Und dieses Ziel für diesen Bewohner konnte ich natürlich so gerade während meiner Schicht erledigen und dann ist es wie abgeschlossen. Und dann existieren natürlich auch Ziele für die Bewohner, die bspw. mit der Erhaltung ihrer Selbstständigkeit zu tun haben. Und solche Ziele sind dann eher längerfristig angelegt und werden von jedem Mitarbeitenden, der mit diesem Bewohner zu tun hat beobachtet und die Eindrücke schriftlich in der Pflegeplanung dokumentiert und auch immer wieder während den Rapporten gemeinsam besprochen.

C.F.: Und wie kannst du dir das erklären, dass die Leute im Team der Meinung sind, dass sehr gute Kriterien existieren, um solche Ziele, wie bspw. im Zusammenhang mit den Bewohnern, zu messen?

A.E.: Hm, schwierige Frage. Aber ich denke schon, dass bspw. die gute Pflegeplanung und Dokumentation dafür verantwortlich ist, dass die Leute der Meinung sind, dass gute Kriterien dafür existieren.

[00:18:11] C.F.: Was denkst du, was könntest du tun, damit man bspw. bei diesen Ziele der Bewohner noch besser bestimmen kann, ob die Ziele erreicht wurden?

A.F.: Ja, ich denke, man muss einfach wirklich dran bleiben und man darf nicht zu sich selber sagen, ja ja jetzt habe ich es den Leuten einmal gesagt und jetzt habe ich es den Leuten ein zweites Mal gesagt. Man muss wirklich Ausdauer zeigen und an der Sache dran bleiben und das geht halt an die Substanz und oftmals besteht halt schon die Gefahr, dass diese Ausdauer versandet, also verloren geht. Ja, wichtig ist einfach, dass man diese Punkte aus der Pflegeplanung sich wirklich immer wieder anschaut und bespricht. Ja.

C.F.: Und seitens der Unternehmung gäbe es, deiner Meinung nach, Punkte die du dir wünschst würdest, damit das das Team noch besser bestimmen kann, ob die gesetzten Ziele auch erreicht wurden?

A.F.: Also, da denke ich, das liegt wirklich beim Team und dazu kann die Unternehmung meiner Meinung nach eigentlich nichts dazu beitragen.

[00:19:25] C.F.: OK.

Die Befragung hat gezeigt, dass die Meinungen im Team bezüglich der Aussage „Die Ziele unseres Teams sind uns klar“ sehr unterschiedlich sind.

Zeigen sich diese unterschiedlichen Meinungen, deiner Meinung nach, im Team während der Arbeit?

A.F.: Also zuerst einmal existieren bei uns gar keine Teamziele und diese unterschiedlichen Meinungen erkläre ich mir dadurch, dass halt jeder Mensch anders empfindet. Und diese unterschiedlichen Empfindungen der Leute zeigt sich bspw. bei Dingen wie die Ordnung auf der Station und auf den Zimmern, das sind so die kleinen Dinge aber unser Alters- und Pflegeheim ist halt als Ganzes gesehen ein grosser Bereich und zu diesem Thema Ordnung zeigt sich, dass die Leute dazu jeweils ganz andere Einstellungen haben. Für einen Teil der Leute ist ein Zimmer bspw. aufgeräumt und andere Leute denken über das gleiche Zimmer, ja da existiert Unordnung, ja das ist so. Aber ich denke, diese unterschiedlichen Meinungen existieren überall, wo Menschen zusammenarbeiten, das ist natürlich.

C.F.: Kannst du mir vielleicht noch ein anderes Bsp. beschreiben, welches zeigt, dass verschiedene Meinungen darüber existieren, ob die Ziele für die Leute klar sind?

A.F.: Hm ich denke, dass denjenigen Leuten, die mehr Prozente Arbeiten, die Ziele schon klarer sind. Und für diejenigen, die weniger arbeiten ist es teilweise schon schwierig zuerst einmal alles in Erfahrungen zu bringen, was in der Zeit, in der man abwesend war, alles passiert ist und dann muss man sich zuerst einmal bei den Mitarbeitern wieder über die wichtigsten Dinge erkundigen und das ist nicht so einfach und ich denke schon, dass man das merkt, dass denjenigen Leuten die Prozentual weniger arbeiten die Ziele nicht immer so klar sind im Vergleich zu den Leuten die 100 Prozent im Team arbeiten. Und da bestehen schon Defizite bei den Leuten die weniger Arbeiten im Sinne, dass diese Leute mehr nachfragen müssen und halt nicht so eine grosse Routine in den Abläufen aufweisen. Dafür bringen diejenigen Leute die Teilzeitarbeiten sozusagen neue Energie, Schwung und Ideen in das in Team ein (Lachen).

[00:22:03] C.F.: Ja (Lachen).

Hast du vielleicht eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „die Ziele unseres Teams sind uns klar“ so unterschiedlich sind?

Du hast ja teilweise bereits einen Punkte erwähnt, also bspw. erklärst du dir das mit dieser unterschiedlichen Routine bei den Leuten.

Gibt es, deiner Meinung nach, noch weitere Punkte, dies das erklären?

A.F.: Hm nein, dazu fallen mir keine weiteren Punkte mehr ein.

[00:22:26] C.F.:

Was denkst du, was könntest du persönlich dazu beitragen, damit die Ziele allen Mitgliedern klarer werden?

A.F.: Also ich denke, damit denjenigen Leuten denen die Ziele nicht so klar sind klarer werden, müsste man wirklich einmal zusammen im Team darüber sprechen und auch wirklich ernsthaft über dieses Thema sprechen. Und meiner Meinung stellt das schriftliche Dokumentieren im Computer eine Hilfe dar, weil die Leute, denen etwas unklar ist können da wirklich jederzeit nachschauen, das ist eine Sache, aber wir führen ja auch Rapporte durch, und ein guter mündlicher Rapport finde ich einfach das beste Mittel, um sich einerseits über den aktuellen Stand und die bevorstehenden Aufgaben zu informieren und andererseits wichtige Informationen in das Team einzubringen, also ich bevorzuge klar den mündlichen Rapport, wenn ich den Leuten etwas mitteilen möchte.

C.F.: Kannst du mir beschreiben, wie du dir einen guten mündlichen Rapport vorstellst?

A.F.: Also ein konkretes Bsp. wäre, dass vor ungefähr bis vor vier Jahren die Leute die Nachdienst machten am Abend für die Übergaben an allen Rapporten auf allen Stationen teilnahmen, um sich vor Schichtbeginn über den aktuellen Stand der Dinge zu informieren, weil diese Leute vom Nachdienst die ganze Verantwortung des Hauses während ihres Dienstes trugen. Dieser Punkt mit der Verantwortung hat sich nicht geändert, das ist also heutzutage auch noch so, aber heutzutage geht man nur noch zu diesem Rapport bei dem man eingeteilt wurde. Und früher war es halt schon so, dass man durch diese vielen Rapporte die Feinheiten bei den Bewohner mitbekommen hat, heutzutage muss man sich mithilfe des Computers über die Bewohner informieren, klar kann ich die Diagnose lesen, klar kann ich nachlesen, welche Medikamente der Bewohner nimmt. Aber ich kann nicht nachlesen, wie der Bewohner ist. Und was ich damit sagen möchte ist, dass man meiner Meinung nach diese mündlichen Absprachen im Team allgemein vielleicht noch ausbauen sollte, damit die Leute sich effizienter informieren können und auch untereinander austauschen können. Ja.

[00:24:33] C.F.: Ok.

Die Befragung hat auch gezeigt, dass die Teammitglieder sich sehr unterschiedlich stark mit den Zielen des Teams identifizieren. Wie du bereits erwähnt hast, existieren diese Teamziele im engeren Sinne gar nicht, aber ich möchte dich trotzdem fragen, ob das spürbar ist im Team, dass die Leute sich sehr unterschiedlich bspw. mit den gesetzten Zielen identifizieren?

A.F.: Das ist jetzt schwierig zu beantworten, weil ich [Stelle wurde zensiert], aber teilweise habe ich schon das Gefühl, dass sich nicht jeder gleich mit den Zielen identifiziert, also dass die Leute nicht alle die gleichen Vorstellungen von unserer Arbeit hier haben und das zeigt sich schon, wenn man einzelnen mit den Leuten spricht.

C.F.: Kannst du mir vielleicht dazu noch ein Bsp. beschreiben, welches zeigt, dass die Leute sich sehr unterschiedlich mit den gesetzten Zielen identifizieren?

A.F.: Ja, das zeigt sich Bspw. an dem, dass Informationen teilweise im Team nicht weiter gehen, also das einige Leute nicht so darauf achten, dass man untereinander Informationen weiter austauscht und dort gibt es irgendwie immer Lücken. Aber eigentlich wissen das alle Leute im Team, dass man untereinander auch schauen sollte, dass man die Informationen weitergibt und das wurde im Team auch so immer wieder besprochen und abgemacht, dass der Informationsaustausch untereinander wichtig ist und da gibt es dann Leute, die vielleicht weniger

darauf bedacht sind, sich an dieses Ziel zu halten. Das zeigt sich bspw. indem, dass je nachdem, wer gerade arbeitet, der Informationsaustausch untereinander wunderbar klappt und teilweise bei anderen Leuten ist dies weniger der Fall, weil es ihnen vielleicht weniger wichtig erscheint, dabei wäre es ja so wichtig, wenn man bspw. in der neuen Schicht beginnt zu arbeiten, dass die Informationen der vorherigen Schicht wirklich von allen weitergegeben werden. Und das zeigt sich eben bei so Dingen, wie bei den Übergaben im Team, dass einige Leute das weniger ernst nehmen, ihre Informationen den anderen mitzuteilen und sich weniger damit identifizieren. Ja, oder ein aktuelles Bsp. welches ich dazu noch nennen kann ist folgendes. Eine Türe zum Speisesaal wurde bis ungefähr vor drei Monaten nie verschlossen, sie war also auch immer während der Nacht offen. Und dass diese Tür immer offen blieb, wussten die meisten Leute bei uns gar nicht. Und ich habe es lieber, wenn die Türen während des Nachtdienstes geschlossen sind, nicht nur aus dem Grund, dass man dann nicht aus dem Gebäude heraus kann ohne Schlüssel sondern, dass auch niemand in der Nacht das Gebäude betreten kann, wer nicht dazu befugt ist. Und diese Türe war eben immer offen und ich habe das dem Hausdienst mitgeteilt und auch das den Leuten auf unserer Abteilung mitgeteilt und viele wussten das gar nicht, dass diese Türe offen war und waren erstaunt darüber. Und jetzt achten die Leute im Haus auch eher darauf, dass diese Türe geschlossen ist und es sind eben solche Dinge, die man von sich aus den Leuten mitteilen muss, damit alle dann darauf achten, dass diese Türe geschlossen ist. Aber ja, dann gibt es natürlich auch Leute denen es weniger wichtig erscheint darauf zu achten, ob diese Türe nun wirklich verschlossen ist. Aber ja das gibt es halt.

[00:29:08] C.F.: Ok.

Du hast bereits gewisse Aspekte erwähnt, ich möchte dich zu Sicherheit trotzdem nochmals Fragen.

Hast du vielleicht eine Erklärung dafür, warum sich einige Leute im Team weniger mit solchen Zielen oder Abmachungen im Team identifizieren?

A.F.: Ich denke einfach, dass es diesen Leuten, die sich weniger mit dem Ziel des Teams identifizieren, wie bspw. darauf zu achten, sich untereinander die Informationen weiterzugeben, einfach weniger wichtig ist oder es ihnen einfach egal ist. Ja, dass die Leute bspw. beim Bsp. bei unserer internen Abmachung, sich wirklich untereinander zu informieren, dann einfach in diesem Moment sagen, ja ja ja darauf sollte schon geachtet werden, aber weil es ihnen trotzdem nicht als wichtig erscheint, machen sie es dann auch nicht und das gleiche gilt für das Bsp. mit der offenen Tür im Haus, also dass diese Leute auch weniger darauf achten, ob die Türe verschlossen ist. Ja, diese Leute sehen meiner Meinung nach nicht den Grund warum man untereinander sich wichtige Dinge weitergibt oder warum eine Türe der Institution, wo jeder beliebige rein und raus gelangen kann, vielleicht besser verschlossen werden sollte.

[00:29:50] C.F.: Was denkst du, was könntest du, deiner Meinung nach, machen, damit man sich besser mit den Zielen also, diesen Abmachungen im Team identifizieren kann?

A.F.: Manchmal habe ich das Gefühl, muss einfach mal zuerst etwas geschehen, damit die Leute verstehen, warum man gewisse Dinge machen sollte oder auf gewisse Dinge achten sollte, die im Team abgemacht wurden, damit sie es dann auch wirklich selber machen wie z.B. den anderen Mitarbeitern Dinge weiterleiten und auf die Sicherheit des Hauses zu achten. Ja und ich muss vielleicht darauf achten, dass ich die Leute daran erinnere, was wir intern im Team abgemacht haben, also dass ich ihnen sage, hey gibt es von deiner Seite nichts Wichtiges, worüber ich Bescheid wissen sollte, damit ich weiss, auf was ich achten muss, wenn ich deine Bewohner übernehme. Oder ich auch von den Leuten mit einer Bestimmtheit verlange und ihnen sage, ich möchte über diese oder jenes von dir Bescheid wissen. Also, dass ich mich auf solche Abmachungen wirklich stütze und diese bei den Leuten im Team auch selber einfordere.

C.F.: Und seitens der Unternehmung, gäbe es, deiner Meinung nach, Punkte, die du dir wünschen würdest, damit einige Leute sich vielleicht stärker mit den Zielen bzw. den Abmachungen des Teams identifizieren würden?

A.F.: Hm, schwierig die Stationsleitung hat ja auch nicht immer die Zeit alles zu kontrollieren und darauf zu achten, dass sich die Leute auch wirklich gegenseitig austauschen. Und ich bin schon der Meinung, dass das so ein bisschen in der Eigenverantwortung der einzelnen Leute liegt, sich zu fragen, ja warum im Team diese Abmachungen entschieden wurden.

[00:31:24] C.F.: OK.

Weiter hat sich gezeigt, dass im Team Uneinigkeit herrscht, ob die Ziele realistisch und erreichbar sind. Also es gibt Leute die sagen, die Ziele sind sehr realistisch und es gib auch Leute die sagen, für mich sind die Ziele eher nicht realistisch.

Sind diese Unterschiedlichen Meinungen im Team, deiner Meinung nach, spürbar während der Arbeit?

A.F.: Ja, man spürt manchmal, wenn man seine eigene Schicht beginnt und man die Übergabe macht, dass zum Teil vereinzelt Dinge noch offen geblieben sind oder man auch schon mal von einzelnen Leuten hört, dass es viel Arbeit gegeben hat. Und ich denke, solche Dinge muss man ernst nehmen und das ist wichtig, dass man die Mitarbeiter mit ihren Problemen ernst nimmt. Wobei ich natürlich auch sagen muss, wenn jemand vom morgens bis abends jammert, dann ist er am falschen Ort, aber wenn ein Mitarbeiter kommt uns sagt, du ich fühle mich nicht wohl, dann muss man sich für die Mitarbeiter auch die Zeit nehmen und sie sprechen lassen und natürlich auch das was sie sagen auch ernstnehmen, also das ist ganz wichtig.

C.F.: Kannst du mir vielleicht dazu noch ein Bsp. beschreiben, welches zeigt, dass für vereinzelt Mitglieder die Ziele bzw. die Abmachungen im Team weniger realistisch sind?

A.F.: Ja, also ein konkretes Bsp. finde ich noch schwierig. Da muss ich zuerst überlegen. Vielleicht liegt es auch an der Lebenshaltung, also das einige Leute vielleicht eine ganz andere Lebenshaltung haben die vielleicht auch kulturell bedingt ist und vielleicht dadurch gewisse Dinge wie bspw. interne Abmachungen des Teams weniger ernst nehmen oder halt teils weniger als realistisch ansehen.

[00:33:57] C.F.: Was denkst du, was könntest du tun, damit die Ziele als realistisch und erreichbar vom Team wahrgenommen wird?

A.F.: Ja, dass ich selber versuche, die Leute im Team ernst zu nehmen und wenn sie zu mir kommen und sagen, puh heute war viel Arbeit, dass ich mir für sie Zeit nehme und ihnen sage, schaut es hat ja alles gut funktioniert. Also dass ich mit meinen Mitarbeitern über solche Dinge auch spreche und ich ihnen zeige dass alles machbar ist, weil man ja nicht alleine arbeitet und man immer auch auf die Hilfe der anderen Leute im Team zählen kann.

C.F.: Und seitens der Unternehmung gäbe es, deiner Meinung nach, Punkte, die du dir wünschen würdest, damit das Team als Ganzes die Ziele als realistisch und erreichbar wahrnimmt?

A.F.: Nein, ich wüsste nicht was.

[00:34:19] C.F.: OK.

Dann sind wir nun zum Schluss dieses Themenbereich der „Zielorientierung“ gelangt.

Gibt es sonst noch etwas zu diesem Themenbereich, dass bisher nicht angesprochen wurde, aber deiner Meinung nach, als Stärken oder Schwächen des Pflorgeteams zu beschreiben wäre?

A.F.: Nein, ich denke, zu diesem Thema konnte ich mir über die wichtigsten Dinge äussern.

2. Dimension: „Aufgabenbewältigung“

[00:35:04] C.F.: Bei diesem Themenbereich zeigen die Ergebnisse unter anderem, dass das Pflorgeteam eher der Ansicht ist, dass Informationen oft zu spät ausgetauscht werden.

Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in deinem Team?

A.F.: Ja, dies zeigt sich Bspw., indem dass man teilweise zu den Anweisungen die man erhält, teils zu wenig über die eigentlichen Gründe für die Aufgaben informiert wird oder man zu spät informiert wird. Z.B. warum muss ich einen Bewohner in der Nacht um 05:00 Uhr wecken? Also wenn man vor Dienstbeginn zum Rapport geht und dort erfährt man nur dass es dem Bewohner gut geht und später sieht man, dass der Bewohner um 05:00 Uhr geweckt werden muss und man geht dann um 05:00 Uhr in das Zimmer des Bewohners und weiss eigentlich über die genauen Gründe gar nicht Bescheid, warum man den Bewohner so früh wecken muss, dann ist das eine komische Situation. Also ich denke, man muss bei so Dingen darauf achten, dass man klare Anweisungen gibt und den Leuten sagt, was die genauen Gründe dafür sind, also das bspw. der Bewohner das selber wünscht, dass er um 05:00 Uhr morgens geweckt werden möchte. Wenn diese Information, also dass das der Wunsch des Bewohners ist, nirgends aufgeschrieben wird, und beim mündlichen Rapport nicht erwähnt wird, dann kann man diese Aufgabe auch nicht nachvollziehen. Also die Leute müssen diese Informationen zumindest mündlich beim Rapport weitergeben, damit es zu keinen Missverständnissen kommen kann. Es braucht also klare Anweisungen, kurze Anweisungen und sonst einfach lieber auch einmal die Information schriftlich festhalten und ein paar Tage im Stationszimmer aufhängen, bis alle Mitarbeiter die Information gesehen haben.

C.F.: Gemäss den Ergebnissen des Fragebogens ist das Pflorgeteam der Ansicht, dass die Informationen oft zu spät ausgetauscht werden. Kannst du mir vielleicht ein Bsp. beschreiben, welches das mir verdeutlicht, dass die Informationen zu spät ausgetauscht werden?

A.F.: Ja, bspw. früher ist man zum Rapport gegangen und dort hat man dann erfahren, dass dieser oder jene Bewohner eine Entzündung am Fuss hat und dass man, wenn man auf einem Rundgang ist und der Bewohner wach ist, sich diese Entzündung anschauen sollte. Und heutzutage erfahre ich solche Informationen erst dann, wenn ich per Zufall im Computer darüber stosse und dann ist es teilweise zu spät, um auf solche Dinge reagieren zu können und dann störe ich den Bewohner auch nicht mehr wegen solchen Dingen. Aber es regt mich dann auf, wenn ich diese Aufgabe eigentlich ohne Probleme hätte erledigen können, aber ich es zu spät bemerke. Das denke, ist der grosse Nachteil des Computers im Vergleich zu den Rapporten von früher. Klar haben wir noch Rapporte, aber diese fallen nicht mehr so umfassend aus wie früher. Also heutzutage muss man wirklich alles selber nachschauen und sich über alles Wichtige erkundigen im Gegensatz zu früher, wo die Rapporte länger gedauert haben und man mehr Zeit hatte, sich mündlich untereinander zu informieren. Und ich sehe es bspw. bei den Rapporten für den Nachtdienst. Bei dieser Übergabe erfolgt der Rapport mit einer Abteilung und mit der tagesverantwortlichen Person, wobei der Nachtdienst bei ihrem Dienst die Verantwortung für das ganze Haus hat. Und dann sagt bspw. die tagesverantwortliche Person zum Nachtdienst, ja es ist nichts spezielles gewesen, aber es ist vielleicht vor drei Tagen etwas gewesen, aber dann hatte diese tagesverantwortliche Person vielleicht auch gerade frei gehabt. Und klar, gibt es ruhige Zeiten, in denen man sich mit Hilfe des Computers erkundigen kann und man das Menü Übergabe aufrufen kann und diese Dinge bei den Bewohnern nachlesen kann. Aber es gibt halt auch diese Zeiten, in denen man dafür keine Zeit hat und man dann solche Informationen gar nicht oder zu

spät erhält. Und da denke ich, wäre es gut, wenn dafür eine Lösung gefunden werden könnte, dass solche Informationen untereinander besser ausgetauscht werden. Ja, das wäre für mich ganz wichtig, wenn man bspw. ein eigenes Menü auf dem Computer einrichten könnte, indem die wichtigsten Dinge festgehalten werden. Also Dinge, wie bspw., wenn ein Bewohner immer wieder oft Nasenbluten hat, nur um ein Bsp. nennen, dann weiss man, ah ja dieser Bewohner ist anfällig für Nasenbluten. Ja wobei, aktuell werden solche Dinge im Menü Verlauf festgehalten und rot markiert. Und im Menü Verlauf, dokumentiert man so die täglichen Dinge eines Bewohners die geschehen sind und wenn man dieses Menü aufruft, dann erhält man eine Übersicht und kann nachschauen, welche Ereignisse in den letzten Tagen rot markiert worden sind und man kann sich dann über diese Ereignisse informieren, also das gibt es bereits und das ist auch eine grosse Unterstützung, um wichtige Informationen über die Bewohner in Erfahrung zu bringen, also das ist eine grosse Hilfe.

[00:40:34] C.F.: Ok.

Die Befragung hat des Weiteren gezeigt, dass die Meinungen im Team bezüglich der Aussage „Unsere Prioritäten sind klar“ sehr unterschiedlich sind.

Ist das, deiner Meinung nach, im Team spürbar während der Arbeit?

A.F.: Ja. Also wie ich bereits gesagt habe, wenn man mit einzelnen Leuten spricht, dann zeigt sich vereinzelt schon, dass einige Leute teilweise ein bisschen unzufrieden sind, Ja.

C.F.: Kannst du mir vielleicht dazu auch noch ein Bsp. beschreiben, welches veranschaulicht, dass für vereinzelt Mitglieder die Prioritäten im Team weniger klar sind?

A.F.: Ja, also ein konkretes Bsp.. Hm, schwierig das ist noch schwierig, weil sich das immer ein bisschen überschneidet, und ein sauberes Bsp. für deine Frage, ja. Also dass die Prioritäten einigen nicht so klar sind, zeigt bspw. darin, dass vereinzelt Leute weniger Informationen untereinander weiterleiten. Ja.

[0:42:26] C.F.: Hast du vielleicht eine Erklärung dafür, warum einigen Leuten die Prioritäten teilweise nicht so klar sind?

A.F.: Ja, weil die Leute nicht alles gleich ernst nehmen, also dass es da sicherlich schon unterschiede gibt. Und ich denke auch, nicht alle Leute im Team haben die gleiche Motivation zu arbeiten. Ja.

C.F.: Kannst du dir das erklären, warum nicht alle Leute im Team, deiner Meinung nach, die Dinge gleich ernst nehmen, also wieso es bei diesem Punkt Unterschiede gibt?

A.F.: Ja ich denke, das liegt auch ein bisschen am Charakter der Leute. Vielleicht auch, dass sich einige Leute teilweise weniger bewusst sind, um was es bei der Arbeit wirklich geht und deshalb die Prioritäten ihnen auch weniger klar sind.

[00:43:33] C.F.: OK.

Was denkst du, was könntest du tun, damit die Prioritäten im Team klarer sind?

A.F.: Ja, ich könnte die Leute vielleicht auch während den Gesprächen auf die Prioritäten aufmerksam machen, wenn ich das Gefühl habe, dass vielleicht eher unwichtige Dinge zurzeit von einer Person erledigt wird und mir das auffällt. Ja, und dass man solche Dinge, wie die Prioritäten mit den Mitarbeitern diskutiert, wenn man gerade bspw. zu zweit zusammen eine Arbeit erledigt. Und das ich vielleicht selber bei mir auch darauf achte, dass wenn ich eher eine unwichtigere Arbeit einer wichtigen Arbeit vorgezogen habe und ich das im Nachhinein bemerke,

dass ich dann beim nächsten Mal mich an dieses Ereignis zurückerinnere und mir dann sage, ach gut ist dieses Ereignis geschehen, dieses Mal mache ich zuerst die andere Arbeit, weil sie wichtiger ist und ich so dann besser bei meiner Arbeit darüber Bescheid weiss, welche Aufgaben der Reihe nach zu erledigen sind. Also dass ich meine eigene Arbeitsweise auch vielleicht mehr hinterfrage. Ja, das könnte ich machen.

[00:44:39:] C.F.: OK.

Die Befragung hat des Weiteren gezeigt, dass einige Teammitglieder ihre Aufgaben sehr gut kennen andere wiederum nicht genau wissen, was sie zu tun haben.

Ist das, deiner Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit?

A.F.: Das ist für jetzt für mich eher schwierig zu beurteilen [Stelle wurde zensiert].

[00:45:20] C.F.: Ok.

Hast du vielleicht eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Die Teammitglieder kennen ihre Aufgaben“ so unterschiedlich sind?

A.F.: Hm nein, dazu fällt mir nichts Gescheites dazu ein.

[00:45:30] C.F.: Ok.

Was denkst du, was könntest du persönlich tun, damit die Teammitglieder ihre Aufgaben besser kennen?

A.F.: Das ist meine Schwäche (Lachen). Hm, es gibt Leute, die können den anderen Leuten gut sagen, hey so und so und so. Und bei gewissen Dingen sage ich auch zu den Leuten, dieses oder jenes möchte ich so, um an dieser Stelle vielleicht gerade ein Beispiel zu nennen. Also wenn ein Bewohner im Sterben liegt, dann möchte ich, dass man dann wirklich darauf achtet, dass das Zimmer, also bspw. der Nachttisch schön aufgeräumt ist und man vielleicht ein schönes Tuch als Unterlage mit einer Kerze herrichtet, wenn die Angehörigen kommen, so Dinge sage ich und das möchte ich auch. Oder wenn bspw. ein Mitarbeiter bei einem Bewohner nicht genau weiss, wie er die Beine der Person neu einbinden soll und ich sehe, dass er es nicht so gut macht, dann kann ich auch dem Mitarbeiter ganz bestimmt sagen, das kannst du bleiben lassen, schau mach es doch so und so. Aber ich bin nicht der Typ der die Mitarbeitenden von oben herab behandelt oder rum delegiert, ich bin gerne mit meinen Mitarbeitern im Team auf gleicher Augenhöhe, ich muss die Menschen im Team mit denen ich arbeite auch spüren und um mich haben, die einten mehr und die einten weniger (Lachen). Aber so den Leuten in einer bestimmten Art zu sagen, was ihre Aufgabe ist, das kann ich nicht, das ist so eine Schwäche die ich habe. Weil ich persönlich habe damit eher Mühe, wenn jemand zu mir kommt und sagt, du machst jetzt diese oder jene Aufgabe usw.. Ja, also ich könnte vielleicht in Zukunft mehr darauf achten oder versuchen, dass ich den Leuten ihre Aufgaben in einer angemessenen Art und Weise verdeutliche, also auf gleicher Augenhöhe mit ihnen kommuniziere. Ja.

[00:47:46] C.F.: Ok.

Weiter hat sich gezeigt, dass im Team Uneinigkeit herrscht, ob die Anstrengungen gut bzw. schlecht im Pflorgeteam koordiniert werden. Also die Mehrheit der Leute findet, dass die Anstrengungen gut im Team Koordiniert werden. Es gibt aber auch vereinzelt Personen die der Meinung sind, dass die Anstrengungen weniger gut koordiniert werden.

Zeigt sich das, deiner Meinung nach, im Team während der Arbeit?

A.F.: Nein, also meiner Meinung nach, funktioniert die Koordination eigentlich schon gut im Team. Und die Leute koordinieren sich untereinander auch gut, also man ruft sich bspw. untereinander, wenn man Unterstützung benötigt und die Leute im Team getrauen sich auch andere Leute um Hilfe zu bitten, also ich denke, dass funktioniert sehr gut. Aber man muss natürlich, wenn man Hilfe benötigt, das auch dem Team selber kommunizieren. Ja und wenn bspw. neue Leute im Team eingearbeitet werden, dann erklären wir ihr, das Fragen natürlich erwünscht sind und wir diese nicht als negativ wahrnehmen, ganz im Gegenteil das Nachfragen ist meiner Meinung nach, in unserem Team sehr erwünscht und wird als eine Stärke bei einem Mitarbeiter angesehen. Also ich habe es auch lieber, wenn bspw. neue Mitarbeiter kommen und nachfragen und lieber halt mehrmals sagen, du kann ich dir nochmals zuschauen, wie du dem Bewohner den Verband anlegst, weil ich das schon längere Zeit nicht mehr gemacht habe. Also ich denke, man kann wirklich von den Leuten untereinander immer profitieren. Ja, also bspw. die Leute die gerade frisch ihre Ausbildung abgeschlossen haben, die sind bspw. in Bezug auf Dinge wie Verbände und solche Dinge auf den neusten Stand und so kann ich mir auch ständig neues Wissen über Verbände aneignen und davon profitieren. Also wir können eigentlich im Team von den Jungen den mittleren und von den Älteren immer profitieren. Ja und ich bin glaube ich, jetzt ein wenig vom Thema abgewichen (Lachen). Aber ja also ich denke, die Koordination im Team funktioniert sicher nicht schlecht.

[00:50:15] C.F.: OK.

Und Hast du vielleicht eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Wir koordinieren unsere Anstrengungen gut“ so unterschiedlich sind?

A.F.: Ja, vielleicht können sich diese Leute die der Meinung sind, dass die Anstrengungen nicht so gut koordiniert werden, sich weniger gut mit dem Team identifizieren. Dass wäre vielleicht eine Erklärung. Aber ja, ich denke jetzt nicht, dass das bei unseren Leuten im Team der Fall wäre. Nein.

[00:50:54] C.F.: Was denkst du, was könntest du tun, damit sich das Team bei ihrer Koordination verbessern könnte?

A.F.: Ja, indem ich selber schaue, dass ich die Strukturen die bereits vorgegeben sind und die Abläufe die bspw. bei den Rapporten besprochen und vereinbart werden, dass ich diese wirklich auch selber einhalte. Ja und gewisse Dinge, also Arbeitsabläufe die wiederholen sich ja immer wieder bei uns. Und dadurch entsteht eine Art Arbeitsrhythmus oder Arbeitsdynamik und ich denke, man muss wirklich auch selber darauf achten, dass man sich an diesen Arbeitsrhythmus orientiert und sich an diesen Rhythmus demensprechen auch hält. Weil dieser Arbeitsrhythmus, dieser existiert im Team und man muss wirklich auch selber darauf achten, dass man daran denkt und sich auch daran hält und dann sehe ich wirklich keine Probleme, dass das Team ihre Arbeiten untereinander nicht gut koordiniert.

C.F.: Und seitens der Unternehmung, siehst du da noch gewisse Punkte, die dazu beitragen würden, damit sich das Team bei ihrer Koordination verbessern könnte?

A.F.: Ja, also aus Sicht der ganzen Unternehmung vielleicht, dass man bspw. seitens der Leitung oder vom Hausdienst da auch Verständnis und Grosszügigkeit zeigt, bei gewissen Arbeiten die bereichsübergreifend koordiniert sind. Also, dass man im Haus auch darauf achtet, nicht all zu starre Arbeitsabläufe festzulegen, die dann schwierig sind, wirklich einzuhalten. Weil ja, jetzt einmal abgesehen von unserem Team, also wenn ich an die bereichsübergreifende Zusammenarbeit im Haus denke, dann bestehen teils schon Schwierigkeiten sich gut untereinander zu koordinieren. Also bspw., wenn ich die Abteilung, die für die Küche im Haus zuständig ist, kontaktiere und ich diese Leute darüber informiere, dass ich bspw. noch Butter für einen Bewohner brauche und ich dann wirklich umständlich darum betteln muss, dann denke ich mir schon, ja beim nächsten Mal nehme ich solche

Dinge von mir Zuhause mit, dann verliere ich nämlich beim nächsten Mal weniger Zeit für solche Dinge. Ja, also dass die Leute bspw. von der Küche bei der Zubereitung des Essens für die Bewohner, vielleicht auch darauf achten, dass die Leute in der Pflege durch irgendwelche unvorhergesehenen Umstände vielleicht von irgendwelchen Dingen, wie z.B. Butter und ähnlichen Dingen, mehr benötigen. Also wichtig ist meiner Meinung nach, dass man den Leuten im Haus nicht all zu starre Arbeitsabläufe vorgibt, an denen sich die Leute daran halten müssen und unflexibel werden. Und wichtig ist auch, dass im ganzen Haus, also bspw. in anderen Abteilungen, wie z.B. dem Hausdienst oder dem Küchendienst, auch ein Verständnis existiert, wenn es teils zu Änderungen von diesen Arbeitsabläufen kommt und die Leute sich dann auch untereinander flexibel koordinieren müssen. Also früher war es teilweise schon schwierig, sich mit dem Küchendienst und dem Hausdienst zu koordinieren und bereichsübergreifend gut zusammenzuarbeiten, also das hat teilweise nicht gut funktioniert. Aber diese Zusammenarbeit hat sich in der letzten Zeit auch schon bereits verbessert.

[00:53:2] C.F.: Gut.

Dann sind wir nun auch schon zum Schluss dieses Themenbereichs der „Aufgabenbewältigung“ gelangt.

Gibt es sonst noch etwas zu diesem Themenbereich, dass bisher nicht angesprochen wurde, aber deiner Meinung nach, als Stärken oder Schwächen des Pflegeteams zu beschreiben wäre?

A.F.: Also bei diesem Thema der Aufgabenbewältigung denke ich, dass es wirklich wichtig ist, dass allen Leuten bewusst ist, dass der Arbeitsplatz keine Wettkampfarena ist und sicherlich kein Kampfplatz, also dass das den Leuten bewusst wirklich bewusst ist, dass man miteinander viel mehr erreichen kann, als wenn man gegeneinander arbeitet. Und damit beziehe ich mich auf die Zusammenarbeit im ganzen Haus und nicht auf unser Team. Ja, aber sonst fällt mir zu diesem Thema nichts weiter ein.

C.F.: Und wie würdest du das, deiner Meinung nach, machen, damit diese Verständnis, dass man zusammen mehr erreichen kann, wenn man gut zusammenarbeitet, bei den Leuten in den verschiedenen Abteilungen gefördert wird?

A.F.: Die Leute, die dieses Verständnis nicht haben, muss man dann einfach umpolen (Lachen), Nein. Ich selber habe es halt lieber, wenn die Dinge unkompliziert sind. Also ich denke, mein Gott, also bspw. während der Osterzeit, werden die Esstische bei uns schön dekoriert mit Servietten und alles was halt so dazugehört. Und dann werden diese Servietten genau abgezählt und auf die Abteilungen verteilt. Und dann erfolgt die Anweisung von einer anderen Abteilung im Haus, welche Sorte von Servietten am Ostersonntag gebraucht werden müssen und welche Sorte von Servietten am Ostermontag gebraucht werden müssen und auch, dass die genau abgezählten Osterhasen nur am Ostersonntag verteilt werden sollten und nicht auch am Ostermontag verteilt werden sollten. Oder man geht teilweise am Abend und erstellt ein Inventar des Bestecks, um zu kontrollieren, ob irgendwas fehlt. Und ja, dieses genaue abzählen von Dingen, die verteilt werden an die Bewohner oder das Kontrollieren von Gebrauchsgegenständen das ist halt so eine Vertrauenssache, die teilweise unter den verschiedenen Abteilungen zu wenig vorhanden ist oder teilweise ganz fehlt. Ja, klar kommt es vor, dass etwas weg kommt, es wurde bspw. auch schon einmal ein Laptop gestohlen und da hat man später nicht mehr herausgefunden, wo dieser Laptop hinkam, aber andere Dinge konnten glücklicherweise oftmals aufgeklärt werden. Und eben dieses Misstrauen spüren dann alle Mitarbeitenden im Haus und man hat dann auch das Gefühl, dass man kontrolliert wird. Und ich bin da der Meinung, dass es auch ohne diese Kontrollen oder bspw. ohne das genaue abzählen von Dingen die verteilt werden, gleich gut im Haus funktionieren würde, mit dem Vorteil, dass das Arbeiten angenehmer seitens der Mitarbeitenden empfunden würde und man ohne diese starren Arbeitsabläufe sich vielleicht noch besser und flexibler untereinander koordinieren könnte. Ja, klar darf nicht einfach alles irgendwie gemacht werden, also dass die Leute in der Pflege bspw. in die Küche gehen und dort dann einfach nach Belieben Dinge

mitnehmen, klar muss das in einem so grossen Haus, mit so vielen Mitarbeitenden kontrolliert werden. Also sicherlich braucht es schon ein gewisses Mass an Kontrolle, aber es braucht auch ein gewisses Mass an Grundvertrauen welches vorhanden sein muss, damit die Leute auch noch eine Eigenverantwortung übernehmen können und damit die Leute auch noch selber denken können und gewisse Abläufe so machen können, wie sie es gerne möchten und sie bspw. auch gewisse Dinge selber koordinieren können. Z.B. wollte ich mir einen Kaffee hohlen, hatte aber dummerweise keine Jetons mehr dabei und dann bin ich in die Cafeteria fragen gegangen, ob ich nicht einen Jeton für einen Kaffee haben könnte. Als Antwort kam dann zurück, nein wir verkaufen nur fünf Jetons oder zehn oder 15 oder 20 Jetons. Und dann habe ich zu mir gesagt, nein wenn das so ist, dann brauche ich keinen Kaffee. Und dann hat das [Name wurde zensiert] per Zufall scheinbar gehört und hat mir einen Kaffee gebracht (Lachen). Was ich damit sagen möchte ist, dieses Starre Verhalten, das kann ich nicht begreifen, es spielt doch keine Rolle, ob ich nun einen Jeton kaufe oder zehn Jetons kaufe. Und eben ich denke, man muss auch darauf achten, dass dieses Verständnis untereinander, also dass man eine gewisse Flexibilität an den Tag legen sollte und man den gesunden Menschenverstand während der Arbeit einsetzen sollte und man darauf achtet, dass dieses Verständnis nicht durch Kontrollen und starre Arbeitsabläufe verloren geht. Weil eben, zusammen erreicht man doch viel mehr, als wenn wir gegeneinander arbeiten und wir sind doch alles erwachsenen Leute und manche brauchen halt ein bisschen mehr Führung und andere brauchen halt etwas weniger Führung.

3. Dimension: „Zusammenhalt“

[00:58:02] Ok.

C.F.: Dann kommen wir nun zur dritten Dimension, wobei es thematisch um den Zusammenhalt des Pflegeteams geht.

Die Ergebnisse auf dieser Dimension zeigen, dass ein „Wir-Gefühl“ im Team herrscht und dementsprechend das Pflegeteam sich auch als ein „echtes Team“ wahrnimmt.

Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in deinem Team?

A.F.: Ja, das zeigt sich bspw. indem, dass die Leute für einander einspringen. Also wenn bspw. eine Person ein krankes Kind Zuhause hat und aus diesem Grund anfragt, ob nicht jemand ihre Schicht übernehmen könnte, dann ist das für die Leute im Team keine Frage und es lässt sich schnell jemand finden, der diese Schicht für sie übernimmt. Und man spürt meiner Meinung nach auch, dass die Leute im Team für einander da sind. Also und wenn es bei jemandem vielleicht im privaten nicht so rund läuft, dann kann man auch solche Dinge mit den Leuten im Team besprechen, also aus dieser Perspektive gesehen funktioniert das Team schon recht gut, also man spürt, dass die Leute im Team auch für einen da sind, und auch von der Leitung erhält man Unterstützung. Ja und auch seitens der Pflegeleitung besteht grosses Verständnis und auch ein offenes Ohr, dass wenn es private Zwischenfälle gibt, wie z.B. einen Todesfall oder sonstige Dinge, dass man solche Dinge auch ansprechen kann. Und das wird auch so vom Haus aus kommuniziert und das finde ich noch schön als Mitarbeiter zu wissen. Ja oder ein anderes Bsp., welches dieses „Wir-Gefühl“ näher beschreibt ist, als ein enger Familienangehöriger von mir im Spital lag und ich trotzdem meine Schichten hier im Haus angetreten bin, weil zu dieser Zeit zudem beim Team ein Mangel an Personal bestand. Ja und dann hat mich bspw. die Pflegeleitung während der Arbeit aufgesucht und hat bei mir nachgefragt, ob ich wirklich unter diesen Umständen arbeiten kann, aber auch die Arbeitskollegen im Team sind immer wieder zu mir gekommen und haben gefragt, wie es mir geht und ob ich wirklich arbeiten kann. Und ja, das Schöne daran ist gewesen, im Hinterkopf zu wissen, dass ich auch trotz dieser harten und anspruchsvollen Zeit für jedem im Team, wirklich jederzeit hätte den Leuten sagen können, nein ich kann nicht arbeiten und jemand wäre dann für mich eingesprungen. Und das ist schön zu wissen, dass man auf so eine Unterstützung zählen kann und ich denke, das gibt einem auch Kraft, um weitere harte Zeiten während der Arbeit zu überstehen. Also wenn es wirklich hart auf hart kommt, dann wird man nicht im Stich gelassen.

[01:00:27] C.F.: Was denkst du, welche Bedingungen sind, deiner Meinung nach, dafür verantwortlich, dass das Pflegeteam sich als ein „echtes Team“ fühlt, also das „Wir-Gefühl“ so stark ausgeprägt ist?

A.F.: Vielleicht haben einige Leute bei uns schon schwere Situationen im Leben erlebt oder einfach auch einmal gespürt, dass wenn schwierige Situationen auf einen zukommen und einen selber sehr beschäftigten, dass man dann eigentlich aufeinander im Team angewiesen ist. Und ich denke, letzten Endes ist jeder in seiner Art individuell, aber trotzdem ist man aufeinander, gerade in schwierigen Situationen, angewiesen und nur zusammen kann die Zusammenarbeit eigentlich funktionieren. Und ich denke, dieses Verständnis existiert bei uns, also das die Leute das spüren, dass man nur zusammen etwas erreichen kann und ein Mitarbeiter alleine es nicht schafft 30 Bewohner zu pflegen. Und dieses Verständnis existiert bei der grossen Mehrheit bei uns, ganz klar.

