

Arbeitsmotivation und Commitment in der Pflege

Eine Untersuchung im Zentrum Schlossmatt Burgdorf

Bachelorthesis von Nino Cesaro
im Studiengang Angewandte Psychologie
an der Fachhochschule Nordwestschweiz, Olten

Wynigen, 2018

Praxispartner
Zentrum Schlossmatt Burgdorf

Begleitperson
Dr. Martin Soland

Abstract

Durch Veränderungsprozesse werden Mitarbeitende immer wieder vor neue Herausforderungen gestellt. Diese Arbeit eruiert, wie die Arbeitsmotivation und das Commitment für die Mitarbeitenden des Zentrum Schlossmatt Burgdorf erhalten und gefördert werden können. Theoretische Konzepte dafür bilden die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg (1959), das Job-Characteristics Model von Hackman und Oldham (1975) sowie die drei Commitment-Komponenten nach Meyer und Allen (1991). Die methodologische Grundlage dafür bilden 12 systematisierende Experteninterviews. Es zeigt sich, dass Arbeitstätigkeit, Zusammenarbeit, Anerkennung, Kommunikation, Partizipation, Autonomie, Weiterentwicklung, Feedback, Personalsituation und Planung Einflussfaktoren sind, welche mit Arbeitsmotivation und Commitment zusammenhängen. Aspekte wie Personalsituation, steigendes Arbeitspensum, Überstunden, Überforderung, Druck, fehlende Wertschätzung, Selbstverständlichkeit der Flexibilität, unklare Kommunikation und Einschränkung der Autonomie werden von den Mitarbeitenden als Motivations- und Identifikationsverringern angesehen. Abgeleitete Handlungsempfehlungen sind: Spezifische Förderung der genannten Einflussfaktoren.

Schlüsselwörter: Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmotivation, Commitment, Qualitative Forschung

Die Zeichenanzahl inkl. Leerzeichen und ohne Anhang beträgt 123'934.

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die Bachelorthesis selbständig, ohne Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel verfasst habe. Die aus fremden Quellen (einschliesslich elektronischer Quellen) direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind ausnahmslos als solche kenntlich gemacht.

.....
Ort, Datum

.....
Unterschrift des Verfassers

Inhaltsverzeichnis

Abstract	i
Eidesstattliche Erklärung	ii
1 Einleitung	1
2 Theoretische Grundlagen	4
2.1 Arbeitszufriedenheit.....	4
2.1.1 Begriffsdefinition.....	4
2.1.2 Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg et al. (1959)	5
2.2 Arbeitsmotivation.....	7
2.2.1 Begriffsdefinition.....	7
2.2.2 Job-Characteristics Model nach Hackman und Oldham (1975)	8
2.3 Commitment.....	10
2.3.1 Begriffsdefinition.....	10
2.3.2 Die drei Commitment-Komponenten nach Meyer und Allen (1991)	10
2.4 Fazit: Theoretische Grundlagen	12
3 Methode	14
3.1 Generelles Vorgehen	14
3.2 Erhebungsmethode: Experteninterviews	15
3.2.1 Transkription	16
3.3 Datenauswertung.....	16
3.3.1 Kategoriensystem	17
4 Ergebnisse	20
4.1 Experteninterviews.....	20
4.1.1 Aussagen der Interviewpersonen	20
5 Diskussion	35
5.1 Interpretation.....	35
5.2 Fazit	39
5.3 Handlungsempfehlungen	43
5.4 Kritische Reflexion	47
5.5 Ausblick.....	48
6 Literaturverzeichnis	49
7 Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	52
8 Anhang	53
8.1 Anhang A: Interviewleitfaden.....	53
8.2 Anhang B: Transkribierte Interviews.....	57
8.3 Anhang C: Profilmatrix	169

1 Einleitung

Häufig gibt es Veränderungen in Unternehmen: Neue Technologien werden implementiert, Prozesse verändern sich, die Organisationsstrukturen werden angepasst, man bemüht sich um einen Kulturwandel oder schliesst sich mit einem anderen Unternehmen zusammen. Es ist erstaunlich, mit welcher Frequenz und Intensität der Wandel stattfindet, trotz all den damit einhergehenden Risiken und Problemen. Nicht selten rufen Veränderungsprojekte Widerstand hervor. Weiter binden sie organisationale Ressourcen und lenken von den operativen Tätigkeiten ab. Ausserdem besteht die Möglichkeit, dass Betriebsabläufe gestört werden, die Dienstleistungsqualität beeinträchtigt ist und Kunden verunsichert werden. Nicht zuletzt kann dies dem Ansehen der Organisation in der Öffentlichkeit schaden (Stegmaier, 2016). Daher stellt sich die Frage, warum Veränderungen für Organisationen trotzdem eine entscheidende und wichtige Rolle spielen. Es gibt eine Anzahl an Motiven, welche hierbei zusammenwirken. Durch die Anpassungen erhoffen sich die Unternehmen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Sie tun dies indem sie Kosten senken, produktiver arbeiten, die Flexibilität ihrer Prozesse erhöhen, die Vielfalt und Qualität ihrer Angebote steigern oder grundsätzlich ihre Innovationskraft stärken. Die Organisationen bemühen sich zudem, den Ansprüchen und Anforderungen von internen und externen Anspruchsgruppen gerecht zu werden. Falls sich die Anforderungen des Personals verändern, muss das Unternehmen adäquat darauf reagieren. Nicht zuletzt sind die Mitarbeitenden einer Organisation eine entscheidende Komponente. Sie haben Anforderungen und Erwartungen an ein Unternehmen. Beispielsweise an die Arbeitszeit, damit sie Privatleben und Arbeit besser vereinbaren können (Stegmaier, 2016). In der heutigen Arbeitswelt ist es somit unabdingbar, Anpassungen verschiedener Prozesse vorzunehmen, um im Arbeitsmarkt bestehen zu können. Ein Arbeitgeber muss für seine Mitarbeitenden attraktiv bleiben, damit sich diese langfristig binden wollen und nicht zuletzt, um neues Personal für sich gewinnen zu können. Das Alters- und Pflegeheim Zentrum Schlossmatt Burgdorf (ZSB) garantiert in ihrem Leitbild kompetente, professionelle Pflege und Betreuung. Es ist ein Ort zum Leben. Mitmenschlichkeit und Wärme prägen den Umgang mit den Bewohnern und ihren Angehörigen (Zentrum Schlossmatt Burgdorf, 2018). Um die Kompetenz und Professionalität, mit welcher das ZSB wirbt, aufrecht zu erhalten, muss sich die Unternehmung stetig weiterentwickeln. Das ZSB bietet eine breite Palette an professionellen Angeboten bis hin zur Palliativpflege. Neben Pflege- und Betreuungsangeboten verfügt das ZSB über massgeschneiderte Angebote für Menschen mit Demenz und Pflegebedürftige unter 65 Jahren. Rund 200 Mitarbeitende kümmern sich tagtäglich um das Wohl der Bewohnenden. Davon stehen den Bewohnerinnen und Bewohnern 130 Pflegenden rund um die Uhr zur Verfügung. Aus wirtschaftlichen Gründen wurde seitens der Geschäftsleitung die Notwendigkeit erkannt, dass die Ressourcen dem Pflegebestand angepasst werden müssen.

Dafür müssen die Mitarbeitenden motiviert bleiben und sich für das gemeinsame Ziel engagieren. Da die bestehenden Ressourcen im ZSB sinnvoll eingesetzt werden sollen, ist eine erhöhte Flexibilität gefordert, um optimal auf Schwankungen und Störungen reagieren zu können und die bestehende Arbeitskraft optimal zu nutzen. Entscheidend dafür sind unter anderem der Arbeitsinhalt, die Arbeitsbedingungen, der Teamzusammenhalt, die Vorgesetzten, das Arbeitsklima, die Organisationskultur und diverse andere Faktoren. In engem Zusammenhang mit den eben genannten Faktoren stehen dabei die Arbeitszufriedenheit, die Arbeitsmotivation und das Commitment (das Ausmaß der Identifikation einer Person mit einer Organisation. Der Begriff wird in Kapitel 2 entsprechend erläutert) von Mitarbeitenden. Im Zuge der zunehmenden Individualisierung und Flexibilisierung von Arbeitsbeziehungen ist organisationales Commitment zu einer zentralen Referenzgröße geworden, da diese beträchtlich zum betriebswirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen beiträgt. Die Fähigkeit zur Bindung von qualifizierten Mitarbeitenden an das Unternehmen wird erfolgsentscheidend. Es liegt jedoch an den Mitarbeitenden, wie viel ihrer Qualifikation und Leistungsbereitschaft sie in das Unternehmen einbringen wollen. Die Ansprüche von hoch qualifiziertem Personal an das Unternehmen sind immens. Wenn es dem Unternehmen gelingt, diese Ansprüche zu erfüllen und leistungsstarke Mitarbeitende zu halten, entsteht Commitment (Westphal & Gmür, 2009). Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse sollte es das Ziel einer jeder Organisation sein, genau auf ihre Mitarbeitenden zu achten und sie als wichtigste Ressource für qualitativ gute Arbeit zu betrachten. Wenn die Mitarbeitenden zufrieden und motiviert sind und ihr Commitment gestärkt wird, wirkt sich dies positiv auf ihre Leistungsbereitschaft und damit nicht zuletzt auch auf den Erfolg der Unternehmung aus. Zudem nimmt die Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden Zeit und Geld in Anspruch. Deswegen ist es für das Unternehmen erstrebenswert, einen gut eingegliederten Mitarbeitenden nicht durch einen neuen ersetzen zu müssen. Diese Überlegung steht im Zusammenhang damit, dass die Arbeitsabläufe heute meist sehr komplex sind oder eine persönliche Bindung durch die Angestellten zu den Bewohnerinnen und Bewohnern (gerade im Bereich Demenz) nicht zu unterschätzen ist. Daraus ergibt sich die folgende Fragestellung für die vorliegende Arbeit:

Wie kann die Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden erhalten und das Commitment gefördert werden?

Zu Beginn der vorliegenden Arbeit wird Bezug zu wichtigen, wissenschaftlich bestätigten Theorien und Konzepten genommen. Die in Kapitel 2 beschriebenen Definitionen und Modelle dienen zu einem besseren Verständnis der vorliegenden Arbeit. Nach der Präsentation der theoretischen Grundlagen, wird in Kapitel 3 auf die Methodik der vorliegenden Arbeit eingegangen. Dabei werden dem Leser das generelle Vorgehen, die Erhebungsmethode

sowie die Datenauswertung näher gebracht. Im Anschluss folgt in Kapitel 4 die Darstellung der Ergebnisse aus den Interviews. Die Aussagen der wichtigsten Kategorien werden hierbei mit Zitaten der Mitarbeitenden ergänzt. In Kapitel 5 folgen eine Interpretation sowie Diskussion der Ergebnisse. Dabei wird zusätzlich ein Bezug zu psychologischen Aspekten hergestellt und einige Handlungsempfehlungen für den Praxispartner abgegeben. Die Arbeit wird durch eine kritische Würdigung und ein Ausblick abgeschlossen.

2 Theoretische Grundlagen

Im vorliegenden Kapitel werden die theoretischen Grundlagen, welche für das Verständnis der Arbeit essentiell sind, dargestellt. Dabei werden erst die Begriffe Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmotivation und Commitment definiert, damit eine grundlegende Basis geschaffen werden kann. Auf die Begriffsdefinition folgt jeweils ein Modell welches dem jeweiligen Thema zu Grunde liegt und welches aufgrund seiner wissenschaftlichen Bestätigung in der Arbeits- und Organisationspsychologie bis heute Bestand hält.

2.1 Arbeitszufriedenheit

Obwohl der Fokus in der vorliegenden Arbeit vorwiegend auf der Arbeitsmotivation und dem Commitment der Mitarbeitenden liegt, muss ebenso auf das Thema Arbeitszufriedenheit eingegangen werden, da die Arbeitszufriedenheit neben der Motivation als eine kovariierende Variable des organisationalen Commitment, insbesondere der affektiven Komponente, gilt. Im Gegensatz zum auf der Selbstbindung orientierten Commitment, ist die Arbeitszufriedenheit jedoch relativ unstabil und eher spontan (Westphal & Gmür, 2009).

2.1.1 Begriffsdefinition

Eng verknüpft mit dem Commitment, der Leistung und der Motivation ist die Arbeitszufriedenheit. Hohe Arbeitszufriedenheit führt zu Leistung und stellt deshalb selbst eine motivierende Grösse dar. Wenn wir die persönliche Einstellung eines Menschen zum Inhalt der Arbeit sowie der Umwelt die seine Arbeit umgibt erfragen, wollen wir wissen, wie es um die Arbeitszufriedenheit steht (Berchtold-Ledergerber, 2010).

„Arbeitszufriedenheit wird gewöhnlich als Einstellung definiert und umfasst dann die emotionale Reaktion auf die Arbeit, die Meinung über die Arbeit und die Bereitschaft, sich in der Arbeit in bestimmter Weise zu verhalten“ (Six & Felfe, 2004).

Arbeitszufriedenheit ist wie bereits erwähnt eine kovariierende Variable des organisationalen Commitments und ist somit als psychologischer Zustand als auch als Ausdruck der positiven affektiven Orientierung zur Arbeitssituation zu verstehen (Curry et al., 1986). Eines der wohl am meisten und intensivsten untersuchten Konzepte der Arbeits- und Organisationspsychologie ist die Arbeitszufriedenheit. Bis ins Jahr 2000 wurden über 11'000 Untersuchungen zum genannten Thema veröffentlicht. Die Annahme, dass zufriedene Mitarbeitende mehr leisten, führte vorwiegend zu diesen Anstrengungen. Die Hypothese zeigt, dass sich Arbeitszufriedenheit als motivationale Grösse verstehen lässt (Nerdinger, 2013). So betrachtet ist Arbeitszufriedenheit ein Ergebnis der Motivation, da positive Einstellungen nach psychologischen Grundannahmen dann entstehen, wenn Wünsche oder Bedürfnisse befriedigt werden (Neuberger, 1974). Einstellungen können sich auf viele Aspekte beziehen, da die Arbeit viele Facetten hat. Die Aufgabe, der Arbeitsinhalt, äussere

Arbeitsbedingungen, Lohn, Beziehungen zu Vorgesetzten und Arbeitskollegen, Arbeitsklima und Organisationskultur sind nur einige dieser Aspekte. Die Arbeitnehmenden können durchaus mit dem Arbeitsinhalt zufrieden und gleichzeitig mit der Bezahlung unzufrieden sein, deshalb kann die Zufriedenheit mit den verschiedenen Aspekten bei einer Person durchaus unterschiedlich ausfallen. Die Arbeitszufriedenheit lässt sich prinzipiell auf zwei Arten messen: Einerseits als globale Zufriedenheit, andererseits als Teilaspekte der Arbeit. Bei der globalen Zufriedenheit sollen die Mitarbeitenden angeben wie zufrieden sie im Grossen und Ganzen mit der Arbeit, dem Arbeitsplatz und den Arbeitsbedingungen sind. Bei den Teilaspekten sollen die Mitarbeitenden verschiedene Facetten der Arbeit bewerten und einstufen, wie zufrieden sie damit jeweils sind (Nerdinger, 2013). Arbeitsmotivation und –zufriedenheit sind nur schwierig zu messen, da sie sehr individuell sind und von allerlei Bedingungen beeinflusst werden. Es sind somit also unendlich viele Faktoren, welche die Menschen motivieren oder die bei ihnen Zufriedenheit auslösen. Nichts desto trotz gibt es einige Theorien und Modelle, welche wissenschaftlich bestätigt sind und wertvolle Inputs liefern können (Berchtold-Ledergerber, 2010). Davon werden zwei Modelle als besonders wichtig eingestuft. Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg, Mausner und Snyderman (1959) sowie das Job Characteristics Model von Hackman und Oldham (1975). Im folgenden Abschnitt wird die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg genauer erläutert. Er hat gezeigt, dass die Tätigkeit besonders wichtig ist für die Zufriedenheit und Motivation. Da das Job-Characteristics Model von Hackman und Oldham eher den motivationstheoretischen Ansätzen angehört, wird im Kapitel 2.2.2 detaillierter und aufbauend auf die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg eingegangen.

2.1.2 Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg et al. (1959)

Herzberg et al. (1959) haben in ihrer „Pittsburgh-Studie“ (dies definiert den Ort der Entstehung der angesprochenen Studie) untersucht, welche Anreize in der Organisation wirken und welche Konsequenzen sie zur Auswirkungen haben. Sie konnten dabei zwei Kategorienklassen ausfindig machen: Die Kontext- und die Kontentfaktoren. Die Kontextfaktoren beschreiben hierbei Erlebnisse, welche die Arbeit extrinsisch beeinflussen und somit mit dem Arbeitsumfeld verbunden sind. Die Kontentfaktoren dagegen sind intrinsischer Natur und beschreiben Faktoren, die sich direkt aus der Arbeit ergeben. Die untenstehende Tabelle 1 bietet eine Übersicht über die angesprochenen Kategorienklassen und ihre zugehörigen Faktoren. Die Kontextfaktoren werden dabei überwiegend in negativen, mit Unzufriedenheit verbundenen Situationen genannt und werden deshalb auch als Hygienefaktoren beschrieben.

Tabelle 1: Eigene Darstellung: Kontext- und Kontentfaktoren (nach Herzberg et al., 1959)

Kontextfaktoren (extrinsisch)	Kontentfaktoren (intrinsisch)
<ul style="list-style-type: none"> • Gehalt • Statuszuweisungen • Beziehung zu Untergebenen, Kollegen und Vorgesetzten • Führung durch den Vorgesetzten • Unternehmenspolitik/Verwaltung • Konkrete Arbeitsbedingungen • Persönliche, mit dem Beruf verbundene Bedingungen • Sicherheit des Arbeitsplatzes 	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungserlebnisse • Anerkennung • Arbeitsinhalt • Übertragene Verantwortung • Beruflicher Anstieg • Gefühl, sich in der Arbeit entfalten zu können

Die Theorie ist an den Gedanken der medizinischen Gesundheit angelehnt. Darin liegt der wesentliche Gedanke der Zwei-Faktoren-Theorie. So sollen die Hygienefaktoren Gesundheitsrisiken aus der Umwelt des Menschen beseitigen und damit Krankheit verhindern. Die hier aufgelisteten, für die Arbeit beschriebenen Hygienefaktoren, sollen die Unzufriedenheit in der Arbeit verhindern. Wenn beispielsweise der Lohn als zu niedrig empfunden wird oder die Zusammenarbeit mit Kollegen oder Vorgesetzten nicht funktioniert, führt dies zu Unzufriedenheit. Werden die genannten Aspekte der Arbeitsumgebung hinlänglich erfüllt, so entsteht ein neutraler Erlebniszustand. Es resultiert nicht Zufriedenheit daraus, sondern vielmehr ein Zustand der als Nicht-Unzufriedenheit bezeichnet werden kann. Die Kontentfaktoren, welche überwiegend auf die Arbeit abzielen, erzeugen dagegen Zufriedenheit. Wenn beispielsweise der Arbeitsinhalt interessant ist, die Anerkennung nicht zu kurz kommt und Weiterbildungsmöglichkeiten vorhanden sind, resultieren daraus zufriedene Mitarbeitende. Werden diese Kriterien nicht erfüllt, so entsteht nicht Unzufriedenheit, sondern ein eher neutraler Zustand der als Nicht-Zufriedenheit beschrieben werden kann. Es wird vermutet, dass diese Faktoren Annäherungsverhalten auslösen, da sie in erster Linie im Zusammenhang ausserordentlicher Zufriedenheit genannt werden. Die Kontentfaktoren können als Motivatoren benannt werden, da Motivation allgemein Annäherung bedeutet (Nerdinger, 2013). In Abbildung 1 sind die Kontext- und Kontentfaktoren sowie ihre Auswirkungen übersichtlich dargestellt. Trotz kritischer Einwände bezüglich methodischen Vorgehens, konnte in zahlreichen empirischen Studien nachgewiesen werden, dass die Kontentfaktoren eine entscheidende Bedeutung für die Arbeitsmotivation darstellen (Ulich, 2011). Das Modell von Herzberg hat auch heute noch grosse Bedeutung für die Praxis. Es widerspricht der weitverbreiteten Meinung, dass die Mitarbeitenden allein durch finanzielle Mittel zur Arbeit motiviert werden. Es ist der Verdienst von Herzberg und seinen Mitarbeitenden, dass sie die Bedeutung intrinsischer Aspekte für Motivation und Zufriedenheit der Arbeitenden erkannt haben (Nerdinger, 2013).

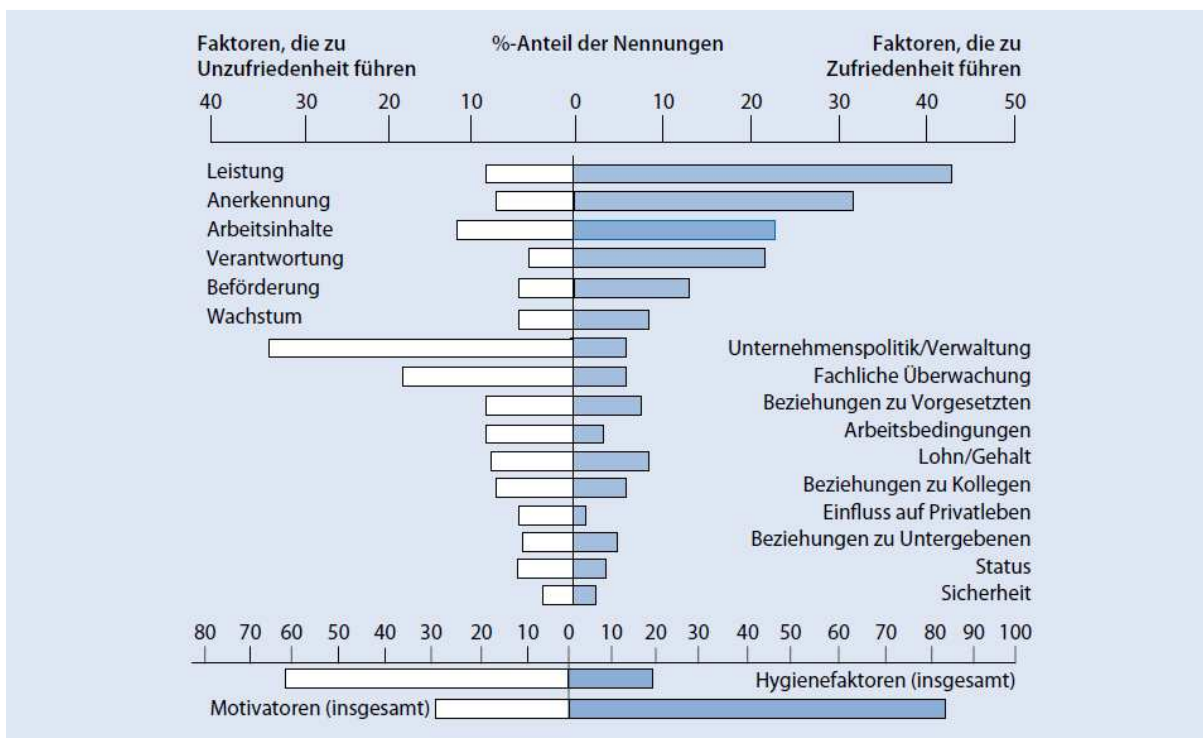


Abbildung 1: Kontext- und Kontentfaktoren (Nach Herzberg et al., 1959)

Bezugnehmend auf die Fragestellung dieser Arbeit ist es deshalb zentral, näher auf die Motivatoren einzugehen. Wie das Kapitel 2.2 zeigen wird, tragen nebst der Arbeit selbst, auch weitere Faktoren zu Arbeitsmotivation bei.

2.2 Arbeitsmotivation

Tagtäglich nehmen Menschen den Weg zur Arbeit auf sich. Sie erbringen Leistungen für Organisationen oder ein Unternehmen. Es ist deshalb von Interesse, was die Arbeitnehmenden dabei motiviert. Dies können die Arbeitsbedingungen, die Arbeitskollegen oder die Arbeitsinhalte selbst sein. Die Mitarbeitenden tragen ohne Zweifel wesentlich zum Fortbestehen und zur Erreichung von Zielen der Unternehmung bei. Die entscheidende Frage ist, wie die Arbeit gestaltet sein muss, dass sie auch motivierend ist.