[01:01:31] C.F.: Was denkst du, was könntest du tun, damit sich noch ein stärkeres „Wir-Gefühl“ im Team entwickeln kann?

A.F.: Ja, es liegt auch an den kleinen Dingen, denke ich, wie z.B. dass ich selber auch darauf achte mit meinen Mitarbeitenden freundlich umzugehen, indem ich bspw. den Leuten, die ihre Schicht gerade beginnen, noch einen schön Arbeitstag wünscht bevor man Nachhause geht. Oder dass wenn ich eine Person sehe, die wirklich einen traurigen Eindruck macht, dass ich bei der Person nachfrage, was der Grund dafür ist und wenn die Person nicht darüber sprechen möchte, ist es natürlich auch ok, aber ich zeige dann durch das Nachfragen wenigstens Interesse und auch Verständnis. Also es sind meiner Meinung nach auch so kleine Dinge die wichtig sind, um das „Wir-Gefühl“ im Team zu stärken, ja aber genau so kleine Dinge, wie z.B. sich gegenseitig zu grüssen oder nachzufragen, wie es den Leuten eigentlich geht, solche Dinge machen es letzten Endes aus, um sich wirklich auch als ein Team zu fühlen.

C.F.: Und seitens der Unternehmung, siehst du da noch einige Punkte, die dazu beitragen würden, damit sich das Team noch stärker als ein „echtes Team“ wahrnimmt?

A.F.: Nein.

[01:02:43] C.F.: Ok.

Des Weiteren hat sich in der Befragung gezeigt zeigt, dass wenn eine einzelne Person in Zeitnot gerät, sich die Teammitglieder untereinander unterstützen.

Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in deinem Team?

A.F.: Ja, das zeigt sich meiner Meinung nach vor allem am Morgen oder am Abend bevor die Leute nach Hause gehen, dass die Leute wirklich noch nachfragen, ob sie noch bleiben und helfen sollen ohne dass die Leute immer jede Stunde exakt aufschreiben, die sie länger im Haus bleiben. Und ich persönlich versuche wirklich während meiner Arbeit hier im Team darauf zu achten, bei den Leuten wirklich nachzufragen, ob sie noch Unterstützung benötigen und auch darauf zu achten, dass man sich bei Dienstschluss mindestens bei den Leuten meldet, um sich von der Arbeit offiziell abzumelden so, dass die Leute eine Übersicht haben, wer gerade noch alles arbeitet und wen sie nötigenfalls um Unterstützung bitten könnten. Und ich glaube, das gibt den Leuten auch ein gutes Gefühl, wenn die anderen Leute die Dienstschluss haben, schnell vorbeikommen und sagen, hey brauchst du noch bei irgendwas Hilfe oder kann ich nach Hause gehen. Und wenn die Leute noch Hilfe benötigen, dann ist das kein Thema, dann bleibt man und Hilft der Person. Aber ja klar, bei denjenigen Leuten, die 100 Prozent im Haus arbeiten, die müssen bei diesem Punkt natürlich schon auch ein bisschen anders denken als jemand, der vielleicht mehr teilzeitarbeitet, weil sonst würden sie ja nie nach Hause kommen (Lachen) und diese Leute kommen ja am darauf folgenden Tag bereits wieder zur Arbeit und müssen ja dementsprechend auch wieder fit für

den neuen Arbeitstag sein und dafür habe ich auch volles Verständnis und ich respektiere das auch. Ja und ein anderes Bsp. zeigt sich dadurch, dass die Leute im Team sich auch flexibel zeigen und man sie bei Bedarf fragen kann, ob sie nicht eine halbe Stunde früher zur Arbeit kommen könnten und das ist dann wirklich in den seltensten Fällen ein Problem und das zeigt mir persönlich schon, dass sich die Leute gegenseitig wirklich unterstützen und gegenseitig wertschätzen im Team. Ja.

[01:04:52] C.F.: Ok.

**Was denkst du, welche Bedingungen sind, deiner Meinung nach, dafür verantwortlich, dass im Pflege-
team eher eine grosse Hilfsbereitschaft existiert?**

A.F.: Ja, ich erkläre mir das dadurch, weil man die Leute im Team auch teilweise näher kennt und man sich auch über private Angelegenheiten und nicht nur über die Arbeit mit den Leuten im Team austauscht. Und durch diesen gegenseitigen Austausch erfährt man vieles über die Leute und man nimmt sozusagen auch Anteil an ihrem Leben. Also man fragt bspw. untereinander, hey wie geht es eigentlich deinen Kindern und so spürt die Person das wirklich Interesse seitens der anderen Person besteht, zu erfahren, wie es der Person geht und dass die Person wirklich Anteilnahme zeigt. Und was ich auch schön finde ist, wenn die Leute sich für einander freuen, wenn es einer Person wieder besser geht und eine Person eine Weiterbildung absolviert hat und das zeigt meiner Meinung nach, dass untereinander bei den Leuten im Team eine wirkliche Anteilnahme besteht und nicht nur täglich über das Wetter gesprochen wird und das denke ich, ist schon ein Grund dafür, dass bei uns im Team eine grosse Hilfsbereitschaft untereinander existiert.

**C.F.: Und seitens der Unternehmung, trägt diese, deiner Meinung nach, etwas dazu bei, dass in diesem
Team so eine grosse Hilfsbereitschaft existiert?**

A.F.: Ja klar, also ich denke, einen grossen Beitrag zu dieser herrschenden Hilfsbereitschaft im Team leistet hier auch die Stationsleitung, die selber immer wieder eine grosse Hilfsbereitschaft bei den Leuten zeigt und das trägt schon auch dazu bei, dass die Leute im Team auch untereinander selber hilfsbereiter sind. Und was ich auch schön finde ist, dass egal welche Funktion, also z.B. Stationsleitung oder diplomiertes Personal, es ist sich bei uns im Team niemand zu schade auch Dinge wie bspw. Putzarbeiten zu erledigen, bei denen sie eigentlich sagen könnten, dass gehört nicht zu meinem Aufgabenbereich dafür sind eigentlich die Leute in der Funktion als Pflegehelfer zuständig. Aber ich habe auch schon teilweise davon gehört, dass es Überlegungen gibt, die Aufgaben wirklich gemäss der Funktion aufzuteilen und zu trennen, mit der Begründung, dass bspw. das diplomierte Personal zu teuer ist, um Aufgaben wie bspw. das Teekochen zu erledigen. Und das wurde teilweise scheinbar in den Spitälern eingeführt und es bestehen bereits auch schon Überlegungen, dieses Prinzip bei den Alters- und Pflegeheimen zu übernehmen, wobei ich persönlich dabei weniger ein gutes Gefühl habe, wenn ich in die Zukunft schaue. Also man sagt dann ganz klar, das diplomierte Personal darf die Betten der Bewohner nicht mehr herrichten, aber wenn sich bspw. der Bewohner selber waschen kann, dann könnte ja das diplomierte Personal während dieser Zeit das Bett des Bewohners trotzdem herrichten, weil man muss ja sowieso im Zimmer bleiben, um bspw. den Rücken des Bewohners zu waschen. Und wenn dieses Prinzip eingeführt würde, dann müsste bspw. speziell eine Pflegehelferin vorbeikommen, um das Bett des Bewohners herzurichten. Und ja, auf einer Abteilung bei uns wurde dieses Prinzip teilweise schon eingeführt und ich persönlich habe schon das Gefühl, dass das dann auf das Klima der Mitarbeitenden gedrückt hat. Bspw. einige Leute mit denen ich zusammenarbeite, die bereits seit vielen Jahren hier im Haus in der Funktion als Pflegehelfer arbeiten und ich mich seit ich hier im Haus arbeite immer auf sie verlassen konnte, also Leute für die ich meine Hand in das Feuer legen würde. Diese Leute haben mich bei der Arbeit wirklich auch nur über die kleinsten Veränderungen, die ihnen bei den Bewohnern aufgefallen sind, immer informiert und mir wichtige Dinge rückgemeldet und da gab es vor kurzem eine Situation, die mich schon ein bisschen verletzt hat. Also da kam eine Person zu mir und hat mir gesagt, hey hör zu du kannst

den Baldrian selber in den ersten Stock runterbringen. Und früher hätte ich diesen Leuten sagen können, diese Bewohner benötigt noch Baldrian und ja, früher durften diejenigen Pflegehelfer die eine interne Weiterbildung absolviert haben, denjenigen Bewohnern, die regelmässig Baldrian benötigten, selber dieses natürliche Heilmittel verabreichen. Und jetzt dürfen die Leute in der Funktion als Pflegehelfer keine Baldriantröpfchen den Bewohnern mehr verabreichen, weil ja, je nachdem in welcher Kombination man diese Tröpfchen verabreicht, es zu negativen Reaktionen beim Bewohner kommen kann. Und diese neue Regelung, also dieses neue Arbeitskonzept, wurde bereits bei einer Abteilung im Haus eingeführt und meiner Meinung nach spürt man dann schon, dass diese Leute teilweise ihre Verantwortung nicht mehr so wahrnehmen oder halt durch diese Regelung nicht mehr so motiviert sind bei der Arbeit. Ja, dann sagen einige dann schon, ja zum Glück arbeite ich nur noch ein Jahr oder diejenige Leute die geplant haben noch zwei Jahre zu arbeiten, die sagen dann, ja ich weiss nicht, ob ich noch zwei Jahre in dieser Funktion arbeite. Und wenn ich solche Dinge höre, dann finde ich das schade, weil es wirklich Mitarbeitende sind, die wirklich ganz gut arbeiten, also wirklich um das Wohlergehen der Bewohner besorgt sind und auch immer sauber gearbeitet haben und bei der Arbeit grossen Einsatz zeigten, also diese Leute zeigten den Bewohnern gegenüber immer grosses Mitgefühl und haben bspw. auch teilweise, in ihrer Freizeit, kleinere Besorgungen für die Bewohner gemacht und ja diese Situation, in der der Mitarbeit letztes Mal so reagiert hat, hat mir schon wehgetan, wirklich. Mir ist absolut klar, dass solche Arbeiten, wie bspw. die Verabreichung von Medikamenten nur vom diplomierten Personal erledigt werden darf, aber das war auch nie ein Thema bei uns. Aber auf der anderen Seite muss ich auch sagen, ja die Leute haben ja diese interne Weiterbildung absolviert und jetzt dürfen sie auf einmal solche Arbeiten nicht mehr erledigen, also man entzieht ihnen solche Aufgaben, das drückt dann schon auf die Arbeitsmoral dieser Leute.

[01:11:05] C.F.: Was denkst du, was könntest du noch persönlich tun, damit die Hilfsbereitschaft im Team noch stärker zunimmt oder nicht verloren geht?

A.F.: Also meiner Meinung nach, also von meinem Standpunkt aus gesehen, sind mir da die Hände gebunden, wenn dieses Projekt wirklich auf allen Abteilungen eingeführt wird, also dann kann ich nichts machen. Aber ja bei uns auf der Abteilung wurde dieses Projekt ja noch nicht eingeführt und da müssen wir denke ich, schon darauf achten, dass wir wie bis anhin, uns gegenseitig eine Wertschätzung entgegenbringen, also dass wir weiterhin in unserem Team darauf achten, wie wir untereinander miteinander umgehen. Es gibt ja so einen schönen Satz, wenn man Menschen führen möchte, muss man hinter ihnen gehen. Und dieser Satz, denke ich, verdeutlicht im Zusammenhang mit der Hilfsbereitschaft schon viele Dinge die wichtig sind, damit diese grosse Hilfsbereitschaft bei uns nicht verloren geht.

C.F.: Und seitens der Unternehmung, hättest du da Wünsche, die dazu beitragen würden, die Hilfsbereitschaft weiter zu steigern?

A.F.: Ja, also, dass man wirklich auch darauf achtet wie z.B. bei dieser Einführung diese Projekts, dass die Leute ihre Motivation zur Arbeit nicht verlieren und sie dadurch weniger Verantwortung von sich aus übernehmen. Weil ich denke, wenn die Leute weniger motiviert sind, dann geht auch mit der Zeit diese grosse Hilfsbereitschaft verloren, ja weil die Leute im Team, sich dann auch weniger für sich untereinander verantwortlich fühlen und nur noch auf den Aufgabenbereich ihrer Funktion achten. Ja.

[01:12:27] C.F.: OK.

Weiter hat sich in der Befragung gezeigt, dass seitens der Teammitglieder sehr grosses gegenseitiges Verständnis und eine hohe Akzeptanz existiert.

Könntest du dazu evtl. auch konkrete Bsp. aus deinem Team nennen, die das beschreiben?

A.F.: Ja, das zeigt sich denke ich, indem man von den Leuten im Team wirklich ernstgenommen wird, wenn man etwas den Leuten mitteilen möchte. Und die Leute nehmen sich gegenseitig wirklich ernst, dass denke ich schon. Oder bspw., wenn man durch einen neuen Weiterbildungskurs zu neuem Wissen gelangt, wie man einen Bewohner gut lagern könnte und man dieses Wissen dann in das Team einbringen möchte, dann funktioniert das gut. Also, die Leute versuchen dann dieses Wissen, welches ich ihnen zuvor erklärt habe, bei ihren eigenen Arbeiten wirklich umzusetzen und das zeigt mir schon, dass die Leute gegenseitiges Verständnis zeigen, die Dinge ernst nehmen und auch andere oder neue Meinungen akzeptieren. Aber wichtig denke ich, ist es, dass man solche Dinge ihnen wirklich immer wieder mal erklärt und man ihnen gewisse Dinge auch vorzeigt und man begründet, warum man teils arbeiten heutzutage anders macht als früher, ja diese Begründung das ist schon wichtig, das muss schon auch sein. Und ich denke, weil das bei uns im Team der Fall ist, also man neue Dinge erklärt und vorzeigt und auch begründet, warum man gewisse Dinge neu anders machen soll als zuvor, existiert dieses gegenseitige Verständnis, weil die Leute im Team sich wertschätzen und sich gegenseitig auch ernst nehmen.

[01:13:58] C.F.: Was denkst du, welche Bedingungen, sind deiner Meinung nach, dafür verantwortlich, dass im Pflorgeteam grosses gegenseitiges Verständnis und Akzeptanz herrscht?

A.F.: Ja, vielleicht erklärt sich das durch die Zusammensetzung des Teams, also dass unser Team aus jungen und älteren Leuten besteht, also verschiedene Generation sich im Team vermischen. Das Team besteht auch eher aus Leuten, die eine ruhigere Art haben, also wir haben wirklich wenige Leute oder fast niemand im Team, der so richtig impulsiv ist. Und ich denke, diese Zusammensetzung aus diesen Leuten, die passt sehr gut, also da haben sich die richtigen Leute gefunden (Lachen), die sich auch gegenseitig mögen und das trägt denke ich, schon auch dazu bei, dass die Leute sich untereinander leichter akzeptieren können. Ja.

[01:14:52] C.F.: Was denkst du, was könntest du tun, um im Team das gegenseitige Verständnis und die Akzeptanz weiter zu fördern?

A.F.: Ja, dass ich wirklich weiterhin, also wie zuvor gleich versuche echt und ehrlich mit meinen Leuten im Team umzugehen. Ja und dass ich mich nicht vor den Leuten verstecke und auch meine Gefühle zulasse und auch offen den Leuten im Team zeige, wenn es mal nötig ist.

[01:15:40] C.F.: Ja.

Des Weiteren lassen die Ergebnisse der Befragung darauf schliessen, dass zum Teil der Einzelne und nicht immer das Team im Mittelpunkt steht.

Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in deinem Team?

A.F.: Hm, schwierig dazu ein Bsp. zu nennen, weil ich das eigentlich nicht so sehe, dass zum Teil eine Person sich in den Mittelpunkt stellt. Also dass sehe ich nicht bei uns.

[01:16:20] C.F.: Ok.

Was denkst du, welche Bedingungen sind, deiner Meinung nach, dafür verantwortlich, dass im Pflorgeteam zum Teil der Einzelne und nicht das Team im Mittelpunkt steht?

A.F.: Ja vielleicht haben wir schon so einzelne dominante Personen im Team, die zwischendurch, teilweise schon mal auch den Ton angeben, ja. Leute die ein bisschen impulsiver sind als andere und zum Teil auch dominanter sind, ja. Und diese Leute werden dann vielleicht durch ihre eher dominante Art von den anderen Leuten im Team so wahrgenommen, dass sie sich in den Mittelpunkt stellen, aber ich glaube nicht, dass sie das mit Absicht machen, das ist halt teilweise ihre Art. Ja, es gibt halt einfach teilweise Menschen, die eher dominanter sind, aber ihnen ist das vielleicht auch gar nicht so bewusst.

[01:17:00] C.F.: Was denkst du, was könntest du tun, damit mehr das Team und nicht einzelne Personen im Mittelpunkt stehen?

A.F.: Also wenn sich das während der Arbeit wirklich bemerkbar machen würde, dass sich einzelne Leute im Team bei uns in den Mittelpunkt stellen würden, dann würde ich die Leute auf dieses Problem direkt ansprechen, ja. Also ich würde die Person in einer passenden Situation, also wenn man vielleicht zu zweit arbeitet oder in einer Pause bspw. fragen, warum hast du dich so verhalten, ja das würde ich machen.

C.F.: Und seitens der Unternehmung, gäbe es da, deiner Meinung nach, noch Punkte, die dazu beitragen würden, damit die Leute mehr das Team und nicht sich selber in den Mittelpunkt stellen würden?

A.F.: Ja, dass man wirklich auch auf das menschliche achtet, wenn man neue Mitarbeiter einstellt. Also ich denke, das fachliche Wissen einer Person ist eine Sache, aber dass man dabei wirklich nicht vergisst auch auf das menschliche einer Person zu achten, das finde ich auch ganz wichtig. Also es ist wunderbar, wenn eine Person ein überdurchschnittlich gutes Abschlusszeugnis vorweisen kann, aber das menschliche ist mindestens auch so wichtig für eine gute Zusammenarbeit, Ja.

C.F.: Kannst du mir beschreiben, wie der ungefähre Ablauf hier im Haus funktioniert also, wie die Unternehmung vorgeht, um zu überprüfen, ob eine Person für eine Stelle hier im Haus geeignet ist?

A.F.: Ja, die neuen Mitarbeitenden absolvieren hier im Haus, in einem der drei Teams, eine dreimonatige Probezeit, soviel ich weiss.

C.F.: Und werden dann die Mitarbeitenden dieser Teams auch dazu befragt, ob der neue Mitarbeiter ihnen als geeignet erscheint?

A.F.: Hm, also es kam auch schon vor, dass mich die Pflegeleitung gefragt hat, wie ich den neuen Mitarbeiter einschätzte und ob er für die Arbeit in unserem Haus, als geeignet erscheint. [Stelle wurde zensiert] und dass mich die Pflegeleitung, in Bezug auf die mögliche Eignung der Person, nach Meiner Meinung gefragt hat, das habe ich sehr wertschätzend gefunden. Also man befragt, glaube ich, schon auch die Leute die bereits hier im Haus arbeiten über ihren Eindruck, also wie sie den neuen Mitarbeiter beurteilen. Ja und das finde ich sehr gut vom Haus, dass sie auch die Mitarbeitenden bei der Auswahl der Leute einbeziehen.

[01:21:20] C.F.: Ok.

Des Weiteren existiert gemäss den Ergebnissen des Fragebogens eine Uneinigkeit darüber, ob einzelne Teammitglieder versuchen, sich auf Kosten anderer zu profilieren bzw. sich in den Vordergrund zu stellen.

Ist das, deiner Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit?

A.F.: Also ich denke, die letzte Zeit war für uns alle sehr schwierig, da wir in das neue Gebäude umgezogen sind und es dementsprechend sehr viel für uns zu tun gab, also das war schon viel. Und dann hat man teilweise schon gespürt, dass sich ein paar einzelne Leute vielleicht ein bisschen aufgespielt haben, aber eben, also ich denke, das hing auch mit dieser hektischen Situation, also mit dem Umzug zusammen. Und jetzt bin ich der Meinung, dass langsam wieder mehr Ruhe in unserem Arbeitsalltag eingetreten ist und dass sich das schon wieder gebessert hat. Aber abgesehen von dieser hektischen Zeit ist das meiner Meinung nach, nicht ein Problem bei uns im Team. Also dass einige Leute sich in den Vordergrund stellen oder andere ausnutzen, nein,

A.C.: Könntest du mir ein Bsp. beschreiben, wie sich das beim Umzug in das neue Gebäude bemerkbar machte, dass sich einzelne Leute des Teams in den Vordergrund gestellt haben?

A.F.: Ja, also in dieser Zeit, als wir in den Neubau umgezogen sind, sind die Informationen im Zusammenhang mit diesem Neubau oder dem geplanten Umzug einfach nicht bis zu den Mitarbeitenden durchgedrungen. Also ich bin der Meinung, dass man die Mitarbeitenden, also ausser vielleicht das Kader, teilweise zu wenig informiert hat. Also man wusste oft nichts Genaues über den Neubau und dem Umzug in das neue Gebäude, da waren wir schon teilweise oft im Unklaren darüber. Und dann habe ich im Januar eines Tages gesagt, so [Name wurde zensiert] ich möchte gerne wissen, wann genau der Termin des Umzuges ist, ich möchte das gerne wissen. Und man wurde im Sommer schon darüber informiert, dass sich der geplante Umzug aus verschiedenen Gründen verzögern würde. Und der Umzug wurde auch immer wieder von Monat zu Monat verschoben. Und nach einer gewissen Zeit, wurden wir dann darüber informiert, dass der Umzug für den Januar geplant ist. Und nach einer Zeit hiess es dann wir zügeln Mitte Januar und zuletzt hiess es dann Ende Januar. Und da ich an diesen Tagen des geplanten Umzuges eingeteilt war, um zu arbeiten, habe ich dann nochmals extra nachgefragt, ob der Umzug auch wirklich an diesen Tagen stattfindet, damit ich mich dann auch ein bisschen auf den Umzug einstellen kann, weil man wusste ja nichts genaueres. Und dann hat [Name wurde zensiert] gesagt, ja doch an diesen Tagen findet der Umzug statt. Also ich möchte jetzt absolut nichts Schlechtes über die Person sagen, es betrifft ja eher die Stationsleitung als Ganzes oder vielleicht besser gesagt, die Kommunikation zu den Leuten. Und bei diesem geplanten Umzug wurden wir teilweise schon eher spät über wichtige Dinge informiert. Und durch diese schlechte Informationsweitergabe von oben zu den Leuten, entwickelte sich im Team schon auch eine Art der Unruhe. Also in dieser Zeit wusste man meiner Meinung nach, oft nicht über einige Dinge genau Bescheid oder man war über vieles im Unklaren.

C.F.: Ja.

Um meine Frage noch abschliessend zu klären, möchte ich dich fragen, ob für dich während der Arbeit dies spürbar ist, dass sich einzelne Leute auf Kosten anderer im Team profilieren?

A.F.: Ja, es kommt vielleicht mal vereinzelt vor, dass man aus den Gesprächen raus hört, dass die Person sagt, ja und ich und ich und ich, aber ehrlich gesagt, kommt das sehr selten bei uns im Team vor. Also das liegt bei uns wirklich im normalen Bereich. Ja, also das ist bei uns so gesehen kein Thema im Team. Und ich denke, es gibt einfach auch solche Leute, die eher den Drang haben, den anderen Leuten im Team vielleicht einfach alles mitzuteilen, wenn sie etwas gemacht haben. Also Leute, die von Natur aus ein solches Mitteilungsbedürfnis haben. Aber das ist normal, denke ich.

[01:24:52] C.F.: Ok.

Und was denkst du, was könntest du tun, damit das im Team auch nie zu einem Thema wird, dass einzelne Leute sich in den Vordergrund drängen?

A.F.: Ja, also wenn sich bspw. eine Person wirklich oft in den Vordergrund drängt und es für mich zu einem Problem wird, dann muss man versuchen, das Problem mit der Person zu klären und nicht vor sich her zu schieben.

Also ich würde mit der Person ein klärendes Gespräch suchen und ihr bspw. sagen, hey du hör zu, ich war ja auch dort und wir haben die Arbeit ja zusammen erledigt und nicht nur du alleine. Also das ich versuche diese Angelegenheit direkt mit der Person zu klären. Ja.

C.F.: Und seitens der Unternehmung, gäbe es da, deiner Meinung nach, noch Punkte, die dazu beitragen würden, damit es nicht dazu kommt, dass einzelne Teammitglieder versuchen, sich auf Kosten anderer zu profilieren oder sich einzelne Leute in den Vordergrund stellen?

A.F.: Nein, dazu fällt mir nichts ein.

[01:25:59] C.F.: OK.

Weiter hat sich gezeigt, dass im Team Uneinigkeit herrscht, ob Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern existiert.

Ist das, deiner Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit?

A.F.: Also vielleicht vor einiger Zeit schon, aber gewisse Leute sind dann gegangen, ja das hat es meiner Meinung nach, vor ungefähr einem guten Jahr schon gegeben und dann hat man auch so eine gewisse Unzufriedenheit im Team gespürt. Aber gewisse Leute haben dann das Haus verlassen und dadurch wurde die Situation dann auch wieder besser. Ja, eben so vereinzelt, wie ich auch bereits bei den anderen Fragen schon gesagt habe, man hört teilweise über die Zeit schon immer Mal, dass es kleinere Probleme irgendwo gibt, aber jetzt nicht im speziellen, dass die Leute im Team untereinander konkurrenzieren. Aber eben diese kleinen Problemchen, das gibt es halt immer wieder einmal, wenn Menschen zusammenarbeiten, das ist nie ganz perfekt, ja es „menschlet“ halt (Lachen). Aber ich denke, im Grossen und Ganzen ist das kein Problem bei uns.

[01:27:06] C.F.: Ok.

Hast du eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern ist kein Thema“ so unterschiedlich sind im Team?

A.F.: Ja, eine Erklärung dafür könnte sein, dass es vielleicht Leute bei uns gibt, die sich benachteiligt fühlen, weil sie vielleicht von ihrem Charakter her eher eine ruhigere Art haben oder von ihrem Charakter her eher zurückhaltender sind. Und dass diese ruhigeren Leute im Team, dass dann so wahrnehmen, dass andere Leute, die im Vergleich zu ihnen dem Team alles mitteilen, welche Arbeiten sie gerade erledigt haben, dass diese Leute versuchen zu rivalisieren. Ja und dieses dominante Verhalten, von diesen ruhigeren Leuten im Team, nicht als positiv empfunden wird.

[01:27:53] C.F.: Ok.

Was denkst du, was könntest du tun, damit Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern kein Thema ist?

A.F.: Ja das ich darauf achte, dass ich mit jedem Mitarbeiter einen wertschätzenden Umgang pflege und auch mit diesen Leuten mit denen man sich nicht unbedingt auf der gleichen Wellenlänge befindet. Ja.

C.F.: Und seitens der Unternehmung, könnte man da vielleicht etwas dazu beitragen, damit Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern kein Thema ist?

A.F.: Hm, nein ich denke, dazu kann die Unternehmung keinen Beitrag leisten. Man muss denken ich, wirklich selber darauf achten und wenn es mich bspw. stört, dann muss ich das mit der Person besprechen und mit ihr klären.

[01:28:28] C.F.: OK.

Die Befragung hat gezeigt, dass die Meinungen im Team bezüglich der Aussage „Wir reden offen und frei miteinander“ sehr unterschiedlich sind.

Ist das, deiner Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit?

A.F.: Ja. Also meiner Meinung nach, müsste die Stationsleitung teilweise schneller und offener nach unten, also zu den Mitarbeitenden, kommunizieren. Dass man also wirklich den Leuten offen kommuniziert, wenn irgendwas ist, aber so Gesamthaft gesehen, denke ich eigentlich schon, dass wir untereinander eher eine offene Kommunikation haben. Ja.

C.F.: Könntest du mir ein Bsp. beschreiben, welches verdeutlicht, dass die Stationsleitung teilweise zu wenig offen kommuniziert?

A.F.: Ja, meiner Meinung nach, wurde man in der Zeit, als der Umzug in das neue Gebäude stattgefunden hat eher schlecht über die Dinge, wie bspw. den genauen Umzugstermin, informiert.

[01:29:37] C.F.: Ok.

Hast du eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Wir reden offen und frei miteinander“ so unterschiedlich sind?

A.F.: Ich erkläre mir das so, dass einige Leute bei uns vielleicht eher den Mut haben bei gewissen Unklarheiten auch nachzufragen und dann sagen, so jetzt will ich einfach wissen, was los ist. Also dass einige Leute eher hartnäckig sind und nachfragen bis sie eine Antwort erhalten haben. Und im Vergleich zu diesen eher hartnäckigeren Leuten, es auch Leute gibt, die dann sagen, was solls, dann bekomme ich halt keine Antwort, also diese Leute sich vielleicht auch weniger getrauen, um nachzufragen. Und ja, ich denke, bei einigen Leuten, die müssen dann schon ihren Mut zusammen nehmen, damit sie jemanden aus dem Kader etwas fragen können. Und wenn sie diesen Mut nicht aufbringen können, denken sich vielleicht die Leute, dass ihnen irgendwas verschwiegen wird und nehmen deshalb die Kommunikation auch nicht so offen wahr. Ja.

[01:30:50] C.F.: Was denkst du, was könntest du tun, damit die Kommunikation im Team als offen und frei erlebt wird?

A.F.: Ja, also wenn ich wirklich das Gefühl habe, dass im Team nicht oder zu wenig offen kommuniziert wird, würde ich versuchen, dieses Thema bspw. einmal in einer Teamsitzung zu thematisieren. Und ich denke, eine Teamsitzung wäre eine passende Gelegenheit dafür, um sich zusammen im Team darüber austauschen zu können. Weil die meisten Leute zu dieser Teamsitzung kommen und man dann wirklich auch genügend Zeit hat, um über dieses Thema zu diskutieren.

C.F.: Ok.

Und seitens der Unternehmung, könnte man da vielleicht etwas dazu beitragen, damit die Kommunikation im Team als offen und frei erlebt wird?

Hm nein, ich denke, das ist auch mehr wieder so ein Punkt, der unter den Leuten im Team besprochen werden sollte.

[01:31:16] C.F.: Ja.

Auch die Aussage „Wir bringen alle wichtigen Informationen in unser Team ein“, wurde von einzelnen sehr unterschiedlich bewertet.

Ist das, deiner Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit?

A.F.: Hm, das kommt halt immer ein bisschen darauf an. Also bspw. diejenigen Leute, die sich zurzeit in der Ausbildung befinden, die arbeiten vielleicht weniger und sind deshalb teilweise weniger anwesend. Oder bspw. diejenigen Leute die Teilzeitarbeiten, die sind auch im Vergleich zu den Leuten, die 100 Prozent arbeiten nicht so oft im Haus und dann liegt es halt auch wirklich an jedem einzelnen im Team, mich eingeschlossen, dass falls irgendwas unklar ist, man dementsprechend auch wirklich selber auch nachfragt und wenn es sein muss, auch hartnäckig nachfragt. Also dass man bei diesem Punkt wirklich Eigeninitiative zeigt und bei den Leuten im Team auch Dinge nachfragen.

C.F.: Und ist das, deiner Meinung nach, auch spürbar, dass vereinzelte Leute andere Leute im Team weniger über neue Geschehnisse informieren?

A.F.: Also meiner Meinung nach spürt man das eher weniger während der Arbeit, nein. Und ja, also man muss ja auch zu einem gewissen Mass an Eigeninitiative an den Tag legen und bei bestehenden Unklarheiten sich selber darüber informieren oder sich bspw. bei den Mitarbeitenden im Haus erkundigen, was alles wichtiges geschehen ist oder man etwas wissen sollte. Also ich denke, das ist bei uns jetzt weniger ein Problem.

[01:32:42] C.F.: Ok.

Du hast zwar bereits schon einige Dinge erwähnt, die diesen Punkt, deiner Meinung nach, erklären könnten. Ich Frage aber der Vollständigkeit halber trotzdem nochmals nach.

Hast du eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Wir bringen alle wichtigen Informationen in das Team ein“ so unterschiedlich sind?

A.F.: Ja, also meine Erklärung dafür ist, dass einige Leute teilweise im Vergleich zu anderen Leuten im Team eher zurückhaltender sind oder vielleicht auch nicht den Mut besitzen, gewisse Dinge wiederholt nachzufragen und nochmals zu fragen, schau, ich möchte dieses oder jenes wissen, erkläre es mir das noch einmal. Und aus diesem Grund auch weniger nachfragen und deshalb über einige Dinge weniger gut Bescheid wissen. Oder diese Leute vielleicht auch das Gefühl haben, dass wenn man wiederholt etwas nachfragt, sich die anderen Leute über sie nerven und für sich dann denken, oh man diese Person weiss noch immer nicht darüber Bescheid.

C.F.: Sind dann, deiner Meinung nach, Fragen nicht so gern gesehen bei euch, jetzt mal übertrieben formuliert?

A.F.: Nein, das nicht, also Fragen darf man bei uns im Team jederzeit, das ist kein Problem. Aber mir wurde auch schon mal bei einem Rapport gesagt, [Name wurde zensiert] das musst du halt selber am Computer nachlesen oder ihr, die weniger im Haus sind, müsst es selber am Computer nachlesen. Klar, mir ist schon bewusst, dass man die Rapporte nicht Ellen lang machen kann und auch nicht jeder Zeitpunkt der richtige ist, um Fragen zu stellen, wenn bspw. das Haus voll belegt ist und man auf dem Stock in der Arbeit versinkt, also der Zeitpunkt, um nachzufragen, der muss schon auch passend sein, wie bspw. in einer ruhigen Minute am Nachmittag oder so. Und dann kann man immer fragen, du kannst du mir nicht kurz erklären, wo ich das im Computer nachschauen kann und solche Dinge, das ist wirklich nie ein Problem bei uns.

[01:34:39] C.F.: Ok.

Und was, denkst du, was könntest du tun, damit wichtige Informationen im Team mehr geteilt werden?

A.F.: Hm schwierig. Ja, indem ich, falls mir etwas unklar ist oder ich das Gefühl habe, das viel bei der Arbeit während meiner Abwesenheit geschehen ist, dass ich dann selber nachhake und die Leute auch selber darauf anspreche. Aber wichtig ist auch, denke ich, dass man sich in die Situation der anderen Person hineinversetzt und man sich selber sagt, hey ich bin doch auch froh, wenn ich bspw. nach längerer Abwesenheit gewisse Dinge bei den Leuten nachfragen kann oder man durch den gegenseitigen Austausch untereinander wichtige Informationen in Erfahrung bringen kann, wie man bspw. gewisse Dinge mit Hilfe des Computers nachschauen kann usw.. Das ist meiner Meinung nach, so etwas ähnliches, wie dieser Punkt der gegenseitigen Unterstützung, also dass man sich gegenseitig Wertschätzt und sich auch untereinander unterstützt, also dass man sich auch bei Gelegenheit Zeit für andere nimmt, um dessen Fragen klären zu können. Ja, und wichtig ist natürlich auch, dass man darauf im Team achtet, dass sich die Leute auch weiterhin getrauen untereinander Fragen zu stellen, also dass diese Wertschätzung gegenüber den anderen Leuten im Team nicht verloren geht und man sich auch selber die Zeit nimmt, um sich mit den Mitarbeitenden auszutauschen. Und was sicherlich auch eine grosse Unterstützung wäre, um das zu fördern, dass alle einen Anteil daran leisten, wichtige Informationen in das Team einzubringen wäre, dass die Leute wirklich darüber Bescheid wissen in welchem Menü des Computers man Informationen für die anderen festhalten kann und man das wirklich allen Leuten im Team zeigt, damit sie es verstehen. Ja, klar diejenigen Leute in der Funktion als Pflegehelfer haben nicht auf alle Menüs des Computers Zugriff, aber ich denke, es wäre trotzdem gut, wenn man das ihnen erklärt, damit wenigstens die grundlegendsten Informationen, die von allen Leuten eingesehen werden können, so gut wie möglich an alle Mitarbeiter verteilt werden und die Leute sich untereinander diese Informationen auch mündlich weitergeben können.

C.F.: Dann haben die Leute, in der Funktion als Pflegehelfer, nicht zu allem auf dem Computer Zugang?

A.F.: Ja, also sie haben schon auch Zugang, aber gewisse Dokumente sind für sie gesperrt. Vielleicht liege ich falsch, aber ich glaube mich zu erinnern, dass vor einiger Zeit ein Pflegehelfer geäußert hat, dass er zu einigen Menüs gar kein Zugang habe. Ja, wobei, vielleicht war das auch nur ein Fehler von dem System, das kann ich nicht mehr genau sagen.

[01:36:38] C.F.: Ok.

Wir sind nun zum Schluss dieses Themenbereichs des „Zusammenhalts“ gelangt.

Gibt es sonst noch etwas zu diesem Themenbereich, dass bisher nicht angesprochen wurde, aber deiner Meinung nach, als Stärken oder Schwächen des Pflorgeteams zu beschreiben wäre?

A.F.: Ja, nein eigentlich nicht. Im Grossen und Ganzen haben wir das wichtigste angesprochen, denke ich.

4. Dimension: „Verantwortungsübernahme“

[01:37:09] C.F.: Dann kommen wir nun zur vierten und letzten Dimension, wobei es um die Verantwortungsübernahme im Pflorgeteam thematisch geht.

Die Ergebnisse auf dieser Dimension zeigen, dass das Pflorgeteam ständig über Verbesserungen nachdenkt.

Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in deinem Team?

A.F.: Ja, ein gutes Bsp. welches veranschaulicht, dass man wirklich bei uns im Team über Verbesserungen nachdenkt ist bspw. dass man sich immer wieder mit den Arbeitszeiten im Team beschäftigt und man dort immer wieder schaut, wie man die Arbeitszeiten besser gestalten könnte, damit es für die Leute bei uns angenehmer ist zu arbeiten. Also es werden bspw. immer wieder die Pausenzeiten angepasst und geschaut, was die Leute am angenehmsten empfinden, um zu arbeiten und wenn die Leute sagen, diese Pause ist bspw. eher unpraktisch, dann wird es wieder neu angepasst und verändert. Ja und bei diesen Dienstzeiten oder Pausenzeiten, wird denke ich, schon bei uns im Team sehr darauf geachtet, um es den Leuten so angenehm wie möglich zu machen und Verbesserungen demensprechend auch immer wieder umzusetzen. Ja, zurzeit haben wir bei uns 11 verschiedene Schichtzeiten und ja es ist halt wirklich schwierig, um bspw. das Haus gemäss den Richtlinien mit den entsprechenden Funktionen der Leute korrekt abzudecken. Und wenn man bspw. unsere Arbeitszeiten mit den Arbeitszeiten eines Spitals vergleicht, dann haben die Leute in einem Spital eher den Vorteil, dass sie eher Dienste haben, bei denen die Leute am Stück durcharbeiten können und das ist halt schon praktisch, weil man dann bspw. keine grösseren Pausen hat, die drei bis vier Stunden dauern und man später wieder mit der Arbeit beginnen muss. Ja, so dieser Schichtbetrieb eines Spitals ist natürlich schon herrlich, also man muss nur einmal zur Arbeit kommen und wenn man die Schicht beendet hat, dann kann man wieder nach Hause fahren.

C.F.: Und werden die Mitarbeitenden des Teams auch zu ihren Meinungen im Hinblick auf die Gestaltung der verschiedenen Schichtdienste befragt also, könnt ihr eure Meinungen dazu im Team auch äussern?

A.F.: Ja, also das wird letzten Endes schon von der Pflegedienstleitung entschieden, welche Änderungen bspw. bei den Dienstzeiten umgesetzt werden. Ja, das ist aber auch klar, weil es existieren ja auch von höheren Stellen gewisse Richtlinien und Vorschriften, die von der Pflegedienstleitung eingehalten und umgesetzt werden müssen oder von der Pflegeleitung angepasst werden müssen, weil auf einmal neue Regelungen gelten. Und das ist für mich schon verständlich, dass die Pflegeleitung über die Umsetzung solcher Änderungen alleine entscheidet, weil letzten Endes die Verantwortung bei der Pflegedienstleitung liegt, dass alle Abteilungen mit den entsprechenden Funktionen und Verantwortlichkeiten korrekt abgedeckt werden. Womit ich einfach teilweise mühe habe ist, dass ich den Eindruck habe, dass man solche Veränderungen, die bspw. die Arbeitszeiten betreffen, zu wenig früh den Leuten kommuniziert. Also mir geht das teilweise einfach zu schnell, plötzlich heisst es einfach nächsten Monat machen wir das jetzt neu so und fertig. Ja, aber im Grossen und Ganzen betrachtet, können wir oft unsere Meinungen und Ideen in Bezug auf Verbesserungen einbringen, das ist, denke ich absolut der Fall bei uns. Aber eben, es bestehen halt auch Richtlinien in der Pflege, die einfach eingehalten werden müssen und da kann man halt nicht gross Dinge verändern oder Anpassen, Ja.

[01:39:34] C.F.: Was denkst du, welche Bedingungen sind, deiner Meinung nach, dafür verantwortlich, dass im Team eher oft über Verbesserungen nachgedacht wird?

A.F.: Ja, sicherlich deswegen, weil sich viele Leute im Team sich auch über ihre Arbeit im Haus Gedanken machen und sie daran interessiert sind. Also ich denke, die meisten von uns sind bei ihrer Arbeit sehr eigenständig und schauen nicht einfach weg oder ignorieren negative Dinge, die ihnen während der Arbeit auffallen. Also ich denke, unser Team besteht aus Leuten, die wirklich daran interessiert sind etwas zu bewirken und Dinge, die ihnen während der Arbeit auffallen, zu verbessern. Ja und ich denke, die meisten Leute bei uns haben nicht diese Einstellung, dass man einfach mit dem grossen Strom mitschwimmen muss, also dass sie denken, ich schwimme den Leuten jetzt einfach nach und wenn die Leute in diese Richtung schwimmen, dann schwimme ich auch in diese Richtung. Also die Leute im Team denken wirklich eigenständig über die Dinge nach und äussern sich auch demensprechend, wenn sie etwas sehen, dass man verbessern könnte. Ja.

[01:40:20] C.F.: Was denkst du, was könntest du tun, damit im Team über Verbesserungen noch vermehrt nachgedacht werden?

A.F.: Ja, dass ich selber mich zu den Dingen bei denen ich sehe, dass diese nicht so gut im Team laufen, auch äussere und mir selber auch darüber Gedanken mache, wie man diese Dinge verbessern könnte. Also das ich dem Team auch eigene Lösungen dazu präsentieren kann und man diese Punkte dann gemeinsam auch diskutieren kann.

C.F.: OK.

Gibt es, deiner Meinung nach, auch etwas seitens der Unternehmung, was man machen könnte, damit im Team über Verbesserungen noch vermehrt nachgedacht werden kann?

A.F.: Ja, dass man weiterhin auch versucht, bei Möglichkeit auf die Bedürfnisse der Leute zu achten und man die Leute weiterhin zu ihren Meinungen befragt, also das sollte nicht verloren gehen. Ja und meiner Meinung nach, wäre es auch wichtig, dass man vielleicht mehr versuchen würde, im Hinblick auf Änderungen der Schichtdienste, die Leute frühzeitiger über solche Dinge zu informieren, damit man sich besser auch darauf einstellen kann. Ja.

[01:41:18] C.F.: Des Weiteren lassen die Ergebnisse auf der Skala der Verantwortungsübernahme darauf schliessen, dass sich nicht alle im gleichen Masse in das Team einbringen. Wie zeigt sich das anhand konkreten Bsp. in deinem Team?

A.F.: Ja, das ist noch schwierig zu beurteilen. Weil man arbeitet ja immer wieder in anderen Zusammensetzungen miteinander. Hm, wirklich schwierig. Ja, das merkt man schon, dass sich nicht alle im gleichen Masse die Initiative ergreifen und sich in das Team einbringen. Also es gibt sicherlich Leute bei uns, die sich mehr in das Team einbringen und halt auch mehr die Initiative ergreifen und dann gibt es bei uns auch die Leute, die eher teilweise im Hintergrund bleiben, die also eher so eine Art haben, lieber nicht zu viel zu sagen, damit sie ja nichts falsch machen oder Verärgerungen bei den Leuten hervorrufen könnten. Also dass sind dann eher die Leute, die mit ihrer Meinung sehr zurückhaltend sind, um nicht auf mögliche Widerstände zu treffen und irgendwo anzustossen. Aber ich denke, dass solche Unterschiede überall existieren und es ist ja so, dass diese Leute nicht faul sind, und sich vielleicht weniger im Vergleich zu anderen einbringen, das ist halt mehr so eine Charaktersache also etwas natürliches und dann gibt es halt Leute die eher zurückhaltend sind. Und ja, wenn man halt sich in das Team einbringt und seine Meinung oder einen Vorschlag zu etwas äussert, dann trifft man halt auch auf andere Meinungen im Team, die die Dinge anders sehen, aber das ist ja auch natürlich, wichtig ist aber zu sehen, dass man so im Team weiterkommt und man den Vorschlag kritisch mit den Leuten diskutiert und wenn die Leute bspw. nach der Diskussion sich einig über den Vorschlag sind und man den Vorschlag umsetzt, dann hat das ja dem Team letzten Endes schon etwas gebracht. Und ja klar diese Leute, die dann ihre Meinungen mehr einbringen und vielleicht mehr Initiative zeigen, die denken sich dann vielleicht, ja wieso äussert sich die andere Person nicht dazu und dann entsteht, denke ich, schon auch der Eindruck, ja einige bringen bspw. ihre Meinungen zu wenig in das Team ein.

[01:42:35] C.F.:

Du hast zwar teilweise bereits einige Punkte genannt. Ich Frage aber der Vollständigkeit halber trotzdem nochmals nach. Was denkst du, was könnte dafür verantwortlich sein, dass sich nicht alle im gleichen Masse in das Team einbringen? Du hast bereits erwähnt, dass das, deiner Meinung nach, etwas mit der eigenen Persönlichkeit zu tun hat.

A.F.: Ich denke, dass sicherlich auch gewisse Charakterzüge der Person dabei eine Rolle spielen, ob man jetzt eher ein zurückhaltender Mensch ist oder halt mehr eine Person ist, die Initiative zeigt oder man vielleicht weniger Mühe damit hat, seine Meinungen im Team einzubringen. Vielleicht haben gewisse Leute auch grossen Respekt davor ihren Job zu verlieren und sind deshalb eher zurückhaltender und denken sich, ja wenn ich nichts sage, dann kann ich auch nichts falsch machen, weil es im höheren Alter eher schwierig ist einen anderen Arbeitgeber zu finden.

[01:43:29] C.F.: Was denkst du, was könntest du tun, damit alle sich etwa im gleichen Masse in das Team einbringen?

A.F.: Da muss ich überlegen. Ja also meiner Meinung nach, wenn man dies fördern möchte, müsste das schon von oben kommen, also dass man die Leute dazu motiviert.

C.F.: Gerne möchte ich noch deine Meinung dazu hören, hast du den Eindruck, dass die Stationsleitung so Dinge, wie bspw. Engagement und Initiative also, sich in das Team einzubringen, den Leuten im Team auch vorlebt oder ist das weniger spürbar?

A.F.: Ja, ich würde sagen, teils teils, weil die Stationsleitung sich aus verschiedenen Leuten zusammensetzt.

[01:44:41] C.F.: Ok.

Im Pflorgeteam existieren gemäss den Ergebnissen verschiedene Ansichten darüber, ob alle Teammitglieder Verantwortung übernehmen.

Ist das, deiner Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit?

A.F.: Hm, das ist auch schwierig zu beurteilen, aber ja vereinzelt denke ich, gibt es halt immer wieder so Leute, die sich durchschlängeln und dann sagen ja ja ja, ich mache das, aber dann trotzdem nicht so stark die Verantwortung übernehmen oder auch versuchen die Verantwortung zu meiden. Aber ich denke, dass solche Unterschiede überall existieren, wo Menschen miteinander zusammenarbeiten. Und jetzt bei uns im Team, also da bin ich im Grossen und Ganzen der Meinung, dass die Mehrheit der Leute ihre Verantwortung eigentlich schon wahrnimmt. Also ich denke, das liegt bei uns im grünen Bereich. Klar gibt es teilweise einzelne Leute, die dann eher wegen Kleinigkeiten, wie bspw. ein bisschen Husten, nicht zur Arbeit kommen und im Vergleich zu anderen eher schnell wegen kleinen Dingen zu Hause bleiben und eben sich vielleicht weniger für das Team verantwortlich fühlen. Aber eben, so einzelne Leute gibt es überall, wo man arbeitet.

C.F.: Aber ist das, deiner Meinung nach, im Team eher auffällig und hinderlich für die Zusammenarbeit, dass es Leute gibt, die eher wenig Verantwortung übernehmen oder denkst du, dass liegt bei euch noch im normalen Bereich?

A.F.: Also ich denke, das liegt bei uns im Team sicherlich noch im grünen, also im normalen Bereich. Ja.

[01:46:30] C.F.: Ok.

Hast du eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Die Mitglieder übernehmen Verantwortung“ so unterschiedlich sind?

A.F.: Ja, also eine Erklärung dafür ist meiner Meinung nach, dass sich vereinzelt Leute vielleicht eher weniger zeigen, also Verantwortung übernehmen, weil sie vielleicht der Meinung sind, dass diese Aufgaben nicht zu ihrem Aufgabenbereich gehören und sie nichts falsch machen wollen. Und diese Haltung bei den anderen Leuten, die

eher initiative zeigen und Verantwortung übernehmen, dann den Eindruck erweckt, dass die anderen Leute zu wenig Verantwortung übernehmen. Ja.

[01:46:56] C.F.: Was denkst du, was könntest du dazu beitragen, damit alle Teammitglieder Verantwortung übernehmen?

A.F.: Ja, dass man die Leute, die eher zurückhaltend sind bspw. in kleineren Projekten, die im Haus laufen mitintegriert und sie daran mitarbeiten lässt. Oder dass man die Leute in eine Weiterbildung schickt, die ihnen Freude macht und sie in ihren Fähigkeiten bestärkt. Ja, sowas vielleicht. Aber man sollte auch darauf achten, dass man die Leute auf keinen Fall überfordert, das wäre dann nicht gut, weil dann würden, denke ich, diese Leute die Verantwortung noch mehr scheuen. Aber das man einfach darauf schaut, dass man diese Leute in einem guten Masse auch fordert, dass würde sicher dazu beitragen, damit die Leute vielleicht mehr Verantwortung übernehmen.

C.F.: Du hast ja den Punkt der Weiterbildung erwähnt, hast du da vielleicht auch eine Idee darüber, welche Themenbereiche diese Weiterbildungen beinhalten könnten?

A.F.: Ja, also so Themen wie bspw. Palliative Pflegekonzepte, Sterbebegleitung oder bspw. auch Themen, die Aspekte in Bezug auf das schonende Arbeiten in der Pflege fokussieren oder bspw. Weiterbildungen im Bereich der Kinästhetik in der Krankenpflege oder vielleicht auch eine Weiterbildung im Bereich der Wundbehandlung, das hat sich scheinbar vieles verändert, das wär also schon interessant, denke ich.

[01:48:34] C.F.: Ja.

Auch die Aussage „In unserem Team fühlt sich jeder für das Gesamtergebnis der Arbeit verantwortlich“, wurde von einzelnen sehr unterschiedlich bewertet.

Ist das, deiner Meinung nach, spürbar im Team während der Arbeit also, diese verschiedenen Meinungen?

A.F.: Nein, also nicht extrem. Also, klar gibt es teilweise einzelne Leute, die sich eher weniger verantwortlich zeigen und weniger darauf achten, ob bspw. die Schicht ihre Aufgabe erfüllt im Vergleich zu anderen. Aber ich denke, das kommt überall vor wo gearbeitet wird, aber es ist jetzt nicht so, dass das ein Problem in unserer Zusammenarbeit darstellt.

[01:49:31] C.F.: OK.

Hast du vielleicht eine Erklärung dafür, dass die Meinungen auf diese Aussage „Im Team fühlt sich jeder für das Gesamtergebnis der Arbeit verantwortlich“ so unterschiedlich sind?

A.F.: Hm Schwierig. Ich denke, da könnte auch die Funktion der Leute die sie bei ihrer Arbeit ausüben, eine Rolle spielen. Also, dass diejenigen Leute die in einer höheren Position sind und mehr Verantwortung haben, vielleicht teilweise das Gefühl haben, dass gewisse Arbeiten von ihnen, wie bspw. Büroarbeiten, also planen usw., von den Leuten in niedrigeren Funktionen weniger ernst genommen werden. Ja.

[01:51:53] C.F.: Ok.

Was denkst du, was könntest du tun, damit alle Teammitglieder sich eher für das Gesamtergebnis verantwortlich fühlen?

A.F.: Also ich bin der Meinung, dass man unbedingt darauf achten sollte, dass man nicht nur die Funktion einer Person sieht, also dass man nicht einfach sagt, du hast jetzt genau diese Aufgabe und du machst jetzt das. Weil ich denke, wenn man alle Aufgaben wirklich strikt nach den Funktionen aufteilt, dass dann die Gefahr besteht, dass die Leute sich nicht mehr für das Gesamtergebnis des Teams interessiert fühlen und auch dass die Leute sich dann natürlich auch weniger für das Gesamtergebnis des Teams verantwortlich fühlen. Ja, weil die Leute, denke ich, dann durch diese starre Funktionsaufteilung den Blick für das Ganze letzten Endes verlieren würden. Weil ich habe auch schon einmal gehört bekommen, ja ich springe gleich viel, wie die Leute in einer höheren Funktion und die diplomierten sitzen oft vor ihrem Computer und haben Sitzungen usw., aber die Leute in einer höheren Funktion verdienen mehr als ich. Und dann kann man natürlich schon auch darauf antworten und sagen, ja aber die Leute mit höheren Funktionen tragen ja auch eine höhere Verantwortung bei der Arbeit. Und diese Administrativen Arbeiten sind ja auch Arbeiten, die erledigt werden müssen. Und um das bei den Leuten im Team zu fördern, also dass sie sich verantwortlich fühlen für das Gesamtergebnis, denke ich ist es wichtig, dass man den Leuten auch wirklich immer eine Wertschätzung entgegenbringt für das, was sie alles leisten, egal ,ob jetzt die Person gerade vor dem Computer sitzt oder einen Bewohner zum Esstisch begleitet. Ja, man muss wirklich darauf achten, dass man nicht den Titel der Person zu sehr in den Mittelpunkt stellt. Und man muss vielleicht auch dieses gegenseitige Verständnis für die jeweiligen Aufgabenbereiche in einer Funktion bei den Leuten fördern. Indem man den Leuten wirklich versucht zu erklären, dass administrative Arbeiten genau gleich wichtig sind in der Pflege, wie die direkten Arbeiten mit den Bewohnern.

C.F.: Ok.

Und seitens der Unternehmung, denkst du, gibt es da etwas, dass man machen könnte, damit alle Teammitglieder sich eher für das Gesamtergebnis verantwortlich fühlen?

A.F.: Ja, dass man vielleicht versucht, zu gewissen Dingen oder bspw. Erneuerungen das Team auch zu ihrer Meinung zu befragen und man diese auch nach Möglichkeit versucht zu berücksichtigen. Und dass die Unternehmung später das Team auch über den weiteren Verlauf einer Erneuerung wieder informiert und man den Leuten dabei sagt, schaut dieses und jenes konnten wir berücksichtigen und andere Dinge konnten wir aus diesen und diesen Gründen nicht berücksichtigen. Ja, ich denke, das würde schon auch dazu beitragen, dass die Leute sich noch mehr mit der Unternehmung identifizieren und sie sich dementsprechend mehr für das Gesamtergebnis verantwortlich fühlen würden.

[01:55:57] C.F.: Ja.

Wir sind nun zum Schluss dieses Themenbereichs der „Verantwortungsübernahme“ gelangt.

Gibt es sonst noch etwas zu diesem Themenbereich, dass bisher nicht angesprochen wurde, aber deiner Meinung nach, als Stärken oder Schwächen des Pflorgeteams zu beschreiben wäre?

A.F.: Ja, ich möchte an dieser Stelle erwähnen, dass es meiner Meinung nach, wirklich wichtig ist, dass man das wirklich so wie zuvor beibehält, dass man also auch alte Dinge in die Zukunft mitnimmt und man nicht nur versucht immer alles Mögliche neu zu gestalten und zu verändern. Mir ist schon klar, dass man sich immer wieder neu anpassen muss, weil gewisse Dinge wie bspw. neue Richtlinien oder andere Dinge erscheinen. Aber man sollte die alten Zeiten nicht ganz ausblenden, in der ja auch viele Dinge gut funktioniert haben und man sollte wirklich darauf achten von dieser Zeit die guten Dinge für die Zukunft auch mitzunehmen und die alten Dinge nicht einfach auszulöschen.

C.F.: Könntest du mir dazu vielleicht ein Bsp. nennen, damit ich mir das besser vorstellen kann?

A.F.: Ja, das ist jetzt schwierig dir so aus der Luft ein gutes Bsp. zu beschreiben (Lachen). Ich habe einfach teilweise das Gefühl, dass man heutzutage immer wieder viel zu übereilt und zu schnell die Dinge verändern möchte. Und ich bin einfach der Typ von Mensch, der einfach auch gerne etwas Altes in die Zukunft mitnimmt, wenn es sich all die Jahre bewährt hat. Ja. Ja, also bspw. bin ich schon seit über [Anzahl Jahre wurden zensiert] Jahren mit der Person zusammen und diese Person ist ja auch alt, aber es hat sich gelohnt (Lachen).

[01:59:23] C.F.: Ja (Lachen).

Wir sind nun fast am Schluss des Interviews angelangt.

Gibt es sonst noch etwas, dass bisher überhaupt nicht angesprochen wurde, aber du gerne, in Bezug auf Stärken und Schwächen deines Teams, äussern möchtest?

A.F.: Ja, mir ist es persönlich einfach wichtig, dass man untereinander ehrlich ist. Ich denke, jeder Mensch macht während der Arbeit Fehler, aber wichtig ist meiner Meinung nach, dass man auch zu diesen Fehler steht und man halt wirklich ehrlich ist miteinander, gerade in der heutigen Zeit ist es von grossem Wert, wenn man zueinander ehrlich sein kann. Ja und dass man offen sagt, warum man gewisse Dinge nicht erzählen kann, also einfach das man ehrlich miteinander ist. Und wichtig ist auch der freundliche Umgang miteinander, also bspw. ein freundliches Lächeln oder einen kurzen Wink, das macht schon so viel aus, das gibt mir irgendwie Kraft, um zu arbeiten und ich fühle mich dann auch am Arbeitsplatz geborgen. Ja, wie du bereits bemerkt hast, ich bin ein Gefühls-mensch (Lachen).

C.F.: (Lachen), Vielen Dank für dieses wertvolle und interessante Gespräch.

Dann möchte ich mich bei dir herzlich bedanken, dass du dir die Zeit genommen hast...

Anhang D: Qualitative Studie - Kategoriensystem - Ergebnisdarstellung

Die Ergebnisse der durchgeführten quantitativen Studie nach Kauffeld (FAT) sowie die inhaltsanalytische Auswertung der Experteninterviews haben zu einem umfassenden Kategoriensystem geführt. Die Ergebnisse werden nach den Subskalen bzw. Modellannahmen mit den dazugehörigen Aussagepaaren unterteilt. Zudem werden die Ergebnisse jeweils analog der quantitativen Studie in „Stärken“, „Schwächen“ und „Konfliktpotentiale“ zur besseren Übersicht gegliedert.

Die Ergebnisse können als eine Art IST-Analyse der Zusammenarbeit oder als Ideenkatalog für zukünftige selbständige Entwicklungsmaßnahmen für das Team verstanden werden. Der es dem Pflorgeteam ermöglichen soll, bei Interesse Aspekte ihrer Zusammenarbeit zu thematisieren und nötigenfalls in Absprache mit der Pflegeleitung Verbesserungen erarbeiten zu können.

Die nachfolgenden Ergebnisse beziehen sich auf Expertenaussagen von fünf Mitarbeitern des Teams (s. Kap. 3.3.1) und können daher nicht als repräsentativ für das gesamte Pflorgeteam angesehen werden. Unter „Anzahl Nennungen“ im folgendem Kategoriensystem sind dabei die Anzahl Mitarbeiter zu verstehen, die eine oder mehrere Aussagen bezüglich der jeweiligen Rubrik gemacht haben.

D 1: Kategoriensystem - Dim. Zielorientierung - Stärken

D 1.1: Die Anforderungen an unsere Arbeitsergebnisse sind klar formuliert

Die Anforderungen an unsere Arbeitsergebnisse sind klar formuliert		
Beispiele für die Beschreibung der Stärke		
Oberkategorien:	Anzahl Nennungen (von Total 5 Pers):	
Anforderungen werden den MA. mit Hilfe des Computers klar	3 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Die Aufgaben können täglich am Computer nachgeschaut werden und so kennt jeder seine Aufgaben Durch das Pflegeprogramm "Easydock" weiss jeder MA., was genau zu tun ist In der Pflegeplanung auf dem Computer werden die Anforderungen für die Mitarbeiter ersichtlich
Anforderungen werden mit Hilfe der mündl. Rapporte kommuniziert	3 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Nach dem Rapport weiss jeder MA. was genau zu tun ist Besprochen werden bspw. die Arbeitseinteilung und sonstige Aufgaben, die das Team am Tag erledigen muss
Anforderungen werden durch allgemeingültige Richtlinien klar	2 Pers.	Erläuterung: Anforderungen werden durch allgemeingültige Richtlinien klar (z.B. Leitbild, Inhalte Informationshandbuch; Ferienregelung, Arbeitsvorschriften (z.B. korrektes Vorgehen bei einer Infektion etc.). Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Es existieren allgemein gültige Richtlinien im Haus Zu diesen allgemein gültigen Richtlinien gehört auch das Informationshandbuch, dass im Stationszimmer abgelegt ist Durch diese schriftlichen Informationen sind die MA. im Team über die Arbeiten bestens informiert
Anforderungen werden durch Qualifikationsgespräche dem MA. klar	2 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Qualifikationsgespräche bringen den MA. auf den richtigen Weg so, dass die Arbeitsergebnisse ihm klar sind
Anforderungen werden durch Stellenbeschreibung klar	2 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Jeder MA. erhält eine Stellenbeschreibung mit den entsprechenden Anforderungen und erforderlichen Kompetenzen in seiner Funktion Die Stellenbeschreibungen können jeder Zeit auf dem Computer eingesehen werden
Anforderungen werden durch die Tagesplanung auf der Station klar	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Aus der Tagesplanung werden die jeweiligen Aufgaben im Zusammenhang mit den Bewohnern für die MA. ersichtlich
Anforderungen werden während der Probezeit (3 Mt.) klar	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Anforderungen werden während der 3 monatigen Probezeit schrittweise ersichtlich
Mögliche Erklärungen bzw. Bedingungen, die zu dieser Stärke führen:		
Gegenseitiger mündlicher Austausch unter den MA.; Absprachen und Nachfragen	4 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Der gegenseitige mündlicher Austausch unterstützt, dass die Arbeitsergebnisse dem Team klar sind Vieles wird im Team mündlich nochmals besprochen (Absprachen und Nachfragen)
Die MA. im Team zeigen Eigeninteresse	1 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> MA. informieren sich selbständig über die Geschehnisse während der Arbeit MA. fragen während der Arbeit oftmals selbständig nach, welche Aufgaben noch zu erledigen sind
Computer im Stationszimmer; ermöglicht Zugriff auf Dokumente	5 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Gute Pflegeplanung auf dem Computer:

		<ul style="list-style-type: none"> Die Aufgaben können nach Belieben bzw. zu jeder Zeit in der Pflegeplanung nachgelesen werden (Programm "Easydock") Die digitale Pflegeplanung ist sehr praktisch, um über spezifische Anforderungen der Bewohner bescheid zu wissen Falls nach den Rapporten noch Unklarheiten bezüglich den Anforderungen bestehen, stellt die digitale Pflegeplanung ein gutes Hilfsmittel dar, um sich zusätzlich zu informieren
Offizielle mündliche Absprachen im Team	4 Pers.	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Täglich stattfindende mündl. Rapport: <ul style="list-style-type: none"> Mündl. Rapporte; jeder MA. weiss danach genau bescheid was zu tun ist; bspw. wird die Arbeitseinteilung der MA. und anfallende Aufgaben bspw. im Zusammenhang mit den Bewohnern besprochen, die das Team zu erledigen hat Durchführung von Teamsitzungen: <ul style="list-style-type: none"> Teamsitzungen; dabei werden überwiegend Probleme und dessen Anforderungen, die die Station betreffen, besprochen
Es existieren klare formelle Unterlagen	4 Pers.	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Allgemeingültige Richtlinien: <ul style="list-style-type: none"> Allgemeingültige Richtlinien in Form eines Ordners auf der Station vorhanden: Leitbild, Inhalte aus Informationshandbuch (z.B.: Ferientagregelung, Arbeitsvorschriften (z.B. korrektes Vorgehen bei einer Infektion)) Tagesplanung: <ul style="list-style-type: none"> Tagesplanung im Stationszimmer vorhanden; daraus können die MA. die jeweiligen Aufgaben für die zugeteilten Bewohner entnehmen Klar verständliche Stellenbeschreibung: <ul style="list-style-type: none"> Nötige Kompetenzen und entsprechende Anforderungen werden sehr gut beschrieben
Durchführung von Qualifikationsgesprächen	2 Pers.	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Durch die Qualifikationsgespräche werden die Arbeitsergebnisse dem MA. klar Die Anforderungen auf der Stellenbeschreibung werden zusätzlich mit dem MA. besprochen
Einführung der MA. durch Probezeit (3 Mt.)	1 Pers.	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ermöglicht den neuen MA. sich mit den Anforderungen vertraut zu machen Aufgaben werden den neuen MA. erläutert und mögliche Lösungsstrategien vermittelt Ermöglicht den neuen MA. sich mit den Bewohnern vertraut zu machen
Unterstützende Massnahmen / Verbesserungspotential, um diese Stärke zu fördern bzw. zu behalten:		
MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; gegenseitiger mündlicher Austausch fördern	3 Pers.	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sich über die Anforderungen bei den MA. erkundigen und bei Unklarheit nachfragen Stärken der Teammitglieder als eigene Ressource nutzen und sich Klarheit über die Anforderungen verschaffen Anforderungsklarheit im Team fördern, indem man die MA. auf bestehende Aufgaben darauf anspricht
MA. im Team; Eigeninitiative zeigen; das eigene Wissen über die Anforderungen auffrischen	1 Pers.	<p>Kernaussage:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sich selber mit Hilfe des Informationshandbuches (z.B. allgemeingültige Richtlinien), Leitbild (z.B. Philosophie des Hauses) und mit dem Computer (z.B.: Pflegeplanung) das Wissen über die Anforderungen in Erinnerung rufen.
Rapport; den Rapport stärker als Ressource nutzen	2 Pers.	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Klarere bzw. bestimmtere Anweisungen <ul style="list-style-type: none"> Leitung Rapport; noch klarere bzw. bestimmtere Anweisungen kommunizieren; konkretere Zuweisung einzelner Aufgaben an die MA. Eigene aktive Beteiligung

		<ul style="list-style-type: none"> • MA. im Team; Eigeninitiative zeigen; eigene aktive Beteiligung an den Rapporten; sich mitteilen und Informationen einholen ▪ Auf die regelmässige Durchführung mündl. Rapporte im Team achten <ul style="list-style-type: none"> ▪ MA. im Team; Eigeninitiative zeigen; eigene aktive Beteiligung an den Rapporten; sich mitteilen und Informationen einholen
Inhalt Teamsitzungen; das Thema "Anforderung an die Arbeitsergebnisse" im Team thematisieren	1 Pers.	<p>Kernaussage:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinsam im Team das Thema "Anforderungen" besprechen, damit die Anforderungen noch klarer werden

D 1.2: Die Erreichung unserer Ziele ist wichtig für die Gesamtorganisation

Die Erreichung unserer Ziele ist wichtig für die Gesamtorganisation		
Beispiele für die Beschreibung der Stärke		
Oberkategorien:	Anzahl Nennungen (von Total 5 Pers):	
MA. nehmen die Unternehmung als Ganzes wahr und nicht nur ihre Arbeit im Team	5 Pers.	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existierendes Verständnis; damit die Unternehmung erfolgreich (hohe Pflegequalität) sein kann braucht es eine gute Zusammenarbeit im Team; gute Stimmung im Team; man muss für das Team und die Bewohner Sorge tragen; man ist sozusagen eine Familie ▪ Informationen über Bewohner werden vom Team vertraulich behandelt und nicht nach aussen weitergegeben; existierendes Bewusstsein für die möglichen Konsequenzen für den Namen der Unternehmung ▪ Das Team verrichtet ihre Arbeit mit dem Verständnis, zugleich auch im Namen des Pflegeheims zu arbeiten; das Team nimmt ihren Arbeitsauftrag als Ganzes wahr; guter Umgang im Team macht sich auch bei den Bewohnern positiv bemerkbar; Bewohner fühlt sich wohl
MA. pflegen einen freundlicher und wertschätzender Umgang mit den Angehörigen der Bewohner; führt zu gutem Ruf des Hauses; trägt zum Überleben der Unternehmung bei	1 Pers.	<p>Kernaussage:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existierendes Verständnis im Team; gute Pflege geht über die eigentliche Aufgabe der Pflege hinaus; ist umfassender und beinhaltet unter anderem eine gute Betreuung der Angehörigen
Das Team übernimmt Verantwortung für ihr Handeln in der Unternehmung	1 Pers.	<p>Kernaussage:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Im Team werden weniger gute Dinge in der Zusammenarbeit oder geschehene Fehler mit der Pflegeleitung offen besprochen; das Team versucht daraus zu lernen; MA. zeigen sich loyal gegenüber der Unternehmung
Mögliche Erklärungen bzw. Bedingungen, die zu dieser Stärke führen:		
Persönliche Identifikation mit den Bewohnern	1 Pers.	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ MA. haben eigene Bekannte die von der Unternehmung betreut werden; ▪ MA. kennen die Bewohner bereits schon aus dem Privatleben; in dieser Region existiert weniger Anonymität
Existierende Denkhaltung "die Erreichung unserer Ziele ist zugleich wichtig für das Unternehmen" ; gilt als allgemeingültiger Wert und als selbstverständlich im Team	1 Pers.	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die MA. im Team wollen alle gut Pflegen; gilt als Arbeitseinstellung; wird als selbstverständlich von den MA. angesehen ▪ MA. kümmern sich auch um die Angehörigen der Bewohner: gilt als selbstverständlich im Team
Pflegeleitung und Stationsleitung pflegen einen wertschätzenden und engen Umgang mit den MA.	2 Pers.	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wünsche seitens der MA. werden bestmöglich berücksichtigt ▪ MA. können sich jederzeit bei Problemen melden; man zeigt Verständnis

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Man nimmt sich für Anliegen seitens MA. Zeit ▪ Man versucht Lösungen zu finden ▪ Kritik seitens MA. wird akzeptiert und ernstgenommen; man darf seine Meinung äussern ▪ Man legt grossen Wert darauf, dass es den MA. gut geht
Durchführung von Qualifikationsgesprächen motiviert das Team	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualifikationsgespräche verdeutlichen den MA. deren Wichtigkeit für die Unternehmung; gute Leistungen werden gelobt und Verbesserungspotential aufgezeigt
Unterstützende Massnahmen / Verbesserungspotential, um diese Stärke zu fördern bzw. zu behalten:		
MA. im Team: während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; Vorbild sein für andere MA. im Team	3 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verständnis im Team fördern "man arbeitet nicht nur für Geld" ▪ Für gute Stimmung sorgen im Team ▪ Motiviert zur Arbeit kommen ▪ Loyalität gegenüber, dem Team und auch der Unternehmung aufbringen; z.B. Bereitschaft zeigen für kranke MA. einzuspringen
MA. im Team: während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; wertschätzender Umgang untereinander beibehalten	1 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Selber Achtsam sein, dass der wertschätzende Umgang untereinander nicht verloren geht ▪ sich selber weiterhin die Zeit nehmen, verschiedene Anliegen im Team zu besprechen
Leitung Pflegedienst, Stationsleitung; wertschätzender Umgang mit MA. weiter beibehalten	1 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Achtsam sein, dass der wertschätzende Umgang zu den MA. nicht verloren geht ▪ Weiterhin Offenheit und Akzeptanz gegenüber den MA. zeigen ▪ Weiterhin den MA. kommunizieren, dass ihre Meinungen für die Unternehmung wichtig sind
In der Führungsfunktion; eine Unterstützung für die MA. sein	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Anliegen der MA. ernstnehmen, Verständnis zeigen und sich für die MA. auf Stufe Leitung einsetzen

D 1.3: Wir haben Kriterien, um den Grad der Zielerreichung bestimmen zu können

Wir haben Kriterien, um den Grad der Zielerreichung bestimmen zu können		
Beispiele für die Beschreibung der Stärke		
Oberkategorien:	Anzahl Nennungen (von Total 5 Pers):	
Gesetzte Ziele und entsprechende Kriterien für die Bewohner werden in der Pflegplanung festgehalten und gelten zugleich auch für das Team	3 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ MA. äussern während den Rapporten ihre Erfahrungen bzw. Eindrücke über die Bewohnern und überprüfen die gesetzten Ziele (z.B. Erhaltung der Selbständigkeit) mit Hilfe der Kriterien (z.B. bewältigt 2 längere Spaziergänge pro Tag selbständig); welche Bereiche haben sich verbessert und welche verschlechtert ▪ Je nach Veränderung des Gesundheitszustands des Bewohners werden neue Ziele und entsprechende Kriterien festgelegt und entsprechenden Massnahmen für die Zielerreichung abgeleitet, die für das ganze Team gelten. ▪ Ziele, Kriterien und Massnahmen werden vom dipl. Personal in der Pflegeplanung dokumentiert
Ziele der MA. werden in Qualifikationsgesprächen überprüft (finden zwischen 1 bis 2 Jahren statt)	1 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ermöglicht in Form eines Klärungsgespräches mit den MA. zu bestimmen, inwieweit die gesetzten Ziele erreicht wurden ▪ Thematische Bezüge der Ziele: Umgang mit dem Bewohner, individuelle Entwicklungspotentiale die von der Funktionsbeschreibung abgeleitet werden

Mögliche Erklärungen bzw. Bedingungen, die zu dieser Stärke führen:		
Team; erarbeitete Pflegeziele und dessen Beurteilungskriterien ; abrufbar in der Pflegeplanung	4 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Die Erarbeitung der Pflegeziele und dessen Beurteilungskriterien erfolgt im gegenseitigen Austausch der MA. bzw. aller Funktionen im Team während den mündl. Rapporten und falls notwendig in Absprache mit der Pflegedienstleitung Die Pflegeziele und Kriterien werden in der Pflegeplanung vom dipl. Personal dokumentiert
Pflegedienstleitung; erarbeitetes Dokument "Kriterien für Mitarbeitergespräche" für die Bestimmung des Zielerreichungsgrades	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Bietet den Beurteilern eine Unterstützung für die Bestimmung des Zielerreichungsgrades bei den MA.; Anwendung für die Qualifikationsgespräche; inwieweit die gesetzten MA.-Ziele erreicht wurden
Unterstützende Massnahmen / Verbesserungspotential, um diese Stärke zu fördern bzw. zu behalten:		
MA. im Team: während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; das Team zur Reflexion über bestehende Kriterien und Ziele anregen	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Als MA. im Team bestehende Kriterien und ziele in Bezug auf die Gebrauchstauglichkeit hinterfragen und eigene Eindrücke dem Team offen mitteilen; Diskussionen im Team fördern, um bestehende Dinge zu verbessern
MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; selber auf regelmässigerer Durchführung der mündl. Rapporte achten	2 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Gegenseitig auf die regelmässigerer Durchführung der Rapporte, für die Überprüfung bzw. Besprechung der Kriterien und Ziele, achten

D 2: Kategoriensystem - Dim. Zielorientierung - mögliches Konfliktpotential

D 2.1: Uns sind die Ziele des Teams unklar

Uns sind die Ziele des Teams unklar					
Wahrnehmung des Konfliktpotentials					
Ausprägung:	Interviewpersonen:				
	A.B.:	A.C.:	A.D.:	A.E.:	A.F.:
Nicht zuordbar:					
Nicht spürbar während der Arbeit:	x		x	x	
Spürbar, aber kein Problem während der Arbeit:		x			x
Spürbar, störend während der Arbeit:					

Beispiele für die Beschreibung des Konfliktpotentials		
Oberkategorien:	Anzahl Nennungen (von Total 5 Pers):	
Allgemeingültige und informelle (nicht schriftlich festgehalten) Ziele der Zusammenarbeit im Team sind den MA. klar	2 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Allgemeingültige Ziele; bspw. Ziele aus der Pflegeleitung sind klar und gelten zugleich auch indirekt für das Team Informelles Ziel; wird mündlich im Team kommuniziert; bspw. "hohe Pflegequalität"; wird von jedem MA. im Team angestrebt; es existiert Zielklarheit
Unterschiedliche Empfindungen der MA. bewirken unterschiedliche Zielausführungen; sei aber natürlich, wenn Menschen zusammenarbeiten	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Ordnung im Stationszimmer und Zimmer der Bewohner; einige MA. nehmen ein Zimmer als ordentlich war, andere empfinden beim gleichen Zimmer das Unordnung herrscht
Mögliche Erklärungen bzw. Bedingungen, die diesen Aspekt der Zusammenarbeit beeinträchtigt:		
Fragebogen FAT; Frage wurde von den MA. unterschiedlich verstanden ; führte zu unterschiedlichem Antwortverhalten; Aspekt wird deshalb als Konfliktpotential gemäss FAT interpretiert	4 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Einige MA. haben den Begriff "Teamziele" als Referenz genommen; es existieren aber keine konkreten Teamziele; deshalb niedrige Ausprägungen bei dieser Antwort Einige MA. haben den Begriff "Teamziele" als bestehende allgemeingültige Ziele (z.B. Ziele der Bewohner, individuelle Mitarbeiterziele) verstanden; deshalb unterschiedliche Ausprägungen bei dieser Antwort
Dauer und Art des Anstellungsverhältnis ; hat Einfluss auf das Verständnis der Ziele (Allgemeingültige Ziele oder informelle Ziele des Teams oder der Unternehmung)	2 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Langjährige MA. im Team; haben eine klarere Vorstellung von der Arbeit (Überblick); ihnen fällt es leichter einzuschätzen, was alles im Team erledigt werden muss im Vergleich zu den eher jüngeren MA. des Hauses MA. mit Vollzeittätigkeit; haben mehr Routine und verfügen über aktuelles Wissen der Geschehnisse im Team; im Vergleich zu MA. mit Teilzeittätigkeit; dies bedingt, dass die Leute sich über aktuellen Stand immer wieder erkundigen müssen; die MA. mehr im Team nachfragen müssen
Unterschiedliche Empfindungen der MA.; bewirken unterschiedliche Zielausführungen	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Ordnung im Stationszimmer und Zimmer der Bewohner; einige MA. nehmen ein Zimmer als ordentlich, andere als unordentlich war
Unterstützende Massnahmen / Verbesserungspotential, um diesen Aspekt der Zusammenarbeit zu verbessern:		
MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; den MA. im Team ihre Ziele bewusst werden lassen	1 Pers	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Untereinander vermehrt nachfragen, ob Ziele bzw. Aufgaben erledigt wurden, damit sie allen MA. bewusster werden
Inhalt Rapport; Thema "Zielklarheit" als Traktandenpunkt bei den Rapporten aufnehmen	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Bietet den MA. unter Umständen die Möglichkeit, sich darüber auszutauschen und sich bei Unklarheit effizienter zu informieren
Team; gemeinsame Auseinandersetzung mit dem Thema "Ziele des Teams"	1 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Den Aspekt "Ziele des Teams" in einem gemeinsamen Meeting ernsthaft besprechen
Team; Einführung konkreter Teamziele	3 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Gemeinsames Verständnis über Teamziele entwickeln; <ul style="list-style-type: none"> die MA. über den Sinn und Zweck von Teamzielen informieren; partizipative Entscheidungsfindung über die Einf. von Teamzielen (kein Zwang seitens Unternehmung) Bestehende Teamsitzungen bieten dazu die Möglichkeit; <ul style="list-style-type: none"> werden als geeignete Möglichkeit für die Erarbeitung von Teamzielen und das thematisieren von Aspekten der Zusammenarbeit im Team (z.B. Evaluation; Überprüfung der eingeführten Teamziele) gesehen. Teamzielen und Mitarbeiterziele nicht vermischen; <ul style="list-style-type: none"> Teamziele als isoliertes Instrument zur Verbesserungen der Zusammenarbeit im Team nutzen: keine Vermischung mit den existierenden individuellen Mitarbeitenden Zielen

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erarbeitung der Teamziele; <ul style="list-style-type: none"> • Sollen vom Team gemeinsam erarbeitet werden; Vorschlag MA., circa 2 Ziele ▪ Kriterien für Teamziele; <ul style="list-style-type: none"> • Darauf achten, dass die Ziele realistisch und messbar sind • Genügend Zeit; <ul style="list-style-type: none"> • Für Diskussionen, die Erarbeitung der Teamziele und Evaluation der ausgewählten Ziele; Vorschlag MA. 1 Std. pro Mt.
--	--	--

D 2.2: Ich identifiziere mich nicht mit den Zielen des Teams

Ich identifiziere mich nicht mit den Zielen des Teams					
Wahrnehmung des Konfliktpotentials					
	Interviewpersonen:				
Ausprägung:	A.B.:	A.C.:	A.D.:	A.E.:	A.F.:
Nicht zuordbar:		X			
Nicht spürbar während der Arbeit:					
Spürbar, aber kein Problem während der Arbeit:			X	X	
Spürbar, störend während der Arbeit:	X				X
Beispiele für die Beschreibung des Konfliktpotentials					
Oberkategorien:	Anzahl Nennungen (von Total 5 Pers):				
Geringe Identifikation mit den Teamzielen - interne Abmachungen	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gesetztes Ziel einer Schicht; Bewohner zeitig in die Betten zu bringen; MA. arbeitet aber trotzdem eher langsam und vernachlässigt die Zeit 			
Geringe Identifikation mit den Teamzielen - informelles Ziel	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Informelles Ziel des Teams; sich über noch unerledigte Aufgaben selbständig informieren; Situation: im Team besteht bspw. überwiegend die Meinung, dass es sich um eine hektische Zeit mit vielen Arbeiten handelt, wobei ein MA. sich folgendermassen dazu offen äussert: "Ich weiss gar nicht warum das alle im Team so empfinden, ich habe ja selber praktisch nichts zu tun" 			
Geringe Identifikation mit den Teamzielen - informelles Ziel	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Informelles Ziel des Teams; untereinander Informationen austauschen und weitergeben (z.B.: Rapport); Situation: Vereinzelt wird der gegenseitige Informationsaustausch als weniger wichtig erachtet; Qualität der des Informationsaustausch nimmt dadurch ab 			

Mögliche Erklärungen bzw. Bedingungen, die diesen Aspekt der Zusammenarbeit beeinträchtigt:		
Fragebogen; Frage wurde von den MA. unterschiedlich verstanden ; führte zu unterschiedlichem Antwortverhalten; Aspekt wird deshalb als Konfliktpotential gemäss FAT interpretiert	3 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einige MA. haben den Begriff "Teamziele" als Referenz genommen; es existieren aber keine konkreten Teamziele; deshalb niedrige Ausprägungen bei dieser Antwort ▪ Einige MA. haben den Begriff "Teamziele" als bestehende informelle Ziele (bspw. untereinander ehrlich sein oder sich gegenseitig unterstützen) verstanden; deshalb unterschiedliche Ausprägungen bei dieser Antwort
Geringe Erfahrung mit dieser Form der Zusammenarbeit im Pflorgeteam	2 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Geringe Erfahrung bewirkt bei MA.; dass die Perspektive eher auf die eigenen Aufgaben, als auf die Gesamtaufgaben gerichtet ist ▪ MA. leitet weniger Informationen weiter, fragt bei Unklarheiten weniger nach und achtet bei den Arbeitsabläufen weniger auf die Zeit; MA. arbeitet eher für sich
MA. handeln bzw. arbeiten nach ihrem Inneren ; orientieren sich nach ihrem Gefühl; sehen deswegen weniger den Zweck einiger Ziele bzw. Abmachungen	2 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bspw. werden die informellen Ziele des Teams, von den jeweiligen MA., als unterschiedlich wichtig wahrgenommen ▪ Einige MA. handeln mehr nach ihren Gefühlen; man muss aber auch auf die Arbeitsabläufe der Unternehmung achten, damit kein Chaos entsteht ▪ Einigen MA. erscheinen bspw. gegenseitige Absprachen eher weniger wichtig und sehen deswegen weniger den Zweck dahinter
Informationen und Anweisungen werden oft mündlich im Team weitergegeben	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Viele Regelungen bzw. Abmachungen über die Zusammenarbeit im Team (z.B.: informelle Ziele) existiert in den Köpfen der MA.; wird weniger schriftlich festgehalten
Geringes Verständnis für die informellen Ziele der Zusammenarbeit im Pflorgeteam	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einige MA. arbeiten weniger nach dem Verständnis, das Team als eine Art Unterstützung für sich zu sehen; arbeiten individueller
Unterstützende Massnahmen / Verbesserungspotential, um diesen Aspekt der Zusammenarbeit zu verbessern:		
MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; das Team an die bestehenden Ziele bzw. Aufgaben erinnern oder darauf hinweisen	2 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Untereinander vermehrt nachfragen, ob Ziele bzw. Aufgaben erledigt wurden, damit die Ziele allen MA. bewusster werden ▪ Sich auf die Ziele bzw. Abmachungen im Team stützen und diese auch bei den MA. im Team einfordern
MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; selber auf die regelmässige Durchführung der mündl. Rapporte achten	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gegenseitig auf die regelmässige Durchführung der Rapporte achten; um die MA. im Team an ihre Ziele zu erinnern
MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; das Team mit Hilfe von Gesprächen zur Selbstreflexion anregen und den MA. den Sinn der Ziele aufzeigen	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Untereinander vermehrt nachfragen, warum Ziele bzw. Abmachungen nicht eingehalten worden sind und die MA. über deren Sinn und Zweck aufklären
Team; Erarbeitung oder Optimierung bestehender Ziele hinsichtlich den genannten Kriterien der MA. ; fördert Identifikation mit Zielen gemäss MA.	2 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Genannte Kriterien für Ziele; darauf achten, dass die Ziele: <ul style="list-style-type: none"> • realistisch sind • messbar sind • verständlich sind (d.h. einfach formuliert) • partizipativ vom Team erarbeitet sind
Stationsleitung; stärkere Ausrichtung der Funktion "Stationsleitung" auf Personalbetreuungsaufgaben	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reduktion der Arbeitstätigkeiten in der direkten Pflege; dafür mehr zeitliche Ressourcen zur Verfügung für die Bewältigung von Aufgaben im Zusammenhang der Personalbetreuung (z.B.: Durchführung von Qualifikationsgespräche)