2.2.1 Begriffsdefinition

In der Psychologie wird Motivation als Aktivierung vorhandener Dispositionen verstanden. Das heisst man geht von einer grundsätzlichen Bereitschaft einer Person aus, etwas zu tun (von Rosenstiel, 1992). Motivation geht der Frage nach dem warum und wozu nach, wobei die Ursachen, beziehungsweise Ziele des Verhaltens erklärt werden sollen (Nerdinger, 2013). Wenn wir Menschen nach der Motivation für ihre Arbeit fragen, dann wollen wir wissen, wie ihre persönlichen Ziele und Vorstellungen aussehen. Konkret wollen wir herausfinden, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, um bei ihnen Motivation entstehen zu lassen (Berchtold-Ledergerber, 2010). Die Motivation kann aus zwei Richtungen betrachtet werden. Einerseits aus der Perspektive der Mitarbeitenden andererseits mit Blick auf die Situation (Heckhausen, 2010; Diefendorff & Chandler, 2011;

Nerdinger, 2013). Eine Person bleibt beispielsweise am Abend länger im Büro oder erzielt bessere Ergebnisse als seine Kollegen. Er betrachtet Situationen, in denen er sich mit einem Leistungsstandard auseinandersetzen kann, als positiv. Dieser Person wird ein hohes Leistungsmotiv zugeschrieben. Gleichzeitig muss jedoch die Situation betrachtet und beleuchtet werden. Die Person verhält sich vielleicht nur dann positiv, wenn sie beobachtet wird oder die Aufgabe als interessant empfindet. Nach Heckhausen (2010) bezeichnet der Begriff also eine momentane Ausrichtung auf ein Handlungsziel. Mit der Arbeitsmotivation wird nicht das menschliche Verhalten an sich erklärt, sondern vielmehr die Richtung, Intensität und Ausdauer menschlichen Verhaltens. Dabei bezeichnet die Richtung die Entscheidung für ein bestimmtes Verhalten. Wieso handelt ein Mensch so wie er handelt? Wieso entscheidet er sich zum Beispiel für Organisation A und gegen Organisation B? Die Intensität gibt die investierte Energie für einen Entscheid an. Wieso wendet eine Person so viel Energie auf, um ein Ziel zu erreichen? Die Ausdauer definiert die Hartnäckigkeit, mit welcher eine Aufgabe verfolgt wird. Wieso lässt sich die Person, trotz vieler Stolpersteine, nicht vom Ziel abbringen? Die Motivation gibt uns also Antworten auf die Frage, wieso sich Mitarbeitende für die Organisation einsetzen und Leistungen erbringen (Nerdinger, 2013).

2.2.2 Job-Characteristics Model nach Hackman und Oldham (1975)

Das Job-Characteristics Model von Hackman und Oldham (1975) setzt bei der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg et al. (1959) an. Wie dort nachweislich aufgezeigt wurde, stellt die Arbeit selbst ein Motivator dar, welcher zu Leistungsbereitschaft und Arbeitsmotivation führt. Hackman und Oldham untersuchten in ihrer Theorie, welche konkreten Merkmale die Arbeit aufweisen muss, damit sie motivierend ist (Tracht, 2014). Arbeitsmotivation entsteht nach Tracht (2014) wenn die Aufgaben folgende fünf Merkmale aufweisen: Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit der Aufgabe, Bedeutsamkeit der Aufgabe, Autonomie und Rückmeldungen aus der Aufgabenerfüllung.

1. Anforderungsvielfalt

Die Mitarbeitenden sollten nicht einseitig beansprucht werden. Das heisst, die Aufgabe sollte möglichst viele motorische, intellektuelle und soziale Fähigkeiten beinhalten und nicht nur einzelne oder wenige Fähigkeiten der Mitarbeitenden beanspruchen. So haben sie die Möglichkeit unterschiedliche Fähigkeiten und Kenntnisse einzusetzen.

2. Ganzheitlichkeit der Aufgabe

Die Tätigkeiten sollten nicht nur auf einzelne, reduzierte Teilaufgaben beschränkt sein, sondern möglichst eine vollständige Dienstleistung darstellen. Mit einer ganzheitlichen Aufgabe wird den Mitarbeitenden den Sinn und Stellenwert ihrer Tätigkeit vermittelt.

3. Bedeutsamkeit der Aufgabe

Wenn die Mitarbeitenden den Sinn ihrer Tätigkeit nachvollziehen können, Erahnen welchen Nutzen er für die Kunden und welche Auswirkungen die Aufgabe für das Leben und die Arbeit anderer hat, werden sie ihren Beitrag zu den Zielen der Organisation verstehen und damit ihre Bedeutung zur Arbeit erkennen.

Im Gegensatz zu den zwei verbleibenden Merkmalen, sind die bereits beschriebenen als zusammenhängend zu betrachten. Sie beschreiben, ob die Tätigkeit als Bedeutsam erlebt wird und können sich in ihrer Wirkung auch wechselseitig kompensieren (Nerdinger, 2013).

4. Autonomie

Die Autonomie ist dann gegeben, wenn die Mitarbeitenden die Mittel ihrer Arbeit und die Teilziele eigenständig bestimmen können. Dies trägt zu einer Stärkung des Selbstwertgefühls bei und sie stellen fest, dass sie nicht einfluss- und bedeutungslos sind. Dieser Erlebniszustand führt wiederum zur Bereitschaft und Übernahme von Verantwortung.

5. Rückmeldungen aus der Aufgabenerfüllung

Die in der Arbeit unmittelbaren Rückmeldungen ermöglichen es den Mitarbeitenden, Fehlentwicklungen zu korrigieren. Zudem kann jederzeit analysiert werden, wie sie auf dem Weg zum Ziel liegen.

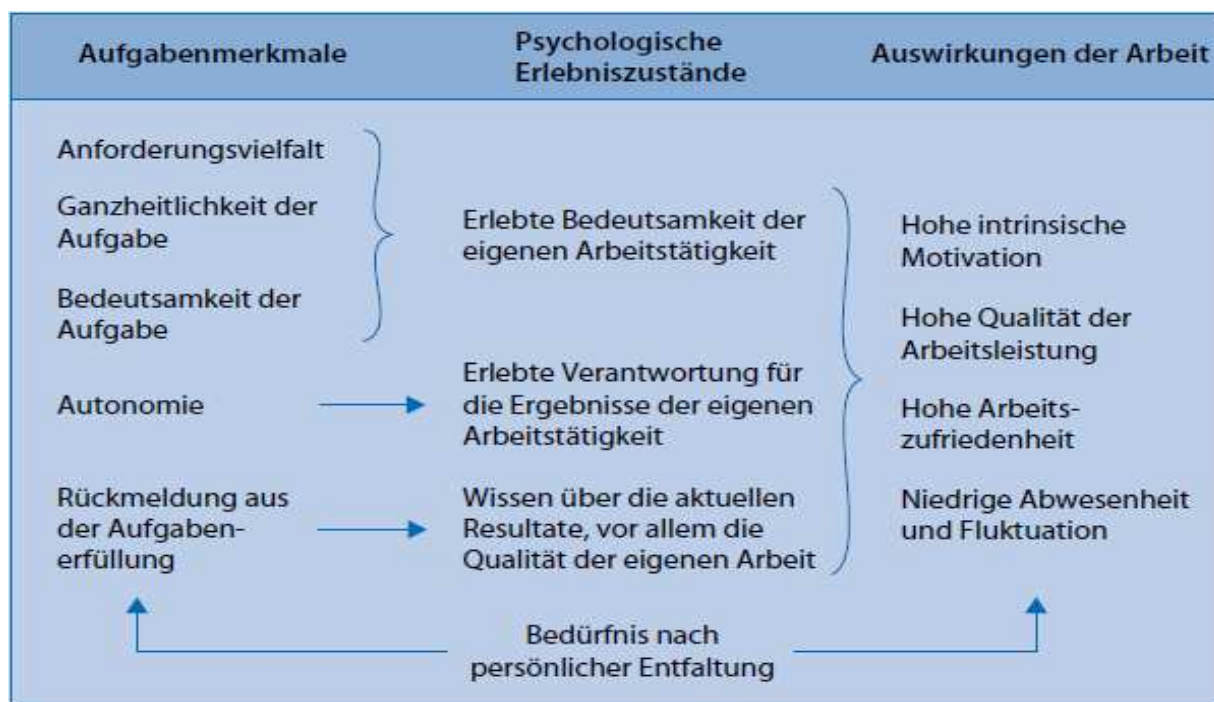


Abbildung 2: Das Job-Characteristics Model (nach Hackman & Oldham, 1975)

In Abbildung 2 wird der Zusammenhang der Aufgabenmerkmale, den dabei erlebten psychologischen Erlebniszuständen und deren Auswirkungen der Arbeit deutlich gemacht. Die Erfüllung der fünf, für die Arbeitsmotivation grundlegenden Merkmale, führt weitergehend

zu unterschiedlichen psychologischen Erlebniszuständen: Die erlebte Bedeutsamkeit, resp. Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit, die empfundene Verantwortung für die Ergebnisse sowie das Wissen über die wirklichen Resultate und insbesondere der Qualität der eigenen Arbeit. Diese Erlebniszustände bewirken wiederum eine hohe intrinsische Motivation, eine hohe Qualität der Arbeitsleistung, hohe Arbeitszufriedenheit und eine niedrige Abwesenheit sowie Fluktuation (Eller, 2014).

2.3 Commitment

Wie die Arbeitsmotivation ist auch das Commitment eine Komponente, welche unter anderem die Fluktuation und die Kündigungsabsicht von Mitarbeitenden beeinflusst. Die Identifikation mit Organisationen spielt eine entscheidende und wichtige Rolle, da Menschen praktisch ihr ganzes Leben lang einer Organisation angehören (van Dick, 2004).

2.3.1 Begriffsdefinition

Es gibt keine einheitliche Definition von Commitment. Übersetzt heisst es Bindung, Engagement oder Leistungsbereitschaft und bezeichnet die Begeisterung, mit der eine Aufgabe einer Person ausgeführt wird. Dadurch entwickelt sich eine Verpflichtung, resp. Bindung an jene Aufgabe, ein Team oder gar ein Unternehmen (Fuchs, 2014). Das Commitment hat einen entscheidenden Einfluss auf Mitarbeitende und Organisationen. In der Arbeitswelt wirkt sich ein hohes oder tiefes Commitment positiv oder negativ auf Aspekte wie Kündigungsabsicht, Zufriedenheit, Leistungsbereitschaft oder die Art und Weise, wie wir über das Unternehmen sprechen, aus. In der neuen Forschung wird Commitment als nur eine, dafür besonders stark aktivierende Kraft des Motivationsprozesses eingeordnet (Meyer et al., 2004). Im Gegensatz zur Motivation ist Commitment weniger Situationsabhängig und auf langfristige Ziele ausgerichtet (van Dick, 2004). Organisationales Commitment ist somit gegenüber Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation besser geeignet um beispielsweise Kündigungsabsicht und Fluktuation vorauszusagen. In der managementorientierten Literatur nimmt die Analyse der Ergebnisfaktoren des organisationalen Commitments eine besondere Stellung ein. Sie richtet ihren Blick auf die Wirkung und auf die Verhaltensweisen der Mitarbeitenden. Sie sind für die Organisation förderlich, wenn sie mit den organisationalen Normen in Einklang stehen (Westphal & Gmür, 2009). Van Kippenberg (2000) führt den Gedanken weiter indem er postuliert, dass die Anstrengungen eines Mitarbeitenden den Status seiner Organisation gegenüber anderen Organisationen zu verbessern dann besonders hoch ist, wenn er sich stark mit der Organisation identifiziert, was sich wiederum positiv auf die Arbeitsleistung auswirkt.

2.3.2 Die drei Commitment-Komponenten nach Meyer und Allen (1991)

Der Ursprung der Commitment Forschung findet sich in den fünfziger Jahren. Die beiden Eckpfeiler bilden dabei der ökonomische und der psychologische Entwicklungsstrang. Beim

ökonomischen Ansatz ist Commitment als Bindung mit Zwangscharakter anzusehen, während der psychologische Ansatz Commitment als emotionale Bindung und als relative Stärke der Identifikation in eine Organisation beschreibt (Mowday et al., 1982). Durch Wiener (1982) wurde zudem neben der fortsetzungsbezogenen, beziehungsweise kalkulierten und der emotionalen, beziehungsweise affektiven Komponente die normative Komponente begründet. Diese Perspektive des organisationalen Commitments zielt auf die Selbstbindung eines Mitarbeitenden, die aus einer Verpflichtung gegenüber der Unternehmung resultiert. Meyer und Allen (1991) legten den Grundstein für ein Commitment-Konzept mit ihrem Drei-Komponenten-Modell (siehe Abbildung 3).