D 2.3: Unsere Ziele sind unrealistisch und unerreichbar

Unsere Ziele sind unrealistisch und unerreichbar					
Wahrnehmung des Konfliktpotentials					
	Interviewpersonen:				
Ausprägung:	A.B.:	A.C.:	A.D.:	A.E.:	A.F.:
Nicht zuordbar:		×			
Nicht spürbar während der Arbeit:					
Spürbar, aber kein Problem während der Arbeit:				×	×
Spürbar, störend während der Arbeit:	×		×		
Beispiele für die Beschreibung des Konfliktpotentials					
Oberkategorien:	Anzahl Nennungen (von Total 5 Pers):				
Einzelne Ziele werden teils als unrealistisch und unerreichbar wahrgenommen; - "Bewohner kleidet sich selbständig an" - "Spaziergänge mit Bewohner durchführen" - "monatliche Reinigung der zugewiesenen Zimmer"	2 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Bsp. Ziel "Bewohner kleidet sich selbständig an"; Bewohner sollte sich nach dem Waschen möglichst selbständig ankleiden können, wobei die MA. dieses Vorgehen überwachen sollten, indem sie immer wieder die Zimmer der Bewohner aufsuchen und nach dem Rechten schauen; Wenn einige Bewohner aber eher unkonzentriert sind, benötigt die Umsetzung dieses Zieles sehr viel Zeitaufwand seitens MA.; Betreuungsaufwand Bsp. Ziel "Spaziergänge mit Bewohner durchführen"; Bewohner sollte bei Spaziergängen durch MA. begleitet und unterstützt werden; Umsetzung dieses Ziel ist Zeitaufwändig und bedingt die Abwesenheit eines MA. auf der Station Bsp. Ziel "monatliche Reinigung der zugewiesenen Zimmer"; Pflegehelfer haben das Ziel, die ihnen zugewiesenen Zimmer der Bewohner einmal monatlich zu reinigen; Umsetzung dieses Ziel erscheint einigen MA. als schwierig, da teilweise keine Zeit dafür gefunden werden kann 			
Mögliche Erklärungen bzw. Bedingungen, die diesen Aspekt der Zusammenarbeit beeinträchtigt:					
Fragebogen; Frage wurde von den MA. unterschiedlich verstanden ; führte zu unterschiedlichem Antwortverhalten; Aspekt wird deshalb als Konfliktpotential gemäss FAT interpretiert	2 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Einige MA. haben den Begriff "Ziele" in Verbindung mit "Teamzielen" verstanden; es existieren aber keine konkreten Teamziele; deshalb niedrige Ausprägungen bei dieser Antwort Für das Team existieren Zielsetzungen aus sehr unterschiedlichen Bereichen. Dabei existieren Ziele die leicht oder schwierig realisierbar sind ; Je nachdem, welches Ziel die MA. bewertet haben, resultierte gesamthaft ein unterschiedliches Antwortverhalten bei dieser Frage 			
Unterschiedliches Verständnis bei den MA. in Bezug auf die Pflegequalität	1 Pers.	Erläuterung: Unterschiedliches Verständnis in Bezug auf die Pflegequalität bewirkt unterschiedliche Wahrnehmungen seitens MA. in Bezug auf die Realisierbarkeit bestehender Ziele. Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Unterschiedliches Verständnis bei den MA. bewirkt bspw.; dass wenn MA. den Bewohnern erlauben, nach dem Abendessen, nach draussen zu gehen, sich die MA. danach beeilen müssen, alle Bewohner vor Beginn der Nachtschicht in die Betten zu bringen, damit das Ziel der Schicht bewältigt werden kann 			

Mangelnde Absprachen unter den MA. im Team	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Mangelnde Absprachen unter den MA. bewirken bspw.; dass die MA. sich untereinander nicht optimal koordinieren können und dementsprechend auch keine Freiräume geschaffen werden können; bspw. welcher MA. reinigt heute seine zugewiesenen Zimmer und wer morgen
Zeitliche Ressourcen sind knapp	2 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Geringe zeitliche Ressourcen bewirken bei den MA.; dass Ziele wie z.B.: "Bewohner kleidet sich selbständig an", "Spaziergänge mit Bewohner durchführen" und "monatliche Reinigung der zugewiesenen Zimmer" als schwierig realisierbar bzw. teilweise als nicht umsetzbar wahrgenommen werden
Unterstützende Massnahmen / Verbesserungspotential, um diesen Aspekt der Zusammenarbeit zu verbessern:		
MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; dem Team eigenes Erfahrungswissen mitteilen und eigene Vorschläge für die Bewältigung der Ziele unterbreiten	1 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Erfahrungswissen; eigene erfolgreiche Arbeitsstrategien mit den MA. im Team teilen Vorschläge unterbreiten; mögliche Lösungswege (Bewältigungsstrategien) zu den bestehenden Zielen den MA. unterbreiten
MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; die MA. in Bezug auf die Arbeitsbewältigung motivieren	1 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Wertschätzung zeigen; wenn MA. das Gefühl haben zu viel Arbeit zu haben; sich Zeit nehmen und ihnen zuhören Erfolgslebnisse schaffen: den MA. verdeutlichen, dass sie ja bereits schon ähnliche Aufgaben erfolgreich gemeistert haben Auf das Team als mögliche Ressource hinweisen; Man arbeitet nicht alleine, auf die MA. im Team kann man zählen
Team; interne Weiterbildungen realisieren ; für MA. im Team; Weiterbildungsangebot im Zusammenhang mit "effizienter Arbeitsbewältigung"	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Interne Weiterbildungen für die MA. anbieten; um sich Wissen bzw. neue Erfahrungen in Bezug auf die "effiziente Arbeitsbewältigung" aneignen zu können
Stationsleitung; genauere Anweisungen und Bestimmungen, in Bezug auf die Zielerreichung für die MA. im Team, erteilen	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Genauere Anweisungen und Bestimmungen für die MA.; damit Klarheit herrscht, wie man mit gewissen Aufgaben umzugehen hat; Bsp. für bestehende Unklarheit bei den MA.: wann dürfen die Bewohner nach dem Abendessen nach draussen und wann nicht?
Leitung Pflegedienst; mehr Personal als Ressource zur Verfügung stellen	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Mehr Personal; damit alle Ziele erreicht werden können; damit die Pflegeplanung konkret in dieser existierender Form umgesetzt werden kann

D 3: Kategoriensystem - Dim. Aufgabenbewältigung - Schwäche

D 3.1: Informationen werden oft zu spät ausgetauscht

Informationen werden oft zu spät ausgetauscht		
Beispiele für die Beschreibung der Schwäche:		
Oberkategorien:	Anzahl Nennungen (von Total 5 Pers):	
Rapporte sind weniger umfassend als früher; die mündl. Rapporte werden heutzutage nicht mehr so umfassend durchgeführt wie im Vergleich zu früher; heutzutage müssen die MA. sich öfters selber erkundigen; z.B. Informationen im Computer nachschauen; bspw. Informationen über Bewohner erreichen die MA. teilweise zu spät oder gar nicht	2 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wenn bspw. ein Bewohner einem MA. gegenüber den Wunsch äussert, um 05:00 Uhr geweckt zu werden und anschliessend ein neuer MA. einer neuen Schicht nur die Anweisung sieht, diesen Bewohner um 05.00 Uhr zu wecken ohne genauere Informationen (Bspw. Begründung) während des Rapportes darüber erhalten zu haben, dass es sich dabei ausschliesslich um einen Wunsch des Bewohners handelt, dann ist diese Aufgabe für den MA. nicht nachvollziehbar ▪ Es werden Rapporte durchgeführt; diese sind aber nicht mehr so umfassend wie früher ▪ Früher hatten die MA. Zeit, sich untereinander bspw. über die Bewohner oder sonstige Geschehnisse zu informieren bzw. auszutauschen ▪ MA. können sich auch mit Hilfe des Computer selber informieren; in hektischen Zeiten ist dies aber schwierig realisierbar ▪ Heutzutage soll am Rapport nur das wesentlichste erzählt werden; er soll möglichst kurz gehalten werden
Die Bekanntgabe des genauen Termins inkl. der dazugehörigen Aufgaben für den Umzug, in das neue Gebäude, erfolgte kurz vor der eigentlichen Durchführung	2 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die MA. im Team waren bis kurz vor dem Umzug in das neue Gebäude über den exakten Umzugstermin, über dessen zeitlichen Abläufen oder über die zusätzlichen Aufgaben im Unklaren ▪ Den Angehörigen der Bewohner konnte man in Bezug auf den Umzug keine genaueren Auskünfte geben
Die Betreuungspersonen im Team wurden sehr kurzfristig für eine mögliche Betreuung neuer Schüler angefragt	2 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Bekanntgabe über die Möglichkeit neue Schüler zu betreuen, erfolgte bei den MA. sehr kurzfristig ▪ Unklarheit seitens MA. welche zusätzlichen Aufgaben mit der Betreuungsfunktion verbunden sind ▪ Kurze Bedenkzeit bei den MA., ob sie die Betreuungsfunktion wahrnehmen möchten
Durch unregelmässige Durchführung der mündl. Rapporte, erhalten die MA. im Team wichtige Informationen teilweise nicht oder zu spät	1 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Rapport wurde über eine längere Zeit teilweise nicht durchgeführt
Die Bekanntgabe einer zeitlichen Verschiebung eines Sitzungstermins erreichte einen MA. zu spät	1 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Als der MA. am Sitzungsort ankam, bemerkte er, dass die Sitzung vorverschoben wurde und die anderen MA. bereits mit dieser begonnen hatten
Mögliche Erklärungen bzw. Bedingungen, die zu dieser Schwäche führen:		
Neubau der Unternehmung; durch den Neubau und durch den damit verbundenen Umzug der Unternehmung, resultierte eine hektische Zeit mit vielen Veränderungen; Unplanbarkeit	3 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Allgemein: <ul style="list-style-type: none"> • Für alle MA. schwierige Zeit; Informationsweitergabe erschwert durch; unerwartete Geschehnisse, geringe Planbarkeit gewisser Aufgaben; die Weitergabe von Informationen ging teilweise vergessen ▪ Kader: <ul style="list-style-type: none"> • War intensiv damit beschäftigt unerwartete Probleme, verbunden mit dem Neubau und mit dem Umzug, zu lösen; Sitzungsmarathon

		<ul style="list-style-type: none"> Zurückhaltende Informationsweitergabe; um bei kurzfristigen Änderungen die MA. nicht zu häufig zu verärgern
Die Rotation der MA., bedingt durch den Einsatz im Schichtbetrieb; beeinträchtigt teilweise den mündl. Informationsfluss (z.B. Rapport); Abwesenheit der MA.	3 Pers.	<p>Kernaussage:</p> <ul style="list-style-type: none"> Rapportleiter verfügt unter Umständen, durch seine Freitage gegebenenfalls, nicht über alle wichtige Geschehnisse in der Unternehmung Kenntnisse; dadurch können Informationen der nächsten Schicht nicht immer zeitgerecht weitergereicht werden
Die Durchführung der mündl. Rapporte/ Übergeben; erfolgt teilweise unregelmässig; werden sehr kurz gehalten	2 Pers.	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Unregelmässig; <ul style="list-style-type: none"> Der Rapport wurde über eine längere Zeit teilweise nicht durchgeführt Die Rapporte werden heutzutage nicht mehr so umfassend durchgeführt wie im Vergleich zu früher; heutzutage müssen die MA. sich öfters selber erkundigen; z.B. Informationen im Computer nachschauen Dauer; <ul style="list-style-type: none"> Früher hatten die MA. Zeit, sich untereinander bspw. über die Bewohner oder sonstige Geschehnisse zu informieren bzw. auszutauschen Heutzutage soll am Rapport nur das Wesentlichste erzählt werden; Rapport soll möglichst kurz gehalten werden
Unterstützende Massnahmen / Verbesserungspotential, um diese Schwäche zu mindern bzw. zu vermeiden:		
MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; gegenseitiger mündlicher Austausch und Nachfragen bzw. die Kommunikation fördern ; z.B. beim Rapport	3 Pers.	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Selber darauf achten; dass man eigene Informationen am Team weitergibt; dass das Team untereinander Informationen austauscht Selber bei Unklarheiten vermehrt darauf achten, bei den MA. im Team nachzufragen Verständliche Anweisungen kommunizieren; klare und kurze Anweisungen
MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; gewissenhafte Dokumentation der Informationen auf dem Computer	1 Pers.	<p>Kernaussage:</p> <ul style="list-style-type: none"> Selber darauf achten; wichtige Informationen gewissenhaft in den Computer einzutragen
MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; das Team daran erinnern, dass Informationen auch am Computer eingesehen werden können	1 Pers.	<p>Kernaussage:</p> <ul style="list-style-type: none"> Den MA. ins Gedächtnis rufen, dass der Computer auch dazu da ist, um Informationen nachzuschauen
MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; selber darauf achten, dass das Informationshandbuch für den Informationsaustausch im Team wirklich genutzt wird	1 Pers.	<p>Kernaussage:</p> <ul style="list-style-type: none"> Den MA. ins Gedächtnis rufen, dass das Informationshandbuch dazu da ist, um Informationen nachzuschauen oder auszutauschen
Leitung Pflegedienst, Stationsleitung; MA. im Team frühzeitiger über Änderungen informieren (z.B. Änderungen Schichtdienste)	1 Pers.	<p>Kernaussage:</p> <ul style="list-style-type: none"> Die MA. bspw. über Änderungen der Schichtdienste frühzeitiger informieren; damit die MA. sich besser bzw. leichter darauf einstellen können
Leitung Pflegedienst, Stationsleitung; Auszüge der Sitzungsprotokolle , welche wichtige Informationen für das Team enthalten, den MA. zugänglich machen	1 Pers.	<p>Kernaussage:</p> <ul style="list-style-type: none"> Spezifische Inhalte aus den Sitzungsprotokollen, welche das Team betreffen, wie z.B. Umzugstermine usw. mit den MA. teilen; damit Informationen untereinander weitergeleitet werden können

D 4: Kategoriensystem - Dim. Aufgabenbewältigung - mögliches Konfliktpotential

D 4.1: Unsere Prioritäten sind unklar

Unsere Prioritäten sind unklar					
Wahrnehmung des Konfliktpotentials					
	Interviewpersonen:				
Ausprägung:	A.B.:	A.C.:	A.D.:	A.E.:	A.F.:
Nicht zuordbar:					
Nicht spürbar während der Arbeit:				×	
Spürbar, aber kein Problem während der Arbeit:	×		×		×
Spürbar, störend während der Arbeit:		×			
Beispiele für die Beschreibung des Konfliktpotentials					
Oberkategorien:	Anzahl Nennungen (von Total 5 Pers):				
Diskrepanzen bei den MA. in Bezug auf Prioritäten setzen; Durchführung der Körperpflege bei den Bewohnern; Bsp. Duschen und Baden der Bewohner nach Pflegeplanung; sollen bspw. Aufgaben strikt nach der Pflegeplanung durchgeführt werden, obwohl andere Arbeitsabläufe dadurch in Rückstand geraten?	2 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterschiedliche Meinungen im Team, ob Bewohner wöchentlich geduscht werden sollen, auch wenn dieser nicht gerne duschen möchten ▪ Sind Kompromisse sinnvoll; wäre es besser mit einem Bewohner der nicht gerne duscht zu vereinbaren, dass heute nur die Haare gewaschen werden, damit nicht zu viel Zeit für die Überzeugungsarbeit aufgewendet werden muss und für die Pflege anderer Bewohner auch noch genügend Zeit zur Verfügung steht; mit der Konsequenz, dass die Pflegeplanung zwar nicht korrekt erfüllt wurde, aber dafür genügend Zeit für die Pflege alle Bewohner zur Verfügung stand und tendenziell alle Bewohner am Ende des Tages zufriedener sind; die Gesamtaufgabe als erfüllt betrachtet werden kann ▪ Unterschiedliche Meinungen in Bezug auf die Umsetzung der Pflegeplanung: wie stark müssen die Aufgaben nach der Pflegeplanung durchgeführt werden, welche Kompromisse sind zulässig; Schwierigkeit, die Pflegeplanung entspricht nicht immer den Bedürfnissen der Bewohner; Bspw. wöchentliches Baden oder Duschen 			
Diskrepanzen bei den MA. in Bezug auf Prioritäten setzen; Durchführung von Pflegearbeiten; Bsp. Durchführung einer kurzen Erfrischungspause seitens MA., obwohl ein Bewohner ein Bedürfnis mitteilte und deswegen, eigentliche Pflegeaufgaben zu erledigen waren	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bewohner befand sich im Esssaal und äusserte den Wunsch aufzustehen und in sein Zimmer begleitet zu werden; ein MA. antwortete darauf, er müsse zuerst noch etwas trinken, sei aber gleich wieder zurück, um den Bewohner in sein Zimmer zu begleiten 			
Diskrepanzen bei den MA. in Bezug auf "Prioritäten setzen"; einzelne MA. leiten untereinander Informationen nicht weiter; teilweise fehlende Informationsweitergabe unter den MA.	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einzelne MA. tauschen im Team weniger Informationen untereinander aus 			

Mögliche Erklärungen bzw. Bedingungen, die diesen Aspekt der Zusammenarbeit beeinträchtigt:		
Unterschiedliches Verständnis bzw. Bewusstsein bei den MA. in Bezug auf die Gewichtung einer Aufgabe (Aufgaben Priorisierung)	3 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Bei der Vorstellung von guter Pflege orientieren sich viele MA. an ihren eigenen Bedürfnissen; man versucht für sich nachzuvollziehen, was für die Bewohner besser wäre (Wichtigkeit der Aufgabe) Man orientiert sich teilweise weniger an den MA. im Team; gemäss der eigenen Vorstellung von guter Pflege setzt man die Prioritäten anders
Geringe Berufserfahrung und Ausbildung	1 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Berufserfahrung; <ul style="list-style-type: none"> z.B.: MA. die zuvor in einem Spital gearbeitet haben, fällt es leichter die Prioritäten zu sehen, weil die Konsequenzen schneller spürbar waren, wenn man als MA. falsche Prioritäten gesetzt hat Geringe Ausbildung; <ul style="list-style-type: none"> geringeres Fachwissen erschwert die richtigen Prioritäten zu sehen; durch Fachwissen über Pflege und Medizin entwickelt sich ein anderes Pflegeverständnis
Unterstützende Massnahmen / Verbesserungspotential, um diesen Aspekt der Zusammenarbeit zu verbessern:		
MA. im Team: während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; dem Team eigenes Erfahrungswissen mitteilen und eigene Vorschläge unterbreiten , welche Aufgaben gegebenenfalls Priorität haben könnten; den MA. ein Gefühl von Sicherheit vermitteln	3 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Selber die MA. darauf aufmerksam machen, dass man in einer bestimmten Situation die Prioritäten aus verschiedenen Gründen vielleicht anders gesetzt hätte; eigenes Erfahrungswissen mitteilen Die MA. unterstützen; ein Gefühl von Sicherheit vermitteln; indem man ihnen sagt, "nein, das ist im Moment nicht so wichtig"
MA. im Team: Eigeninitiative zeigen; eigene Reflexion über die Aufgaben Priorisierung ; um aus bereits gemachten Erfahrungen zu lernen	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Als MA. im Team seine eigene Arbeitsweise selber hinterfragen; wurde vielleicht eine unwichtigere Aufgabe, einer wichtigen Aufgabe, vorgezogen; damit man sich beim nächsten Mal an diese Momenten zurückerinnern kann und die Prioritäten in der neuen Situation klarer sind
MA. in Führungsfunktionen; Ausbildungen ermöglichen ; Ausbildungen im Zusammenhang mit dem Themenbereich "Aufgaben Priorisierung"	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Ausbildungen für die MA. in Führungsfunktionen; um sich Wissen bzw. neue Erfahrungen in Bezug auf die "Aufgaben Priorisierung" anzueignen; das erworbene Wissen den MA. im Team weitergeben
Stationsleitung, MA. in Führungsfunktionen; Einführung von kleineren Feedbackgesprächen für die MA.; bspw. im Zusammenhang mit dem Thema "Aufgaben Priorisierung"	1 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Müssen nicht so umfangreich sein wie die Qualifikationsgespräche Gespräch zwischen Stationsleitung und einem MA. in Form eines kurzen Feedbackgespräches, bei denen man gewisse Arbeitssituationen bespricht (was war gut, was war weniger gut) z.B. Thema Prioritäten Bietet die Möglichkeit; Erwartungen zu kommunizieren
Inhalt Rapport; Thema "Prioritäten" als Traktandenpunkt bei den Rapporten aufnehmen ; um nötigenfalls Unklarheiten gemeinsam besprechen zu können	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Bietet den MA. unter Umständen die Möglichkeit, sich darüber im Team zu informieren, wenn Prioritäten unklar erscheinen

D 4.2: Die Teammitglieder wissen nicht genau, was sie zu tun haben (ihre Aufgaben sind ihnen unklar)

Die Teammitglieder wissen nicht genau, was sie zu tun haben (ihre Aufgaben sind ihnen unklar)					
Wahrnehmung des Konfliktpotentials					
	Interviewpersonen:				
Ausprägung:	A.B.:	A.C.:	A.D.:	A.E.:	A.F.:
Nicht zuordbar:					✗
Nicht spürbar während der Arbeit:	✗				
Spürbar, aber kein Problem während der Arbeit:		✗	✗	✗	
Spürbar, störend während der Arbeit:					
Beispiele für die Beschreibung des Konfliktpotentials					
Oberkategorien:	Anzahl Nennungen (von Total 5 Pers):				
Aufgabe "monatliche Reinigung der zugewiesenen Zimmer"; Pflegehelfer haben die Aufgabe, ihre zugewiesenen Zimmer der Bewohner einmal monatlich zu reinigen; Umsetzung dieser Aufgabe erfolgt teilweise von einigen MA. nicht	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Die monatliche Reinigung der Zimmer gehört zu den Aufgaben der MA. in der Funktion als Pflegehelfer; diese werden aber teilweise nicht immer erledigt 			
Einige Aufgaben werden teilweise nicht erledigt; bspw. das Aufräumen, Tische reinigen oder den Blumen Wasser geben	1 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Teilweise werden einige Aufgaben von den MA. nicht immer erledigt Aufgaben wie bspw. Aufräumen, Tische reinigen oder den Blumen Wasser geben 			
Mögliche Erklärungen bzw. Bedingungen, die diesen Aspekt der Zusammenarbeit beeinträchtigt:					
Gewisse Aufgaben werden von den MA. als weniger attraktiv bzw. als mühsam empfunden	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Einige Aufgaben werden teilweise nicht erledigt, weil sie von vereinzelt MA. als mühsam empfunden werden 			
Dauer des Anstellungsverhältnis; hat Einfluss auf die jeweiligen Aufgabenkenntnisse der MA.	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Langjährige MA. im Team; haben klarere Vorstellung über ihre Aufgaben; sie wissen über die Abläufe bestens Bescheid; besitzen grosse Routine über ihre Aufgaben; im Vergleich zu den eher jüngeren MA. des Hauses 			
Unterstützende Massnahmen/ Verbesserungspotential, um diesen Aspekt der Zusammenarbeit zu verbessern:					
MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; die MA. im Team an ihre zugeteilten Aufgaben erinnern oder sie darauf hinweisen; in einer angemessenen Art und Weise	2 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Selber die verantwortlichen MA. ansprechen und ihnen mitteilen, dass bspw. im Esssaal verschiedene Gegenstände auf dem Boden liegen Selber den MA. im Team, ihre Aufgaben auf gleicher Augenhöhe verdeutlichen und kommunizieren 			
MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; gegenseitiger mündlicher Austausch und Nachfragen über bestehende Unklarheiten bei den Aufgaben fördern ; z.B. beim Rapport	2 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Selber bei den MA. nachfragen, welche Aufgaben erledigt wurden und ob evtl. Unklarheiten in Bezug auf die Aufgaben existieren (auch die Betreuungspersonen bei ihren zugewiesenen Schülern) 			
MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; für das Team eine Stütze sein ; nicht nur auf die eigenen Aufgaben fokussieren; über den Tellerrand hinausschauen und auch anderweitige	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Nicht nur als MA. auf seine eigenen Aufgaben schauen; auch über den Tellerrand blicken und Aufgaben erledigen, die einem auffallen und nicht nur diejenigen Aufgaben, die mit der entsprechenden Funktion verbunden sind; dieses Verhalten den MA. im Team vorleben 			

kleinere Aufgaben, bei Möglichkeit, erledigen; dieses Verhalten untereinander vorleben		
Team; interne Weiterbildungen bzw. Auffrischkurse für die MA. ermöglichen ; Weiterbildungsangebot im Zusammenhang mit dem Themenbereich "Aufgabenklarheit"	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Interne Weiterbildungen bzw. Auffrischkurse für die MA.; um Unklarheiten im Zusammenhang der eigenen Aufgaben, in der jeweiligen Funktion, zu beseitigen
Inhalt Rapport; Thema "Aufgabenklarheit" als Traktandenpunkt bei den Rapporten aufnehmen	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bietet den MA. unter Umständen die Möglichkeit, sich darüber im Team auszutauschen oder sich bei Unklarheiten bei der verantwortlichen Pers. zu melden

D 4.3: Wir koordinieren unsere Anstrengungen schlecht

Wir koordinieren unsere Anstrengungen schlecht					
Wahrnehmung des Konfliktpotentials					
	Interviewpersonen:				
Ausprägung:	A.B.:	A.C.:	A.D.:	A.E.:	A.F.:
Nicht zuordbar:					
Nicht spürbar während der Arbeit:	✘		✘	✘	✘
Spürbar, aber kein Problem während der Arbeit:		✘			
Spürbar, störend während der Arbeit:					
Beispiele für die Beschreibung des Konfliktpotentials					
Oberkategorien:	Anzahl Nennungen (von Total 5 Pers):				
MA. sind teilweise nicht bereit sich zu erkundigen, ob die Teammitglieder auf der anderen Abteilung gegebenenfalls Unterstützung benötigen; dadurch wird die optimale Koordination der Anstrengungen im Team, teilweise erschwert	1 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bsp.: Im Spätdienst; <ul style="list-style-type: none"> • Teilweise sind nicht alle MA. dazu bereit, sich bei der anderen Abteilung des Teams zu erkundigen, ob diese noch Unterstützung benötigen könnten • Wirklich Hand in Hand miteinander zu arbeiten wird dadurch erschwert 			
Mögliche Erklärungen bzw. Bedingungen, die diesen Aspekt der Zusammenarbeit beeinträchtigt:					
Individuelle Faktoren im Zusammenhang mit dem persönlichem Arbeitsstil ; erschweren es einem MA., die eigenen Anstrengungen bzw. Aufgaben gut zu koordinieren	2 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Genannte hinderliche Faktoren für eine gute Koordination der eigenen Aufgaben: <ul style="list-style-type: none"> • Schlechte Priorisierung der Aufgaben (welche Aufgaben müssen zuerst angegangen werden) • Schwierigkeiten im Umgang mit der Zeit (die Zeit nicht aus den Augen zu verlieren) • Schwierigkeiten den Überblick nicht zu verlieren (befindet sich die Schicht bspw. gesamthaft im Rückstand mit ihren Aufgaben) 			

Geringe Berufserfahrung (z.B. bei neuen MA. im Team)	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Neue MA. im Team haben im Vergleich zu anderen MA. eher geringere Erfahrungen mit den verschiedenen Arbeiten; dies erschwert die Koordination
Zu wenig gute Absprachen unter den MA. im Team	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Bei den MA. im Team erfolgen teilweise zu wenig gute Absprachen während der Arbeit in denen geklärt werden, wer welche Aufgaben erledigt
Personelle Zusammensetzung der Arbeitsschichten	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Je nachdem mit welchen MA. eine Schicht zusammengesetzt wird, funktioniert die Koordination unter den MA. besser oder schlechter während der Arbeit
Starre Arbeitsabläufe anderer Abteilungen (z.B. Küchendienst, Hausdienst)	1 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Bei der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit bestehen teilweise Schwierigkeiten sich gut untereinander zu koordinieren Andere Abteilungen (z.B. Küchendienst, Hausdienst) zeigen sich in der Zusammenarbeit teilweise unflexibel; bspw. mehr Butter durch unvorhergesehene Umstände für die Bewohner benötigt; bedingt teilweise umfangreichere Begründungen Teilweise zu wenig existierendes Verständnis bei anderen Abteilung, dass in der Pflege es immer wieder zu unvorhergesehenen Situationen kommen kann, die Flexibilität erfordern Genannte Bspw. für empfundene starre Abläufe: <ul style="list-style-type: none"> Osterzeit: Verteilung der Tischservietten für Dekoration; Tischservietten für die Dekoration werden von einer Abteilung exakt abgezelt und auf der Pflegeabteilung abgegeben; mit zusätzlicher Anweisung, welche Sorte von Servietten am Ostersonntag und welche am Ostermontag zum Einsatz kommen sollten Osterzeit: Verteilung der Osterhasen an die Bewohner; Osterhasen werden von einer Abteilung exakt abgezelt und auf der Pflegeabteilung abgegeben; mit zusätzlich Anweisung, dass die Osterhasen nur am Ostersonntag und nicht auch am Ostermontag verteilt werden sollten Jeton für Kaffee kaufen; MA. wollte sich einen Kaffee besorgen und bemerkte, dass er kein Jeton hat. MA. ging in die Cafeteria, um sich einen zu kaufen; als Antwort erhielt er, dass man mind. 5 kaufen müsse; MA. entschloss sich keinen Kaffee zu trinken
Unterstützende Massnahmen / Verbesserungspotential, um diesen Aspekt der Zusammenarbeit zu verbessern:		
MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; das Team über den eigenen akt. Stand der erledigten Aufgaben und über weitere geplante Arbeiten informieren	2 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Sich selber den MA. im Team mitteilen; ihnen sagen, wo man gerade arbeitet und wo man als nächsten hingeht
MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; darauf achten, dass vereinbarte Abmachungen und Arbeitsabläufe , bspw. während den Rapporten, eigehalten werden und man sich selber danach richtet	1 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Persönlich darauf achten, vorgegebene Abläufe und vereinbarte Abmachungen einzuhalten Sich selber an bestehende Strukturen und Abläufe, aus denen einen Arbeitsrhythmus resultiert, orientieren
MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; dem Team, eigenes Erfahrungswissen mitteilen und eigene Vorschläge für die bessere Koordination der Arbeiten unterbreiten	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Erfahrungswissen; eigene erfolgreiche Koordinationsstrategien mit den MA. im Team teilen; Tipps und Tricks geben; warum würde ich die Arbeiten so koordinieren Vorschläge unterbreiten; mögliche Lösungswege zu den Aufgaben der MA. unterbreiten; welche Arbeiten würde ich zuerst machen
Leitung Rapport; sich über die Führungsrolle im Team bewusst bzw. klar werden (z.B.: Verantwortung für die Aufgabe der offiziellen Koordination des Teams);	1 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Rapportleiter sollten jeweils bestimmt und deutlich das Team, über die Aufgabenverteilungen, informieren Ihnen sollte die Rolle und die dazugehörigen Aufgaben, als tagesverantwortliche Pers., klar sein

Auftreten vor dem Team: Das Team klar und bestimmt über die jeweiligen Aufgabenverteilungen informieren		<ul style="list-style-type: none"> Die Art und Weise, wie man vor einem Team steht ist auch wichtig (bestimmte und deutliche Haltung); die MA. verlieren dadurch weniger die Übersicht und halten sich eher an die Tagesziele der Schicht bzw. an die Abmachungen des Rapportes; die Koordination ist dann spürbar besser
Inhalt Rapport; Thema "gegenseitiger Austausch der Nummern von den persönlichen Pflegetelefone" als Traktandenpunkt bei den Rapporten aufnehmen; damit nötigenfalls die MA. sich, bereits zu Beginn der Arbeit untereinander, schneller erreichen können	1 Pers.	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Der Austausch der Nummern der persönlichen Pflegetelefone erfolgt nicht immer zu Beginn des Dienstes Wenn die MA. die Nummern bspw. am Ende des Rapportes untereinander austauschen würden, dann würde man nötigenfalls die MA. schneller erreichen; dies erleichtert die Koordination zwischen den MA.
Team; Weiterbildungen, Kurse für MA. mit Führungsaufgaben ermöglichen; Weiterbildungsangebot im Zusammenhang mit den Themenbereichen "Führung" und "Kommunikation"	1 Pers.	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Die Funktion eines tagesverantwortlichen MA. bedingt ein gewisses Auftreten; z.B. wie trete ich vor das Team, wie kommuniziere ich am besten den MA. meine Erwartungen und die Delegation der Aufgaben Weiterbildungen oder Kurse im Bereich "Führung" für die MA. mit Führungsaufgaben ermöglichen; um bestehende Führungskompetenzen weiter zu entwickeln oder sich neue Kompetenzen in diesem Bereich anzueignen
Leitung Pflegedienst, Leitung Hauswirtschaft; in den jeweiligen Abteilungen gewisse Arbeitsabläufe auf "Starrheit" überprüfen , die die Flexibilität bzw. den Handlungsspielraum im Zusammenhang der Koordination auf Stufe MA. möglicherweise einschränken; und dadurch die bereichsübergreifende Zusammenarbeit erschwert wird	1 Pers.	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Verständnis in den jeweiligen Abteilungen schaffen; im Bereich der Pflege gehören unvorhergesehene Situationen zu Alltag; erfordern Flexibilität Darauf achten, dass die Arbeitsabläufe nicht zu "starr" festgelegt sind, an denen sich die MA. halten müssen; zu starre Arbeitsabläufe sind schwierig einzuhalten; bewirken Reduktion der Flexibilität seitens MA. Zu starre Anweisungen und Kontrollen beeinträchtigt die bereichsübergreifende Koordination; sie bewirken, dass der Gebrauch des gesunden Menschenverstandes bei den MA. verloren geht
Leitung Pflegedienst, Stationsleitung; Erstellung der Dienstplanung für die Zeitspanne von 2 Mt. (anstatt wie zuvor für 1 Mt.)	1 Pers.	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Die Erstellung des Dienstplanes erfolgt gemäss vieler MA. eher spät MA. empfinden es unter diesem Umstand als schwierig, wenn sie irgendwelche Termine vereinbaren möchten; um ihre Freizeit planen zu können MA. wären Dankbar, wenn sie den Dienstplan 2 Mt. im Voraus erhalten könnten

D 5: Kategoriensystem - Dim. Zusammenhalt - Stärken

D 5.1: Wir fühlen uns als ein Team

Wir fühlen uns als ein Team		
Beispiele für die Beschreibung der Stärke		
Oberkategorien:	Anzahl Nennungen (von Total 5 Pers):	
Im Team existiert ein Zusammengehörigkeitsgefühl	4 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wenn ein MA. wegen Krankheit bei der Arbeit ausfällt oder man sich über längere Zeit nicht mehr gesehen hat, erkundigt man sich nach dem Befinden des MA. ▪ MA. spüren untereinander eine Art der Verbundenheit wenn bspw. private Probleme oder Probleme verbunden mit der Arbeit bei den MA. im Team existieren; MA. fragen immer wieder nach dem Befinden oder nach dem akt. stand des Problems bzw. der Situation ▪ MA. achten gegenseitig auf sich; man spricht im Team auch über private Dinge und nicht nur über die Arbeit; MA. geben untereinander auch persönliche Dinge von sich preis; ▪ MA. verbringen auch freizeitleiche Aktivität miteinander
MA. (inkl. Stationsleitung, Pflegeleitung) zeigen allg. eine grosse Hilfsbereitschaft und Unterstützung untereinander im Team; während der Arbeit und für private Angelegenheiten	3 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wenn ein MA. Hilfe benötigt, helfen sich die Teammitglieder gerne untereinander, auch ohne dass der MA. darum bitten muss; gegenseitige Unterstützung gilt als Selbstverständlichkeit im Team ▪ Wenn ein MA. bspw. 2 Std. Freizeit benötigt, um ein privates Problem zu lösen, unterstützten sich die MA. gegenseitig, damit der MA. gehen kann ▪ Im Falle eines Ausfalls eines MA. (z.B. wegen Krankheit) wird von anderen MA. die Vertretung übernommen; eine entsprechende Vertretung lässt sich leicht finden ▪ MA. engagieren sich während ihrer Freizeit für ihr Team; besorgen in ihrer Freizeit Dinge, die das Team für die Bewohner benötigt
Im Team existiert eine gute Atmosphäre	2 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Im Team herrscht ein gutes Gefühl; eine sehr gute Stimmung ▪ Wenn es einem MA. bspw. wegen eines privaten Problems nicht gut geht, wird er von anderen MA. motiviert und von negativen Gedanken abgelenkt
Im Team erfolgen kritische Äusserungen, über einen MA. nur in Anwesenheit des betroffenen MA.	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die MA. äussern untereinander im Team keine negative Kritik, wenn der betroffene MA. nicht auch zugleich anwesend ist
Mögliche Erklärungen bzw. Bedingungen, die zu dieser Stärke führen:		
Langjährige gemeinsame Erlebnisse in der Zusammenarbeit	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Durch die Zusammenarbeit über längere Zeit, ist eine Art "Vertrauensbasis" bei den MA. im Team gegeben
Offenheit der MA. im Team	1 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die MA. äussern untereinander im Team keine negative Kritik, wenn der betroffene MA. nicht auch zugleich anwesend ist ▪ Die MA. äussern sich offen im Team, wenn sie bspw. der Meinung sind, dass sie nicht gerecht behandelt werden; sprechen betroffene MA. direkt persönlich an
Gegenseitiger Respekt unter den MA. im Team	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jeder MA. achtet darauf, dass er respektvoll mit seinen MA. umgeht

Existierendes Verständnis im Team für den Zweck der Teamarbeit; dass man zusammen mehr erreichen kann, als einer alleine	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bei den MA. ist das Verständnis spürbar, dass man gerade in schwierigen Situationen aufeinander angewiesen ist und man nur zusammen etwas erreichen kann; bspw. schafft es ein einziger MA. nicht, alle 30 Bewohner alleine zu pflegen
Wertschätzender Umgang gegenüber den MA. seitens der Pflegeleitung und Stationsleitung	1 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Der wertschätzende Umgang der Pflegeleitung und Stationsleitung zeigt sich durch: <ul style="list-style-type: none"> • Anteilnahme an Kummer und Sorgen der MA. • dass sie sich für die MA. einsetzen (bspw. bei Problemen mit Angehörigen und Bewohner) • sich die Zeit nehmen, den MA. zuzuhören • selber auch gegenüber den MA. Offenheit zeigen
Gute Zuweisung neuer MA. zu den bestehenden Pflegeteams; erfolgt durch die gewonnen Erkenntnisse bzw. Eindrücke aus der 3-monatigen Probezeit; Passung zwischen neuen MA. und bestehenden Pflegeteams	2 Pers.	Erläuterung: Ermöglicht gute Kenntnisse bzw. Eindrücke über einen neuen MA. in Erfahrung zu bringen; diese Erkenntnisse dienen unter anderem dazu neue MA. zu den passenden Pflegeteams zuzuweisen. Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Während der Probezeit wird unter anderem auch darauf geschaut, ob die neuen MA. auch zum Team, indem sie arbeiten, passen ▪ Diejenigen MA. die viel Zeit mit dem neuen MA. verbringen, bekommen die Möglichkeit ihre Meinungen über den neuen MA. zu äussern, unter anderem auch, ob der MA. zum Team passt ▪ Die Zusammensetzung der MA. passt absolut in diesem Team
Guter Prozess der Personalverteilung auf die bestehenden Teams	1 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Guter Austausch zwischen Pflegeleitung und Stationsleitung über die mögliche Passung neuer MA. und Team ▪ Gemeinsame (Pflegeleitung und Stationsleitung) Entscheidungsfindung in Bezug auf die Personalverteilung auf die bestehenden Teams
Jährlich stattfindende Mitarbeiterausflüge	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Durchführung der jährlichen Mitarbeiterausflüge tragen dazu bei, dass sich im Team ein "Wir-Gefühl" entwickeln kann
Unterstützende Massnahmen / Verbesserungspotential, um diese Stärke zu fördern bzw. zu behalten:		
MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; auf den gegenseitigen Umgang achten; z.B. respektvoller und freundlicher Umgang, Kritikfähig sein	3 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Selber Achtsam sein, dass man ehrlich mit seinen MA. umgeht ▪ Darauf achten, dass man die geäusserte Kritik eines MA. versucht zu verstehen; dass man im Team über Gutes aber Schlechtes sprechen kann ▪ Selber dazu beitragen, dass der respektvolle Umgang untereinander nicht verloren geht; kleine Dinge, wie. z.B.: sich gegenseitig zu grüssen oder nach dem Wohlbefinden nachfragen
Einführung konkreter Teamziele	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ziele für das Team würden dazu beitragen unter den MA. das "Wir-Gefühl" weiter zu stärken
Team; Durchführung gemeinsamer ausserbetrieblicher Aktivitäten im Team (mögliche vorgeschlagene Aktivitäten: Nachessen, Kino)	2 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Team verfügt über eine gemeinsame Personalkasse; das Geld könnte dazu verwendet werden, um gemeinsam an einem Abend essen zu gehen ▪ Mögliche Probleme bei der Realisierung; Altersspanne im Team ist sehr gross; man müsste sich zunächst gemeinsam auf mögliche Aktivitäten einigen ▪ Vorgeschlagene Aktivitäten; gemeinsames Nachessen, Kinobesuch
Stationsleitung; Einführung einer monatlichen Gesprächsrunde für die MA. im Team (Zeitfenster 1 Std.)	1 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einführung einer monatlichen Gesprächsrunde; bei denen einzelne MA. mögliche Anliegen der Stationsleitung äussern könnten; in Form von Einzelgesprächen; Zeitfenster 1 Std.; eine Art "Kummerstunde" ▪ Falls die Anliegen des MA. bspw. die Entscheidungskompetenzen der Stationsleitung übersteigen würden, könnten die Anliegen des Weiteren zusammen mit der Pflegeleitung besprochen werden

Leitung Pflege, Team; Einführung eines Aufenthaltsraumes für die MA. (bspw. für die Pausen)	1 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Eigener Aufenthaltsraum bietet den MA. die Möglichkeit, sich von den Bewohnern zurückzuziehen Zurzeit verbringen die meisten MA. ihre Pausen in der Cafeteria; Atmosphäre eignet sich aber nicht um bspw. 30 Min. abzuschalten, weil auch die Bewohner ihre Zeit dort verbringen Partizipation der MA. an einer möglichen Ausgestaltung des Raumes erwünscht; Möglichkeit eigene Ideen einzubringen Mögliche Probleme nach der Realisierung; mögliche geäußerte Bedenken in Bezug des Bedarfs eines solchen Aufenthaltsraumes; da die meisten MA. im Team in der nahen Umgebung wohnhaft sind; ein möglicher Bedarf würde gegebenenfalls seitens der Schüler bestehen; dabei handelt es sich insgesamt um 4 bis 5 Pers. in der Unternehmung
---	---------	--

D 5.2: Die Teammitglieder helfen sich gegenseitig

Die Teammitglieder helfen sich gegenseitig - wenn z.B. einer in Zeitnot gerät		
Beispiele für die Beschreibung der Stärke		
Oberkategorien:	Anzahl Nennungen (von Total 5 Pers):	
MA. bieten untereinander freiwillig ihre Hilfe an; gegenseitige Entlastung, indem die zugewiesenen Bewohner eines MA. von anderen MA. übernommen werden	3 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Wenn bspw. ein komplexer Pflegefall sehr viel Zeit eines MA. in Anspruch nimmt, bieten andere MA. ihre Hilfe an oder fragen nach, ob andere Bewohner dieses MA. übernommen werden sollen Wenn bspw. Zeitnot existiert arbeiten die MA. Hand in Hand; MA. bieten ihre Hilfe an; wird als Selbstverständlichkeit im Team angesehen MA. zeigen sich sehr flexibel; übernehmen bspw. einen Bewohner eines anderen MA. und umgekehrt z.B.: Pausenablösung; stellt im Team nie ein Problem; es kommen nie Diskussionen auf
MA. bieten an, auch nach der Beendigung der regulären Arbeitszeit, weiter zu arbeiten	3 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Wenn arbeiten einer Schicht noch unterlegt bzw. offen sind, bieten die MA. an, noch länger zu bleiben, auch wenn sie eigentlich bereits Dienstschluss hätten; MA. unterstützen sich untereinander, dabei wird nicht auf die Uhr geschaut
MA. unterstützen sich untereinander, wenn bspw. ein Bewohner hinfällt und sich Verletzungen zu zieht	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Wenn ein Bewohner unglücklich stürzt, eilen andere MA. heran, um zu helfen; z.B. den Bewohner aufrichten, Arzt alarmieren, Verbandsmaterial holen
MA. zeigen Flexibilität in Bezug auf ihren Arbeits-einsatz; erscheinen bei Bedarf bspw. eine halbe Std. früher zur Arbeit	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> MA. erklären sich auch bereit, bei Bedarf, eine halbe Std. früher zur Arbeit zu kommen; stellt in den seltensten Fällen ein Problem dar für die MA.
Mögliche Erklärungen bzw. Bedingungen, die zu dieser Stärke führen:		
Gegenseitige Unterstützung unter den MA; führt dazu, dass wenn MA. Hilfe vom Team erhalten, sie auch selber das Team unterstützen	3 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Wenn man als MA. das Team unterstützt, dann erhält man selber auch Unterstützung vom Team Bei den MA. existiert eine Art "Denkhaltung", dass die MA. selber froh sind, wenn man Unterstützung erfährt und dementsprechend selber auch das Team unterstützen
Wertschätzender Umgang gegenüber den MA. seitens der Pflegeleitung und Stationsleitung	3 Pers.	Erläuterung: Der Wertschätzende Umgang seitens Pflegeleitung und Stationsleitung gegenüber den MA. überträgt sich auf das Verhalten der MA. untereinander im Team und hat somit gesehen einen positiven Einfluss auf die Hilfsbereitschaft im Team.

		<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Der wertschätzende Umgang der Pflegeleitung und Stationsleitung zeigt sich indem: <ul style="list-style-type: none"> • dass man sich bei den MA. für die erbrachten Leistungen auch bedankt (z.B.: Arbeitseinsätze über die reguläre Dienstzeiten hinaus) • dass man den MA., bei der Arbeit, sehr viele Freiheiten lässt • dass man den MA. vertrauen entgegenbringt
Persönliche Verbundenheit unter den MA. im Team	2 Pers.	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ MA. kennen sich teilweise näher; man spricht auch über private Angelegenheiten ▪ MA. zeigen gegenseitige Anteilnahme; bspw. Nachfragen über das Wohlbefinden der Kinder; zeigen Freude, wenn es bspw. einem MA. wieder besser geht oder ein MA. bspw. seine Ausbildung abgeschlossen hat
Stationsleitung als Vorbild für die Hilfsbereitschaft bei den MA. im Team; lebt die Hilfsbereitschaft den MA. im Team, während der Arbeit, vor	2 Pers.	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stationsleitung leistet einen grossen Beitrag zu dieser existierenden Hilfsbereitschaft im Team; indem sie selber eine grosse Hilfsbereitschaft während der Arbeit den MA. zeigen; dieses Verhalten trägt dazu bei, dass die MA. im Team auch untereinander hilfsbereiter sind ▪ Bei den MA. in der Funktion als Stationsleitung oder als dipl. Personal; ist sich niemand zu schade, auch Arbeiten (z.B. Putzarbeiten) zu erledigen, bei denen sie eigentlich sagen könnten, dass diese nicht zu ihrem Aufgabenbereich gehören
Ausreichend genügend Personal im Team	1 Pers.	<p>Kernaussage:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausreichend genügend Personal im Team, ermöglicht die gegenseitigen Hilfeleistungen seitens der MA.
Gute Zuweisung neuer MA. zu den bestehenden Pflegeteams; erfolgt durch die gewonnen Erkenntnisse bzw. Eindrücke aus der 3-monatigen Probezeit; Passung zwischen neuen MA. und bestehenden Pflegeteams	1 Pers.	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Während der Probezeit wird unter anderem auch darauf geschaut, ob die neuen MA. auch zum Team passen ▪ Die MA. die viel Zeit mit dem neuen MA. verbringen, bekommen die Möglichkeit ihre Meinungen über den neuen MA. zu äussern; pass neuer MA. zum Team; Eindrücke werden seitens Unternehmung ernst genommen ▪ Die gute Personalauswahl führt dazu, dass das Team aus motivierten MA. besteht und dementsprechend auch eine gegenseitige Hilfsbereitschaft im Team existiert
Unterstützende Massnahmen / Verbesserungspotential, um diese Stärke zu fördern bzw. zu behalten:		
MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; wertschätzender Umgang im Team fördern; um zu verhindern, dass die Hilfsbereitschaft im Team nicht verloren geht	4 Pers.	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sich selber daran erinnern, dass man sich bei den MA. für die jeweilige Unterstützung bedankt; damit diese Hilfsbereitschaft im Team nicht verloren geht ▪ Als MA. die existierende Hilfsbereitschaft nicht als Selbstverständlichkeit betrachten ▪ Sich selber daran erinnern, die MA. auch für ihre guten Leistungen zu loben ▪ Als MA. das Team weiter unterstützen und bei Problemen versuchen zu helfen; aber auch nötige Unterstützung bei den MA. einfordern bzw. kommunizieren
Team; regelmässige gemeinsame Reflektion über Arbeitssituationen; bspw. in Bezug auf die Aspekte "Zeitnot" und "gegenseitige Unterstützung"	1 Pers.	<p>Kernaussage:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gewisse Arbeitssituationen in denen man im Team unter Zeitdruck stand gemeinsam aufgreifen und in Bezug auf das Thema "Hilfsbereitschaft im Team" besprechen; bspw. was war gut in der Zusammenarbeit, was könnte noch besser laufen
Rapport; das Thema "Hilfsbereitschaft bzw. gegenseitige Unterstützung" im Team thematisieren	1 Pers.	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinsam im Team das Thema "Hilfsbereitschaft bzw. gegenseitige Unterstützung" besprechen, wie das Team diesen Aspekt in der Zusammenarbeit noch weiter fördern könnte ▪ Bspw. Thema: Transfer von schweren Bewohner; die MA. daran erinnern, dass sie Hilfe bei den anderen MA. im Team einfordern sollen

D 5.3: Wir fühlen uns untereinander verstanden und akzeptiert

Wir fühlen uns untereinander verstanden und akzeptiert		
Beispiele für die Beschreibung der Stärke		
Oberkategorien:	Anzahl Nennungen (von Total 5 Pers):	
MA. zeigen untereinander Verständnis für private Probleme	2 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die MA. unterhalten sich bspw. in ihren Pausen oft über persönliche Probleme; man erkundigt sich des Weiteren diesbezüglich auch über andere Meinungen oder über andere Ratschläge; je nachdem, was für Themen untereinander besprochen werden ▪ Die MA. unterhalten sich bspw. beim Mittagessen über private Dinge und sind für einander da, wenn bspw. ein MA. Probleme hat
MA. zeigen untereinander Akzeptanz, wenn bspw. einige MA., für die Betreuung der Bewohner, sich mehr Zeit lassen	2 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ MA. die sich mehr Zeit mit der Betreuung der Bewohner lassen, werden akzeptiert, weil man im Team weiss, dass diese MA. einen Herzens guten Charakter haben und sie den Bewohnern auch nur Gutes wollen; man sieht im Team die MA. nicht nur als Arbeiter, sondern auch als Menschen ▪ Es wurde im Team noch nie Wünsche geäußert, dass man mit diesem oder jenem MA. nicht mehr zusammenarbeiten möchte
MA. zeigen untereinander Verständnis, wenn bspw. ein MA. durch einen Unfall vorübergehend körperlich während der Arbeit eingeschränkt ist oder für eine Zeit lang ausfällt	2 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wenn ein MA. bspw. durch einen Unfall zurzeit nichts Schweres heben sollte, zeigen die MA. Verständnis für die Situation und dafür, dass der MA. nicht die gleiche Leistung erbringen kann, wie man es von ihm gewohnt ist; MA. sind froh, dass der MA. trotzdem zur Arbeit erscheint; zeigen aber auch Verständnis, wenn ein MA. eine Zeit lang nicht zur Arbeit erscheinen kann
MA. zeigen untereinander Akzeptanz, in Bezug auf unterschiedliche kulturelle Wertvorstellungen	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bspw. sieht es ein MA. während der Arbeit nicht gerne, wenn die Fliegen auf der Station getötet werden; wenn dieser MA. seinen Dienst ausübt, dann unterlassen die anderen MA. das Töten der Fliegen auf der Station; das Team zeigt dafür absolutes Verständnis und akzeptiert den MA. genau gleich, wie jeden anderen MA. im Team
MA. zeigen untereinander Akzeptanz in Bezug auf die Einbringung neues Fachwissen und dessen Anwendung	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wenn bspw. ein MA. durch einen Weiterbildungskurs zu neuem Fachwissen im Bereich "Lagerung eines Bewohners" gelangt ist und er dieses Wissen in das Team einbringen möchte, dann akzeptieren das die anderen MA. und nehmen die Gelegenheit ernst; versuchen das Wissen selber auch bei ihrer Arbeit umzusetzen
Mögliche Erklärungen bzw. Bedingungen, die zu dieser Stärke führen:		
Sozialkompetenz seitens der MA. im Team	2 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Durch den Umstand, dass alle MA. in diesem sozialen Berufsfeld tätig sind, kommt sozusagen eine Ebene zum Tragen, durch die die MA. auch auf das Team Acht geben; bei den MA. existiert das Verständnis, dass wenn es ihnen, aus irgendeinem Grund einmal, nicht gut geht, sie es auch schätzen würden, dass die anderen MA. dafür Verständnis zeigen und sie in dieser Zeit unterstützen würden ▪ Die MA. im Team sind verhalten sich sehr rücksichtsvoll zueinander; dies beeinflusst vielleicht auch das Verhalten neuer MA. im Team und sie verhalten sich dementsprechend auch rücksichtsvoll; Verhalten steckt andere MA. an
Freundliche Arbeitsatmosphäre im Team	1 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Es existiert eine freundliche Atmosphäre im Team: MA. im Team kommen gerne zur Arbeit ▪ Im Team werden auch immer private Themen untereinander erzählt; MA. tauschen sich auch über die schönen Erlebnisse aus ihrer Freizeit aus; während der Pausen oder während der Arbeit

Stationsleitung als Vorbild für die gegenseitige Akzeptanz und das Verständnis bei den MA. im Team; lebt die gegenseitige Akzeptanz und das Verständnis den MA. im Team während der Arbeit vor	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Stationsleistung leistet einen wesentlichen Beitrag; indem sie selber dieses Verständnis und die Akzeptanz auch den MA. während der Arbeit entgegenbringt und man auch hinter den MA. steht
Pflegedienstleitung als Vorbild für die gegenseitige Akzeptanz und das Verständnis bei den MA. im Team; lebt die gegenseitige Akzeptanz und das Verständnis den MA. im Team während der Arbeit vor	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Pflegedienstleitung bringt im Rahmen ihrer Möglichkeiten den MA. viel Verständnis entgegen; die MA. nehmen das auch war; dieser Umstand fördert das gegenseitige Verständnis bei MA. untereinander im Team
Guter Prozess der Personalverteilung auf die bestehenden Teams	1 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Das Team setzt sich aus jungen und älteren MA. zusammen; verschiedene Generationen vermischen sich im Team; das Team besteht überwiegend aus MA. die eine ruhigere Art haben Die Zusammensetzung des Teams passt sehr gut; da haben sich die richtigen MA. gefunden; MA. mögen sich gegenseitig; trägt dazu bei, dass sich die MA. untereinander leichter akzeptieren können
Unterstützende Massnahmen / Verbesserungspotential, um diese Stärke zu fördern bzw. zu behalten:		
MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; wertschätzender Umgang im Team fördern ; um zu verhindern, dass das gegenseitige Verständnis und die Akzeptanz im Team nicht verloren geht	5 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Sich selber daran erinnern, dass man sich bei den MA., für das entgegenbringen von Verständnis und Akzeptanz, bedankt Sich Zeit nehmen um Zuzuhören, was ein anderer MA. zu sagen hat Selber auch Gefühle im Team zulassen; sich vor den MA. nicht verstellen; den MA. gegenüber offen sein Man die MA. unterstützt, wo man kann Den MA. selber auch Akzeptanz entgegenbringen
Leitung Pflegedienst; bisheriges Verständnis und Akzeptanz gegenüber den MA. weiter beibehalten	1 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Achtsam sein, dass das bisherige entgegengebrachte Verständnis und die Akzeptanz gegenüber den MA. nicht verloren geht

D 6: Kategoriensystem - Dim. Zusammenhalt - Schwäche

D 6.1: Einige denken zu viel an sich selbst

Einige denken zu viel an sich selbst		
Beispiele für die Beschreibung der Schwäche:		
Oberkategorien:	Anzahl Nennungen (von Total 5 Pers):	
Vereinzelte Vorkommnisse; einzelne MA. vertreten teilweise hartnäckig die eigenen Meinungen bzw. Vorstellungen oder Anliegen im Team, bis das Team einlenkt	2 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einzelne MA. treten teilweise hartnäckig für ihre eigenen Vorstellungen im Team ein; zeigen auch viel "Power" und bewegen viel im Team ▪ Die eigenen Anliegen werden vereinzelt hartnäckig über längere Zeit vertreten; bis das ganze Team letzten Endes einlenkt
Die Rolle eines MA. in der Führungsfunktion bedingt es teilweise im Mittelpunkt zu stehen (z.B. Stationsleitung)	2 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ MA. in der Funktion als Stationsleitung müssen natürlich auch im Vordergrund stehen; es gibt Situationen, die es verlangen, dass ein MA. die Initiative ergreift; wirkt dann für einige MA. vielleicht schon arrogant oder überheblich ▪ Eine Führungsfunktion verlangt es auch die Meinung der Unternehmung zu vertreten und das Team in eine einheitliche Richtung zu lenken; in solchen Momenten stehen diese MA. dann im Mittelpunkt, weil sie nicht zu allem einfach ja sagen können; das wird aber auch von der Stationsleitung erwartet
Mögliche Erklärungen bzw. Bedingungen, die zu dieser Schwäche führen:		
MA. mit einem dominanten Charakter , werden durch ihr Verhalten möglicherweise von anderen MA. so wahrgenommen, als würden sie sich bewusst in den Mittelpunkt stellen	1 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ MA. die einfach von Natur aus einen dominanten Charakter haben; stellen sich nicht bewusst in den Mittelpunkt; nehmen sich selber gar nicht als eine "starke Person" bzw. dominierende Person wahr ▪ Wenn bspw. MA. das Team in eine gewisse Richtung lenken und diese Richtung weniger der Meinung des Teams entspricht; wirkt dies evtl. auf einige MA. so, dass sich diese MA. in den Mittelpunkt stellen ▪ MA. die einfach von Natur aus einen dominierenden Charakter haben; die zwischendurch schon mal den Ton angeben; werden dadurch von anderen MA. so wahrgenommen, dass sie sich in den Mittelpunkt stellen; MA. machen das nicht absichtlich; ist halt teilweise ihre Art; ihnen ist das vielleicht gar nicht so bewusst
Mangelnde Durchführung der Rapporte ; führen dazu, dass Verantwortlichkeiten bzw. Zuständigkeiten untereinander weniger gut geklärt werden können	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die teilweise mangelnde Durchführung der Rapporte werden als Grund angesehen, dass die Verantwortlichkeiten unter den MA. teilweise weniger klar sind; unklare Verantwortlichkeiten erwecken seitens MA. den Eindruck, dass sich einzelne MA. eher nur auf ihre eigenen Aufgaben konzentrieren
Unterstützende Massnahmen/ Verbesserungspotential, um diese Schwäche zu mindern bzw. zu vermeiden:		
MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; einen MA. persönlich darauf ansprechen, wenn der Eindruck besteht, dass der MA. sich zu stark in den Mittelpunkt stellt ; gegebenenfalls das Thema auch im Team offen thematisieren	3 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sich dem MA. persönlich in der entsprechenden Situation mitteilen; die eigenen Eindrücke in Bezug auf das störende Verhalten des MA. äussern; zusammen die Problematik klären ▪ Je nach Situation diese Problematik auch im Team thematisieren; damit gemeinsame Lösungen getroffen werden können
Stationsleitung; Dem Team klar die Verantwortlichkeiten kommunizieren ;	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die MA. gut darüber informieren, welcher MA. am Tag für die Koordination zuständig ist; damit die anderen MA. verstehen, dass es wirklich die Aufgabe dieses MA. ist, gewisse Anweisungen zu erteilen und sich der MA. nicht einfach nur so in den Mittelpunkt stellt, um vor dem Team gut dazustehen

bspw. welcher MA. ist an einem bestimmten Tag für die Koordination des Team zuständig (welcher MA. trägt die Tagesverantwortung?)		
Inhalt Rapport; Thema "alg. Anliegen und Verbesserungsvorschläge" einmal monatlich als Traktandenpunkt bei den Rapporten aufnehmen	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Bietet allen MA. die gleiche Möglichkeit, ihre Anliegen und Verbesserungsvorschläge offiziell dem Team vorzutragen; dies könnte bei den anderen MA. im Team dazu führen, dass bei ihnen weniger der Eindruck entsteht, dass sich einzelne MA. in den Mittelpunkt stellen

D 7: Kategoriensystem - Dim. Zusammenhalt - mögliches Konfliktpotential

D 7.1: Einzelne Teammitglieder versuchen sich auf „Kosten anderer“ in den Vordergrund zu drängen

Einzelne Teammitglieder versuchen sich auf „Kosten anderer“ in den Vordergrund zu drängen					
Wahrnehmung des Konfliktpotentials					
	Interviewpersonen:				
Ausprägung:	A.B.:	A.C.:	A.D.:	A.E.:	A.F.:
Nicht zuordbar:		×			
Nicht spürbar während der Arbeit:	×		×	×	×
Spürbar, aber kein Problem während der Arbeit:					
Spürbar, störend während der Arbeit:					
Beispiele für die Beschreibung des Konfliktpotentials					
Oberkategorien:	Anzahl Nennungen (von Total 5 Pers):				
Keine Darstellung von Beispielen möglich		Erläuterung: Zumal vier der befragten Pers. der Ansicht waren, dass dieser Aspekt während der Arbeit sich nicht spürbar in der Zusammenarbeit des Teams negativ zeigt und bei einer befragten Pers. dessen Antworten inhaltlich einer Ausprägung nicht zuordbar sind, konnten die Pers. keine konkreten Beispiele beschreiben, wie sich dieser Aspekt spürbar während der Arbeit zeigt.			
Mögliche Erklärungen bzw. Bedingungen, die diesen Aspekt der Zusammenarbeit beeinträchtigt:					
Keine Darstellung von möglichen Erklärungen bzw. Bedingungen möglich		Erläuterung: Zumal vier der befragten Pers. der Ansicht waren, dass dieser Aspekt während der Arbeit sich nicht spürbar in der Zusammenarbeit des Teams negativ zeigt und bei einer befragten Pers. dessen Antworten inhaltlich einer Ausprägung nicht zuordbar sind, konnten die Pers. keine konkreten Erklärungen bzw. Bedingungen beschreiben, die für das Auftreten dieses Aspekts verantwortlich sein könnten.			
Unterstützende Massnahmen / Verbesserungspotential, um diesen Aspekt der Zusammenarbeit zu verbessern:					
MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; ein MA. persönlich darauf ansprechen,	4 Pers.	Kernaussagen:			

<p>wenn der Eindruck besteht, dass der MA. sich "auf Kosten anderer" profiliert</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sich dem MA. persönlich in der entsprechenden Situation mitteilen; die eigenen Eindrücke in Bezug auf das störende Verhalten des MA. äussern; zusammen die Problematik klären ▪ Je nach Situation diese Problematik auch im Team thematisieren; damit gemeinsame Lösungen getroffen werden können ▪ Achtsam sein; darauf achten, ob sich diese Problematik im Team zeigt und diesen Aspekt bei Notwendigkeit und je nach Bedarf mit dem MA. oder im Team thematisieren
---	--	--

D 7.2: Es gibt Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern

Es gibt Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern					
Wahrnehmung des Konfliktpotentials					
	Interviewpersonen:				
Ausprägung:	A.B.:	A.C.:	A.D.:	A.E.:	A.F.:
Nicht zuordbar:					
Nicht spürbar während der Arbeit:	x	x	x	x	x
Spürbar, aber kein Problem während der Arbeit:					
Spürbar, störend während der Arbeit:					
Beispiele für die Beschreibung des Konfliktpotentials					
Oberkategorien:	Anzahl Nennungen (von Total 5 Pers):				
Mögliches Aufkommen von Konkurrenzdenken bei den MA. innerhalb der gleichen Funktion, weil ein MA. zusätzlich das Privileg erhält eine spezielle Aufgabe ausführen zu dürfen und anderen MA. in der gleichen Funktion diese Aufgabe verwehrt bleibt	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ein MA. erhält auf Grund seiner guten Arbeitsleistung das Privileg eine Arbeit (z.B. Blutdruckmessen bei Bewohner) auszuführen, die eigentlich nicht zum Aufgabenbereich seiner Funktion gehören würde; andere MA. in dieser Funktion würden diese Aufgabe auch gerne ausüben; mögliche Erklärung für das Zustandekommen von Konkurrenzdenken unter den MA. 			
Mögliche Wahrnehmung von Konkurrenzdenken, bedingt durch unterschiedliche natürliche Verhaltensweisen seitens MA.	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ MA. mit einer eher zurückhaltenden Art nehmen andere MA., die im Vergleich zu ihnen, dem Team alles mitteilen (z.B. welche Arbeiten sie erledigt haben), unter Umständen als konkurrenzierende MA. wahr 			
Mögliche Erklärungen bzw. Bedingungen, die diesen Aspekt der Zusammenarbeit beeinträchtigt:					
Unterschiedliche Zuweisungen von Befugnissen innerhalb eines Funktionsbereichs; führen seitens MA. zur Wahrnehmung von Ungleichheit bzw. einer Bevorzugung eines einzelnen MA.; dieser wird möglicherweise unter diesen Umständen als Konkurrent wahrgenommen	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ein MA. erhält auf Grund seiner guten Arbeitsleistung das Privileg, eine Arbeit (z.B. Blutdruckmessen bei Bewohner) auszuführen, die eigentlich nicht zum Aufgabenbereich seiner Funktion gehören würde; andere MA. in dieser Funktion, würden diese Aufgabe auch gerne ausüben; mögliche Erklärung für das Zustandekommen von Konkurrenzdenken unter den MA. 			
Verhalten von MA. mit starkem Mitteilungsbedürfnis über ihre vollbrachten Leistungen; wird möglicherweise von zurückhaltenden MA. als konkurrenzierend wahrgenommen	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ MA. mit einer eher zurückhaltenden Art nehmen andere MA. die, im Vergleich zu ihnen, dem Team alles mitteilen (z.B. welche Arbeiten sie erledigt haben), unter Umständen, als konkurrenzierende MA. wahr 			

Unterstützende Massnahmen / Verbesserungspotential, um diesen Aspekt der Zusammenarbeit zu verbessern:		
MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; ein MA. persönlich darauf ansprechen, wenn der Eindruck besteht, dass der MA. im Team störend konkurrenziert	5 Pers.	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sich dem dem MA. persönlich, in der entsprechenden Situation mitteilen; die eigenen Eindrücke, in Bezug auf das störende Verhalten des MA., äussern; zusammen die Problematik klären Je nach Situation diese Problematik auch im Team thematisieren; damit gemeinsame Lösungen getroffen werden können Achtsam sein; darauf achten, ob sich diese Problematik im Team zeigt und diesen Aspekt bei Notwendigkeit und je nach Bedarf mit dem MA. oder im Team thematisieren
Team; interne Weiterbildung; Gemeinsam einen Fachvortrag besuchen; um eigene Ideen zu erhalten, wie diese Problematik präventiv zu verhindern ist; Fachvortrag im Zusammenhang mit dem Themenbereich "Konkurrenz und Zusammenarbeit"	1 Pers.	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Man könnte einen Experten in die Unternehmung einladen; der einen spannenden Fachvortrag über dieses Thema "Konkurrenz und Zusammenarbeit" halten könnte Dieser Fachvortrag würde es den MA. im Team ermöglichen; Ideen zu erhalten, wie diese Problematik bei der eigenen Zusammenarbeit präventiv zu verhindern ist

D 7.3: Wir reden nicht offen und frei miteinander

Wir reden nicht offen und frei miteinander					
Wahrnehmung des Konfliktpotentials					
	Interviewpersonen:				
Ausprägung:	A.B.:	A.C.:	A.D.:	A.E.:	A.F.:
Nicht zuordbar:					
Nicht spürbar während der Arbeit:	✘			✘	
Spürbar, aber kein Problem während der Arbeit:		✘	✘		✘
Spürbar, störend während der Arbeit:					
Beispiele für die Beschreibung des Konfliktpotentials					
Oberkategorien:	Anzahl Nennungen (von Total 5 Pers):				
Je nach personeller Zusammensetzung der Schicht, wird die Kommunikation von den MA. als offen oder weniger offen wahrgenommen; Bspw. Schwierigkeit einzelne MA. in Bezug auf ihre Kritikfähigkeit einzuschätzen; wenn man über den MA. weniger gut bescheid weiss	1 Pers.	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Je nachdem, welche Konstellationen von MA. zusammenarbeiten, ist der Umgang untereinander offener oder weniger offen; weil einige MA. im Vergleich zu anderen mehr Kritik vertragen Einige MA. kennt man besser als andere; den MA. fällt es dann leichter einzuschätzen, wieviel Kritik der jeweilige MA. verträgt; ob man den MA. ehrlich ansprechen kann und sagen kann, was man denkt; im Vergleich zu demjenigen MA., über den man weniger gut bescheid weiss 			
Vereinzelte MA. wirken eher zurückhaltend im Vergleich zu anderen; äussern ihre persönliche Meinung (z.B. was läuft schlecht in der Zusammenarbeit) eher in Anwesenheit einzelner MA. während	1 Pers.	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Vereinzelte MA. haben eher Mühe damit, ihre persönliche Meinungen, in Anwesenheit vieler MA., zu äussern; zu sagen, was ihnen nicht passt; bspw. Teamsitzungen Einige MA. können sich halt nur gegenüber vereinzelt MA. öffnen und ihre Meinung darstellen 			

der Arbeit; weniger aber in Anwesenheit vieler MA. (z.B. Teamsitzungen)		
Kommunikation seitens Stationsleitung zu den MA. in der Zeit des Umzuges in das neue Gebäude, wurde von den MA. weniger offen wahrgenommen; z.B. Bekanntgabe des genauen Termins inkl. der dazugehörigen Aufgaben, erfolgte kurz vor der eigentlichen Durchführung	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Die MA. im Team waren bis kurz vor dem Umzug in das neue Gebäude über den exakten Umzugstermin und über dessen zeitlichen Abläufe oder die zusätzlichen Aufgaben im Unklaren
Mögliche Erklärungen bzw. Bedingungen, die diesen Aspekt der Zusammenarbeit beeinträchtigt:		
MA. mit zurückhaltenden Charakter im Vergleich zu anderen MA. im Team; führt dazu, dass ihr zurückhaltendes Verhalten als weniger offen, von anderen MA., wahrgenommen wird	4 Pers.	Erläuterung: bringen ihre persönliche Meinungen, bspw. in gemeinsamen Gesprächen (z.B. was läuft schlecht in der Zusammenarbeit), eher weniger ein oder fragen weniger nach, im Vergleich zu anderen MA.. Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Vereinzelte MA. haben eher Mühe damit, ihre persönliche Meinungen, in Anwesenheit vieler MA., zu äussern; zu sagen, was ihnen nicht passt; bspw. Teamsitzungen; oder besitzen weniger den Mut, verschiedene Dinge nachzufragen Einige MA. können sich halt nur gegenüber vereinzelten MA. öffnen und ihre Meinung darstellen Die "Offenheit" zeigt sich von MA. zu MA. verschieden; verschiedene Charakteren im Team; das Team besteht auch aus MA. mit einer ruhigeren Art im Vergleich zu anderen MA., die eher eine offenere Art haben und sich eher den MA. im Team mitteilen; führt dazu, dass die ruhigeren MA. den Eindruck erwecken, dass sie teilweise weniger offen sind
Hektische Zeit des Umzuges in das neue Gebäude ; schlechte bzw. teils nicht zeitgerechte Informationsweitergabe seitens der Stationsleitung; führte dazu, dass MA. vom Team die Kommunikation teils als weniger offen wahrgenommen haben	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Die MA. im Team waren bis kurz vor dem Umzug in das neue Gebäude über den exakten Zügeltermin und über dessen zeitlichen Abläufen oder die zusätzlichen Aufgaben im Unklaren
Unterstützende Massnahmen / Verbesserungspotential, um diesen Aspekt der Zusammenarbeit zu verbessern:		
MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; darauf achten, dass man selber offen zu seinen MA. kommuniziert ; Vorbild sein für andere MA. im Team	3 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Selber darauf achten, dass man offen mit seinen MA. kommuniziert; Selber auch den Kontakt zu denjenigen MA. suchen mit denen man weniger oft spricht Selber Vorbild sein für "offene Kommunikation" im Team Achtsam sein, dass die "offene Kommunikation" im Team nicht verloren geht
MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; achtsam sein, dass die "offene Kommunikation" im Team nicht verloren geht , gegebenenfalls diese Problematik in einer Teamsitzung thematisieren	2 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Wenn im Team die "offene Kommunikation" als problematisch erscheint; versuchen dieses Thema bspw. in einer Teamsitzung zu thematisieren Teamsitzung als passende Gelegenheit nutzen, um sich untereinander auszutauschen; Teamsitzungen werden von den meisten MA. besucht; genügend Zeit für Aussprache besteht
MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; selber auf die regelmässigeren Durchführung der mündl. Rapporte achten	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Selber auf die Durchführung der Rapporte achten bzw. bestehen, um die "offene Kommunikation" im Team zu fördern

<p>Team; Experte im Bereich der Teamentwicklung, als externer Berater für das Team zur Verfügung stellen; um Ideen bzw. fachkundige Empfehlungen einholen zu können, damit man den Aspekt der "offenen Kommunikation" in der Zusammenarbeit verbessern könnte</p>	<p>1 Pers.</p>	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sinnvoll wäre einen externen Berater zu haben, der dem Team nötigenfalls Tipps bzw. Vorschläge mitteilen könnte, um die die Zusammenarbeit zu verbessern ▪ Diese Möglichkeit würde es dem Team ermöglichen, Ideen zu erhalten, wie man diese offene Kommunikation im Team verbessern könnte; wie man es schafft, dass sich einzelne MA. mehr an den gemeinsamen Gesprächen beteiligen; wie man bspw. Gespräche im Team moderiert, damit die Beteiligung steigt
--	----------------	--

D 7.4: Wir behalten Informationen für uns

Wir behalten Informationen für uns					
Wahrnehmung des Konfliktpotentials					
	Interviewpersonen:				
Ausprägung:	A.B.:	A.C.:	A.D.:	A.E.:	A.F.:
Nicht zuordbar: zuordnungsbar					
Nicht spürbar während der Arbeit:	x		x	x	x
Spürbar, aber kein Problem während der Arbeit:		x			
Spürbar, störend während der Arbeit:					
Beispiele für die Beschreibung des Konfliktpotentials					
Oberkategorien:	Anzahl Nennungen (von Total 5 Pers):				
Bsp. Rapport; es ist im Team wahrzunehmen, dass einerseits immer wieder dieselben MA. Informationen einbringen oder auch Ideen vorschlagen, wenn gemeinsam im Team nach möglichen Lösungen gesucht wird; andererseits es auch MA. hat, die sich immer eher zurückhaltend verhalten und sich weniger sprechen	1 Pers.	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Es sind oftmals immer die gleichen MA, die Informationen einbringen; immer eher die gleichen MA., die nicht so viel sagen; bspw. am Rapport spürbar ▪ Wenn im Team nach Lösungen gesucht wird, sind es oft die gleichen MA., die ihre Ideen einbringen; andere MA. haben vielleicht auch Ideen, sprechen sie aber nicht aus 			
Mögliche Erklärungen bzw. Bedingungen, die diesen Aspekt der Zusammenarbeit beeinträchtigt:					
Diskrepanzen bei den MA., in Bezug auf die Beurteilung der Wichtigkeit einer Information für andere MA. im Team;	1 Pers.	<p>Erläuterung: MA. gewichten Informationen als unterschiedlich wichtig; Informationen, die einem MA. weniger relevant erscheinen, weniger geäußert; ein anderer MA. hingegen erachtet diese Information als wichtig; es entsteht bei diesem MA. der Eindruck, dass wichtige Informationen vorenthalten werden.</p> <p>Kernaussage:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Es ist für einen MA. schwierig zu wissen, welche Informationen anderen MA. bereits bekannt sind oder sie als wichtig erachten; man vergisst bspw. einem MA. etwas mitzuteilen, was für einen selber als selbstverständlich gilt; auf den anderen MA. wirkt dieser Umstand so, als würde man ihm wichtige Informationen vorenthalten 			

Teils mangelnde Eigeninitiative bei den MA. in Bezug auf die selbständige Informationsbeschaffung	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Teilweise von MA. selber abhängig; Informationen werden selbstständig eingeholt; MA. erkundigen sich weniger über wichtige Geschehnisse
Mangelnder selbständiger mündlicher Austausch unter den MA.; Informationen selbstständig untereinander weitergeben	1 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Es geht teilweise bei den MA. vergessen, dass es auch wichtig ist, dass Informationen untereinander weitergegeben werden sollten, damit andere MA. auch über wichtige Dinge bescheid wissen ▪ die verschiedenen Arbeitszeiten bzw. der Schichtbetrieb erschwert zusätzlich den mündlichen Austausch untereinander
Mangelnde Durchführung der Rapporte; führen dazu, dass wichtige Informationen weniger, unter den MA. im Team, geteilt werden können	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die teilweise mangelnde Durchführung der Rapporte werden als Grund angesehen, dass Informationen untereinander im Team weniger geteilt werden können
Unterstützende Massnahmen / Verbesserungspotential, um diesen Aspekt der Zusammenarbeit zu verbessern:		
MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; darauf achten, dass man selber wichtige Informationen seinen MA. kommuniziert oder auch nachfragt	3 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Selber darauf achten, dass man wichtige Informationen untereinander mitteilt ▪ Selber auch bei den MA. nachfragen bzw. sich informieren
MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; wertschätzender Umgang gegenüber den MA zeigen; damit die MA. Informationen einbringen	1 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sich Zeit nehmen, um Fragen seitens MA. klären zu können ▪ Andere MA. bspw. über Unklarheiten in Bezug auf die Benutzung des Computers aufklären, damit sie Informationen für das Team festhalten können
Umfang Rapport; zeitliche Verlängerung des Rapportes; um mehr Zeit zu erhalten Informationen untereinander auszutauschen	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bietet den MA. die Möglichkeit, sich länger über wichtige Informationen untereinander auszutauschen oder nachzufragen

D 8: Kategoriensystem - Dim. Verantwortungsübernahme - Stärke

D 8.1: Einzelne Teammitglieder versuchen sich auf „Kosten anderer“ in den Vordergrund zu drängen

Wir denken ständig über Verbesserungen nach		
Beispiele für die Beschreibung der Stärke		
Oberkategorien:	Anzahl Nennungen (von Total 5 Pers):	
Es werden immer wieder mögliche Problemstellungen in Verbindung mit der internen Zusammenarbeit von den MA. thematisiert und man macht sich gemeinsam über mögliche Verbesserungsmöglichkeiten Gedanken (z.B. Dienstzeiten, Dienstvorschriften, Informationsweitergabe im Team)	5 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bspw. bei den Rapporten werden verschiedene Dinge in Bezug auf die Zusammenarbeit besprochen; sollen Änderungen vorgenommen werden oder nicht ▪ Bspw. bei Teamsitzungen wurden gemeinsam die Themen "Dienstzeiten" und "Teamziele" besprochen und verschiedene Verbesserungen oder Ideen diesbezüglich thematisiert und realisiert (z.B. Pausenzeiten) ▪ Bspw. wurde das Problem im Team geäußert, dass Informationen die MA. teilweise nicht erreichen; durch die gemeinsame Diskussion entstand die Idee bei einem MA., ein Informationsheft auf der Station einzuführen, gemeinsam im Team wurde dann vereinbart, welche Informationen in diesem Heft festgehalten werden sollten ▪ Bspw. war es eine Zeit lang den MA. nicht erlaubt Abwaschtücher und Trocknungstücher in den Nasszellen der Bewohner aufzuhängen; Problematik wurde zusammen im Team besprochen und das Verbot aufgehoben
Bei möglichen Problemstellungen in Verbindung mit den Pflegearbeiten, wird bei Notwendigkeit das ganze Team darüber informiert und man macht sich gemeinsam über mögliche Verbesserungsmöglichkeiten Gedanken (z.B. Wundbehandlung eines Bewohners)	2 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wenn ein MA. bei der Behandlung einer Wunde eines Bewohners nicht weiterkommt, wird das Problem gemeinsam besprochen und man macht sich im Team über mögliche Verbesserungsmöglichkeiten Gedanken ▪ Wenn ein MA. einen Bewohner vom Rollstuhl in sein Bett heben muss und er sich unschlüssig ist, welche Technik oder Hilfsmittel er nun am besten anwenden sollte; Ratschläge werden geäußert, wie ein anderer MA. das Problem lösen würde; miteinander werden die verschiedenen Ansätze ausprobiert und diskutiert
Mögliche Erklärungen bzw. Bedingungen, die zu dieser Stärke führen:		
Motivierte MA. im Team	4 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ MA. im Team möchten den Bewohner eine möglichst hohe Pflegequalität bieten und machen sich dementsprechend Gedanken über Verbesserungen in Bezug auf die direkte Pflege der Bewohner ▪ MA. im Team achten auf Dinge, die die Zusammenarbeit untereinander negativ beeinflussen und machen sich dementsprechend Gedanken über Verbesserungen bezüglich der allg. Zusammenarbeit ▪ MA. regen sich auch gegenseitig dazu an, über Verbesserungsmöglichkeiten nachzudenken ▪ MA. zeigen Achtsamkeit in Bezug auf mögliche Verbesserungen; interessiert, bestehende Dinge bei Notwendigkeit zu verbessern
Unternehmung ermöglicht den MA. im Team gute Ausbildungen und Weiterbildungen	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die gute Ausbildung der MA. bzw. das Fachwissen regt die MA. dazu an, über Verbesserungen für das Team nachzudenken und zu thematisieren
Wertschätzender Umgang gegenüber den MA. seitens Pflegeleitung	2 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Der wertschätzende Umgang der Pflegeleitung zeigt sich durch: <ul style="list-style-type: none"> • Offenheit gegenüber Vorschlägen • Partizipative Entscheidungsfindung in Bezug auf die Einführung von Verbesserungsvorschlägen • sich Zeit nehmen, um Verbesserungsvorschläge seitens MA. anzuhören • lebt das vor; denkt selber ständig über Verbesserungen nach

Unterstützende Massnahmen / Verbesserungspotential, um diese Stärke zu fördern bzw. zu behalten:		
MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; darauf achten, dass man Verbesserungsvorschläge bzw. Ideen einbringt , das Team zur Reflexion bezüglich Verbesserungen anregen	3 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Darauf achten, dass man die eigenen Ideen in das Team einbringt Versuchen, die MA. zum Nachdenken bezüglich möglicher Verbesserungen anzuregen
MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; das Nachdenken über Verbesserungen weiter beibehalten	1 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Achtsam sein, dass das Nachdenken über Verbesserungen bei den MA. nicht verloren geht Selber die MA. motivieren über Verbesserungen nachzudenken; indem man sie nach ihren Meinungen über die eigenen Ideen befragt; "wie findest du das, könnte man vielleicht dieses oder jenes auch so machen?"
Leitung Pflegedienst, Stationsleitung; wertschätzender Umgang zu den MA. weiter beibehalten	2 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Achtsam sein, dass der wertschätzende Umgang zu den MA. nicht verloren geht Weiterhin Offenheit und Akzeptanz gegenüber den MA. in Bezug auf Verbesserungsvorschläge zeigen; Bedürfnisse der MA. berücksichtigen; MA. zu ihren Meinungen befragen
Inhalt Rapport; Thema "Verbesserungsvorschläge" als Traktandenpunkt bei den Rapporten aufnehmen	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Bietet den MA. unter Umständen die Möglichkeit, gewisse Aspekte zu thematisieren und sich untereinander auszutauschen