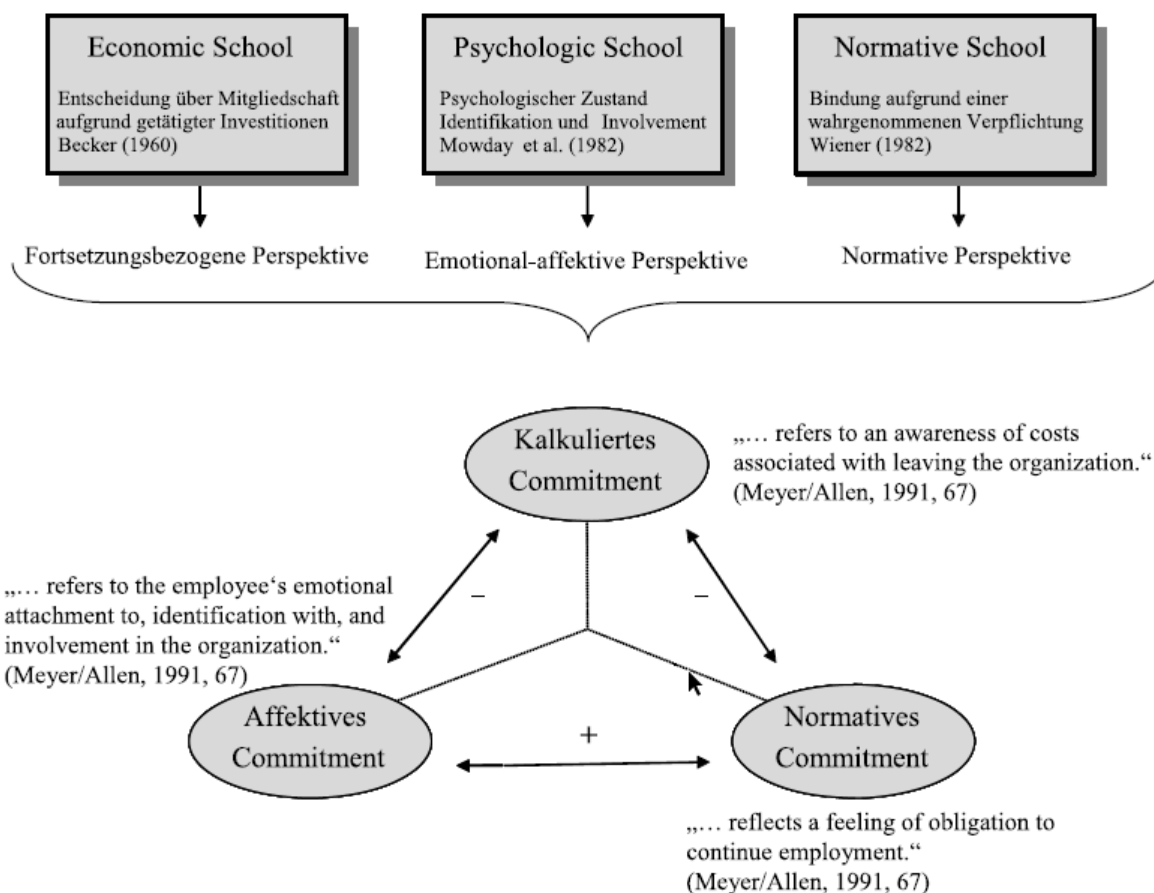


Abbildung 3: Entstehung des dreidimensionalen Organisationalen Commitment (nach Meyer & Allen, 1991)

Meyer und Allen (1991) legten nicht nur den Grundstein für ein Commitment-Konzept, sondern führen mit dem „A Three-Component Model Conceptualization of Organization Commitment“ ein Modell ein, welches bis heute den am meisten verwendeten Forschungsansatz darstellt. Nach Meyer und Allen (1991) ist Organisationales Commitment ein psychologisches Konstrukt welches sich in folgende drei Komponenten einteilen lässt:

- **Kalkuliertes Organisationales Commitment:**

Der Mitarbeitende fühlt sich dem Unternehmen verbunden, weil es ihm als nützlich erscheint oder weil er keine andere Wahl hat.

- **Affektives Organisationales Commitment:**
Der Mitarbeitende fühlt sich aus freiem Willen der Organisation emotional verbunden.
- **Normatives Organisationales Commitment:**
Der Mitarbeitende fühlt sich aus einem Gefühl der Verpflichtung mit der Organisation verbunden.

Die Konstrukte korrelieren miteinander, können jedoch ebenfalls voneinander unterschieden werden. So wurde eine positive Korrelation zwischen affektivem und normativem Commitment festgestellt. Ebenfalls besteht ein signifikant negativer Zusammenhang zwischen affektivem und normativen gegenüber kalkuliertem Commitment (Meyer et al., 2002).

2.4 Fazit: Theoretische Grundlagen

Wie bereits in Kapitel 2.1 erläutert, stellen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation eine kovariierende Variable zum (affektiven) Commitment dar (Westphal & Gmür, 2009). Ebenfalls wurde in Kapitel 2.1.1 aufgezeigt, dass zufriedene Mitarbeitende mehr leisten, Arbeitszufriedenheit somit eine motivationale Grösse darstellt (Nerdinger, 2013) und diese als Ergebnis der Motivation gewertet werden kann (Neuberger, 1974). Auch wenn viele Faktoren für Motivation und Zufriedenheit verantwortlich sind, werden zwei Modelle als besonders zentral erachtet. Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg (1959) sowie das Job-Characteristics Model von Hackman und Oldham (1975). Die Kontextfaktoren in Herzbergs Konzept können dabei als Motivatoren benannt werden und stellen eine entscheidende Bedeutung für die Arbeitsmotivation dar (Nerdinger, 2013). Es zeigt sich somit ein deutlicher Zusammenhang zwischen den Kontextfaktoren der Arbeitszufriedenheit und der Arbeitsmotivation. Das Job-Characteristics Model von Hackman und Oldham (1975) wird gestützt auf die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg (1959) und dessen Erkenntnisse, dass die Arbeit selbst ein Motivator darstellt. Die konkreten Merkmale, welche zu Arbeitsmotivation führen sind dabei die Anforderungsvielfalt, die Ganzheitlichkeit der Aufgabe, die Bedeutsamkeit der Aufgabe, die Autonomie sowie die Rückmeldungen aus der Aufgabenerfüllung (Tracht, 2014). Wie in Kapitel 2.2.2 beschrieben, führt die erlebte Bedeutsamkeit resp. Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit, die empfundene Verantwortung für die Ergebnisse sowie das Wissen über die wirklichen Resultate und insbesondere der Qualität der eigenen Arbeit zu psychologischen Erlebniszuständen. Diese bewirken wiederum eine hohe intrinsische Motivation, eine hohe Qualität der Arbeitsleistung, hohe Arbeitszufriedenheit und eine niedrige Abwesenheit sowie Fluktuation (Eller, 2014). Das Commitment wird im Gegensatz zu Arbeitsmotivation als weniger Situationsabhängig, dafür als besonders stark aktivierende Kraft des Motivationsprozesses eingeordnet (Meyer et al., 2004). Dadurch wirkt sich ein hohes Commitment stark positiv auf die Arbeitsleistung aus (Van Kippenberg, 2000) und verhindert Kündigungsabsichten und Fluktuation (Westphal &

Gmür, 2009). In Abbildung 4 wird noch einmal das Modell des Organisationalen Commitments mit seinen kovariierenden Variablen sowie den Einfluss- und Ergebnisfaktoren dargestellt.

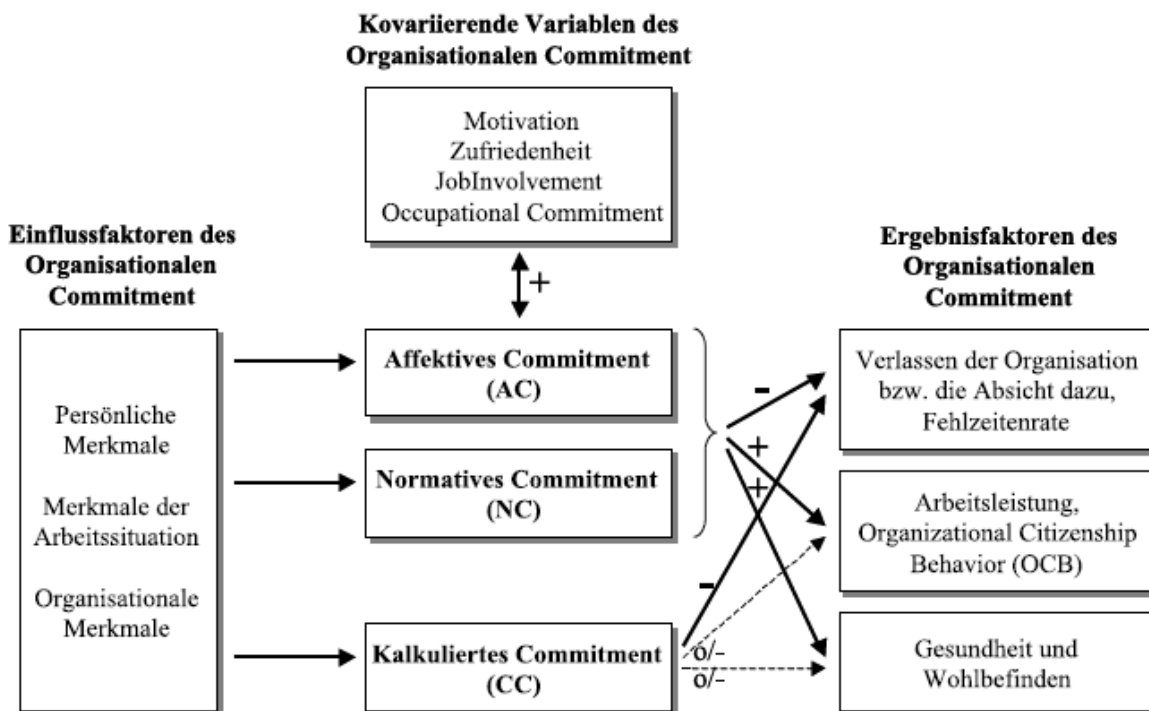


Abbildung 4: Konstrukt des Organisationalen Commitments mit Einfluss- und Ergebnisfaktoren (nach Meyer et al., 2002)

Anhand des Modells wird ersichtlich, dass eine positive Korrelation zwischen Motivation/Zufriedenheit und affektivem Commitment besteht. Diese Korrelation ist ebenfalls zwischen affektivem und normativem Commitment festgestellt worden. Die daraus resultierenden Ergebnisfaktoren sind tiefere Kündigungsabsichten und Abwesenheiten, eine höhere Arbeitsleistung sowie bessere Gesundheit und ein gesteigertes Wohlbefinden. Insgesamt kann festgehalten werden, dass Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmotivation und Commitment eng miteinander verknüpft sind. Es ist inzwischen erwiesen, dass Arbeitszufriedenheit wesentlich zur Arbeitsmotivation und der Bindung von Mitarbeitenden beiträgt und die Motivation und die Bindung abnehmen, sobald die eigenen Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden nicht erfüllt werden (Fuchs, 2014).

3 Methode

Im folgenden Kapitel wird die Methode, die für die vorliegende Arbeit verwendet wurde beschrieben sowie das genaue Vorgehen erläutert. In Kapitel 3.1. wird detailliert darauf eingegangen, weshalb die angewendete Methode gewählt wurde und wie das allgemeine Vorgehen bei der Erstellung dieser Arbeit war. Nachfolgend wird auf die Erhebungsmethode und die Transkription eingegangen. Zuletzt werden detaillierte Angaben zur Datenauswertung sowie dem Kategoriensystem gemacht.

3.1 Generelles Vorgehen

Nachfolgend soll die qualitative Sichtweise dieser Arbeit erläutert werden. Für die vorliegende Arbeit wurde eine qualitative Methode gewählt. Das ZSB hat vor kurzer Zeit bereits Befragungen zur Arbeitszufriedenheit durchgeführt. Da der bereits durchgeführten Erhebung des Praxispartners ein Fragebogen im quantitativen Design zu Grunde liegt, wurde gemeinsam mit dem ZSB beschlossen, eine qualitative Erhebungsmethode anzustreben. Die vorangegangene Befragung der Mitarbeitenden des ZSB hat gezeigt, dass die Arbeitszufriedenheit als hoch eingestuft werden kann. Somit wurde der Fokus nicht auf die normative Einstufung sondern auf weiterführende, deskriptive Werte gelegt. Es wird also ein Vorteil darin gesehen, dass die Resultate der Interviews nicht lediglich auf einer Skala eingestuft werden, sondern konkrete Aussagen zu einzelnen Punkten gemacht werden können. Neben der Arbeitszufriedenheit und der Arbeitsmotivation wurden ebenfalls Aspekte zum Commitment erfragt. Nach dem Kick-Off und der gemeinsam festgelegten Fragestellung wurden in einem ersten Schritt zentrale Theorien und Konzepte, welche für die vorliegende Arbeit dienlich sind, erarbeitet. Gestützt auf die Theorie und die Fragestellung, wurde anschliessend ein Interviewleitfaden für die Datenerhebung entwickelt. Zusätzlich wurden Wünsche des ZSB zu diversen Themen aufgenommen und im Interviewleitfaden ergänzt. Nach Genehmigung des Interviewleitfadens seitens des Praxispartners wurden die Interviewpersonen ausgewählt. Die Auswahl der Probanden wurde durch das ZSB organisiert. Dabei war eine maximale Kontrastierung wichtig, was bedeutet, dass die Ausleuchtung des gesamten Feldes innerhalb der Pflege berücksichtigt wurde. Um ein möglichst breites Spektrum abzudecken wurden dafür weibliche und männliche Mitarbeitende zwischen 20 bis 65 Jahren für die Interviews ausgewählt. Weiter wurde darauf geachtet, dass verschiedene Funktionen miteinbezogen wurden. Das heisst konkret, dass Pflegehelferinnen und Pflegehelfer, Pflegeassistentinnen und Pflegeassistenten, Fachfrau und Fachmann für Gesundheit, Teamleiterinnen und Teamleiter, Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter sowie Bereichsleiterinnen und Bereichsleiter bei der Befragung vertreten waren. Ebenfalls wurde beachtet, dass Mitarbeitende verschiedener Abteilungen ausgewählt sowie spezifische Arbeitsschichten wie zum Beispiel Tag- und Nachtdienst berücksichtigt

wurden. Der Fokus lag dabei bei den Mitarbeitenden der Pflege 1 und 2, wie in der Abbildung 5 durch den roten Balken ersichtlich gemacht wurde.

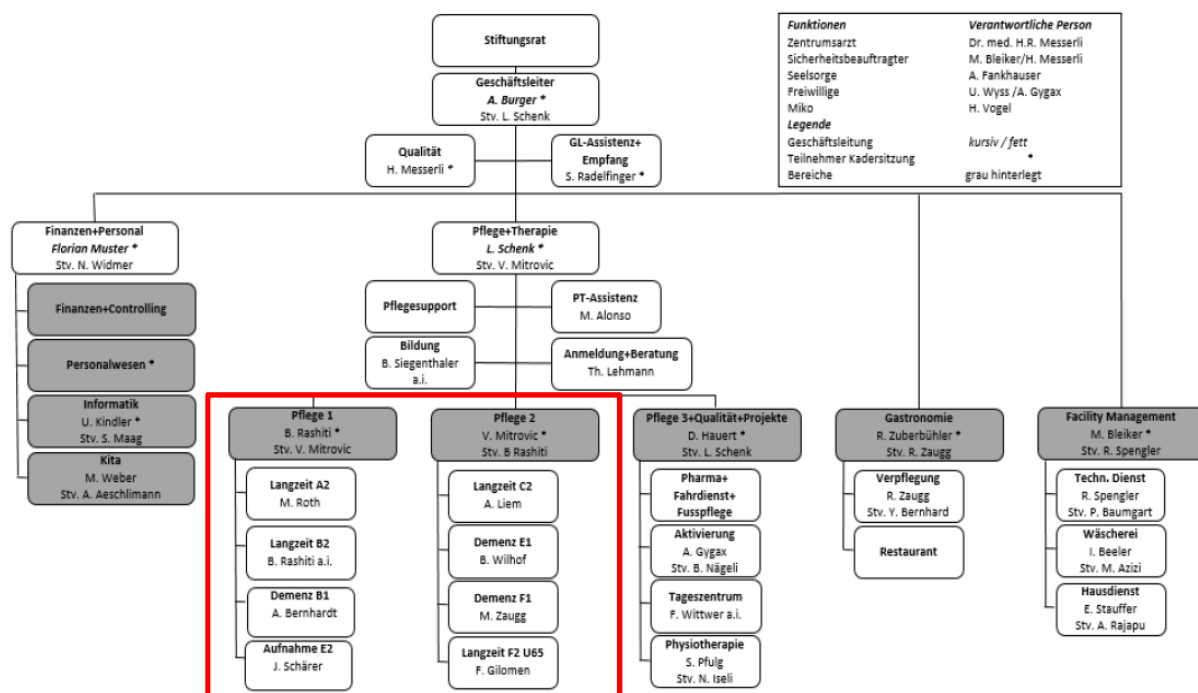


Abbildung 5: Organigramm ZSB (Dokument des Zentrum Schlossmatt Burgdorf, 2018)

Die Interviews fanden in einem geschlossenen Sitzungszimmer im ZSB statt. In der Eröffnungsphase des Interviews wurde den Teilnehmenden als erstes Dank für die Zeit und Teilnahme ausgesprochen. Anschliessend wurden die Mitarbeitenden über die Bachelorarbeit und die den damit verbundenen Zielen aufgeklärt. Weiter wurden sie über den genauen Vorgang des Interviews und über die zu erwartenden Fragen informiert. Dabei wurden auch spezifische Fachbegriffe wie Arbeitsmotivation oder Commitment erläutert, damit die Fragen richtig verstanden wurden. Den Mitarbeitenden wurde versichert, dass die Daten streng vertraulich behandelt werden, keine Rückschlüsse auf einzelne Personen möglich sind und die Ergebnisse nur in aggregierter Form weitergegeben werden. Schlussendlich wurden die Befragten um Erlaubnis zur Aufnahme des Gesprächs gebeten. Ihnen wurde erklärt, dass dies notwendig sei für die spätere Transkription und die Vollständigkeit der Daten. Alle Teilnehmenden stimmten zu unter diesen Bedingungen an der Erhebung teil zu nehmen und gaben ihr Einverständnis für die Tonaufnahme.

3.2 Erhebungsmethode: Experteninterviews

Nachfolgend wird das qualitative Vorgehen in Bezug auf die Experteninterviews beschrieben. Dabei sollen die Grundlagen des Experteninterviews erläutert sowie ein konkreter Bezug zum Unternehmen hergestellt werden. Wie bereits eingangs des Kapitels erläutert, wurde für die Erhebung der Daten eine qualitative Methode ausgewählt. Nach Flick (2014) haben Leitfadenterviews in der Gegenwart allgemein grössere Aufmerksamkeit erfahren, da durch

die relativ offen gestaltete Interviewsituation die Sichtweisen der Befragten eher zur Geltung kommen als in standardisierten Interviews oder Fragebögen. Es lassen sich mehrere Typen von Leitfadeninterviews unterscheiden. Eine spezielle Anwendungsform von Leitfadeninterviews stellt dabei das systematisierende Experteninterview dar. Nach Meuser und Nagel (2002) wird bei einem Experteninterview die befragte Person in ihrer Eigenschaft als Experte für ein bestimmtes Handlungsfeld befragt. Gemäss Flick (2014) werden dafür Mitarbeitende mit einer spezifischen Funktion und einem gewissen professionellen Erfahrungswissen ausgewählt. Im Kontext dieser Arbeit und der definierten Fragestellung war es also wichtig, dass Personen befragt werden, welche eine gewisse Erfahrung in der Pflege mitbringen und somit als Expertinnen und Experten Auskunft geben können. Anders als zum Beispiel bei einem biographischen Interview, werden bei einem Experteninterview die Personen als Vertreter einer bestimmten Gruppe befragt. Die Person wird hierbei also nicht lediglich als Einzelfall in seiner Eigenschaft als Experte für ein bestimmtes Handlungsfeld betrachtet (Meuser & Nagel, 2002). Die Konstruktion des Interviewleitfadens erfolgte nach der Festlegung der Forschungsfrage und der definierten Theorie. Das heisst, dass die Fragen aus der Fragestellung abgeleitet wurden. Zusätzlich wurde der Leitfaden durch einige Fragen vom Praxispartner ergänzt wodurch er sich faktisch in zwei Teile gliedert. Einerseits aus Fragen, welche der Beantwortung der Fragestellung dienen, andererseits aus Fragen, welche dem Praxispartner ebenfalls als wichtig erschienen. In der Arbeit sollen vor allem die Aussagen und Ergebnisse der ersten beiden Kategorien Arbeitsmotivation und Commitment ausführlicher erläutert werden. Der detaillierte Interviewleitfaden ist im Anhang A: Interviewleitfaden, ab S. 53 ersichtlich.

3.2.1 Transkription

Die Transkription der geführten Interviews erfolgte nach einem vorab festgelegten Transkriptionssystem (Kuckartz, 2014). Mit Hilfe der vor Beginn der Transkription festgelegten Regeln wurden alle 12 Interviews verschriftlicht. Für die Transkription wurde das Programm MAXQDA Standard Version 12, Release 12.3.5 verwendet. Da der Fokus bewusst auf den Inhalt der Aussagen der Interviewperson gerichtet wurde und die Sprache möglichst geglättet werden soll (Kuckartz, 2014), erfolgte die Transkription der geführten Interviews nach dem einfachen Transkriptionssystem von Dresing und Pehl (2013). Alle Aufnahmen wurden verschriftlicht und als Word Dokument abgespeichert. Die vollständigen Aussagen der Befragten sowie die transkribierten Manuskripte finden sich im Anhang B: Transkribierte Interviews, ab S. 57.

3.3 Datenauswertung

In der Praxis der Sozialforschung besteht eine Vielzahl von Methoden und Techniken, wie die qualitative Inhaltsanalyse erfolgen kann. Sie zeichnen sich durch unterschiedliche Herangehensweisen aus. Eine häufig angewandte Methode stellt die inhaltlich

strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2014) dar. Sie ist weitestgehend am Text selbst interessiert. Das heisst, auch nach der Zuordnung der Kategorien ist der Wortlaut der inhaltlichen Aussagen relevant und spielt somit eine zentrale Rolle bei der Aufbereitung und Präsentation der Ergebnisse. Diese Methode hat sich in zahlreichen Forschungsprojekten bewährt. Die Kategorienbildung kann dabei vollständig induktiv (Kategorienbildung am Material) oder deduktiv (abgeleitet aus einer Forschungsfrage) erfolgen (Kuckartz, 2014). Durch die festgelegte Fragestellung und den dadurch erarbeiteten Interviewleitfaden waren die Kategorien mehrheitlich gegeben, so dass die Kategorienbildung in dieser Arbeit deduktiv realisiert wurde.

3.3.1 Kategoriensystem

Im nachfolgenden Kapitel werden die einzelnen Hauptkategorien und die dazugehörigen Subkategorien beschrieben. Für die qualitative Inhaltsanalyse wurde die Profilmatrix, resp. die Matrix der inhaltlichen Strukturierung nach Kuckartz (2014) herangezogen (siehe Anhang C: Profilmatrix, ab S. 169). Die qualitative Analyse zielt auf die präzise und nachvollziehbare Interpretation ab, was in einer solchen Matrix enthalten ist. Die Zeilen werden dabei durch die Fälle (Forschungsteilnehmende) gebildet. Die Spalten enthalten Themen als strukturierende Elemente. Es befinden sich also Textstellen in den einzelnen Zellen, auf die man während der Auswertungsphase jederzeit zugreifen kann (Kuckartz, 2014). Die Profilmatrix kann auf zwei Arten gelesen und analysiert werden. Nimmt man die horizontale Perspektive, so hat man die Äusserungen einer bestimmten Person im Blick. Wenn die Aufmerksamkeit auf eine bestimmte Spalte gerichtet wird, so spricht man von einer vertikalen Perspektive. Nun hat man die Aussagen einer Kategorie im Blick und der Zugriff ist themenorientiert (Kuckartz, 2014).

Für die Auswertung der Datenerhebung wurden anhand der Theorie und der Fragestellung fünf Hauptkategorien definiert, welche die Aspekte **Arbeitsmotivation**, **Commitment**, **Zusammenarbeit**, **Veränderungsprozess** und **Planung** umfassen. Die Hauptkategorien wurden zudem mit weiteren, nötig erscheinenden Subkategorien komplettiert. Die Kategorienbildung erfolgte wie bereits in Kapitel 3.3 beschrieben deduktiv. Die Haupt- und Subkategorien sollen nachfolgenden detaillierter beschrieben werden.

Die Hauptkategorie **Arbeitsmotivation** enthält sieben Subkategorien. Bei der Hauptkategorie sollten die Mitarbeitenden Aspekte der Arbeit nennen, welche für sie besonders motivierend sind. Zur Verdeutlichung ist anbei ein Beispiel dargestellt:

Du leistest mit deiner Arbeit einen wertvollen Beitrag für die Organisation. Wenn Du an deine Aufgaben denkst, welches sind Aspekte welche Dich motivieren?