D 9: Kategoriensystem - Dim. Verantwortungsübernahme - Schwäche

D 9.1: Einige lassen sich von den anderen Teammitgliedern durchziehen

Einige lassen sich von den anderen Teammitgliedern durchziehen		
Beispiele für die Beschreibung der Schwäche:		
Oberkategorien:	Anzahl Nennungen (von Total 5 Pers):	
Einige MA. verhalten sich eher immer zurückhaltend; bringen ihre Meinungen im Vergleich zu anderen MA. weniger ein; z.B bei Rapporten oder andere Sitzungen	3 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Einzelne MA. verhalten sich während den Rapporten oder in Sitzungen eher zurückhaltend; sprechen oder erzählen nicht so viel wie andere MA. Wenn das Team bspw. einsieht, dass ein bestimmter Arbeitsablauf schlecht ist und man sich gemeinsam zusammensetzt um eine bessere Lösung zu erarbeiten; es gibt MA., die ihre Meinungen dazu nicht äussern, obwohl sie auch davon betroffen sind und sich zuvor darüber beklagt haben; einzelne MA. ziehen sich zurück und sagen nichts dazu
MA. im Team zeigen unterschiedlich die Bereitschaft sich für unerledigte Aufgaben zu melden; einige MA. melden sich rasch, andere zeigen zurückhaltendes Verhalten	1 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Einzelne MA. melden sich immer wieder rasch wenn Aufgaben bestehen, die noch zu erledigen sind, wohingegen andere MA. im Vergleich dazu eher zurückhaltender sind Diese zwei Typen können an folgenden typischen Aussagen während der Arbeit unterschieden werden; A äussert: "ja ich kümmere mich um das" und B äussert: "das ist nicht meine Aufgabe"

Mögliche Erklärungen bzw. Bedingungen, die zu dieser Schwäche führen:		
<p>MA. mit zurückhaltenden Charakter im Vergleich zu anderen MA. im Team; führt dazu, dass ihr zurückhaltendes Verhalten den Eindruck entstehen lässt, dass sie sich weniger in das Team einbringen</p>	4 Pers.	<p>Erläuterung: MA. mit zurückhaltenden Charakter bringen ihre persönliche Meinungen bspw. in gemeinsamen Gesprächen (z.B. was läuft schlecht in der Zusammenarbeit), eher weniger ein oder fragen im Vergleich zu anderen MA. (z.B. bei Rapporten oder andere Sitzungen) weniger nach</p> <p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wenn ein MA. eher ein zurückhaltender Typ ist; es nicht so die Art des MA. ist, sich einzubringen, dann macht er das auch weniger; es gibt von Natur aus MA., die eher zurückhaltender sind ▪ Es gibt nun mal MA., die von ihrer Persönlichkeit eher zurückhaltend sind und im Vergleich zu anderen MA. sich weniger rasch melden, wenn Aufgaben bestehen, die noch zu erledigen sind; das ist etwas "natürliches", also mehr eine "Charaktersache"; führt dazu, dass die ruhigeren MA. den Eindruck erwecken, dass sie sich teilweise weniger in das Team einbringen
<p>Diskrepanzen bei den MA., in Bezug auf die Beurteilung der Wichtigkeit sich im Team einzubringen</p>	1 Pers.	<p>Erläuterung: Bspw. bringt sich ein MA. der es als weniger wichtig erachtet, seine Meinung zu äussern, weniger ein; ein anderer MA. hingegen, erachtet diesen Aspekt als wichtig; dabei entsteht bei diesem MA. der Eindruck, dass der andere MA. sich weniger in das Team einbringt bzw. sich für das Team engagiert.</p> <p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einzelne MA. halten gewisse Punkte in der Zusammenarbeit (z.B. das Mitteilen der eigenen Meinung, die Beteiligung an Gesprächen und das wöchentliche Duschen der Bewohner) für weniger wichtig und andere wiederum für sehr wichtig; dabei bildet sich dieser MA. dann die Meinung, dass andere sich weniger in der Arbeit einbringen ▪ Bsp.: wöchentliches Duschen der Bewohner; einzelne MA. sind eher der Meinung, dass man auf die Biographie der Bewohner achten muss. Bspw. haben sich die Bauern früher nicht oft gewaschen. Wenn nun ein Bewohner sagt, dass er heute nicht duschen möchte, dann gehen diese MA. Kompromisse ein. Andere MA. sind der Meinung, dass die Pflege (d.h. das Duschen) der Bewohner sehr wichtig ist und achten streng darauf, dass der Bewohner duscht. Je nachdem welche Arbeiten ein MA. als wichtig erachtet, entsteht bei ihm der Eindruck, dass andere MA. sich weniger in die Arbeit einbringen weil sie andere Aufgaben als wichtiger empfinden
Unterstützende Massnahmen / Verbesserungspotential, um diese Schwäche zu mindern bzw. zu vermeiden:		
<p>MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; die MA. dazu motivieren sich mehr in das Team einzubringen; indem man ihnen Mut zuspricht bzw. Sicherheit gibt</p>	2 Pers.	<p>Kernaussage:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mut zusprechen bzw. Sicherheit geben; den MA. darauf hinweisen, dass er ein fähiger MA. ist und seine Aufgaben beherrscht
<p>MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; sich selber bei den einzelnen MA. über dessen Vorstellungen bezüglich der Wichtigkeit von gewissen Aufgaben erkundigen; damit man darauf Rücksicht nehmen kann</p>	1 Pers.	<p>Kernaussage:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sich selber bei den MA. persönlich erkundigen, welche Vorstellungen oder Erwartungen sie haben, damit man darüber bescheid weiss, welche Aufgaben andere als wichtig empfinden; damit man als MA. Rücksicht nehmen kann und dadurch nicht das Gefühl aufkommen kann, dass einige MA. sich weniger in das Team einbringen
<p>MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; MA. im Team dazu anregen sich mehr in das Team einzubringen bzw. ihre Meinungen zu äussern; z.B. in gemeinsamen Teambesprechungen</p>	1 Pers.	<p>Kernaussage:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Als MA. im Team darauf achten, dass jeder MA. nach seiner Meinung befragt wird; z.B. bei MA. die sich zurückhaltend bei einem Gespräch zeigen, deren Meinungen explizit nochmals abfragen
<p>Stationsleitung; während der Arbeit; die MA. dazu motivieren sich mehr in das Team einzubringen; indem man das Verhalten auch vorlebt</p>	1 Pers.	<p>Kernaussage:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorleben im Sinne von; selber Engagement und Initiative zeigen; sich in das Team einbringen

Team; Weiterbildungen oder Kurse ermöglichen ; für MA. im Team; Weiterbildungsangebot im Zusammenhang mit "Teamarbeit"	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Weiterbildungen für die MA. anbieten; um das Verständnis zu fördern, dass es es in der Zusammenarbeit in einem Team wichtig ist seine eigene Meinung einzubringen und dadurch bspw. die Arbeitsqualität eines Team gesteigert werden kann
---	---------	--

D 10: Kategoriensystem - Dim. Verantwortungsübernahme - mögliches Konfliktpotential

D 10.1: Die Teammitglieder vermeiden es, Verantwortung zu übernehmen

Die Teammitglieder vermeiden es, Verantwortung zu übernehmen					
Wahrnehmung des Konfliktpotentials					
	Interviewpersonen:				
Ausprägung:	A.B.:	A.C.:	A.D.:	A.E.:	A.F.:
Nicht zuordbar:					
Nicht spürbar während der Arbeit:				×	
Spürbar, aber kein Problem während der Arbeit:	×	×			×
Spürbar, störend während der Arbeit:			×		
Beispiele für die Beschreibung des Konfliktpotentials					
Oberkategorien:	Anzahl Nennungen (von Total 5 Pers):				
Bei den MA. besteht teils der Eindruck, dass wenn offengebliebene Aufgaben erledigt werden müssen, diese oftmals immer wieder von den gleichen MA. übernommen werden sollten; währenddessen halten sich andere MA. im Hintergrund	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Wenn teilweise Aufgaben noch unerledigt sind, besteht teils der Eindruck, dass tendenziell immer die gleichen MA. diese Aufgaben erledigen sollten bzw. die Verantwortung dafür übernehmen sollten; andere MA. bleiben dann eher im Hintergrund 			
Mögliche Erklärungen bzw. Bedingungen, die diesen Aspekt der Zusammenarbeit beeinträchtigt:					
MA. leistet Dienst nach Vorschrift ; dies führt dazu, dass eine Verantwortungsübernahme für zusätzliche Aufgaben weniger erfolgt	2 Pers.	Erläuterung: MA. richten sich streng an die zugewiesenen Aufgaben im Zusammenhang mit seiner Funktion bzw. Stellenbeschreibung. Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Einige MA. denken sich, dass diese oder jene Aufgabe, aufgrund ihrer Funktion, nicht zu ihrem eigentlichen Verantwortungsbereich gehört; orientieren sich z.B. nach ihren Funktionsbeschreibungen; Andere MA. denken sich, dass der MA. eigentlich viel mehr leisten könnte bzw. mehr Verantwortung übernehmen könnte 			
Eingespielte unhinterfragte Rollenverteilung unter den MA.;	1 Pers.	Erläuterung: Bspw. hat sich über die Zeit ergeben, dass ein MA. immer wieder für eine bestimmte Aufgabe die Verantwortung übernommen hat; bei den anderen MA. entsteht die Routine bzw. Gewohnheit, dass diese Aufgabe immer von diesem MA. erledigt wird und nehmen sich deshalb zurück.			

dies führt dazu, dass MA. sich für diese Aufgabe nicht melden bzw. nicht die Verantwortung übernehmen		Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Die MA. im Team nehmen über eine längere Zeit wahr, dass ein MA. immer wieder eine bestimmte Aufgabe erledigt und nehmen sich dann zurück; MA. fragt nicht mehr nach, ob er einmal die Aufgabe übernehmen soll; MA. übernimmt nicht die Verantwortung dafür
Soziales Faulenzen durch erhöhte Eigeninitiative anderer MA. in der Aufgabenbewältigung; MA. übernehmen durch die Anwesenheit der anderen MA. weniger Verantwortung; weil andere MA. tendenziell mehr Verantwortung übernehmen	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Einige MA. denken sich, "wenn ein anderer MA. ja alles macht, dann kann ich mich ein bisschen zurücknehmen"; übernehmen weniger die Verantwortung
Unterstützende Massnahmen / Verbesserungspotential, um diesen Aspekt der Zusammenarbeit zu verbessern:		
MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; die MA. in Bezug auf die eigene Verantwortungsübernahme motivieren	2 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Auf das Team als mögliche Ressource hinweisen; Man arbeitet nicht alleine, auf die MA. im Team kann man jederzeit zählen; bei Unklarheiten oder Fragen; bei neuen Aufgaben können die MA. im Team Hilfe leisten
Stationsleitung; Teilweise konkrete Aufgabenbestimmung, in Bezug auf die Verantwortungsübernahme für die MA. im Team, erteilen	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Teilweise konkrete Aufgabenbestimmung bzw. Zuteilung für die MA.; damit alle MA. mehr Verantwortung übernehmen
Team; Weiterbildungen für die MA. ermöglichen; Weiterbildungsangebot im Zusammenhang mit dem Themenbereich "eigene Verantwortungsübernahme"	2 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Weiterbildungen für die MA.; um die eigene Verantwortungsübernahme bei den MA. zu fördern; Weiterbildungen in den Bereichen "Palliative Pflegekonzepte", "Sterbebegleitung", "Kinästhetik in der Krankenpflege", "Wundbehandlung" oder Themen, die Aspekte in Bezug auf das schonende Arbeiten in der Pflege fokussieren, den MA. ermöglichen
Inhalt Qualifikationsgespräche; Konkrete MA.-Ziele in Zusammenhang mit dem Themenbereich "eigene Verantwortungsübernahme" einführen	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Einführung von MA.-Zielen bezüglich "Verantwortungsübernahme"; damit die MA. selber daran arbeiten können

D 10.2: In unserem Team fühlt sich nicht jeder für das Gesamtergebnis verantwortlich

In unserem Team fühlt sich nicht jeder für das Gesamtergebnis verantwortlich					
Wahrnehmung des Konfliktpotentials					
	Interviewpersonen:				
Ausprägung:	A.B.:	A.C.:	A.D.:	A.E.:	A.F.:
Nicht zuordbar:					
Nicht spürbar während der Arbeit:	✘				
Spürbar, aber kein Problem während der Arbeit:		✘	✘	✘	✘
Spürbar, störend während der Arbeit:					

Beispiele für die Beschreibung des Konfliktpotentials		
Oberkategorien:	Anzahl Nennungen (von Total 5 Pers):	
Teilweise fehlendes Verständnis für die Gesamtaufgabe einer Schicht bzw. des Teams bei den MA.; MA. in höheren Funktionen haben die Erlaubnis sich bspw. bei der Mahlzeitenvergabe zurückziehen, um administrative Arbeiten zu erledigen; dabei existiert zum teil bei anderen MA., die sich während dieser Zeit um die Bewohner kümmern, Unverständnis warum sich nicht alle MA. der Schicht um die Bewohner kümmern; das Verständnis das sowohl administrative Aufgaben als auch direkte Pflegearbeiten teils parallel von den MA. durchgeführt werden müssen, um die Gesamtaufgabe der Schicht zu erfüllen, gerät teilweise in Vergessenheit	3 Pers.	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ MA. in höheren Funktionen dürfen sich während der Zeit der Mahlzeitenvergabe zurückziehen, um administrative Arbeiten zu erledigen; dabei entsteht teilweise Unverständnis bei anderen MA., die die Bewohner bspw. zu ihren Tischen begleiten "ach jetzt sitzt der MA. im Stationszimmer und schreibt, anstatt zu helfen"; teilweise geht bei den MA. vergessen, was die Gesamtaufgabe eigentlich ist; administrative Aufgaben und direkte Pflegearbeiten sind zwar völlig verschiedene Aufgaben, müssen aber auch gemacht werden, damit letzten Endes die Gesamtaufgabe der Schicht erfüllt werden kann ▪ Durch den Umstand, dass einige MA. sich auch mit administrativen Aufgaben beschäftigen; haben andere MA. möglicherweise das Gefühl, dass diese MA. ihre Verantwortung für die Bewohner nicht wahrnehmen; diese MA. weniger Unterstützung bei der Pflege der Bewohner leisten ▪ Teilweise entsteht bei gewissen MA. der Eindruck, dass gewisse Arbeiten, wie bspw. Planungsarbeiten von anderen MA. weniger ernst genommen werden
Teilweise zeigen vereinzelte MA. nicht immer die Bereitschaft ein wenig über die reguläre Arbeitszeit der Schicht hinaus auf der Pflegestation zu bleiben, um bspw. bei herrschendem Chaos noch aufzuräumen	1 Pers.	<p>Kernaussage:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wenn es teilweise auf der Station nach Chaos aussieht, dann zeigen einzelne MA. in solchen Situationen nicht die Bereitschaft ein wenig länger zu bleiben (z.B. 10 Min.)
Teilweise vergessen vereinzelte MA. sich an allg. Arbeitsabläufe zu halten, indem nicht alle MA. daran denken, ihre zugewiesenen Bewohner bspw. um 17:00 Uhr im Esssaal zu versammeln, damit alle Bewohner das Nachtessen zu sich nehmen können	1 Pers.	<p>Kernaussage:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Teilweise denken nicht immer alle MA. daran, dass bspw. um 17:00 Uhr alle Bewohner an ihren Tischen sitzen sollten; man anfangen sollte die zugewiesenen Bewohner aus ihren Betten zu helfen oder die Bewohner auf den Gängen zu den Tischen zu begleiten
Mögliche Erklärungen bzw. Bedingungen, die diesen Aspekt der Zusammenarbeit beeinträchtigt:		
Teilweise fehlendes Verständnis bei den MA. für die Gesamtaufgabe einer Schicht bzw. des Teams; dies führt dazu, dass bei einzelnen MA. der Eindruck entsteht, dass sich nicht jeder für das Gesamtergebnis verantwortlich fühlt	3 Pers.	<p>Erläuterung: Teilweise zeigen nicht alle MA. das Verständnis, dass sowohl administrative Aufgaben als auch direkte Pflegearbeiten teils parallel durchgeführt werden müssen und alle gleich wichtig sind, um die Gesamtaufgabe erfüllen zu können.</p> <p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Durch den Umstand, dass einige MA. sich auch mit administrativen Aufgaben beschäftigen; haben andere MA. möglicherweise das Gefühl, dass diese MA. ihre Verantwortung für die Bewohner nicht wahrnehmen; diese MA. weniger Unterstützung bei der Pflege der Bewohner leisten ▪ Teilweise entsteht bei gewissen MA. der Eindruck, dass gewisse Arbeiten, wie bspw. Planungsarbeiten von anderen MA. weniger ernst genommen werden; für die Erfüllung der Gesamtaufgabe (z.B. die Aufrechterhaltung des Pflegebetriebes) sind aber sowohl Pflegearbeiten als auch administrative Arbeiten zu erfüllen bzw. wichtig.

Unterstützende Massnahmen / Verbesserungspotential, um diesen Aspekt der Zusammenarbeit zu verbessern:		
MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; Verständnis für die Gesamtaufgabe im Team fördern	2 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die MA. selber darauf Aufmerksam machen, dass: <ul style="list-style-type: none"> • für die Erfüllung der Gesamtaufgabe verschiedene Aufgaben (z.B. administrative und direkte Pflegearbeiten) erledigt werden müssen ▪ Den MA. mitteilen, warum man selber gewisse Aufgaben jetzt erledigt, damit sie den Grund dafür verstehen; und die MA. nicht denken, man drückt sich vor einer anderen Arbeit
MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; wertschätzender Umgang gegenüber den MA zeigen ; damit die MA. sich für das Gesamtergebnis der Arbeit verantwortlich fühlen	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Achtsam Sein, dass man bei einem MA. nicht nur dessen Funktionsaufgaben sieht; z.B. dem MA. nicht sagen "du hast jetzt genau diese Aufgabe", den Titel des MA. nicht zu sehr in den Mittelpunkt stellt, weil sonst die Gefahr besteht, dass die MA. sich nicht mehr für das Gesamtergebnis interessieren und dementsprechend weniger Verantwortung übernehmen; den Blick für das Ganze letzten Endes verlieren
Team; Experte im Bereich der Teamentwicklung, als externer Berater für das Team zur Verfügung stellen ; um das Verständnis für die Gesamtaufgabe bei allen MA. im Team zu fördern (z.B. bei Teamsitzungen)	1 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinsame Diskussionen mit einem Berater würden im Team dazu beitragen, dass alle MA. die verschiedenen Facetten der Teamarbeit besser verstehen würden und dementsprechend verschiedene Dinge auch leichter akzeptieren würden ▪ Ein Berater als Moderator für Teamsitzungen einsetzen; damit zusätzlich interessante Inhalte vermittelt werden; z.B. die Vor- und Nachteile von Konzepten, wie man die Zusammenarbeit im Team gestalten könnte
Stationsleitung; Teilweise konkrete Aufgabenbestimmung, in Bezug auf die Verantwortungsübernahme für das Gesamtergebnis für die MA. im Team, erteilen	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Teilweise konkrete Aufgabenbestimmung bzw. Zuteilung für die MA.; damit alle MA. sich mehr für das Gesamtergebnis verantwortlich fühlen; der Beitrag jedes MA. würde besser identifizierbar sein; würde es gegebenenfalls den MA. untereinander erleichtern, dieses Thema anzusprechen
Leitung Pflegedienst, Stationsleitung; MA. im Team bei Erneuerungen mit ein binden	1 Pers.	Kernaussagen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Darauf achten, dass bei Erneuerungen: <ul style="list-style-type: none"> • die MA. auch ihre Meinungen dazu äussern können; diese auch nach Möglichkeit berücksichtigt werden • die MA. über den weiteren Verlauf einer Erneuerung informiert werden; bspw. welche eingebrachten Aspekte der MA. konnten berücksichtigt werden und welche nicht
Inhalt Rapport; Thema "Verantwortungsübernahme für das Gesamtergebnis" als Traktandenpunkt bei den Rapporten aufnehmen ; um nötigenfalls dieses Thema gemeinsam besprechen zu können	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bietet den MA. unter Umständen die Möglichkeit, diesen Themenbereich anzusprechen, falls dieser Aspekt sich zu einem Problem in Zusammenarbeit entwickelt

Anhang E: Interpretation der förderlichen Bedingungen des Teams

E 1: Ebene Zielorientierung - Stärken

Anforderungsklarheit an die Arbeitsergebnisse: Gemäss den quantitativen Ergebnissen sind den Mitgliedern des Pflegen drei die Anforderungen an die Arbeitsergebnisse klar. Diese Stärke erklärt sich dadurch, dass im Team täglich mehrere *offizielle Absprachen* in Form von *mündl. Rapporten* abgehalten werden. U.a. wird dabei die akt. Arbeitseinteilung bzw. die Zuweisung der Bewohner auf die Mitarbeiter besprochen. Des Weiteren ermöglicht die Abhaltung der Rapporte dem Team, sich untereinander über anfallende Aufgaben bspw. im Zusammenhang mit den Bewohnern auszutauschen oder sich über offen gebliebene Aufgaben der vorherigen Schicht zu informieren. Zu den offiziellen Absprachen zählen auch *Teamsitzungen*. Diese werden jährlich zwei Mal abgehalten und ermöglichen allen Mitgliedern gemeinsam die bestehenden Anforderungen oder auch die damit verbundenen Probleme aufzugreifen und zu besprechen. Als weitere förderliche Bedingung für die Anforderungsklarheiten im Team zählen *klare formelle Unterlagen*. Es existieren für die Mitarbeiter im Team allg. festgehaltene Richtlinien. Diese werden in Form eines Ordners auf der Station aufbewahrt und sind allen jederzeit zugänglich. So können bspw. Inhalte in Bezug auf das Leitbild, Ferientagregelung oder bestehende Arbeitsvorschriften (z.B. korrektes Vorgehen bei deiner Infektion) nach Bedarf nachgelesen werden. Zu den formellen Unterlagen gehört auch die Tagesplanung des Teams, welche in Form einer Pinnwand im Stationszimmer aufgehängt ist. Diese ermöglicht dem jeweiligen Mitarbeiter eine gute Übersicht über die Aufgaben bzw. Anforderungen zu erhalten, welche bei den zugeordneten Bewohnern jeweils zu bewältigen sind. Die Institution verfügt auch über ausführliche Stellenbeschreibungen in denen gemäss den Befragten die nötigen Kompetenzen und entsprechende Anforderungen sehr gut beschrieben werden und während den Qualifikationsgesprächen auch immer wieder thematisiert werden. Als weitere förderliche Bedingung in Bezug auf die Anforderungsklarheit kann der *Computer im Stationszimmer* genannt werden. Falls trotz abgehaltener Rapporte und der vorhandenen Pflegeplanung gewisse Unklarheiten seitens der Teammitglieder bestehen, ermöglicht dieser einen schnellen Zugriff auf nützliche Dokumente. So kann ein Mitarbeiter sich bspw. nach Belieben mit Hilfe der digitalen Pflegeplanung über die spezifischen Anforderungen seitens der Bewohner informieren. Bestehende Unklarheiten werden von den Mitarbeitern auch während der eigentlichen Arbeitsausführung besprochen. Somit

unterstützt der gegenseitige *mündl. Austausch* im Team neben den formellen Absprachen (z.B. Rapporte), wodurch die Arbeitsergebnisse den Mitarbeitern klar werden und kann dementsprechend als weitere förderliche Bedingung gelten, welche zu dieser Stärke im Team führt.

Die Erreichung der Ziele ist wichtig für die Gesamtorganisation: Diese Stärke lässt sich gemäss den Befragten dadurch erklären, dass dieser Aspekt einer guten Zusammenarbeit zugleich eine antizipierte *Denkhaltung aller Teammitglieder* darstellt und infolgedessen der Aspekt „die Erreichung unserer Ziele ist wichtig für die Institution“ als allgemeingültiger Wert gilt und entsprechend als selbstverständlich im Team angesehen wird. Als förderlicher Faktor der diese Denkhaltung im Team fördert, gilt gemäss den Ergebnissen der *wertschätzende Umgang seitens Pflegeleitung und Stationsleitung* mit den Mitarbeitern. Man nimmt sich Zeit für Probleme, Anliegen, Kritik und Meinungen. Wünsche seitens der Mitarbeiter werden akzeptiert und ernstgenommen. Zudem ist es gemäss den Befragten spürbar, dass die Pflegeleitung und Stationsleitung gewillt ist, gute Lösungen für das Team zu finden. Als weitere förderliche Bedingung im Zusammenhang mit dieser Stärke kann die *Durchführung von Qualifikationsgesprächen* genannt werden. Diese Gespräche verdeutlichen den Mitarbeitern jeweils deren Wichtigkeit für die Institution, indem gute Leistungen seitens den Mitarbeitern hervorgehoben werden und mögliches Verbesserungspotential aufgezeigt wird. Diese Investition in die Teammitglieder fördert somit das Verständnis im Team, dass die Erreichung ihrer Ziele zugleich wichtig für die Institution ist.

Es existieren Kriterien um die Zielerreichung zu bestimmen: Die Ergebnisse der qualitativen Analyse verdeutlichen, dass das Wohlbefinden der Bewohner für das Team Pflegen drei an oberster Stelle steht. Infolgedessen existiert im Team gemäss Aussagen der Befragten bei allen Mitgliedern der Anspruch, eine möglichst hohe Pflegequalität zu erreichen. Um dies zu bewerkstelligen werden gemeinsam im Team Erfahrungen und Eindrücke über die Bewohner während den Rapporten geäußert. Je nach Veränderungen des Gesundheitszustandes eines Bewohners (z.B. Verschlechterung der Lauffähigkeit) werden neue Ziele (z.B. Erhaltung der Selbständigkeit) und entsprechende Kriterien (z.B. bewältigt zwei längere Spaziergänge pro Tag) festgelegt und entsprechende Massnahmen für die Zielerreichung abgeleitet. Diese Ziele und Kriterien werden in der Pflegeplanung vom dipl. Personal dokumentiert und bei künftigen Rapporten wieder im Team thematisiert. Im Zusammenhang mit den Bedingungen werden demnach Pflegziele und entsprechende Beurteilungskriterien vom Team selbst erarbeitet. Im Zusammenhang mit den individuellen Qualifikationsgesprächen

wurde seitens der Pflegedienstleitung das *Dokument „Kriterien für Mitarbeitergespräche“* erarbeitet. Dieses bietet den Beurteilern eine Unterstützung bzw. Orientierung für die jeweilige Bestimmung der Zielerreichungsgrade bei den Teammitgliedern.

E 2: Ebene Zusammenhalt - Stärken

Wir fühlen uns als ein Team: Das Zusammengehörigkeitsgefühl im Pflegen drei lässt sich gemäss den Befragten dadurch erklären, dass viele Mitarbeiter schon über längere Jahre hinweg miteinander arbeiten. Infolge dieser *langjährigen und gemeinsamen Erlebnisse* untereinander hat sich eine Vertrauensbasis entwickelt. Zudem besteht *gegenseitiger Respekt unter den Mitarbeitern*. Dabei achtet jeder Mitarbeiter darauf, dass er wertschätzungsvoll mit seinen Teammitgliedern umgeht. Als weitere förderliche Bedingung für das „Wir-Gefühl“ wird die *Offenheit der Teammitglieder* genannt. Diese zeigt sich dadurch, dass im Pflegen drei keine negative Kritik geäussert wird, wenn der betroffene Mitarbeiter nicht auch zugleich anwesend ist. Des Weiteren äussern sich die Mitarbeiter offen im Team, wenn bspw. der Eindruck besteht, dass man ungerecht behandelt wurde. Bestehende Probleme werden direkt mit dem betreffenden Teamkollegen angesprochen und geklärt. Gemäss den Ergebnissen trägt der *wertschätzende Umgang seitens Pflegeleitung und Stationsleitung* auch hier dazu bei, dass im Team ein „Wir-Gefühl“ existiert. Diese ist für die Teamarbeit ebenfalls förderlich. Nach Meinung der Befragten trägt auch der *Prozess der Personalverteilung* auf die bestehenden Teams dazu bei, dass eine gute Passung zwischen neuen und bestehenden Mitarbeitern im Team erfolgt bzw. den Zusammenhalt im Team erleichtert. Die Zuweisung neuer Mitarbeiter erfolgt aufgrund gewonnener Erkenntnisse während der Probezeit, wobei die Meinungen derjenigen Teammitglieder, welche viel Zeit mit dem potentiellen Mitarbeiter verbracht haben, von der Stationsleitung und Pflegedienstleitung als wertvolle Informationen hinsichtlich der Personalverteilung berücksichtigt werden. Als weitere förderliche Investition bzw. Bedingung zeigen sich die *jährlich stattfindenden Mitarbeiterausflüge*, welche von der Institution organisiert werden und es den Teammitgliedern erleichtert, das bestehende „Wir-Gefühl“ zu pflegen.

Teammitglieder helfen sich gegenseitig: Die grosse *gegenseitige Unterstützung im Team* lässt sich dadurch erklären, dass die Mitarbeitenden Hilfeleistungen anderer Teamkollegen wertschätzen und Dankbar dafür sind und demzufolge selber auch die Bereitschaft zeigen das Team zu unterstützen. Als weitere förderliche Bedingung kann gemäss den Ergebnissen auch *die persönliche Verbundenheit unter den Mitar-*

beitenden genannt werden. Dies zeigt sich im Team, indem auch private Angelegenheiten thematisiert werden (z.B. Wohlbefinden der Kinder usw.) oder die Mitglieder untereinander Anteilnahme zeigen, indem man sich über das Wohlbefinden eines Kollegen erkundigt, wenn dieser krankheitsbedingt ausfällt. Laut den qualitativen Ergebnissen unterstützt auch der *wertschätzende Umgang seitens Pflegeleitung und Stationsleitung* diese Stärke, indem sich die wertschätzende Haltung auf das Team überträgt und so als förderlich für die Teamarbeit gesehen werden kann. Zudem zeigt die Stationsleitung während der Arbeit selber eine grosse Hilfsbereitschaft, was gemäss Aussagen dazu beiträgt, dass die Mitarbeiter im Team auch untereinander hilfsbereiter sind. Folglich dient das *Verhalten der Stationsleitung den Mitarbeitern als Vorbild*, welches eine weitere Erklärung für das Zustandekommen dieser Stärke darstellt. Als förderlich zeigt sich auch der Umstand, dass *ausreichend genügend Personal* von der Institution zur Verfügung gestellt wird und demgemäss die gegenseitige Unterstützung im Team erfolgen kann.

Wir fühlen uns untereinander verstanden und akzeptiert: Als förderliche Bedingung für diesen Aspekt einer guten Zusammenarbeit zeigt sich die existierende *Sozialkompetenz seitens der Mitarbeiter*. Die Teammitglieder achten aufeinander und zeigen Rücksicht. Als weiteren förderlichen Faktor ist die freundliche *Arbeitsatmosphäre im Team* zu benennen. Die Mitarbeiter tauschen sich während der Arbeit oder den Pausen über private Themen aus und Unterhalten sich über Erlebnisse ihrer Freizeit, was das gegenseitige Verständnis und die existierende Akzeptanz im Team fördert. Des Weiteren zeigt sich gemäss den Aussagen, dass die Pflegedienstleitung und Stationsleitung selber grosses Verständnis und Akzeptanz den Teammitgliedern während der Arbeit entgegenbringen, was seitens der Mitarbeiter auch wiederum wahrgenommen wird. Infolgedessen dient das gezeigte Verhalten seitens *Pflegedienstleitung und Stationsleitung den Mitgliedern im Team als Vorbild* und kann demzufolge auch als mögliche Erklärung für das Zustandekommen dieser Stärke betrachtet werden.

E 3: Ebene Verantwortungsübernahme - Stärke

Wir denken ständig über Verbesserungen nach: Gemäss den Aussagen kann diese Stärke dadurch erklärt werden, dass das Team Pflegen drei aus *motivierten Mitarbeitern* besteht. Die Teammitglieder achten folglich während ihrer Arbeit auf verschiedene Dinge (z.B. Arbeitsabläufe, Dienstzeiten, Pausenregelung usw.), welche die Zusammenarbeit hinderlich im Team beeinflusst und machen sich dementsprechend auch Gedanken über mögliche Verbesserungen. Zudem spornen sich die Mitarbeiter

auch gegenseitig dazu an, über Verbesserungen der Zusammenarbeit nachzudenken und diese im Team zu thematisieren. Die Motivation der Mitarbeiter trägt somit dazu bei, dass sich das Team interessiert zeigt, hinderliche Faktoren ihrer Zusammenarbeit zu verbessern. Als weitere förderliche Bedingung kann der *wertschätzende Umgang gegenüber den Teammitgliedern seitens der Pflegeleitung* genannt werden. Diese nimmt sich Zeit um Verbesserungsvorschläge anzuhören, zeigt stets Offenheit gegenüber Vorschlägen, bindet die Mitarbeiter in ihre Entscheidungsfindung bezüglich möglicher Verbesserungen mit ein und lebt diese Stärke ihren Mitarbeitern vor, indem sie selber auch über Verbesserungen nachdenkt und diese thematisiert. Gemäss der qualitativen Analyse wirkt sich auch die Möglichkeit seitens der Mitarbeiter, *gute Ausbildungen und Weiterbildungen* zu absolvieren, auf diese Stärke positiv aus. Die Ausbildungen und Weiterbildungen ermöglichen es den Teammitgliedern, bestehendes Wissen mit neuen Fachwissen anzureichern, welches die Mitarbeiter auch dazu anregt die neuen Erkenntnisse mit dem Team zu teilen und in Form von Verbesserungsvorschlägen in die Zusammenarbeit einzubringen.

Anhang F: Qualitative Studie - Das analytische Vorgehen als Beleg

In den folgenden Unterkapiteln werden Auszüge des Kategoriensystems mit den zugewiesenen Interviewpassagen als Beleg zur besseren Transparenz des Analysevorgehens dargestellt.

F 1: Auszug Kategoriensystem - Dim. Zielorientierung - Stärke

F 1.1: Die Anforderungen an unsere Arbeitsergebnisse sind klar formuliert

Die Anforderungen an unsere Arbeitsergebnisse sind klar formuliert		
Beispiele für die Beschreibung der Stärke		
Oberkategorien:	Anzahl Nennungen (von Total 5 Pers):	
Anforderungen werden den MA. mit Hilfe des Computers klar	3 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Aufgaben können täglich am Computer nachgeschaut werden und so kennt jeder seine Aufgaben ▪ Durch das Pflegeprogramm "Easydock" weiss jeder MA., was genau zu tun ist ▪ In der Pflegeplanung auf dem Computer werden die Anforderungen für die Mitarbeiter ersichtlich
Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg): A.B.: Ja, es ist ja schon durch den Computer vieles vorgegeben. Indem wir das jeden Tag wieder bestätigen und wieder durchlesen, kennt eigentlich jeder seine Aufgaben. A.C.: Wir haben das Pflegeprogramm „Easydock“ für den Computer und daraus weiss jeder Mitarbeiter bei uns was eigentlich jeden Tag zu tun ist. Und mit Hilfe dieses Programms sind die Anforderung auch klar. A.E.: Also ein Bsp. wie sich das zeigt, dass die Anforderungen uns klar sind ist sicherlich, dass man merkt, dass der Bewohner zufrieden ist, und uns allen klar ist, dass der Bewohner bei uns im Mittelpunkt steht, also dass wir auf seine Bedürfnisse eingehen und in dementsprechend pflegen. Und alle unsere Ziele sind eigentlich so gesehen auf den Bewohner ausgerichtet, also wir leiten für das Wohlergehen des Bewohners spezifische Ziele ab, um ihn bspw. in seinem Alltag zu aktivieren im Sinne, dass seine Zufriedenheit steigt und wir orientieren uns an diesen Zielen, die sozusagen die geforderten Arbeitsergebnisse für uns darstellen und bspw. in der Pflegeplanung des Bewohners festgehalten werden.		
Anforderungen werden mit Hilfe der mündl. Rapp-orte kommuniziert	3 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nach dem Rapport weiss jeder MA. was genau zu tun ist ▪ Besprochen werden bspw. die Arbeitseinteilung und sonstige Aufgaben, die das Team am Tag erledigen muss
Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg): A.B.: Ja. Und wir haben auch einen Rapport, dort wird die Arbeitseinteilung besprochen und auch sonstige Dinge die das Team im Verlaufe des Tages erledigen sollte. Also am Rapport erhalten wir noch zusätzliche Informationen, welche Person was genau zu tun hat. Ja. A.C.: Also der Rapport findet jeden zweiten Tag um 10:00 Uhr statt, da wir ja neu aus zwei Abteilungen bestehen. Und sonst haben wir noch jeden Tag einen Rapport um 16:00 Uhr. A.C.: Also beim Rapport der um 16:00 Uhr stattfindet, kommen alle Personen des Team zusammen und dann wird geschaut was alles am Nachmittag gelaufen ist, da nicht jeder Mitarbeiter auch am Nachmittag anwesend ist. Und dann schauen wir gemeinsam was noch alles zu erledigen ist um 16:00 Uhr. Und beim Rapport um 10:00 Uhr ist es so, dass ein dipl. Mitarbeiter runter kommt in den ersten Stock zu uns und sich anhört oder schaut, ob irgendwas vorgefallen ist, oder um sich zu informieren, ob sie etwas vom ersten Stock wissen muss oder ob die Person gegebenenfalls noch Informationen weiterleiten muss. Und gleichzeitig geht ein dipl. Mitarbeiter in den zweiten Stock, um sich zu informieren, was alles so auf diesem Stock vorgefallen ist. Ja. A.C.: Das ist sehr unterschiedlich. Also der Rapport der um 16:00 stattfindet, der dauert so 10 Min. bis 15 Min. und der Rapport der um 10:00 Uhr durchgeführt wird dauert so je nach Fall bis zu 30 Min. aber wenn nichts Besonderes vorliegt und es nur wenige Informationen sind, dann dauert dieser meistens auch nur 10 Min. A.C.: Also beim Rapport der um 10:00 Uhr stattfindet werden seit neuem nicht nur so Themen besprochen, wie bspw. das wechseln von Einlagen oder Toilettengänge sondern es werden auch konkretere Dinge der Bewohner, besprochen, wie z.B. welche Schmerzen hat der Bewohner oder wie sieht es mit dem Laufen aus seitens des Bewohners, also so wirklich konkrete Dinge werden dort thematisiert. Aber es wird noch nicht so regelmässig thematisiert. Und beim Rapport der um 16:00 Uhr durchgeführt wird, dort geht es mehr inhaltlich um so Themen, wie bspw., wo befinden sich die Bewohner		

<p>zurzeit oder ob ein Mitarbeiter von einem Bewohner noch weiss, ob dieser Laufen gehen möchte oder Aufstehen möchte oder am diesem Tag duschen möchte. Ja also es geht dabei mehr um Informationen des Alltags die sich auf die Bewohner beziehen. Ja.</p> <p>A.C.: Also es ist bei uns schon so, dass die Bewohner bei den Rapporten im Mittelpunkt stehen. In diesen Rapporten wird zusammen besprochen, wer was zu tun hat und wie man gewisse Aufgaben bewältigen kann und die Leute können sich auch dort informieren, wenn ihnen eine Aufgabe unklar ist, oder den Leuten im Team mitteilen wenn es Probleme gibt.</p> <p>A.D.: Also am morgen früh beim Morgenrapport, erzählt der Nachdienst beim Rapport was alles während der Schicht passiert ist und nach diesem Rapport, wissen eigentlich alle anderen Leute darüber bescheid, was sie in ihrer Schicht zu tun haben. Ausser man wird vom Nachtdienst darüber informiert, dass es einem Bewohner wirklich schlecht geht, dann wird dieser Fall im genaueren zusätzlich mit der tagesverantwortlichen Person besprochen und man entscheidet dann welche Aufgaben zusätzlich bei diesem Bewohner zu erledigen sind. Und bei diesem Rapport um 16:00 Uhr, das ist eigentlich kein offizieller Rapport, das ist mehr, damit sich die Leute informieren können, wer wo gerade arbeitet und welche Aufgaben noch anfallen. Und an diesen Rapporten können nie alle Leute des Teams anwesend sein, da der Schichtbetrieb das verhindert. Aber eben, dafür haben wir einen Morgenrapport und einen Rapport der um 10:00 Uhr stattfindet und einen Rapport der um 16:00 Uhr abgehalten wird. Und wenn Leute zwischen diesen Zeiten ihren Dienst beginnen, dann können sie sich bei den Diplomierten erkundigen, was gerade anfällt und was für Aufgaben zu erledigen sind.</p>		
<p>Anforderungen werden durch allgemeingültige Richtlinien klar</p>	<p>2 Pers.</p>	<p>Erläuterung: Anforderungen werden durch allgemeingültige Richtlinien klar (z.B. Leitbild, Inhalte Informationshandbuch; Ferienregelung, Arbeitsvorschriften (z.B. korrektes Vorgehen bei einer Infektion etc.).</p> <p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Es existieren allgemein gültige Richtlinien im Haus ▪ Zu diesen allgemein gültigen Richtlinien gehört auch das Informationshandbuch, dass im Stationszimmer abgelegt ist ▪ Durch diese schriftlichen Informationen sind die MA. im Team über die Arbeiten bestens informiert
<p>Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg):</p> <p>A.E.: Ja, es gibt bei uns natürlich allgemein gültige Richtlinien also bspw. der respektvolle Umgang mit dem Bewohner und natürlich der respektvolle Umgang innerhalb unseres Teams. Also solche Dinge haben wir im Haus, ich bin mir zwar nicht sicher, ob diese Richtlinien auch irgendwo schriftlich im Haus festgehalten sind, aber ich bin der Meinung, dass das so die selbstverständlichen zwischenmenschlichen Dinge sind, also dass man bei der Arbeit im Team versucht aufeinander Rücksicht zu nehmen und man sich nach seinen Möglichkeiten und Begabungen versucht sich in das Team einzubringen.</p> <p>A.F.: [...] und wir haben auch ein Informationshandbuch, das ist ein Ordner, indem man nachschauen kann, wenn etwas unklar ist oder dort drin steht auch, wie viele Freitage sich der Mitarbeiter wünschen darf, wann man Ferien einreichen darf und in welcher Zeit keine Ferien gewünscht sind und noch weitere Dinge. Und durch diese schriftlichen und mündlichen Informationen, die wir erhalten, sind wir meiner Meinung nach bestens über die Dinge im Team und über die arbeiten informiert.</p> <p>A.F.: Nein, in diesem Informationshandbuch werden Dinge, was das medizinische und das pflegerische anbelangt festgehalten und so Dinge, die man beachten sollte, um Ferientage einzugeben, aber auch gewisse Vorschriften, die die Leute im Team bei ihren Arbeiten einhalten müssen, wie z.B. wie ein Mitarbeiter vorgehen muss, wenn bei einem Bewohner eine infektiöse Krankheit besteht oder man bspw. einen Bewohner von den anderen Bewohnern, wegen seiner Krankheit isolieren muss, solche Dinge werden in dem Informationshandbuch, also in diesem Ordner abgelegt und festgehalten.</p> <p>A.F.: Die Anforderungen sind den Leuten im Team klar, weil wir, wie bereits erwähnt, dieses Informationshandbuch, also diesen Ordner haben und man sich, wenn Unklarheiten bestehen, diesen jederzeit im Stationszimmer anschauen kann.</p>		
<p>Anforderungen werden durch Qualifikationsgespräche dem MA. klar</p>	<p>2 Pers.</p>	<p>Kernaussage:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualifikationsgespräche bringen den MA. auf den richtigen Weg so, dass die Arbeitsergebnisse ihm klar sind
<p>Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg):</p> <p>A.C.: [...] zudem haben wir Qualifikationsgespräche oder wir sagen dem auch Mitarbeitergespräche, die einem auch auf den richtigen Weg bringen so, dass die Arbeitsergebnisse eigentlich sehr klar bei uns sind.</p> <p>A.D.: [...] zusätzlich werden bei den Qualifikationsgesprächen die Punkte also, die Anforderungen auf der Stellenbeschreibung nochmals zusammen besprochen.</p>		
<p>Anforderungen werden durch Stellenbeschreibung klar</p>	<p>2 Pers.</p>	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jeder MA. erhält eine Stellenbeschreibung mit den entsprechenden Anforderungen und erforderlichen Kompetenzen in seiner Funktion ▪ Die Stellenbeschreibungen können jeder Zeit auf dem Computer eingesehen werden
<p>Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg):</p> <p>A.C.: Ja, jeder Mitarbeiter hat eine Stellenbeschreibung und daraus ist ersichtlich, was jede Person zu tun hat und welche Kompetenzen man in der entsprechenden Funktion hat und anhand von dieser Stellbeschreibung weiss jeder recht gut, was vom Haus aus verlangt wird. Ja.</p> <p>A.D.: Ja, wir haben ja verschiedene Funktionen im Team, die übernommen werden, also von der Pflegehelferin bis zur Stationsleiterin. Und die Aufgaben für die jeweilige Funktion werden auch in der Stellenbeschreibung beschrieben. Und in diesen Stellenbeschreibungen werden sämtliche Kompetenzen die man in der jeweiligen Funktion hat beschrieben. Und da werden die Anforderungen, meiner Meinung nach, schon sehr gut beschrieben, also wenn man das liest, dann weiss man sehr genau was man hier zu tun hat. Und diese Stellenbeschreibungen findet jeder Mitarbeiter auf unserem Computer.</p>		