1. Was motiviert Dich bei deiner Arbeit?

1.1. Was motiviert Dich besonders?

1.1.1. Kannst Du mir Beispiele nennen?

In der ersten Subkategorie **Demotivierend** wurde gefragt, was die Mitarbeitenden demotiviert und welche Punkte bei ihnen zu einer Demotivation führen. In der zweiten Subkategorie **Motivationssteigernd** interessierte vor allem, welche Faktoren bei den Mitarbeitenden zu einer Steigerung der Motivation führen würden. Die Subkategorien drei bis sieben zielten auf die konkreten Aspekte **Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit der Aufgabe, Bedeutsamkeit, Autonomie** und **Rückmeldung der Aufgabenerfüllung** ab. Dies sind laut Theorie von Hackman und Oldham (1975) die konkreten Merkmale, damit die Arbeit als motivierend empfunden wird. Die Mitarbeitenden sollten also Aussagen über die genannten Faktoren machen und zusätzlich angeben, wie hoch sie diese auf einer Skala (1=tief, 2=eher tief, 3=mittel, 4=eher hoch und 5=hoch) einschätzen würden.

Die Hauptkategorie **Commitment** enthält zwei weitere Subkategorien. Beim **Commitment** selbst wurde gefragt ob das ZSB ein guter Ort zum Arbeiten ist, ob die Mitarbeitenden gerne hier arbeiten und ob sie sich dem Unternehmen verbunden fühlen. Es wurde also ganz allgemein gefragt, wie sie ihre Identifikation zum Unternehmen beschreiben würden. Ebenfalls sollten sie angeben, ob sie ihr Commitment als tief, eher tief, mittel, eher hoch oder hoch (identisch der bereits oben beschriebenen Skala) einschätzen würden. In der ersten Subkategorie **Identifikationssteigerung** konnten die Mitarbeitenden diejenigen Aspekte nennen, welche für sie zu einer Erhöhung der Identifikation beitragen würden. Welche Merkmale zu einer Verringerung führen würden, war Teil des Interesses der zweiten Subkategorie **Identifikationsverringering**.

In der Hauptkategorie **Zusammenarbeit** konnten die Mitarbeitenden ganz allgemein aussagen wie sie die Zusammenarbeit erleben, was für sie dabei wichtig ist und was ihrer Meinung nach zu einer guten Zusammenarbeit beiträgt. In der Subkategorie eins **Teamübergreifend** war die Frage, was man bei einer teamübergreifenden Zusammenarbeit speziell beachten muss. Bei der zweiten Subkategorie **Aushilfe** interessierte, wie die Mitarbeitenden diese empfinden, wie es ist wenn sie aushelfen müssen oder wenn jemand in ihr Team zur Aushilfe kommt. **Besondere Aufmerksamkeit** beschreibt Subkategorie drei und soll das Augenmerk auf spezielle Gegebenheiten lenken. Das heisst, welchen Aspekten der Zusammenarbeit eine besondere Bedeutung zugeschrieben werden sollte. Subkategorie vier **Auswirkungen auf Team** erfragte schlussendlich, wie sich die Aushilfe auf das angestammte Team auswirkt.

Die Hauptkategorie **Veränderungsprozess** schliesst soweit keine Subkategorien mit ein. Die Mitarbeitenden wurden gefragt, ob sich die Arbeit in den letzten Monaten verändert hat und wenn ja, wie. Weiter wollte man von den Mitarbeitenden wissen, ob es gewisse Schwierigkeiten in ihrem Arbeitsprozess oder bei der Arbeit gibt und was sie allenfalls ändern würden.

Der Punkt **Planung** stellt die nächste Hauptkategorie dar, welche in sechs weitere Subkategorien unterteilt ist. In der Hauptkategorie wurde erst ganz allgemein gefragt, wie die Mitarbeitenden die Planung in Bezug auf die Arbeitszeiten wahrnehmen. In der Subkategorie eins **Positiv**, wollte man wissen, was gut funktioniert. Im Gegensatz dazu fragte man die Mitarbeitenden in Subkategorie zwei **Negativ**, was weniger gut funktioniert. In der dritten Subkategorie **Anpassungsvorschläge** konnten die Mitarbeitenden erläutern, was sie allenfalls ändern würden. In der vierten Subkategorie **Vorausplanung** interessierte, wie wichtig für die Mitarbeitenden die Vorausplanung ist und wie weit der Planungshorizont ihrer Meinung nach sein sollte. **Kurzfristige Planungsanpassungen** stellt Subkategorie fünf dar wobei die Mitarbeitenden befragt wurden, wie flexibel sie auf kurzfristige Planungsanpassungen sind. Ebenfalls wurden die Mitarbeitenden gefragt, was gute Gründe für eine kurzfristige Anpassung sind. Die sechste Subkategorie **Kommunikation** geht darauf ein, wie die Mitarbeitenden die Kommunikation durch die Vorgesetzten in Bezug auf die Planung wahrnehmen.

Tabelle 2: Übersicht über Kategorien und Subkategorien (eigene Darstellung)

Hauptkategorien	Arbeitsmotivation	Commitment	Zusammenarbeit	Veränderungsprozess	Planung
Subkategorien	Demotivierend	Identifikationssteigerung	Teamübergreifend		Positiv
	Motivationssteigernd	Identifikationsverringering	Aushilfe		Negativ
	Anforderungsvielfalt		Besondere Aufmerksamkeit		Anpassungsvorschläge
	Ganzheitlichkeit der Aufgabe		Auswirkungen auf Team		Vorausplanung
	Bedeutsamkeit				Kurzfristige Planungsanpassung
	Autonomie				Kommunikation
Rückmeldung der Aufgabenerfüllung					

Zur besseren Übersicht sind die Kategorien mit den zugehörigen Subkategorien in obenstehender Tabelle 2 noch einmal zusammengefasst. Die gewonnen Erkenntnisse werden anschliessend in Kapitel 4 dargestellt und eingehend beschrieben.

4 Ergebnisse

Im diesem Kapitel werden die Ergebnisse der qualitativen Datenerhebung festgehalten und dargestellt. Im Kapitel 4.1 wird noch einmal kurz auf die Experteninterviews eingegangen. Darin wird Bezug darauf genommen wie die Stichprobe charakterisiert werden kann. Weiter werden die Stichprobengruppe sowie demografische Daten beschrieben. In Kapitel 4.1.1 erfolgt anschliessend die Darstellung der Aussagen.

4.1 Experteninterviews

Die Experteninterviews bilden die Grundlage der qualitativen Datenauswertung und den nachfolgenden Ausführungen. Am Interview nahmen insgesamt 12 Personen zwischen 25 und 63 Jahren teil. Es waren insgesamt zehn weibliche sowie zwei männliche Mitarbeitende darunter. Der Beschäftigungsgrad lag zwischen 30 und 100 Prozent und die Beschäftigten wiesen eine Anstellungsdauer zwischen zwei bis 20 Jahre auf. Es nahmen zwei Pflegeassistentinnen oder Pflegeassistenten, eine Pflegehelferin oder ein Pflegehelfer SRK, eine Pflegefachfrau oder ein Pflegefachmann AKP (allgemeine Krankenpflege), vier Fachangestellte Gesundheit, zwei Teamleiterinnen oder Teamleiter, eine Abteilungsleiterin oder ein Abteilungsleiter und eine Bereichsleiterin oder ein Bereichsleiter an der Befragung teil. Die Interviews dauerten zwischen 27 und 54 Minuten und wurden ohne Pausen durchgeführt. Für die Vollständigkeit der Daten wurden die Interviews auditiv aufgezeichnet und anschliessend gelöscht.

4.1.1 Aussagen der Interviewpersonen

Nach den geführten Interviews, der anschliessenden Transkription der Audiodateien und der Kategorisierung der erhobenen Daten wurden diese in Form einer Themenmatrix zusammengeführt. Die vollständige Themenmatrix ist im Anhang C: Profilmatrix ab S. 169 abgebildet. Die Aussagen der Interviewpersonen zu den einzelnen Kategorien wurden im Anschluss zusammengefasst und in den Text eingearbeitet. Die Ergebnisse sind jeweils in Haupterkenntnisse und Nebenerkenntnisse gegliedert. Aussagen die mehrfach gemacht wurden oder als besonders wichtig erschienen stellen dabei die Haupterkenntnisse dar und wurden dementsprechend markiert. Zentrale Aussagen der Hauptteile 1 Arbeitsmotivation und 2 Commitment sowie die zugehörigen Subkategorien wurden zudem mit Zitaten aus den Interviews unterstützt. Für eine bessere Lesbarkeit wurden die Zitate grammatikalisch verbessert.

1 Arbeitsmotivation

Haupterkenntnisse

Das **Wohl der Bewohner** sowie die **Zusammenarbeit im Team** stehen bei allen Mitarbeitenden im Vordergrund. Diese beiden Punkte wurden beinahe von allen 12 befragten

Personen erwähnt. Jemandem etwas Gutes tun, so dass es den Bewohnern wie auch den Mitarbeitenden gut geht.

„Aber das Wohl des Bewohners und die Pflegeprozesse, das liegt mir am Herzen. Ebenfalls die Zusammenarbeit im Team“ (IP1, Z.2).

Weiter wird die **Rückmeldung von Vorgesetzten** und/oder auch von **Bewohnern** oder **Mitarbeitenden** genannt.

„Und auch Rückmeldung von Vorgesetzten ist etwas motivierendes [...]“ (IP2, Z. 2).

Ein gutes Verhältnis untereinander bestärkt die Mitarbeitenden in ihrer Arbeit. Ihnen scheint es ebenfalls wichtig zu sein, dass man **offen und ehrlich miteinander kommunizieren** kann.

„Ähm mich motiviert es auch, mir ist es sehr wichtig, dass man offen kommuniziert, dass man auch eine gute Zusammenarbeit hat [...]“ (IP5, Z. 4).

Die **Mitarbeit an Projekten** und die **Möglichkeit zur Partizipation**, das heisst etwas bewirken und positiv beeinflussen zu können wird von einigen ebenfalls als Motivationsfaktor beschrieben.

„Ähm mich motiviert, dass ich etwas bewirken kann, also dass ich etwas positiv beeinflussen kann oder positiv Einfluss nehmen kann auf etwas, was mir am Herzen liegt“ (IP4, Z. 2).

Ernst genommen zu werden und Vorschläge abgeben zu können ist den Mitarbeitenden ein wichtiges Anliegen.

Nebenerkenntnisse

Die Dankbarkeit der Bewohner zu spüren wurde von einer Person genannt. Die Entwicklung der Teammitglieder und Lernenden wird auch als motivierend empfunden. Eine Wortmeldung kam zur Eigenreflexion. Das heisst nach einem Tag Resümee ziehen zu können und zu schauen was gut geklappt hat. Die Möglichkeit selbstständig zu arbeiten und Verantwortung zu tragen wird ebenfalls genannt. Zwei Aussagen wurden zum Lohn gemacht und dass dieser sicher auch einen Teil ausmacht. Abschliessend werden auch der Betrieb allgemein, das gute Angebot der Institution und das Gesundheitswesen an und für sich als eine Motivation angeschaut.

1.1 Arbeitsmotivation: Demotivierend

Haupterkenntnisse

Die **Personalsituation** wird von mehr als der Hälfte der Mitarbeitenden als demotivierend beschrieben. Sei dies wegen Krankheitsausfällen, Kündigungen oder allgemein zu wenig Personal. Diese haben zur Folge, dass man keine Kapazität hat, sich wieder organisieren muss oder sie den ganzen Arbeitsprozess lähmen.

„Personalsituation. Wenn wir krankheitsausfälle haben am Wochenende oder keine Kapazität, dann musst du überall Leute zusammensuchen [...]“ (IP1, Z. 10).

Man springt gerne ein aber es darf schlussendlich nicht zu viel sein. Mühe bereitet den Mitarbeitenden teilweise, dass das **Arbeitspensum** stetig steigt und der **Druck** ständig höher wird. Es muss immer mehr in kürzerer Zeit erledigt werden, so dass man den Anforderungen und den Bewohnern nicht mehr gerecht werden kann.

„[...] vom Arbeitspensum her habe ich einfach für mich Mühe, wenn man dem nicht mehr gerecht werden kann [...]“ (IP3, Z. 10).

In die gleiche Problematik fällt der **Spardruck**, welcher als belastend empfunden wird und sich **negativ auf die Pflegequalität auswirkt**. Als nicht förderlich erachtet wird zudem von einigen Personen, wenn man **nicht ernst genommen** und **nicht auf einen eingegangen wird**. Wenn man Sachen verspricht, welche dann nicht eingehalten werden. Auch teilweise die **Selbstverständlichkeit der hohen Flexibilität** ist ein Thema.