Anforderungen werden durch die Tagesplanung auf der Station klar	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Aus der Tagesplanung werden die jeweiligen Aufgaben im Zusammenhang mit den Bewohnern für die MA. ersichtlich
Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg): A.D.: [...] zusätzlich existiert bei uns eine Tagesplanung und auf der Station befindet sich immer auch eine tagesverantwortliche Person. Ein neuer Mitarbeiter bekommt bspw. immer drei Bewohner zugeteilt und aus der Tagesplanung sind die jeweiligen Aufgaben für diese Leute ersichtlich.		
Anforderungen werden während der Probezeit (3 Mt.) klar	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Anforderungen werden während der 3 monatigen Probezeit schrittweise ersichtlich
Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg): A.D.: Ja also, bei der Einführung der Mitarbeiter zeigt man den Leuten wie die Aufgaben bei uns aussehen und wie diese von den Leuten gelöst werden. Die Leute haben also während der drei Monati-gen Probezeit bei uns Zeit diese Aufgaben kennenzulernen und sich natürlich mit den Bewohnern des Hauses vertraut zu machen.		
Mögliche Erklärungen bzw. Bedingungen, die zu dieser Stärke führen:		
Gegenseitiger mündlicher Austausch unter den MA.; Absprachen und Nachfragen	4 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Der gegenseitige mündlicher Austausch unterstützt, dass die Arbeitsergebnisse dem Team klar sind Vieles wird im Team mündlich nochmals besprochen (Absprachen und Nachfragen)
Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg): A.B.: Ja, genau, man spricht sich untereinander natürlich auch ab und fragt nach, hast du diese oder jene Aufgabe schon erledigt. Ja. A.D.: Ich denke, wir tauschen uns sehr viel auch mündlich im Team über verschiedene Dinge aus [...] A.D.: Also ich denke, gerade dieser mündlicher Austausch zwischen uns unterstützt das sehr, dass die Arbeitsergebnis täglich dem Team eigentlich klar sind. A.F.: Ja, weil bei uns vieles nochmals mündlich den Leuten im Team mittgeteilt und besprochen wird. A.F.: [...] und sonst erfährt man wichtige Dinge mündlich in den Rapporten oder bspw. durch sonstige Gespräche mit den Leuten im Team. A.F.: Ja, ich denke, hauptsächlich sind dem Team die Anforderungen so klar, weil man die Aufgaben im Team miteinander bespricht. A.E.: Hm, ja ich denke, der Austausch untereinander im Team, also der Austausch untereinander ist ja sowieso sehr wichtig.		
Die MA. im Team zeigen Eigeninteresse	1 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> MA. informieren sich selbständig über die Geschehnisse während der Arbeit MA. fragen während der Arbeit oftmals selbständig nach, welche Aufgaben noch zu erledigen sind
Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg): A.C.: Ja sicherlich ist auch das Eigeninteresse von uns dafür verantwortlich, dass die Arbeitsergebnisse uns so klar sind. Also, dass die Leute auch Interesse an der Arbeit zeigen und sich selber ständig informieren und auch oftmals selber nachfragen, was gelaufen ist und was noch zu tun ist. Ja, das Interesse an der Arbeit ist bei unser sicherlich vorhanden.		
Computer im Stationszimmer, ermöglicht Zugriff auf Dokumente	5 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Gute Pflegeplanung auf dem Computer: <ul style="list-style-type: none"> Die Aufgaben können nach Belieben bzw. zu jeder Zeit in der Pflegeplanung nachgelesen werden (Programm "Easydock") Die digitale Pflegplanung ist sehr praktisch, um über spezifische Anforderungen der Bewohner bescheid zu wissen Falls nach den Rapporten noch Unklarheiten bezüglich den Anforderungen bestehen, stellt die digitale Pflegeplanung ein gutes Hilfsmittel dar, um sich zusätzlich zu informieren
Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg): A.B.: Ja genau und die gute Pflegeplanung die wir aus dem Computer entnehmen können. A.C.: Wir haben das Pflegeprogramm „Easydock“ für den Computer und daraus weiss jeder Mitarbeiter bei uns was eigentlich jeden Tag zu tun ist. Und mit Hilfe dieses Programms sind die Anforderung auch klar. A.D.: Und zwischen diesen täglichen Rapporten können sich die Leute auch mit Hilfe des Computers über ihre Aufgaben in der sogenannten Pflegeplanung informieren. A.D.: falls etwas unklar ist, hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeit sich über wichtige Informationen mit Hilfe des Computers zu informieren. A.E.: [...] ich diese allgemeinen Richtlinien und das Leitbild des Hauses im Ordner oder im Computer nochmals nachlese und mein Wissen darüber wieder auffrische. Ja, und im Computer oder in diesem Ordner ist auch beschrieben, was die Philosophie des Hauses ist und solche Dinge. A.F.: Die Unternehmung hat vor ein paar Jahren bspw. die Pflegeplanung auf dem Computer eingeführt und das ist meiner Meinung nach sehr praktisch, um wichtige Punkte einzutragen, damit alle Leute über die spezifischen Anforderungen der Bewohner bescheid wissen und man sich immer, falls etwas nicht klar sein sollte, zur jederzeit informieren kann. Also die Unternehmung arbeitet schon		

<p>daran und es ist schon vieles besser geworden und so diese digitale Pflegeplanung ist wirklich eine gut Sache, weil so kann ich die Dinge wirklich nachschauen und kann auch sicher sein, dass diese Informationen auch korrekt sind.</p>		
<p>Offizielle mündliche Absprachen im Team</p>	<p>4 Pers.</p>	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Täglich stattfindende mündl. Rapport: <ul style="list-style-type: none"> • Mündl. Rapporte; jeder MA. weiss danach genau bescheid was zu tun ist; bspw. wird die Arbeitseinteilung der MA. und anfallende Aufgaben bspw. im Zusammenhang mit den Bewohnern besprochen, die das Team zu erledigen hat ▪ Durchführung von Teamsitzungen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Teamsitzungen; dabei werden überwiegend Probleme und dessen Anforderungen, die die Station betreffen, besprochen
<p>Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg): A.B.: Und wir haben auch einen Rapport, dort wird die Arbeitseinteilung besprochen und auch sonstige Dinge die das Team im Verlaufe des Tages erledigen sollte. Also am Rapport erhalten wir noch zusätzliche Informationen, welche Person was genau zu tun hat. Ja. A.C.: Also beim Rapport der um 10:00 Uhr stattfindet werden seit neuem nicht nur so Themen besprochen, wie bspw. das wechseln von Einlagen oder Toilettengänge sondern es werden auch konkretere Dinge der Bewohner, besprochen, wie z.B. welche Schmerzen hat der Bewohner oder wie sieht es mit dem Laufen aus seitens des Bewohners, also so wirklich konkrete Dinge werden dort thematisiert. Aber es wird noch nicht so regelmässig thematisiert. Und beim Rapport der um 16:00 Uhr durchgeführt wird, dort geht es mehr inhaltlich um so Themen, wie bspw., wo befinden sich die Bewohner zurzeit oder ob ein Mitarbeiter von einem Bewohner noch weiss, ob dieser Laufen gehen möchte oder Aufstehen möchte oder am diesem Tag duschen möchte. Ja also es geht dabei mehr um Informationen des Alltags die sich auf die Bewohner beziehen. Ja. A.D.: In diesen Rapporten wird zusammen besprochen, wer was zu tun hat und wie man gewisse Aufgaben bewältigen kann und die Leute können sich auch dort informieren, wenn ihnen eine Aufgabe unklar ist, oder den Leuten im Team mitteilen wenn es Probleme gibt. A.D.: Ja. Und um 16:00 Uhr findet dann nochmals ein kurzer Rapport statt. A.D.: Also am morgen früh beim Morgenrapport, erzählt der Nachdienst beim Rapport was alles während der Schicht passiert ist und nach diesem Rapport, wissen eigentlich alle anderen Leute darüber bescheid, was sie in ihrer Schicht zu tun haben. Ausser man wird vom Nachdienst darüber informiert, dass es einem Bewohner wirklich schlecht geht, dann wird dieser Fall im genaueren zusätzlich mit der tagesverantwortlichen Person besprochen und man entscheidet dann welche Aufgaben zusätzlich bei diesem Bewohner zu erledigen sind. Und bei diesem Rapport um 16:00 Uhr, das ist eigentlich kein offizieller Rapport, das ist mehr, damit sich die Leute informieren können, wer wo gerade arbeitet und welche Aufgaben noch anfallen. Und an diesen Rapporten können nie alle Leute des Teams anwesend sein, da der Schichtbetrieb das verhindert. Aber eben, dafür haben wir einen Morgenrapport und einen Rapport der um 10:00 Uhr stattfindet und einen Rapport der um 16:00 Uhr abgehalten wird. Und wenn Leute zwischen diesen Zeiten ihren Dienst beginnen, dann können sie sich bei den Diplomierten erkundigen, was gerade anfällt und was für Aufgaben zu erledigen sind. A.F.: [...] und sonst erfährt man wichtige Dinge mündlich in den Rapporten oder bspw. durch sonstige Gespräche mit den Leuten im Team. A.F.: [...] und wir haben auch Teamsitzungen, die durchgeführt werden, wobei diese eher wenig durchgeführt werden, ich glaube letztes Jahr hatten wir einmal eine Teamsitzung.</p>		
<p>Es existieren klare formelle Unterlagen</p>	<p>4 Pers.</p>	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Allgemeingültige Richtlinien: <ul style="list-style-type: none"> • Allgemeingültige Richtlinien in Form eines Ordners auf der Station vorhanden: Leitbild, Inhalte aus Informationshandbuch (z.B.: Ferientagregelung, Arbeitsvorschriften (z.B. korrektes Vorgehen bei einer Infektion)) ▪ Tagesplanung: <ul style="list-style-type: none"> • Tagesplanung im Stationszimmer vorhanden; daraus können die MA. die jeweiligen Aufgaben für die zugewiesenen Bewohner entnehmen ▪ Klar verständliche Stellenbeschreibung: <ul style="list-style-type: none"> • Nötige Kompetenzen und entsprechende Anforderungen werden sehr gut beschrieben
<p>Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg): A.E.: Ja, es gibt bei uns natürlich allgemein gültige Richtlinien also bspw. der respektvolle Umgang mit dem Bewohner und natürlich der respektvolle Umgang innerhalb unseres Teams. Also solche Dinge haben wir im Haus, ich bin mir zwar nicht sicher, ob diese Richtlinien auch irgendwo schriftlich im Haus festgehalten sind, aber ich bin der Meinung, dass das so die selbstverständlichen zwischenmenschlichen Dinge sind, also dass man bei der Arbeit im Team versucht aufeinander Rücksicht zu nehmen und man sich nach seinen Möglichkeiten und Begabungen versucht sich in das Team einzubringen.</p>		

<p>A.F.: [...] und wir haben auch ein Informationshandbuch, das ist ein Ordner, indem man nachschauen kann, wenn etwas unklar ist oder dort drin steht auch, wie viele Freitage sich der Mitarbeiter wünschen darf, wann man Ferien einreichen darf und in welcher Zeit keine Ferien gewünscht sind und noch weitere Dinge. Und durch diese schriftlichen und mündlichen Informationen, die wir erhalten, sind wir meiner Meinung nach bestens über die Dinge im Team und über die arbeiten informiert.</p> <p>A.F.: Nein, in diesem Informationshandbuch werden Dinge, was das medizinische und das pflegerische anbelangt festgehalten und so Dinge, die man beachten sollte, um Ferientage einzugeben, aber auch gewisse Vorschriften, die die Leute im Team bei ihren Arbeiten einhalten müssen, wie z.B. wie ein Mitarbeiter vorgehen muss, wenn bei einem Bewohner eine infektiöse Krankheit besteht oder man bspw. einen Bewohner von den anderen Bewohnern, wegen seiner Krankheit isolieren muss, solche Dinge werden in dem Informationshandbuch, also in diesem Ordner abgelegt und festgehalten.</p> <p>A.F.: Die Anforderungen sind den Leuten im Team klar, weil wir, wie bereits erwähnt, dieses Informationshandbuch, also diesen Ordner haben und man sich, wenn Unklarheiten bestehen, diesen jederzeit im Stationszimmer anschauen kann.</p> <p>A.F.: Und ich denke, solche allgemeinen Richtlinien, die bspw. im Informationshandbuch oder Ordner stehen, das sind wichtige Dinge, weil in einer so grossen Institution müssen Aspekte der Arbeit einfach ganz klar geregelt sein, sonst funktioniert die Zusammenarbeit nicht. Aber ich denke, das hier bei uns ganz klar der Fall, also da sehe ich keine Probleme bei uns.</p> <p>A.E.: [...] in einem Ordner habe ich solche Richtlinien für das Haus und ein Leitbild schon einmal gesehen.</p> <p>A.D.: [...] zusätzlich existiert bei und eine Tagesplanung und auf der Station befindet sich immer auch eine tagesverantwortliche Person. Ein neuer Mitarbeiter bekommt bspw. immer drei Bewohner zugeteilt und aus der Tagesplanung sind die jeweiligen Aufgaben für diese Leute ersichtlich.</p> <p>A.C.: Ja ich denke schon. Auf jeden Fall sollte sie klar sein, auch wenn es teilweise nicht so aussieht (Lachen). Nein ich denke, die Stellenbeschreibungen sind schon klar formuliert.</p> <p>A.D.: Ja, wir haben ja verschiedene Funktionen im Team, die übernommen werden, also von der Pflegehelferin bis zur Stationsleiterin. Und die Aufgaben für die jeweilige Funktion werden auch in der Stellenbeschreibung beschrieben. Und in diesen Stellenbeschreibungen werden sämtliche Kompetenzen die man in der jeweiligen Funktion hat beschrieben. Und da werden die Anforderungen, meiner Meinung nach, schon sehr gut beschrieben, also wenn man das liest, dann weiss man sehr genau was man hier zu tun hat. Und diese Stellenbeschreibungen findet jeder Mitarbeiter auf unserem Computer.</p>		
Durchführung von Qualifikationsgesprächen	2 Pers.	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Durch die Qualifikationsgespräche werden die Arbeitsergebnisse dem MA. klar ▪ Die Anforderungen auf der Stellenbeschreibung werden zusätzlich mit dem MA. besprochen
<p>Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg):</p> <p>A.C.: [...] zudem haben wir Qualifikationsgespräche oder wir sagen dem auch Mitarbeitergespräche, die einem auch auf den richtigen Weg bringen so, dass die Arbeitsergebnisse eigentlich sehr klar bei uns sind.</p> <p>A.D.: [...] zusätzlich werden bei den Qualifikationsgesprächen die Punkte also, die Anforderungen auf der Stellenbeschreibung nochmals zusammen besprochen.</p>		
Einführung der MA. durch Probezeit (3 Mt.)	1 Pers.	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ermöglicht den neuen MA. sich mit den Anforderungen vertraut zu machen ▪ Aufgaben werden den neuen MA. erläutert und mögliche Lösungsstrategien vermittelt ▪ Ermöglicht den neuen MA. sich mit den Bewohnern vertraut zu machen
<p>Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg):</p> <p>A.D.: Ja also, bei der Einführung der Mitarbeiter zeigt man den Leuten wie die Aufgaben bei uns aussehen und wie diese von den Leuten gelöst werden. Die Leute haben also während der drei monatigen Probezeit bei uns Zeit diese Aufgaben kennenzulernen und sich natürlich mit den Bewohnern des Hauses vertraut zu machen.</p>		
<p>Unterstützende Massnahmen / Verbesserungspotential, um diese Stärke zu fördern bzw. zu behalten:</p>		
MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; gegenseitiger mündlicher Austausch fördern	3 Pers.	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sich über die Anforderungen bei den MA. erkundigen und bei Unklarheit nachfragen ▪ Stärken der Teammitglieder als eigene Ressource nutzen und sich Klarheit über die Anforderungen verschaffen ▪ Anforderungsklarheit im Team fördern, indem man die MA. auf bestehende Aufgaben darauf anspricht
<p>Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg):</p> <p>A.D.: [...] und auch wenn man einmal gerade nicht alles auf dem Computer findet, dann kann man auch seine Mitarbeiter fragen. Also ich denke, gerade dieser mündlicher Austausch zwischen uns unterstützt das sehr, dass die Arbeitsergebnis täglich dem Team eigentlich klar sind.</p> <p>A.E.: Also und wenn mir persönlich etwas unklar ist oder ich mir bei einer Aufgabe unsicher bin, dann informiere ich mich bei einem Mitarbeiter, wo ich denke, dieser weiss gut ?über das betreffende Thema bescheid. Das Problem ist halt, dass die Pflege der Bewohner nicht eine klare definierte Aufgabe ist, d.h. die Aufgabe oder die Pflege kann so gemacht werden oder auch anders gemacht werden. Also z.B. wenn am Morgen, um 07:00 Uhr die Aufgabe besteht, die Bewohner zu waschen und anzukleiden und ein Bewohner schläft dann länger aus und drei Stunden später, wenn der Bewohner dann eigentlich wach ist, werden dann eigentlich schon andere Aufgaben anfallen, die zu erledigen wären und dann fehlt bspw. die Zeit oder man kann die Aufgabe nicht delegieren, weil die anderen Mitarbeiter auch gerade beschäftigt. Und deshalb bestehen bei der Pflegearbeit auch nie exakt die gleichen Aufgaben und Anforderungen, die man immer genau gleich erledigen kann, dies Aufgaben sind also von Fall zu Fall verschieden und dann ist es nicht einfach, klare Abmachungen ?über die Arbeitsergebnisse zu treffen, weil man flexibel auf gewisse Aufgaben reagieren muss. Aber ich denke,</p>		

<p>dass allen Leuten im Team klar ist und sie selber einschätzen können, ob eine Aufgabe sehr gut gelungen ist oder weniger gut gelungen ist und deshalb die Ansprüche seitens des Hauses an die Pflegequalität jedem klar sind.</p> <p>A.E.: Hm, ja ich denke, der Austausch untereinander im Team, also der Austausch untereinander ist ja sowieso sehr wichtig.</p> <p>A.F.: Ja, dass man gewisse Dinge einfach immer wieder mit den Leuten anspricht und ihnen auch sagt, das müsst ihr euch merken. Bspw. ich habe die Leute schon oft darauf hingewiesen, dass sie bei den Ärzten wirklich genau abklären sollten, ob diese bspw. zu jeder Uhrzeit telefonisch darüber informiert werden möchten, wenn ein Bewohner im Sterben liegt oder, ob die Ärzte es wünschen, dass man sie erst bspw. um 07:00 Uhr morgens kontaktiert, damit man dann weiss, wie man sich klar zu verhalten hat und man richtig reagieren kann.</p> <p>A.F.: Ja und ich könnte das ein bisschen unterstützen, indem ich die Leute auf solche Dinge anspreche und sie an solche Dinge erinnere, damit den Leuten im Team solche Dinge klarer sind. Und wichtig denke ich ist, dass man gerade wenn neue Mitarbeiter anfangen bei uns zu arbeiten, dass man sie von Anfang an ganz klar über solche Anforderungen informiert und man ihnen diese Dinge mitteilt.</p>		
<p>MA. im Team; Eigeninitiative zeigen; das eigene Wissen über die Anforderungen auffrischen</p>	<p>1 Pers.</p>	<p>Kernaussage:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sich selber mit Hilfe des Informationshandbuchs (z.B. allgemeingültige Richtlinien), Leitbild (z.B. Philosophie des Hauses) und mit dem Computer (z.B.: Pflegeplanung) das Wissen über die Anforderungen in Erinnerung rufen.
<p>Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg):</p> <p>A.E.: [...] und ich denke, ich könnte einen Beitrag dazu leisten, indem ich diese allgemeinen Richtlinien und das Leitbild des Hauses im Ordner oder im Computer nochmals nachlese und mein Wissen darüber wieder auffrische. Ja, und im Computer oder in diesem Ordner ist auch beschrieben, was die Philosophie des Hauses ist und solche Dinge. Aber eben wie es halt so ist, es gibt so das passive Wissen und es gibt das aktive Wissen und bei mir ist das so das passive Wissen.</p>		
<p>Rapport; den Rapport stärker als Ressource nutzen</p>	<p>2 Pers.</p>	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Klarere bzw. bestimmtere Anweisungen <ul style="list-style-type: none"> • Leitung Rapport; noch klarere bzw. bestimmtere Anweisungen kommunizieren; konkretere Zuweisung einzelner Aufgaben an die MA. ▪ Eigene aktive Beteiligung <ul style="list-style-type: none"> • MA. im Team; Eigeninitiative zeigen; eigene aktive Beteiligung an den Rapporten; sich mitteilen und Informationen einholen ▪ Auf die regelmässigeren Durchführung mündl. Rapporte im Team achten <ul style="list-style-type: none"> ▪ MA. im Team; Eigeninitiative zeigen; eigene aktive Beteiligung an den Rapporten; sich mitteilen und Informationen einholen
<p>Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg):</p> <p>A.C.: Ja, vielleicht dass diejenige Person die für den jeweiligen Rapport verantwortlich ist, vielleicht noch konkreter zu den Mitarbeitern spricht und allen sagt, was für Arbeiten dem Team bevorstehen, dass man den Leuten also konkreter sagt, was zu tun ist. Das man bspw. sagt, wer für die Ordnung auf der jeweiligen Abteilung zuständig ist, ja.</p> <p>A.B.: Ja, da fällt mir nur die Mitsprache beim Rapport ein.</p> <p>C.F.: Ok, also dass Sie die Gelegenheit beim Rapport verstärkt nutzen könnten, um Informationen bezogen auf die Anforderungen zu erhalten und auch Ihre eigene Meinung einbringen können?</p> <p>A.B.: Also sehr wichtig ist bei uns der Rapport, dass dieser regelmässig durchgeführt wird und das ist manchmal, ja das ist wieder ein bisschen am Einschlafen. Teilweise auch, wenn weniger Personal ist, wo man dann sagt, andere Dinge sind jetzt wirklich wichtiger und diese Rapporte müssten halt wirklich regelmässiger durchgeführt werden. Aber wir sind jetzt dran, wir hatten jetzt ein Teamgespräch und wir wollen das auf jeden Fall wieder mehr aufnehmen.</p> <p>A.B.: Ja, wir sind jetzt wirklich da dran, wir hatten jetzt gerade ein Teamgespräch gehabt und wir arbeiten ja auf zwei Stockwerken, dass wir uns jetzt noch besser absprechen. Ja eben, also vermehrte Gespräche.</p>		
<p>Inhalt Teamsitzungen; das Thema "Anforderung an die Arbeitsergebnisse" im Team thematisieren</p>	<p>1 Pers.</p>	<p>Kernaussage:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinsam im Team das Thema "Anforderungen" besprechen, damit die Anforderungen noch klarer werden
<p>Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg):</p> <p>A.E.: [...] aber ich denke schon, dass man dieses Thema bei einer Teamsitzung gemeinsam im Team besprechen könnten, damit die Anforderungen allen noch klarer werden, ja.</p>		

F 2: Auszug Kategoriensystem - Dim. Aufgabenbewältigung - Schwäche

F 2.1: Informationen werden oft zu spät ausgetauscht

Informationen werden oft zu spät ausgetauscht		
Beispiele für die Beschreibung der Schwäche:		
Oberkategorien:	Anzahl Nennungen (von Total 5 Pers):	
Rapporte sind weniger umfassend als früher; die mündl. Rapporte werden heutzutage nicht mehr so umfassend durchgeführt wie im Vergleich zu früher; heutzutage müssen die MA. sich öfters selber erkundigen; z.B. Informationen im Computer nachschauen; bspw. Informationen über Bewohner erreichen die MA. teilweise zu spät oder gar nicht	2 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wenn bspw. ein Bewohner einem MA. gegenüber den Wunsch äussert, um 05:00 Uhr geweckt zu werden und anschliessend ein neuer MA. einer neuen Schicht nur die Anweisung sieht, diesen Bewohner um 05.00 Uhr zu wecken ohne genauere Informationen (Bspw. Begründung) während des Rapportes darüber erhalten zu haben, dass es sich dabei ausschliesslich um einen Wunsch des Bewohners handelt, dann ist diese Aufgabe für den MA. nicht nachvollziehbar ▪ Es werden Rapporte durchgeführt; diese sind aber nicht mehr so umfassend wie früher ▪ Früher hatten die MA. Zeit, sich untereinander bspw. über die Bewohner oder sonstige Geschehnisse zu informieren bzw. auszutauschen ▪ MA. können sich auch mit Hilfe des Computer selber informieren; in hektischen Zeiten ist dies aber schwierig realisierbar ▪ Heutzutage soll am Rapport nur das wesentlichste erzählt werden; er soll möglichst kurz gehalten werden
Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg): A.B.: Ja, beim Rapport wurde vereinbart, diesen möglichst kurz zu halten und nur das wesentlichste zu erzählen. Also wenn nur wenig zu sagen ist, dauert dieser manchmal auch nur 10 Min. Ja. A.F.: Ja, dies zeigt sich Bspw., indem dass man teilweise zu den Anweisungen die man erhält, teils zu wenig über die eigentlichen Gründe für die Aufgaben informiert wird oder man zu spät informiert wird. Z.B. warum muss ich einen Bewohner in der Nacht um 05:00 Uhr wecken? Also wenn man vor Dienstbeginn zum Rapport geht und dort erfährt man nur dass es dem Bewohner gut geht und später sieht man, dass der Bewohner um 05:00 Uhr geweckt werden muss und man geht dann um 05:00 Uhr in das Zimmer des Bewohners und weiss eigentlich über die genauen Gründe gar nicht bescheid, warum man den Bewohner so früh wecken muss, dann ist das eine komische Situation. Also ich denke, man muss bei so Dingen darauf achten, dass man klare Anweisungen gibt und den Leuten sagt, was die genauen Gründe dafür sind, also das bspw. der Bewohner das selber wünscht, dass er um 05:00 Uhr morgens geweckt werden möchte. Wenn diese Information, also dass das der Wunsch des Bewohners ist, nirgends aufgeschrieben wird, und beim mündlichen Rapport nicht erwähnt wird, dann kann man diese Aufgabe auch nicht nachvollziehen. A.F.: Ja, bspw. früher ist man zum Rapport gegangen und dort hat man dann erfahren, dass dieser oder jene Bewohner eine Entzündung am Fuss hat und dass man, wenn man auf einem Rundgang ist und der Bewohner wach ist, sich diese Entzündung anschauen sollte. Und heutzutage erfahre ich solche Informationen erst dann, wenn ich per Zufall im Computer darüber stosse und dann ist es teilweise zu spät, um auf solche Dinge reagieren zu können und dann störe ich den Bewohner auch nicht mehr wegen solchen Dingen. Aber es regt mich dann auf, wenn ich diese Aufgabe eigentlich ohne Probleme hätte erledigen können, aber ich es zu spät bemerke. Das denke, ist der grosse Nachteil des Computers im Vergleich zu den Rapporten von früher. Klar haben wir noch Rapporte, aber diese fallen nicht mehr so umfassend aus wie früher. Also heutzutage muss man wirklich alles selber nachschauen und sich über alles Wichtige erkundigen im Gegensatz zu früher, wo die Rapporte länger gedauert haben und man mehr Zeit hatte, sich mündlich untereinander zu informieren. Und ich sehe es bspw. bei den Rapporten für den Nachtdienst. Bei dieser Übergabe erfolgt der Rapport mit einer Abteilung und mit der tagesverantwortlichen Person, wobei der Nachtdienst bei ihrem Dienst die Verantwortung für das ganze Haus hat. Und dann sagt bspw. die tagesverantwortliche Person zum Nachtdienst, ja es ist nichts spezielles gewesen, aber es ist vielleicht vor drei Tagen etwas gewesen, aber dann hatte diese tagesverantwortliche Person vielleicht auch gerade frei gehabt. Und klar, gibt es ruhige Zeiten, in denen man sich mit Hilfe des Computers erkundigen kann und man das Menü Übergabe aufrufen kann und diese Dinge bei den Bewohnern nachlesen kann. Aber es gibt halt auch diese Zeiten, in denen man dafür keine Zeit hat und man dann solche Informationen gar nicht oder zu spät erhält.		
Die Bekanntgabe des genauen Termins inkl. der dazugehörigen Aufgaben für den Umzug, in das neue Gebäude, erfolgte kurz vor der eigentlichen Durchführung	2 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die MA. im Team waren bis kurz vor dem Umzug in das neue Gebäude über den exakten Umzugstermin, über dessen zeitlichen Abläufen oder über die zusätzlichen Aufgaben im Unklaren ▪ Den Angehörigen der Bewohner konnte man in Bezug auf den Umzug keine genaueren Auskünfte geben
Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg): A.C.: Da habe ich ein gutes Bsp. dazu. Das Team hat anfangs Januar den Umzug in das neue Gebäude begonnen. Und unser Team wusste eigentlich nie so genau, wann der Umzug eigentlich konkret stattfinden würde. Wir haben nur gewusst, dass es wahrscheinlich ungefähr Ende Januar losgehen würde. Und eines Tages ist dann eine Angehörige eines Bewohners gekommen und hat gefragt, um		

<p>welche Uhrzeit am 28. Januar die Person kommen soll, um uns beim Umzug zu unterstützen. Da waren die Leute unseres Teams die gearbeitet haben schon ein bisschen „paff“ und wussten nicht genau, wie sie auf diese Frage dieser Angehörigen, reagieren sollten. Die Angehörige hat dann dem Team erklärt, dass sie einen Brief erhalten habe, worin stand, dass man das Haus beim Umzug unterstützen könne und man sich bei den Pflegenden Personen melden könne. Und wir haben von nichts gewusst, also nichts über das Schreiben an die Angehörigen, über den exakten Termin und über die genauen Zeiten für den Umzug, einfach von nichts. Und bspw. für die Diplomierten war das sicherlich eine peinliche Situation, weil sie Auskunft geben sollten, aber selber nichts Konkretes davon wussten. Ja. Das wäre ein konkretes Bsp.</p> <p>A.F.: Ja, also in dieser Zeit, als wir in den Neubau umgezogen sind, sind die Information im Zusammenhang mit diesem Neubau oder dem geplanten Umzug einfach nicht bis zu den Mitarbeitenden durchgedrungen. Also ich bin der Meinung, dass man die Mitarbeitenden, also ausser vielleicht das Kader, teilweise zu wenig informiert hat. Also man wusste oft nichts Genaueres über den Neubau und dem Umzug in das neue Gebäude, da waren wir schon teilweise oft im Unklaren darüber. Und dann habe ich im Januar eines Tages gesagt, so [Name wurde zensiert] ich möchte gerne wissen, wann genau der Termin des Umzuges ist, ich möchte das gerne wissen. Und man wurde im Sommer schon darüber informiert, dass sich der geplante Umzug aus verschiedenen Gründen verzögern würde. Und der Umzug wurde auch immer wieder von Monat zu Monat verschoben. Und nach einer gewissen Zeit, wurden wir dann darüber informiert, dass der Umzug für den Januar geplant ist. Und nach einer Zeit hiess es dann wir zügeln Mitte Januar und zuletzt hiess es dann Ende Januar. Und da ich an diesen Tagen des geplanten Umzuges eingeteilt war, um zu arbeiten, habe ich dann nochmals extra nachgefragt, ob der Umzug auch wirklich an diesen Tagen stattfindet, damit ich mich dann auch ein bisschen auf den Umzug einstellen kann, weil man wusste ja nichts genaueres. Und dann hat [Name wurde Zensiert] gesagt, ja doch an diesen Tagen findet der Umzug statt. Also ich möchte jetzt absolut nichts Schlechtes über die Person sagen, es betrifft ja eher die Stationsleitung als Ganzes oder vielleicht besser gesagt, die Kommunikation zu den Leuten. Und bei diesem geplanten Umzug wurden wir teilweise schon eher spät über wichtige Dinge informiert. Und durch diese schlechte Informationsweitergabe von oben zu den Leuten, entwickelte sich im Team schon auch eine Art der Unruhe. Also in dieser Zeit wusste man meiner Meinung nach, oft nicht über einige Dinge genau bescheid oder man war über vieles im Unklaren.</p>		
Die Betreuungspersonen im Team wurden sehr kurzfristig für eine mögliche Betreuung neuer Schüler angefragt	2 Pers.	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Bekanntgabe über die Möglichkeit neue Schüler zu betreuen, erfolgte bei den MA. sehr kurzfristig ▪ Unklarheit seitens MA. welche zusätzlichen Aufgaben mit der Betreuungsfunktion verbunden sind ▪ Kurze Bedenkzeit bei den MA., ob sie die Betreuungsfunktion wahrnehmen möchten
<p>Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg):</p> <p>A.C.: Also im Alltag zeigt sich das bspw. auch bei der Betreuung der Schüler. Anfangs August bekommen wir neue Leute die die Ausbildung zu FAGE machen und die Mitarbeiter, die diese dann betreuen sollten, wurden sehr kurzfristig darüber informiert. Und diese hatten dann kaum Zeit sich zu überlegen, ob sie selber genügend Zeit dafür haben oder ob sie nicht lieber andere Dinge erledigen sollten. Ja.</p> <p>A.D.: Ja, bspw. musste eine Person in der Funktion als Fachangestellte Gesundheit die Betreuung einer Schülerin übernehmen und diese Person wurde nur ein paar Tage zuvor darüber informiert. Also die Person stand wirklich sehr wenig Zeit zur Verfügung um zu überlegen, ob sie die Betreuung übernehmen möchte oder nicht. Und ich nehme auch an, dass die Person auch nicht ganz darüber informiert worden ist, welche zusätzlichen Arbeiten mit dieser Betreuungsfunktion verbunden sind.</p>		
Durch unregelmässige Durchführung der mündl. Rapporte, erhalten die MA. im Team wichtige Informationen teilweise nicht oder zu spät	1 Pers.	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Rapport wurde über eine längere Zeit teilweise nicht durchgeführt
<p>Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg):</p> <p>A.B.: Ja ein mögliches Bsp. wäre, dass eben die Rapporte oft nicht stattgefunden haben und somit nicht alle Mitarbeitende die Informationen erhalten haben oder eben die Leute auch dadurch die Informationen zu spät erhalten haben.</p> <p>A.B.: Ja, also ein Zeit lang schon, das war während einer Zeit in der eher wenig Personal zur Verfügung stand. Also wir unterscheiden ja in unserem Haus zwischen Übergabe und Rapport. Bei der Übergabe wird ganz schnell das allerwesentlichste gesagt z.B. der Nachdienst macht eine Übergabe an den Tagdienst und umgekehrt. Und dann findet nochmals am Nachmittag eine kurze Übergabe statt. Und der Rapport, das ist nochmals etwas anderes und dieser fand wirklich über eine längere Zeit nicht mehr statt.</p>		
Die Bekanntgabe einer zeitlichen Verschiebung eines Sitzungstermins erreichte einen MA. zu spät	1 Pers.	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Als der MA. am Sitzungsort ankam, bemerkte er, dass die Sitzung vorverschoben wurde und die anderen MA. bereits mit dieser begonnen hatten
<p>Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg):</p> <p>A.E.: Ja bspw. wenn man an eine Sitzung kommt und man dann erst merkt, dass diese vorverschoben wurde (Lachen). Aber das kam jetzt so nur ein einziges Mal vor, die Leute haben sich auch dafür entschuldigt und ich hatte auch den Eindruck, dass es ihnen leidgetan hat, ja das wäre so ein Bsp.</p>		
<p>Mögliche Erklärungen bzw. Bedingungen, die zu dieser Schwäche führen:</p>		
Neubau der Unternehmung; durch den Neubau und durch den damit verbundenen Umzug der Unternehmung, resultierte eine hektische Zeit mit vielen Veränderungen; Unplanbarkeit	3 Pers.	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Allgemein: <ul style="list-style-type: none"> • Für alle MA. schwierige Zeit; Informationsweitergabe erschwert durch; unerwartete Geschehnisse, geringe Planbarkeit gewisser Aufgaben; die Weitergabe von Informationen ging teilweise vergessen

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kader: <ul style="list-style-type: none"> • War intensiv damit beschäftigt unerwartete Probleme, verbunden mit dem Neubau und mit dem Umzug, zu lösen; Sitzungsmarathon • Zurückhaltende Informationsweitergabe; um bei kurzfristigen Änderungen die MA. nicht zu häufig zu verärgern
<p>Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg): A.C.: Ja, vielleicht weil gerade im Haus bspw. wegen dem Neubau sehr viele Dinge geschehen und dann gehen manche Dinge halt vergessen und dann ist es auf einmal zu spät, um die Leute rechtzeitig, zu informieren. Aber so genau kann ich dir das nicht so sagen, wieso die Informationen nicht immer rechtzeitig ausgetauscht oder weitergeleitet werden. A.D.: Ja ich denke, dass es sich dabei um ein Missverständnis zwischen der Pflegeleitung und der Schülersverantwortlichen Person gehandelt hat. Wobei man auch bedenken muss, dass wir alle eine sehr hektische Zeit durch den Umzug des Alters- und Pflegeheim hinter uns haben. Und das Kader war auch immer wieder sehr damit beschäftigt, unerwartete Probleme verbunden mit dem Neubau und mit dem Umzug zu lösen. A.D.: Also als mögliche Ursachen dafür, dass teils Informationen zu spät ausgetauscht werden, sehe ich wirklich einerseits den ganzen Neubau und andererseits die verbundenen Umzüge, die schrittweise erfolgten. Diese Zeit verlangte wirklich von allen Mitarbeitern des Alters- und Pflegeheim aber auch seitens der Bewohner sehr viel. Das war eine Zeit, in der Planen und eben die Informationsweitergabe sehr schwierig war, weil täglich unerwartete Dinge hinzukamen, für die man erstmals noch in sehr kurzer Zeit Lösungen erarbeiten musste, geschweige gleichzeitig versuchte, einigermaßen die Leute rechtzeitig zu informieren. Also, ich denke, da jagte das Kader von einer Sitzung zur nächsten. Und ja, ich denke, gerade in dieser Zeit in denen sich so viele kurzfristige Änderungen ergeben haben, ist es noch schwierig zu entscheiden, welche Informationen weitergegeben werden sollten, weil wenn sich die Situation wieder ändert und die Leute wieder anders informiert werden, verärgert dies natürlich auch die Mitarbeiter. Aber, ich denke, gerade diese schwierige Zeit hat uns alle noch ein bisschen näher zusammengebracht und unsere gegenseitige Wertschätzung gesteigert. A.E.: [...] aber die haben ja auch noch viele andere Dinge, die sie erledigen müssen und dann ist es wahrscheinlich vergessen gegangen.</p>		
<p>Die Rotation der MA., bedingt durch den Einsatz im Schichtbetrieb; beeinträchtigt teilweise den mündl. Informationsfluss (z.B. Rapport); Abwesenheit der MA.</p>	3 Pers.	<p>Kernaussage:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapportleiter verfügt unter Umständen, durch seine Freitage gegebenenfalls, nicht über alle wichtige Geschehnisse in der Unternehmung Kenntnisse; dadurch können Informationen der nächsten Schicht nicht immer zeitgerecht weitergereicht werden
<p>Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg): A.C.: [...] dann erzählen sie halt auch weniger und nach einer Zeit haben die Leute Frei oder es geht schlicht und einfach vergessen und dann kommen die Informationen beim Team zu spät an. Ja. A.D.: [...] zusätzlich erschwert die Situation, dass nicht immer alle Mitarbeiter am gleichen Tag arbeiten, dass alle die Informationen erhalten. A.F.: [...] und ich sehe es bspw. bei den Rapporten für den Nachtdienst. Bei dieser Übergabe erfolgt der Rapport mit einer Abteilung und mit der tagesverantwortlichen Person, wobei der Nachtdienst bei ihrem Dienst die Verantwortung für das ganze Haus hat. Und dann sagt bspw. die tagesverantwortliche Person zum Nachtdienst, ja es ist nichts spezielles gewesen, aber es ist vielleicht vor drei Tagen etwas gewesen, aber dann hatte diese tagesverantwortliche Person vielleicht auch gerade frei gehabt.</p>		
<p>Die Durchführung der mündl. Rapporte/ Übergaben; erfolgt teilweise unregelmässig; werden sehr kurz gehalten</p>	2 Pers.	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unregelmässig; <ul style="list-style-type: none"> • Der Rapport wurde über eine längere Zeit teilweise nicht durchgeführt • Die Rapporte werden heutzutage nicht mehr so umfassend durchgeführt wie im Vergleich zu früher; heutzutage müssen die MA. sich öfters selber erkundigen; z.B. Informationen im Computer nachschauen ▪ Dauer; <ul style="list-style-type: none"> • Früher hatten die MA. Zeit, sich untereinander bspw. über die Bewohner oder sonstige Geschehnisse zu informieren bzw. auszutauschen • Heutzutage soll am Rapport nur das Wesentlichste erzählt werden; Rapport soll möglichst kurz gehalten werden
<p>Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg): A.B.: Ja genau, vermutlich sind die wenigen durchgeführten Rapporte und die kurzen Übergaben dafür verantwortlich, dass die Informationen derzeit nicht immer zeitnah ausgetauscht werden. A.B.: Ja ein mögliches Bsp. wäre, dass eben die Rapporte oft nicht stattgefunden haben und somit nicht alle Mitarbeitende die Informationen erhalten haben oder eben die Leute auch dadurch die Informationen zu spät erhalten haben. A.B.: Ja, beim Rapport wurde vereinbart, diesen möglichst kurz zu halten und nur das wesentlichste zu erzählen. Also wenn nur wenig zu sagen ist, dauert dieser manchmal auch nur 10 Min. Ja. A.F.: Ja, bspw. früher ist man zum Rapport gegangen und dort hat man dann erfahren, dass dieser oder jene Bewohner eine Entzündung am Fuss hat und dass man, wenn man auf einem Rundgang ist und der Bewohner wach ist, sich diese Entzündung anschauen sollte. Und heutzutage erfahre ich solche Informationen erst dann, wenn ich per Zufall im Computer darüber stosse und dann ist es teilweise zu spät, um auf solche Dinge reagieren zu können und dann störe ich den Bewohner auch nicht mehr wegen solchen Dingen. Aber es regt mich dann auf, wenn ich diese Aufgabe eigentlich ohne</p>		

Probleme hätte erledigen können, aber ich es zu spät bemerke. Das denke, ist der grosse Nachteil des Computers im Vergleich zu den Rapporten von früher. Klar haben wir noch Rapporte, aber diese fallen nicht mehr so umfassend aus wie früher. Also heutzutage muss man wirklich alles selber nachschauen und sich über alles Wichtige erkundigen im Gegensatz zu früher, wo die Rapporte länger gedauert haben und man mehr Zeit hatte, sich mündlich untereinander zu informieren.		
Unterstützende Massnahmen / Verbesserungspotential, um diese Schwäche zu mindern bzw. zu vermeiden:		
MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; gegenseitiger mündlicher Austausch und Nachfragen bzw. die Kommunikation fördern ; z.B. beim Rapport	3 Pers.	Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Selber darauf achten; dass man eigene Informationen am Team weitergibt; dass das Team untereinander Informationen austauscht Selber bei Unklarheiten vermehrt darauf achten, bei den MA. im Team nachzufragen Verständliche Anweisungen kommunizieren; klare und kurze Anweisungen
Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg): A.D.: Ja, ich denke, man muss halt versuchen sich im Team so gut wie es die Situation erlaubt abzusprechen. Man muss sich da selber halt auch an die Nase nehmen und sich selber und das Team daran erinnern, dass man auch untereinander Informationen mündlich austauschen muss, da man ja nicht alles schriftlich festhalten kann. Im Gegenteil, ich denke, wenn zu viele Informationen im Stationszimmer hängen, dann übersieht man wichtige Dinge leicht A.D.: Nein, ich denke, wir müssen wirklich darauf achten im Team, dass man die Informationen nicht nur erhält sondern den anderen Leuten auch mündlich weitergibt. Ja. A.E.: Ja bei diesem Bsp., bei dem die Teamsitzung vorverschoben wurde, hätte ich natürlich auch telefonisch nachfragen können, um mich zu vergewissern, ob die Sitzung wirklich stattfindet. A.F.: [...] Also die Leute müssen diese Informationen zumindest mündlich beim Rapport weitergeben, damit es zu keinen Missverständnissen kommen kann. A.F.: Es braucht also klare Anweisungen, kurze Anweisungen.		
MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; gewissenhafte Dokumentation der Informationen auf dem Computer	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Selber darauf achten; wichtige Informationen gewissenhaft in den Computer einzutragen
Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg): A.B.: Ja, wichtig ist wirklich die Informationen gewissenhaft in den Computer einzutragen.		
MA. im Team: während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; das Team daran erinnern, dass Informationen auch am Computer eingesehen werden können	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Den MA. ins Gedächtnis rufen, dass der Computer auch dazu da ist, um Informationen nachzuschauen
Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg): A.B.: Ja. Und dass man halt die Leute daran erinnert, dass Sie die Informationen auch auf dem Computer nachschauen, das ist schon noch verbesserungswürdig bei uns. C.F. Also, dass sich die Mitarbeitenden gegenseitig daran erinnern, dass man wichtige Informationen auch auf dem Computer finden könnte, wenn man dort suchen würde, verstehe ich Sie richtig? A.B.: Ja.		
MA. im Team: während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; selber darauf achten, dass das Informationshandbuch für den Informationsaustausch im Team wirklich genutzt wird	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Den MA. ins Gedächtnis rufen, dass das Informationshandbuch dazu da ist, um Informationen nachzuschauen oder auszutauschen
Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg): A.C.: Im Team selber haben wir für den Austausch von Informationen so ein Informationsheft eingeführt und dort schaut man, dass das auch benutzt wird also, das teambezogene Informationen für jeden ersichtlich sind.		
Leitung Pflegedienst, Stationsleitung; MA. im Team frühzeitiger über Änderungen informieren (z.B. Änderungen Schichtdienste)	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Die MA. bspw. über Änderungen der Schichtdienste frühzeitiger informieren; damit die MA. sich besser bzw. leichter darauf einstellen können
Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg): A.F.: Ja und meiner Meinung nach, wäre es auch wichtig, dass man vielleicht mehr versuchen würde, im Hinblick auf Änderungen der Schichtdienste, die Leute frühzeitiger über solche Dinge zu informieren, damit man sich besser auch darauf einstellen kann. Ja.		
Leitung Pflegedienst, Stationsleitung; Auszüge der Sitzungsprotokolle , welche wichtige Informationen für das Team enthalten, den MA. zugänglich machen	1 Pers.	Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Spezifische Inhalte aus den Sitzungsprotokollen, welche das Team betreffen, wie z.B. Umzugstermine usw. mit den MA. teilen; damit Informationen untereinander weitergeleitet werden können

Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg):
 A.C.: Ja die Pflegedienstleitung und die Stationsleitungen haben ja auch Sitzungen, wo gewisse Dinge in Erfahrung gebracht werden, die für die für uns wichtig sind und Dinge, die für uns weniger wichtig sind und das wird ja auf einem Protokoll festgehalten. Da wäre es meiner Meinung nach von Vorteil, dass die Dinge, die das Team auch wissen sollte, also bspw. Dinge wie der Zügeltermin und und, dass dieses Protokoll auch für uns ersichtlich wäre. Wir müssen ja nicht über alles bescheid wissen, was an diesen Sitzungen besprochen wird, aber wenigstens über die Dinge die unser Team betreffen, das wäre praktisch weil man dann auch die Informationen im Team weiterleiten kann.

F 3: Auszug Kategoriensystem - Dim. Zusammenhalt - Konfliktpotential

F 3.1: Wir reden nicht offen und frei miteinander

Wir reden nicht offen und frei miteinander					
Wahrnehmung des Konfliktpotentials					
	Interviewpersonen:				
Ausprägung:	A.B.:	A.C.:	A.D.:	A.E.:	A.F.:
Nicht zuordbar:					
Nicht spürbar während der Arbeit:	✘			✘	
Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg): A.B.: Das finde ich jetzt nicht, dass das spürbar ist im Team, also dass die Leute nicht offen sind bei uns. Ich bin der Meinung, dass die Leute sogar eher offen auf unserer Abteilung miteinander kommunizieren. A.B.: Ja. Also im Vergleich zu meinem früheren Arbeitgeber wird hier schon eher offen kommuniziert und begangene Fehler zusammen diskutiert. Ja. A.E.: Nein meiner Meinung nach, ist das nicht spürbar, dass jemand überhaupt nicht offen ist. Aber klar, jeder zeigt seine Offenheit anders, wobei es Leute gibt, die Gesprächiger sind und andere eher weniger von sich aus erzählen. Aber ich bin der Meinung, dass wir schon untereinander ehrlich und offen miteinander umgehen, aber jeder halt auf seine Art. A.E.: Aber eben, bisher hat sich das nie zu einem grösseren Problem bei uns entwickelt. A.E.: [...] und so wie es bei uns ist, fühle ich mich wirklich wohl.					
Spürbar, aber kein Problem während der Arbeit:		✘	✘		✘
Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg): A.C.: Ja also ich denke das ist schon spürbar, dass man je nachdem mit einigen Leuten offener sein kein, weil sie auch mehr Kritik vertragen als andere. Aber eben, dieser Punkt ist jetzt nicht so schlimm bei uns, dass ich gleich sagen würde, dass das ein Problem in unserer Zusammenarbeit darstellt. A.F.: Ja. Also meiner Meinung nach, müsste die Stationsleitung teilweise schneller und offener nach unten, also zu den Mitarbeitenden, kommunizieren. Dass man also wirklich den Leuten offen kommuniziert, wenn irgendwas ist, aber so Gesamthaft gesehen, denke ich eigentlich schon, dass wir untereinander eher eine offene Kommunikation haben. Ja. A.D.:[...] aber ich denke jetzt auch nicht, dass die Leute irgendwie extrem verschlossen bei uns sind, also dass das sich bei uns störend bemerkbar machen würde. Und ich denke halt auch, wenn eine Person halt eher zurückhaltend ist und so eher eine ruhigere Art hat und dadurch auch weniger das Bedürfnis hat sich weniger an Gesprächen zu beteiligen und eher zuhört, dann finde ich, dass man das auch akzeptieren sollte und dafür auch Verständnis aufbringen sollte, so lange das natürlich sich nicht auf die Arbeit im Team auswirkt.					
Spürbar, störend während der Arbeit:					

Beispiele für die Beschreibung des Konfliktpotentials		
Oberkategorien:	Anzahl Nennungen (von Total 5 Pers):	
Je nach personeller Zusammensetzung der Schicht, wird die Kommunikation von den MA. als offen oder weniger offen wahrgenommen; Bspw. Schwierigkeit einzelne MA. in Bezug auf ihre Kritikfähigkeit einzuschätzen; wenn man über den MA. weniger gut bescheid weiss	1 Pers.	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Je nachdem, welche Konstellationen von MA. zusammenarbeiten, ist der Umgang untereinander offener oder weniger offen; weil einige MA. im Vergleich zu anderen mehr Kritik vertragen Einige MA. kennt man besser als andere; den MA. fällt es dann leichter einzuschätzen, wieviel Kritik der jeweilige MA. verträgt; ob man den MA. ehrlich ansprechen kann und sagen kann, was man denkt; im Vergleich zu denjenigen MA., über den man weniger gut bescheid weiss
<p>Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg):</p> <p>A.C.: Also ich denke, dass das auch immer ein bisschen damit zu tun hat, welche Leute gerade mit einander zusammenarbeiten. Also je nachdem welche Konstellation von Leuten zusammenarbeitet, denke ich schon, dass man zum Teil offener miteinander umgehen kann, weil einige Leute mehr Kritik als andere vertragen. Ja also ich denke das ist schon spürbar, dass man je nachdem mit einigen Leuten offener sein kann, weil sie auch mehr Kritik vertragen als andere. Aber eben, dieser Punkt ist jetzt nicht so schlimm bei uns, dass ich gleich sagen würde, dass das ein Problem in unserer Zusammenarbeit darstellt.</p> <p>A.C.: Ja eben man kennt einige Personen vielleicht besser als andere Personen in Team. Und bei diesen Leuten die man besser kennt, da denkt man sich schon, ja bei dieser Person darf ich das ansprechen. Und dann gibt auch andere Personen, bei denen es eher schwierig ist, diese einzuschätzen, ob sie Kritik vertragen und ob ich in einer bestimmten Situation sie ehrlich ansprechen kann und ihnen sagen kann, was ich denke. Ja, aber sonst fällt mir dazu nichts anderes ein.</p>		
Vereinzelte MA. wirken eher zurückhaltend im Vergleich zu anderen; äussern ihre persönliche Meinung (z.B. was läuft schlecht in der Zusammenarbeit) eher in Anwesenheit einzelner MA. während der Arbeit; weniger aber in Anwesenheit vieler MA. (z.B. Teamsitzungen)	1 Pers.	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Vereinzelte MA. haben eher Mühe damit, ihre persönliche Meinungen, in Anwesenheit vieler MA., zu äussern; zu sagen, was ihnen nicht passt; bspw. Teamsitzungen Einige MA. können sich halt nur gegenüber vereinzelt MA. öffnen und ihre Meinung darstellen
<p>Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg):</p> <p>A.C.: Ja, wenn wir bspw. eine Teamsitzung haben, dann sagen eher alle ja ich fühle mich gut und wir haben es gut und im Stationszimmer hört man dann zum Teil wieder andere Dinge. Ja das ist halt schwierig, einige Leute können das auch nicht sagen wenn ihnen etwas nicht passt und wenn dann andere Leute zusätzlich anwesend sind, wie bspw. bei einer Teamsitzung, dann fällt es manchen Leuten noch schwerer zu sagen wenn was für sie nicht stimmt. Also manche Leute können sich halt nur gegenüber vereinzelt Personen öffnen und sagen das und das finde ich nicht gut etc. und wenn mehr Leute anwesend sind neigen diese Personen dann eher dazu zu sagen, dass sie sich wohl finden. Eben es gibt halt Leute die sich weniger öffnen können.</p>		
Kommunikation seitens Stationsleitung zu den MA. in der Zeit des Umzuges in das neue Gebäude, wurde von den MA. weniger offen wahrgenommen; z.B. Bekanntgabe des genauen Termins inkl. der dazugehörigen Aufgaben, erfolgte kurz vor der eigentlichen Durchführung	1 Pers.	<p>Kernaussage:</p> <ul style="list-style-type: none"> Die MA. im Team waren bis kurz vor dem Umzug in das neue Gebäude über den exakten Umzugstermin und über dessen zeitlichen Abläufe oder die zusätzlichen Aufgaben im Unklaren
<p>Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg):</p> <p>A.F.: Ja, meiner Meinung nach, wurde man in der Zeit, als der Umzug in das neue Gebäude stattgefunden hat eher schlecht über die Dinge, wie bspw. den genauen Umzugstermin, informiert.</p> <p>A.F.: Ja. Also meiner Meinung nach, müsste die Stationsleitung teilweise schneller und offener nach unten, also zu den Mitarbeitenden, kommunizieren. Dass man also wirklich den Leuten offen kommuniziert, wenn irgendwas ist.</p>		
Mögliche Erklärungen bzw. Bedingungen, die diesen Aspekt der Zusammenarbeit beeinträchtigt:		
MA. mit zurückhaltenden Charakter im Vergleich zu anderen MA. im Team; führt dazu, dass ihr zurückhaltendes Verhalten als weniger offen, von anderen MA., wahrgenommen wird	4 Pers.	<p>Erläuterung: bringen ihre persönliche Meinungen, bspw. in gemeinsamen Gesprächen (z.B. was läuft schlecht in der Zusammenarbeit), eher weniger ein oder fragen weniger nach, im Vergleich zu anderen MA..</p> <p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Vereinzelte MA. haben eher Mühe damit, ihre persönliche Meinungen, in Anwesenheit vieler MA., zu äussern; zu sagen, was ihnen nicht passt; bspw. Teamsitzungen; oder besitzen weniger den Mut, verschiedene Dinge nachzufragen

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einige MA. können sich halt nur gegenüber vereinzelt MA. öffnen und ihre Meinung darstellen ▪ Die "Offenheit" zeigt sich von MA. zu MA. verschieden; verschiedene Charakteren im Team; das Team besteht auch aus MA. mit einer ruhigeren Art im Vergleich zu anderen MA., die eher eine offenere Art haben und sich eher den MA. im Team mitteilen; führt dazu, dass die ruhigeren MA. den Eindruck erwecken, dass sie teilweise weniger offen sind
<p>Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg): A.C.: Ja, wenn wir bspw. eine Teamsitzung haben, dann sagen eher alle ja ich fühle mich gut und wir haben es gut und im Stationszimmer hört man dann zum Teil wieder andere Dinge. Ja das ist halt schwierig, einige Leute können das auch nicht sagen wenn ihnen etwas nicht passt und wenn dann andere Leute zusätzlich anwesend sind, wie bspw. bei einer Teamsitzung, dann fällt es manchen Leuten noch schwerer zu sagen wenn was für sie nicht stimmt. Also manche Leute können sich halt nur gegenüber vereinzelt Personen öffnen und sagen das und das finde ich nicht gut etc. und wenn mehr Leute anwesend sind neigen diese Personen dann eher dazu zu sagen, dass sie sich wohl finden. Eben es gibt halt Leute die sich weniger öffnen können. A.D.: Ja, eben ich denke, dass liegt sicher an dem, dass wir Leute mit verschiedenen Charakteren im Team haben. Und wir haben Leute im Team, die eher eine offenere Art haben und sich sehr gegenüber den Leuten im Team mitteilen und Leute, die im Vergleich dazu eher ruhig sind und bei den anderen Personen den Eindruck erwecken, dass sie weniger offen sind. Ja und dieses offen sein, hat ja auch Grenzen und diese Grenze setzt jede Person unterschiedlich, also ich erzähle ja auch nicht jedem Mitarbeiter einfach alles, man hat da, denke ich, schon Leute, denen man mehr Dinge anvertraut als anderen und das denke ich, haben alle Mitarbeiter im Team. Also sicherlich gibt es Leute mit denen man sich besser versteht aber das ist, meiner Meinung nach, auch normal. A.E.: Auch eine schwierige Frage (Lachen). Ja ich denke, diese Offenheit zeigt sich halt von Person zu Person verschieden und dann kann es schon sein, das einzelne Leute eher bei den anderen den Eindruck erwecken, weil sie vielleicht weniger von sich aus sprechen, sie vielleicht auch des Weiteren weniger offen sind. Ja, so könnte ich mir das bei uns erklären. Aber eben, bisher hat sich das nie zu einem grösseren Problem bei uns entwickelt. A.F.: Ich erkläre mir das so, dass einige Leute bei uns vielleicht eher den Mut haben bei gewissen Unklarheiten auch nachzufragen und dann sagen, so jetzt will ich einfach wissen, was los ist. Also dass einige Leute eher hartnäckig sind und nachfragen bis sie eine Antwort erhalten haben. Und im Vergleich zu diesen eher hartnäckigeren Leuten, es auch Leute gibt, die dann sagen, was solls, dann bekomme ich halt keine Antwort, also diese Leute sich vielleicht auch weniger getrauen, um nachzufragen.</p>		
<p>Hektische Zeit des Umzuges in das neue Gebäude; schlechte bzw. teils nicht zeitgerechte Informationsweitergabe seitens der Stationsleitung; führte dazu, dass MA. vom Team die Kommunikation teils als weniger offen wahrgenommen haben</p>	1 Pers.	<p>Kernaussage:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die MA. im Team waren bis kurz vor dem Umzug in das neue Gebäude über den exakten Zügeltermin und über dessen zeitlichen Abläufen oder die zusätzlichen Aufgaben im Unklaren
<p>Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg): A.F.: Ja, meiner Meinung nach, wurde man in der Zeit, als der Umzug in das neue Gebäude stattgefunden hat eher schlecht über die Dinge, wie bspw. den genauen Umzugstermin, informiert. A.F.: Ja. Also meiner Meinung nach, müsste die Stationsleitung teilweise schneller und offener nach unten, also zu den Mitarbeitenden, kommunizieren. Dass man also wirklich den Leuten offen kommuniziert, wenn irgendwas ist.</p>		
<p>Unterstützende Massnahmen / Verbesserungspotential, um diesen Aspekt der Zusammenarbeit zu verbessern:</p>		
<p>MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; darauf achten, dass man selber offen zu seinen MA. kommuniziert; Vorbild sein für andere MA. im Team</p>	3 Pers.	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Selber darauf achten, dass man offen mit seinen MA. kommuniziert; ▪ Selber auch den Kontakt zu denjenigen MA. suchen mit denen man weniger oft spricht ▪ Selber Vorbild sein für "offene Kommunikation" im Team ▪ Achtsam sein, dass die "offene Kommunikation" im Team nicht verloren geht
<p>Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg): A.C.: Ja selber schauen, dass ich offen mit meinen Mitarbeiter kommuniziere. Ja. A.D.: Ja, ich denke, ich kann zu einer noch offeneren Kommunikation dazu beitragen, indem ich öfters Dinge von mir erzähle und darauf achte, dass ich auch den Kontakt suche zu anderen Personen mit denen man weniger spricht. Also, dass ich nicht nur Dinge mit Leuten anspreche, die mit mir die Pausenzeit verbringen sondern auch bspw. während der Arbeit, bei passender Gelegenheit, mit den Leuten kürzere Gespräche führe. Und ich denke, wenn ich da mit einem guten Bsp. vorgehe, dann machen dass andere Personen vielleicht dann auch so. Ja, ich denke das macht viel aus und eben, dass ich das bei anderen Leute auch akzeptiere, wenn kleinere Gespräche geführt werden, in denen es nicht nur um die Arbeit geht, ich denke, das gehört zu einer guten Zusammenarbeit einfach dazu sonst wären wir nämlich kein Team (Lachen). A.E.: Also ich persönlich glaube, dass wir offen genug untereinander im Team kommunizieren und wichtig ist, denke ich, dass wir uns weiterhin so untereinander austauschen wie zuvor.</p>		
<p>MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; achtsam sein, dass die "offene Kommunikation" im Team nicht verloren geht; gegebenenfalls diese Problematik in einer Teamsitzung thematisieren</p>	2 Pers.	<p>Kernaussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wenn im Team die "offene Kommunikation" als problematisch erscheint; versuchen dieses Thema bspw. in einer Teamsitzung zu thematisieren ▪ Teamsitzung als passende Gelegenheit nutzen, um sich untereinander auszutauschen; Teamsitzungen werden von den meisten MA. besucht; genügend Zeit für Aussprache besteht

<p>Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg): A.F.: Ja, also wenn ich wirklich das Gefühl habe, dass im Team nicht oder zu wenig offen kommuniziert wird, würde ich versuchen, dieses Thema bspw. einmal in einer Teamsitzung zu thematisieren. Und ich denke, eine Teamsitzung wäre eine passende Gelegenheit dafür, um sich zusammen im Team darüber austauschen zu können. Weil die meisten Leute zu dieser Teamsitzung kommen und man dann wirklich auch genügend Zeit hat, um über dieses Thema zu diskutieren. A.E.: Also ich persönlich glaube, dass wir offen genug untereinander im Team kommunizieren und wichtig ist, denke ich, dass wir uns weiterhin so untereinander austauschen wie zuvor.</p>		
<p>MA. im Team; während der Arbeit Eigeninitiative zeigen; selber auf die regelmässige Durchführung der mündl. Rapporte achten</p>	<p>1 Pers.</p>	<p>Kernaussage: <ul style="list-style-type: none"> Selber auf die Durchführung der Rapporte achten bzw. bestehen, um die "offene Kommunikation" im Team zu fördern </p>
<p>Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg): A.B.: Hm, Ja auf jeden Fall mehr auf die Rapportzeiten bei uns bestehen.</p>		
<p>Team; Experte im Bereich der Teamentwicklung, als externer Berater für das Team zur Verfügung stellen; um Ideen bzw. fachkundige Empfehlungen einholen zu können, damit man den Aspekt der "offenen Kommunikation" in der Zusammenarbeit verbessern könnte</p>	<p>1 Pers.</p>	<p>Kernaussagen: <ul style="list-style-type: none"> Sinnvoll wäre einen externen Berater zu haben, der dem Team nötigenfalls Tipps bzw. Vorschläge mitteilen könnte, um die Zusammenarbeit zu verbessern Diese Möglichkeit würde es dem Team ermöglichen, Ideen zu erhalten, wie man diese offene Kommunikation im Team verbessern könnte; wie man es schafft, dass sich einzelne MA. mehr an den gemeinsamen Gesprächen beteiligen; wie man bspw. Gespräche im Team moderiert, damit die Beteiligung steigt </p>
<p>Zugewiesene Interviewpassagen aus Transkription (als Beleg): A.D.: Also bei diesem Punkt könnte man natürlich schon Psychologie einsetzen (Lachen). Also bspw. das ein externer Berater nötigenfalls dem Team Tipps mitteilt, wie man diese offene Kommunikation im Team noch verbessern könnte oder wie man es schafft, dass einzelne sich mehr an den Gesprächen beteiligen würden und wie man bspw. Gespräche im Team moderiert, damit sich alle Leute daran auch beteiligen. Ja. A.D.: [...] oder dass das Team die Möglichkeit hätte, gewisse Dinge mit einem externen Berater zu besprechen oder zu thematisieren, ja das wäre, denke ich, sicher eine gute Sache, aber eben das ist halt auch immer eine Frage der Kosten. Aber sonst fällt mir zu diesem Thema nichts mehr ein.</p>		

Anhang G: Beispiele - Kooperationsübung und Outdoor-Aktivität

G 1: Kooperationsübung - Flugzeugentführung

(Gudjons, 1990, zitiert nach Gellert & Nowak, 2007, S. 253-254)

Zeitbedarf: 45 Min. mit Auswertung

Material: Vorbereitete Informationskärtchen

Durchführung

Sie bereiten für das Gesamtteam bzw. für jedes Teilteam alle Informationen auf Einzelkarten vor. Diese Informationen werden in jedem (Teil-) Team der Reihe nach ausgeteilt. Es kann sein, dass Teilnehmende mehrere Karten bekommen. Die Aufgabe besteht darin, anhand der Informationen auf den Karten herauszufinden, wer ein Flugzeug entführt hat. Die Teams haben dafür 20 Minuten Zeit.

Regeln für die Arbeitsgruppen

- Die Karten mit den Einzelinformationen dürfen nicht aus der Hand gegeben werden.
- Es dürfen keine schriftlichen Notizen gemacht werden.
- Die Karten dürfen nicht zusammengelegt werden.

Den Teams können ein bis zwei Beobachter zugeordnet werden, die auf die Einhaltung der Regeln achten. Die Beobachter können sich an folgenden Leitfragen orientieren:

- Waren Lösungsstrategien erkennbar? Welche?
- Wie wurden sie kommuniziert?
- Wie hat das Team seine Entscheidungsprozesse gestaltet?
- Welche Rollen haben sich herausgebildet?
- Wurde aufeinander bezogen kommuniziert?

Nach Ablauf der Zeit tauschen sich zunächst die Teilteams und die Beobachter jeweils aus. Anschliessend teilen sich Team und Beobachter ihre Wahrnehmung über den Prozess mit. Abschliessend wird in der Plenumsrunde über die Frage diskutiert: „Was ist mir über mein Kooperationsverhalten deutlich geworden?“

Lösung:

Die Entführerin ist Anni Murkel.

Die zielführende Strategie ist das Auswahlverfahren.

Einzelinformationen zur Flugzeugführung:

(Bitte kopieren und in einzelne Karten schneiden)

Das Flugzeug wurde am Abend des 14. August entführt.	Dem Flugkapitän wurde befohlen, über die Insel Fani zu fliegen, wo die Entführerin mitten in der Nacht mit dem Fallschirm absprang.
Zwei Tage nach der Entführung machte die Polizei von Fani fünf Amerikanerinnen ausfindig, auf die die Beschreibung von der Entführerin in einigen Aspekten passte.	Anni Murkel interessiert sich sehr für die religiösen Feste der Inselbewohner Fanis.
Lisa Lange ist eine Archäologin, die glaubt, dass menschliches Leben erstmals auf der Fani-Insel entstanden ist und sucht nach Beweisen.	Bettina Berg wird in den Vereinigten Staaten gesucht, weil sie zehn Kilo Marihuana verkauft hat.
Anne Dirks hat sich in einen Fani-Insulaner verliebt, als dieser in den USA als Student war.	Mechthild Maler ist Frau Bergs Sekretärin.
Die Archäologin hat schwarzes Haar und braune Augen.	Merchthild Maler ist das erste Mal am 16. August auf der Insel angekommen.
Die Polizei berichtet, dass vor einem Monat eine junge Frau mit einem grossen, seltsam aussehenden Hund in einem Segelboot aus der Insel eintraf. Dieses Boot hat sie von San Francisco dorthin gesteuert.	Als Polizei Lisa Lange fand, löste sie gerade einen Fallschirm vom Baum.
Das Mädchen, das sich in einen Fani-Insulaner verliebt hat, besitzt einen Mischlingsrüden zwischen Schäferhund und Collie mit Namen Robert.	Die Entführerin hat hellbraunes Haar und blaue Augen.
Die Entführerin war aus einer Nervenklinik in den USA geflohen.	Die Schwester von Bettina ist vom Auswärtigen Amt nach Fani entsandt worden und lebt dort seit einem Jahr.
Die Schwester der Entwicklungshelferin und ihre Sekretärin sind von den Philippinen per Boot auf die Insel gekommen.	

G 2: Outdoor-Aktivität - Teamstärkung

(Francis & Young, 1996, zitiert nach Gellert & Nowak, 2007, S. 250-251)

Sie planen eine Outdoor-Aktivität zur Vertiefung der Beziehungen zwischen den Gruppenmitgliedern zur Stärkung der Gruppenkohäsion und zur Förderung des Engagements der Mitglieder für die Gruppe.

Zeitbedarf: Ca. 60 Min. zur Planung; die Zeit für die Umsetzung ergibt sich aus dem konkreten Vorhaben.

Durchführung: Erklären Sie der Gruppe zunächst den Zweck der Outdoor-Übung: Die gemeinsame Beschäftigung mit einem Projekt, das unter freiem Himmel stattfindet und körperlichen Einsatz verlangt, ist ein schneller und erfolgsversprechender Weg, die Kooperationsfähigkeit und Moral eines Teams zu stärken. Deshalb soll das Team eine zweitägige Unternehmung planen, die neben physischen Anstrengungen und Entbehrungen auch Spass und Erfolg bringt.

Die Gruppe wird nun aufgefordert, sich ein Projekt zu überlegen, welches ungewohnte Anforderungen stellt. Reisebüros, Volkshochschulen und einschlägige Outdoor-Anbieter (Faszinatour, Outward bound) können Anregungen für entsprechende Aktivitäten und Projekte geben.

Das Team prüft ihre Möglichkeiten und wählt eine Aktivität aus, bspw.:

- eine zweitägige Segeltour
- eine ausgedehnte Bergwanderung
- eine Wildwasserfahrt
- eine Veranstaltung für einen sozialen Zweck.

Jetzt gilt es, das Projekt in eigener Regie auszuführen. Dazu muss erst ein eigenes Ziel definiert werden. Es könnte z.B. lauten: „Wir bauen aus Bohlen, Ölfässern und Tauen ein Floss und transportieren damit alle Gruppenmitglieder von Punkt A nach B über den Fluss (oder See).“.

Anmerkung: Es ist wichtig, dass Sie als Projektleiterin spezielle Erfahrungen im Umgang mit solchen Unternehmungen besitzen. Sie können sich auch bei der Vorbereitung und Koordination des Projekts von einem Gruppenmitglied oder einer Event-Agentur unterstützen lassen. Ein Risiko bei solchen Unternehmen ist die unter Umständen ungenügende körperliche Fitness und Ausdauer der Teilnehmenden. Diese sollte auf die Physische Beanspruchung deutlich hingewiesen werden und sich aus freien Stücken für oder gegen eine Teilnahme entscheiden können.

Anhang H: Entwicklung, Umsetzung und Evaluation von Teamzielen

H 1: Entwicklung und Umsetzung konkreter Teamziele

(orientiert an Dick & West, 2013, S. 83-84; Gellert & Nowak, 2007, S. 39)

Folgende Schritte sind sinnvoll zur Entwicklung und Umsetzung konkreter Ziele, die im Rahmen einer ca. 2-stündigen Teamsitzung durchgeführt werden können.

- Teamziele sind immer da angebracht, wo zwischen einem Soll- und einem Ist-Zustand eine Abweichung besteht - und wo der Weg zum angestrebten Soll-Zustand nicht klar auf der Hand liegt. Für das Team gilt es somit Aspekte ihrer Zusammenarbeit zu thematisieren bei denen solche Abweichungen festzustellen sind.

Arten von Zielen

Grundsätzlich können folgende Arten von Zielen unterschieden werden:

Leistungsziele: Sie legen bestimmte Kennzahlen in Bezug auf Kosten, Fehlerquote, Zeit, Qualität und Menge fest, die erreicht werden sollen.

Entwicklungsziele: Sie betreffen Kompetenzen, Organisationsstrukturen und Qualifikation.

Verhaltensziele: Sie beziehen sich vor allem auf den Bereich der „soft-facts“ wie Kommunikationsverhalten, Kooperation, Verantwortungsübernahme, Umgang mit Konflikten und Führungsstil.

Wenn bspw. im Team Einigkeit darüber besteht, dass diese Abweichungen überwiegend durch unterschiedliche Verhaltensweisen der Mitarbeiter im Team zustande kommt (z.B. geringe Beteiligung der Mitarbeiter an den mündl. Absprachen, beeinflusst die Kommunikation hinderlich im Team (Ist-Zustand)). So kann bspw. vom Team angestrebt werden, dass sich jeder Mitarbeiter bei den Absprachen mehr einbringt (Soll-Zustand) und daraus ein Verhaltensziel abgeleitet werden.

Die Ziele können z.B. auf einem Flipchart dargestellt werden. Dies vereinfacht im Team die Erarbeitung der Teamziele (d.h. das Diskutieren, das Umformulieren, das Ergänzen oder das Streichen der Ziele). Am Ende sollten auf einem Flipchart ca. sechs bis sieben Ziele stehen.

- Diskutieren Sie für jedes Ziel, wie man es messbar machen kann. Gerade bei Verhaltenszielen zeigt es sich in der Praxis als dienlich eine Einschätzungsskala von 0 - 100% zu verwenden. Ein Einschätzungswert bei 100% bedeutet, dass das angestrebte Ziel völlig als erreicht angesehen werden kann. Man könnte bspw. im Team als Ziel vereinbaren, dass keine Einschätzung der Mitarbeiter unter 80% liegen darf, damit das Ziel als erreicht angesehen werden darf.

- Formulieren Sie für jedes Ziel auch einen Zeitplan, d.h. bis wann soll bspw. eine grössere Beteiligung an den Absprachen im Team erreicht werden. Formulieren Sie diese Pläne jeweils so, dass sie realistisch und auch mittelfristig erreichbar sind, aber gleichzeitig so, dass sie als Herausforderung erlebt werden und dadurch die Teammitglieder motivieren.

H 2: Evaluationsmethode hinsichtlich der Zielerreichung - „Team-Audit-Spinne“

(orientiert an Baldegger, 2004, S. 71-72)

Diese Methode eignet sich für die Überprüfung der Zielerreichung besonders gut, da die die Einschätzung des Teams zusätzlich auch sehr eindrucksvoll auf einem Flipchart visualisiert werden kann.

Diese Methode ermöglicht es dem Team, die einzelnen erarbeiteten Ziele (die je nach Entwicklungsverlauf angepasst werden können) dahingehend einzuschätzen, inwieweit der jeweilige Soll-Erfüllungsgrad vom Team erreicht bzw. nicht erreicht wurde.

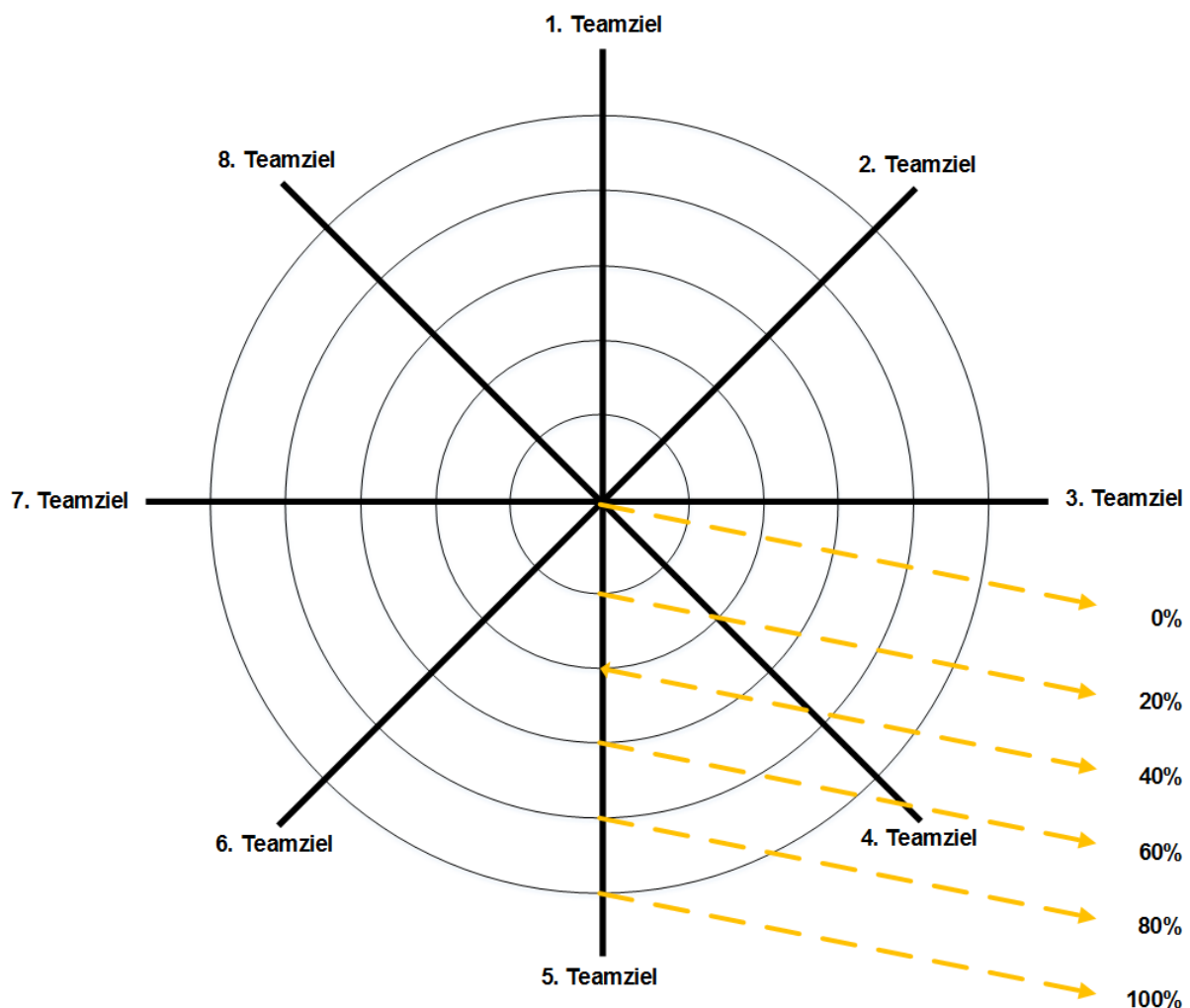


Abbildung 1: Team-Audit-Spinne (orientiert an Baldegger, 2004, S. 71)

Die einzelnen Beurteilungsdimensionen der Teamziele müssen zunächst erarbeitet und definiert werden, damit auch die entsprechende Einschätzungsbasis vorhanden ist.

Beispiel: **1. Ziel:** Alle Teammitglieder beteiligen sich spürbar aktiv an den mündl. Rapporten.

Messung: Der Zielerreichungsgrad wird Ende September durch die interne Evaluation bestimmt.

Beurteilungsdimension 1. Ziel: Es besteht eine offene und aktive Kommunikation; die Teammitglieder fragen bei Unklarheiten nach (z.B. unklare Verantwortlichkeiten); Meinungen, Ideen und Vorschläge werden von allen geäußert.

Vorgehen:

1. Legen Sie die einzelnen Beurteilungsdimensionen fest und erläutern diese kurz.
2. Kreuzen Sie auf der jeweiligen Achse den Punkt an, der Ihre Beurteilung des erreichten Niveaus am besten zum Ausdruck bringt, Einschätzungswert bei 100% bedeutet, dass die definierten Aussagen/Erläuterungen auf der jeweiligen Dimension völlig zutreffen.
3. Verbinden Sie die Kreuze und schraffieren Sie das gesamte innere Feld. (Die Beurteilung kann entweder zuerst durch jede Person alleine oder direkt im Team erfolgen)
4. Diskutieren Sie die Einschätzung im Team und leiten Sie daraus - wenn nötig und sinnvoll - entsprechende weitere Massnahmen ab.

Anhang I: Literatur- und Quellenverzeichnis Anhang

- Antoni, C. H. & Bungard, W. (2004). Arbeitsgruppen. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie - Gruppe und Organisation. Band 4.* (S. 123-191). Göttingen: Hogrefe.
- Baldegger, R. (2004). *Erfolgreich im Team.* Aarau: Baldegger Verlag.
- Balz, H.- J. & Spiess, E. (2009). *Kooperation in sozialen Organisationen: Grundlagen und Instrumente der Teamarbeit: Ein Lehrbuch* (1. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Bergmann, G. (2003). Diagnostik und Intervention bei Teamentwicklung. In S. Stumpf & A. Thomas (Hrsg.), *Teamarbeit und Teamentwicklung* (S. 201-215). Göttingen: Hogrefe.
- Dick, R. van & West, M. A. (2013). *Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung* (2., überarb. u. erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Gellert, M. & Nowak, C. (2007). *Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung: Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams* (3. Aufl.). Meezen: Christa Limmer.
- Hornung, R. & Lächler, J. (2011). *Psychologisches und sozialologisches Grundwissen für Gesundheit- und Krankenpflegeberufe* (10. überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Kauffeld, S. (2001). *Teamdiagnose.* Göttingen: Hogrefe.
- Kleinbeck, U. (2001). Das Management von Arbeitsgruppen. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 652-666). Göttingen: Hogrefe.
- Kriz, W. C. & Nöbauer, B. (2008). *Teamkompetenz Konzepte, Trainingsmethoden, Praxis* (4., überarb. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Möller, S. (2013) *Erfolgreiche Teamleitung in der Pflege.* Berlin: Springer.
- Sader, M. (2008). *Psychologie der Gruppe* (9. Aufl.). Weinheim: Juventa.
- Sarges, W. & Wottawa, H. (2004). *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren. Band 1: Personalpsychologische Instrumente* (2. Aufl.). Lengerich: Pabst-Verlag.
- Ullmann-Jungfer, G. & Werkmann-Karcher, B. (2010). Teamaufbau und Teamentwicklung. In B. Werkmann-Karcher & J. Rietiker (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management - Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement* (S.405-418). Berlin: Springer.
- Wegge, J. (2001). Gruppenarbeit. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 580-602). Göttingen: Hogrefe.

Anhang J: Abbildungs- und Tabellenverzeichnis Anhang

J 1: Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Team-Audit-Spinne (orientiert an Baldegger, 2004, S. 71)	S. 323
---------------------	--	--------

J 2: Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Sozialpsychologische Merkmale einer Gruppe (Balz & Spiess, 2009, S. 95-96; Möller, 2013, S. 7; Sader, 2008, S. 39; Kriz & Nöbauer, 2008, S. 20-22)	S. 83
Tabelle 2:	Teamdefinition (Mohrman, Cohen & Mohrman, 1995, zitiert nach Dick & West, 2013, S. 3)	S. 84
Tabelle 3:	Extrahierte Eigenschaften aus weiteren Teamdefinitionen (West, Borril & Unsworth, 1998, zitiert nach Dick & West, 2013, S. 4)	S. 84
Tabelle 4:	Ziele von Teamdiagnosen in der Praxis (Kauffeld, 2001, S. 50)	S. 86
Tabelle 5:	Diagnostische Instrumente für eine Teamdiagnose (in Anlehnung an Comelli, 1995, zitiert nach Kauffeld, 2001, S. 53)	S. 87
Tabelle 6:	Ziele von Teamentwicklung (Comelli, 1995; Varney, 195, beide zitiert nach Kauffeld, 2001, S. 32)	S. 87