„Manchmal die Selbstverständlichkeit von unseren hohen Flexibilität die wir leisten müssen“ (IP8, Z. 8).

Nebenerkenntnisse

Unstimmigkeiten untereinander wird von einer Person genannt. Eine Person nannte verzettelte Aufgaben, wo man sich nirgends richtig darauf einlassen kann sowie unklare Ziele, Prozesse und Aufgaben als demotivierend. Auch Unzufriedenheit und Unverständnis des Bewohners führt zu einem Motivationsabfall. Eine Stimme kam zur Ferienthematik und dass man die Ferien so nehmen kann damit es für einen stimmt. Ebenfalls sollte es möglich sein, dann zu arbeiten, wenn die Kinder in der KITA sind.

1.2 Arbeitsmotivation: Motivationssteigernd

Haupterkenntnisse

Ideen einbringen und **ernst genommen werden** wird von einigen Mitarbeitenden zur Sprache gebracht. Die **Personalfrage** wird auch bei der Motivationssteigerung von mehreren Personen erwähnt. Mehr Personal, im speziellen auch Fachpersonal wird gewünscht.

„Sicher ähm, Personal. Sie sind ja dabei zu schauen. Ja es liegt viel dort dran“ (IP11, Z. 14).

Dies, damit man zum Beispiel auch wieder mehr Zeit für die Bewohner hat. Die **direkte und transparente Kommunikation** und **Feedback** untereinander geben und erhalten zu können wird ebenfalls als zentral erachtet.

„Ich denke was immer motivierend ist und man nie zu wenig machen kann ist das Feedback erhalten von der eigenen Arbeit“ (IP2, Z.12).

Zudem wird in Sachen Planung erläutert, dass **besser angepasste Einsatzpläne** motivierend wären. Das heisst konkret, dass man sich **mehrere Tage nacheinander frei** wünschen würde, anstatt nur einen Tag frei zu haben zwischen den Arbeitsblöcken. Auch die **geteilten Dienste** werden als störend betrachtet.

Nebenerkenntnisse

Wenn die Zusammenarbeit gelingt und man einander spüren kann, ist das als Motivationssteigerung zu werten. Auch eine klare Strategie wird als motivationssteigernd betrachtet. Eine Person wünscht sich zudem, dass die geleistete Arbeit mehr honoriert wird. Die Sanierung der Räumlichkeiten ist ebenfalls ein Punkt, welcher zwei, dreimal zur Sprache kam. Es gibt auch Mitarbeitende die nichts zu bemängeln haben, die gerne zur Arbeit kommen und keinerlei Motivationsprobleme melden.

1.3 Arbeitsmotivation: Anforderungsvielfalt

Die **Anforderungsvielfalt** wird im Grossen und Ganzen als **hoch** betrachtet. Nach Aussage der meisten Mitarbeitenden hat man das ganze Programm. Ab der Führungsstufe ist von Führungsaufgaben über Projektarbeit bis zur Pflege am Bett alles enthalten. Aber auch die Pflegeassistentinnen und Pflegeassistenten sowie die Pflegehelferinnen und Pflegehelfer stufen die Anforderungsvielfalt mehrheitlich als hoch ein, da man motorische, intellektuelle und soziale Fähigkeiten einbringen kann. Lediglich zwei Mitarbeitenden stufen die Tätigkeit als mittel ein.

1.4 Arbeitsmotivation: Ganzheitlichkeit der Aufgabe

Bei der Ganzheitlichkeit der Aufgabe sind die meisten der Meinung, dass sie von Anfang bis Ende alles mitbestimmen, resp. mitgestalten können und nicht nur Teilaspekte der Arbeit vorhanden sind. Man kann etwas beginnen, weiterführen und auch zu Ende bringen. Es gibt aber auch zwei, drei Personen welche die Ganzheitlichkeit eher als mittelmässig anschauen. Sie finden, dass zum Beispiel die funktionelle Pflege zugenommen hat und es schwierig ist, den ganzen Prozess begleiten zu können. Trotzdem wird die **Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgabe** bei den Mitarbeitenden als **eher hoch bis hoch** eingestuft.

1.5 Arbeitsmotivation: Bedeutsamkeit

Die **Bedeutsamkeit** wird bei allen Mitarbeitenden als **hoch** eingestuft. Sie sehen, dass ihre Arbeit eine hohe Bedeutsamkeit für sie persönlich, für die Bewohner aber auch für das Unternehmen hat. Dass man im Gesundheitswesen tätig ist und nahe am Menschen arbeitet. Dass man auch die Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohnern fördern und das Wohlbefinden steigern möchte. Oder auch die Führungsaufgabe welche als sehr bedeutsam wahrgenommen wird.

1.6 Arbeitsmotivation: Autonomie

Zur Autonomie werden ambivalente Einstellungen geäußert, da man Tage hat an denen man alles selbst machen und entscheiden kann, wiederum aber vieles vorgegeben wird. Einige Tätigkeiten sind vom Betrieb vorgeschrieben andere können ganz autonom für sich selbst oder im Team erledigt werden. Was die pflegerischen Tätigkeiten anbelangt, sehen sich die Mitarbeitenden sehr selbstbestimmt. Die **Autonomie** wird von den Mitarbeitenden **als eher hoch bis hoch** bewertet.

1.7 Arbeitsmotivation: Rückmeldung der Aufgabenerfüllung

Einige geben hier an, dass man die Rückmeldungen schnell erhält. Andere wiederum finden, dass diese nicht sofort spürbar sind. Eine Person findet beispielsweise, dass man Fehler sofort korrigieren kann. Auch eine zweite Person findet, dass die Rückmeldungen sehr schnell kommen. Es gibt aber auch Aussagen, dass einen die Rückmeldungen eher weniger schnell erreichen. Die Bewertung der **Rückmeldung der Aufgabenerfüllung** fällt im Gegensatz zu den vorangehenden vier Punkten tiefer aus und ist als **mittel bis eher hoch** zu bewerten.

2 Commitment

Haupterkenntnisse

Die Mehrheit sagt aus, dass sie **gerne hier arbeiten** und auch nicht das Gefühl haben wechseln zu wollen. Es gibt immer wieder Krisen und schwierige Situationen welche man überwinden muss, jedoch sucht man diese Herausforderung auch. Es findet sich ein **interessanter Aufgabenbereich** im ZSB. Drei Personen finden es ideal, da man eine gewisse **Entwicklung** durchmachen durfte und auch an **Weiterbildungen** teilnehmen konnte. Das **Potential wird erkannt** und man **wird gefördert**. So wird es als positiv angesehen, dass man viele Möglichkeiten zur **Weiterentwicklung** (auch im Betrieb selbst) hat.

„[...] man wird auch gefördert. Vor allem wird es erkannt und das denke ich, das ist nicht selbstverständlich“ (IP9, Z. 47).

Zudem finden viele Mitarbeitende das **Angebot äusserst attraktiv**, welches das ZSB bietet.

„[...] hier hast du einfach viele Möglichkeiten, es ist ein grosser Betrieb. Verschiedene Abteilungen und Fachbereiche“ (IP5, Z. 36).

Die **Zusammenarbeit**, die **Flexibilität** und die **Motivation** der **Teammitglieder** werden als besonders gut empfunden. Ebenfalls als positiver Aspekt bewertet wird, dass man **Ideen einbringen** und miteinander diskutieren kann. Kritisiert wird, dass **zu wenig Personal** und dazu auch **zu wenig Qualität des Personals** selbst vorhanden ist. Negativ ist auch die **Verbundenheit welche abgenommen hat** (vor allem vom Bürobereich zur Pflege) und die

unklare Kommunikation. Oder dass man bei gewissen **Entscheidungen nicht mehr miteinbezogen** wird und vor vollendete Tatsachen gestellt wird. Insgesamt findet die **Identifikation** aus Sicht der Mitarbeitenden **hauptsächlich über** das **Team** und die **Arbeit** statt. Abgesehen von einer Person, die die Identifikation als eher tief einstuft, ist das **Commitment** nach Aussagen der Mitarbeitenden zwischen **mittel und eher hoch** zu bewerten.

Nebenerkenntnisse

Die Menschlichkeit und die Wertschätzung werden von einer Person erwähnt. Im Gegensatz dazu vermisst jemand die Wertschätzung und die Anerkennung, dafür, dass man immer flexibel ist und einspringt. Ebenfalls zur Sprache kam die Identifizierung mit gewissen Werten der Organisation. Zum Beispiel ethische Aspekte oder die Pflegequalität. Eine Person steht hinter dem Betrieb, da man immer schaut, was das Beste für das Klientel ist. Zwei Personen loben, dass man nie stehen bleibt und vorwärts kommen will und das immer in einem Rahmen, der zum Betrieb passt. Man denkt sehr fortschrittlich und zukunftsorientiert. Eine Person schätzt es, dass man Berufskleider erhält, welche man zum Waschen abgeben kann. Auch die Du-Kultur wird genannt sowie die Lage und das Angebot der KITA. Negative Stimmen werden laut, dass Entscheide getroffen werden, welche nicht nachvollziehbar sind.

2.1 Commitment: Identifikationssteigerung

Haupterkenntnisse

zu einer Steigerung der Identifikation führen würde, wenn man **Projekte mitgestalten** könnte, man etwas zur Qualitätssteigerung beitragen könnte und **mehr auf die Mitarbeitenden eingegangen** werden würde.

„[...] eins zu eins Projekte mitgestalten zu können [...]“ (IP1, Z. 73).

Wenn man **Feedback beim Pflegepersonal einholen** würde, bei denjenigen, die an der Front sind.

„Mehr Absprache mit den Pflegeleuten. Eindeutig. Oder das Feedback einholen bei denen die am Drücker sind und die bei den Leuten am Bett arbeiten“ (IP1, Z. 81).

Auch die **Wertschätzung und Rückmeldung** wurde genannt.

Nebenerkenntnisse

Eine Person fände es gut, wenn der Austausch zu den Vorgesetzten eins zu eins stattfinden würde. Als Identifikationssteigernd angesehen wird auch eine Erhöhung des Personals, insbesondere des Fachpersonals. Und wenn das, was im Leitbild steht, auch gelebt werden würde. Eine Person findet, dass ein klarerer Aufgabenbereich, klarere Prozesse und eine angepasste Organisationsstruktur hilfreich wären. Eine Aussage kam dazu, dass es helfen würde, wenn die Mitarbeitenden und die Angehörigen von Anfang an klarstellen würden, was hier möglich ist und was nicht. Eine Person wünscht sich eine bessere Absprache, resp.

Zusammenarbeit mit der KITA. Dass man die Kinder dann geben kann, wenn es notwendig ist. Eine Person findet, dass die Identifikation höher wäre, wenn man die geteilten Dienste streichen würde. Eine Stimme kam zur Kommunikation. Dass diese teilweise besser sein könnte und man besser und früher informieren sollte. Vier Mitarbeitende sagen, dass ihnen gerade nichts einfällt was zu einer Identifikationssteigerung führen könnte.

2.2 Commitment: Identifikationsverringering

Haupterkenntnisse

Einige Mitarbeitende finden, dass eine **Überforderung negative Auswirkungen** hätte, wenn zu viel auf sie zukommt. Eng verbunden damit ist auch die Äusserung einiger Mitarbeitenden, dass ihnen die **vielen Überstunden** Mühe machen.

„Noch mehr Überstunden. Also (..) das ist ja auch etwas mit dem ich mich nicht identifizieren kann. Wir haben sonst bereits viel Arbeit und dann haben wir noch Überstunden“ (IP7, Z. 72).

Zudem würde eine Identifikationsverringering stattfinden, wenn die **Autonomie, resp. die Freiheit beim Arbeiten eingeschränkt** werden würde.

„Ja, wenn natürlich die Autonomie, also jetzt nicht meine Ego-Autonomie, sondern wenn die Freiheit beim Arbeiten eingeschränkt werden würde“ (IP1, Z. 85).

Nebenerkenntnisse

Jemand sagt es wäre nicht gut, wenn das Kerngeschäft nicht mehr die Priorität hätte, welche es verdient oder man die Philosophie aus den Augen verliert. Ein weiteres Thema ist die Offenheit die man im Betrieb pflegt. Auch wenn der Informationsfluss gestört werden würde, wäre das ein Grund zur Verringerung der Identifikation. Dazu gehört auch der Aspekt, dass nicht nachvollziehbare Entscheidungen getroffen werden. Ein Punkt ist ebenfalls, wenn man die Fragen nicht mehr deponieren könnte oder diese nicht mehr befriedigend beantwortet bekäme. Eine Person nennt auch die Sparmassnahmen, wenn auf der falschen Basis gespart wird (beispielsweise beim Inkontinenzmaterial). Die Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten muss stimmen, es wird schwierig wenn diese gestört ist und es zwischenmenschlich nicht mehr stimmen würde oder man keine Unterstützung mehr erhalten würde. Eine Kritik welche eine Person äussert ist, dass zu viel verändert wird im Haus. Und dass zu wenig Personal für den Betrieb vorhanden ist und man ständig organisieren und einspringen muss. Zusätzlich werden Kündigungen genannt oder wenn Leute angestellt werden, welche kaum Deutsch können oder wenn noch mehr Praktikanten angestellt werden. Da sie sonst schon viel arbeiten und wenn bei zu wenig Personal die Qualität und die Bewohner darunter leiden. Eine Person könnte sich nicht mehr so mit dem Betrieb identifizieren wenn ihre Abteilung auseinander gerissen würde oder sie die Abteilung

wechseln müsste. Zuletzt findet jemand, dass es nicht gut wäre, wenn man den Umbau weiter hinausschieben würde.

Die oben beschriebenen Kategorien zu Arbeitsmotivation und Commitment stellen den Hauptteil dieser Arbeit dar und verfolgen die Beantwortung der eingehend aufgestellten Fragestellung. Nachfolgend werden weitere Ergebnisse verschiedener Aspekte erläutert, welche wichtig waren und deshalb im Interviewleitfaden ergänzt wurden. Da diese Kategorien jedoch auf Wunsch des Praxispartners aufgenommen wurden und für die Beantwortung der vorliegenden Fragestellung sekundär sind, wurde im nachfolgenden Teil auf die Möglichkeit unterstützender Zitate und Markierungen verzichtet. Nichts desto trotz wurden die Ergebnisse der Erhebung zu Zusammenarbeit, Veränderungsprozess und Planung als wichtig erachtet. Die gewonnenen Daten können dem Praxispartner durchaus als Unterstützung für weitere Projekte dienen.

3 Zusammenarbeit

Haupterkenntnisse

Die Zusammenarbeit wird im Allgemeinen als sehr gut beschrieben. Man steht zusammen und hilft sich gegenseitig. Die Zusammenarbeit wird als sehr eng angesehen. Früher war jede Abteilung ein kleines Reich, heutzutage ist die Zusammenarbeit in den Teams, unter den Teams und auch anderen Bereichen Normalität. Für eine gute Zusammenarbeit wird von der Mehrheit eine gute Kommunikation vorausgesetzt. Aspekte wie Informationsfluss (dass zum Beispiel alle auf dem gleichen Stand sind), Toleranz (dass man auch unerfahrene Mitarbeitenden akzeptiert und ihnen Zeit lässt), Offenheit (zum Beispiel ehrliches Feedback oder äussern von Kritik), Ehrlichkeit (beispielsweise, dass man sagt was man denkt und auch Fehler eingestehen kann) und Zuverlässigkeit (dass man auch macht was besprochen wurde) werden mehrmals als wichtiger Faktor für die Zusammenarbeit angegeben. Nicht zuletzt finden die meisten Interviewpartner die Einstellung der Mitarbeitenden selbst entscheidend. Oder noch simpler: dass alle zur Arbeit erscheinen.

Nebenerkenntnisse

Die Wertschätzung wird von einer Person genannt. Auch die gegenseitige Hilfe ist eine Voraussetzung. Oder dass man zusammen Ziele definiert und auf diese hin arbeitet und man sich dabei vertrauen kann und als Einheit auftritt. Der respektvolle Umgang wurde zudem von einer Person genannt. Jemand findet, dass manchmal ein bisschen mehr auf die Mitarbeitenden eingegangen werden könnte. Eine Interviewperson findet es wichtig, dass man auch mal im privaten Rahmen etwas unternehmen kann.

3.1 Zusammenarbeit: Teamübergreifend

Haupterkenntnisse

Einige Personen geben an, dass es geschätzt wird, wenn man Aushilfe von anderen Abteilungen erhält. Dabei ist die Wertschätzung der Vorgesetzten wichtig. Und auch die gegenseitige Unterstützung, dass die Teamleitungen vernetzt sind. Weiter gibt es Äusserungen, dass die Mitarbeitenden ernst genommen werden sollten und man sich auch ihre Bedenken zu Herzen nimmt. Zudem wird eine gute Einführung genannt, dass man auch weitergibt worauf man achten muss. Eine offene und ehrliche Kommunikation wird auch bei der teamübergreifenden Zusammenarbeit vorausgesetzt.

Nebenerkenntnisse

Eine Person findet es wichtig, dass klare Aufträge weitergegeben werden, dass man weiss was zu tun ist. Zudem erachtet die Person es als wichtig, dass man zwar offen aber nicht zu früh kommuniziert. Dass man zusammen schauen kann und dass es auch für den Bewohner stimmt. Teilweise sind auch eine gewisse Flexibilität und ein gewisses Verständnis gefordert. Eine Person sagt aus, dass sie das Team gerne ein wenig zusammenhalten möchte und es nicht mag, wenn zu viel hin und her geschoben wird (ständig Aushilfe geben, usw.). Auf der anderen Seite wird erwähnt, dass es wichtig wäre dass man im ganzen Haus ein Team ist. Ein konkretes Beispiel wird von einer Person genannt: Es ist wichtig, dass auf der Demenzabteilung ruhige Mitarbeitende arbeiten.

3.2 Zusammenarbeit: Aushilfe

Haupterkenntnisse

Alle Befragten geben an, dass sie gut, offen und herzlich aufgenommen wurden und dass die Teams sehr dankbar sind, wenn man Aushilfe bietet. Speziell bei den Teamleitungen wird es als nicht selbstverständlich eingestuft, wenn diese aushelfen. Dort findet es eine Person jedoch wichtig, als Vorbild voranzugehen. Gleichzeitig schätzen es alle Teams, wenn jemand zur Aushilfe kommt. Man nimmt die Mitarbeitenden herzlich auf und ist froh, erhält man Unterstützung. Man versucht es den Aushilfen so einfach wie möglich zu machen und ihnen die nötige Hilfe anzubieten. Wichtig finden es die meisten, dass eine gute Übergabe stattfindet und man die Leute informiert und instruiert. Und dass den Aushilfen eher die einfacheren Fälle übergeben werden. Diese müssen sich nach Ansicht der Befragten wohl fühlen. Nicht zuletzt erachten es die meisten Personen als wichtig, dass man Wertschätzung zeigt und auch danke sagt.

Nebenerkenntnisse

In einer Abteilung wird in zweier Teams gearbeitet, so dass man sich jederzeit gegenseitig helfen kann. Jemand findet, dass man die standardisierten Sachen möglichst aktuell halten sollte, damit man sich daran orientieren kann. Zwei Personen äussern, dass man neue Leute

kennenlernt, wieder positive Sachen mitnehmen kann für das eigene Team und dadurch profitieren kann.

3.3 Zusammenarbeit: Besondere Aufmerksamkeit

Haupterkenntnisse

Die Mitarbeitenden meinen, dass es besonders wichtig ist, gut informiert zu werden. Dass man von Anfang an weiss, was zu tun ist, wer wo zu finden ist und wer die Ansprechperson ist. Man sollte die Aushilfen gut instruieren und es nicht als Selbstverständlichkeit erachten, dass sie wissen wo was ist. Jede Abteilung ist anders. So wird die Kommunikation erneut als besonders wichtig beschrieben. Auch die Einstellung wird als wichtiger Faktor eingestuft. Dass man mit einer positiven Einstellung an die Arbeit geht und möglichst mit dem Vorsatz, davon profitieren zu können. Man sollte die Leute offen empfangen, wertschätzen und danke sagen.

Nebenerkenntnisse

Man sollte nicht davor halt machen, Hilfe zu holen, wenn etwas unklar ist. Schwierigkeiten werden von einer Person darin gesehen, wenn sich ein Team zu fest als Team identifiziert und sich gegen aussen zu wenig öffnet. So ist es für die Aushilfe schwierig Fuss zu fassen. Auf der anderen Seite muss die Identifikation mit dem eigenen Team auch gegeben sein. Wenn man Infos braucht, kann man beispielsweise die Pflegeplanung oder Standards der Verrichtungen lesen. Deshalb wird erwähnt, dass es wichtig ist dass diese Infos aktuell sind. Eine Person sagt, dass man darauf achten sollte, erfahrene Leute zur Aushilfe zu schicken. Falls dies nicht möglich ist, dass man auch die weniger erfahrenen Mitarbeitenden akzeptiert und respektiert. Man muss sich erst die Abläufe und Bewohner gewöhnen. Was auch als nicht förderlich eingestuft wird ist, wenn man immer hören muss, dass es anstrengend ist, mit einer Aushilfe zu arbeiten.

3.4 Zusammenarbeit: Auswirkungen auf Team

Haupterkenntnisse

Zwei Mitarbeitende sehen es als eine Art Vorbildfunktion, wenn sie aushelfen gehen und damit einen positiven Eindruck bei den Mitarbeitenden hinterlassen können. Dies hat zur Folge, dass diese auch motivierter sind, wenn sie einmal aushelfen müssen.

Nebenerkenntnisse

Eine Person findet es ein wenig störend, dass die Lernenden nicht beaufsichtigt sind in dieser Zeit und dass dann Abmachungen nicht eingehalten werden. Wiederum andere finden, dass das angestammte Team dann zu wenig Personal hat (jedenfalls wenn es ungeplant und stundenweise ist). Einige meinen, dass es keine bestimmten Auswirkungen auf das angestammte Team hat.

4 Veränderungsprozess

Haupterkenntnisse

Die Mitarbeitenden haben das Gefühl, das allgemein mehr Arbeit verrichtet werden muss. Und dass es selbstverständlich ist, dass man dies nebenher noch tut. So erwähnen mehrere Mitarbeitende den steigenden (wirtschaftlichen) Druck. Die Mehrheit findet, dass zu wenig Personal vorhanden ist, man viel einspringen muss und man Angst hat, dass es zu viel wird. Zudem sei die Stimmung im Team sehr angespannt und nicht mehr so entspannt, da man ein hohes Arbeitspensum zu absolvieren hat. Weiter erwähnen zwei Personen, dass es ideal wäre, wenn es einen zusätzlichen Dienst von 08:00-11:00 Uhr gäbe (dieser wurde in der Zeit der tiefen Bettenbelegung gestrichen und seit dem nicht wieder eingeführt). Ebenfalls wurde die Idee eines „Jokerpools“ geäußert, welcher zur Aushilfe dienen soll. Die Mitarbeitenden finden zudem, dass man sie miteinbeziehen sollte in Entscheide und dass die teilweise fehlenden Rückmeldungen zu Verunsicherung führen. Die Kündigungen lösen bei vielen Personen Angst aus. Dort erwähnen einige, dass die Nachvollziehbarkeit wichtig sei. Was von den Mitarbeitenden als negativ empfunden wird, sind die unregelmässigen Arbeitszeiten, die geteilten Dienste und die ständigen Wechsel der Teams (zum Beispiel beim Umzug). Sie finden, dass durch zu viele Wechsel Unruhe entsteht, was auch die Zufriedenheit der Bewohner beeinflusst.

Nebenerkenntnisse

Eine Person hat das Gefühl, dass eher ökonomische Punkte im Vordergrund stehen als das Wohl des Bewohners und findet, dass die Pflege vom Gesichtspunkt angeschaut wird, dass sie rentieren muss. Eine Aussage kam dazu, dass die Pflegestufe höher wurde. Es wird auch eine Aussage gemacht, dass einige Stellen noch offen sind und dies zu Mehrarbeit führt, so dass es aktuell sicher anstrengender ist. Eine Person findet, dass mehr Arbeit auf der einen Seite als negativ bewertet werden kann, auf der anderen jedoch gut fürs Haus, die Bettenbelegung und den Betrieb ist. Bei der Mehrarbeit ist das Problem, dass sich dies vor allem auf Überstunden auswirkt und viele Mitarbeitende hoch in den Stunden sind. Dafür meint eine Person, dass man es besser im Griff hat, wenn man aushelfen muss, da man dies intern regeln kann. Dies fördert zudem den Teamgeist und der Prozess, dass man zu einem Haus wird, verstärkt sich. Der Hotellerie Dienst wurde von einer Person als sehr entlastend beschrieben. Jemand findet, dass 100 Prozent bei dem sowieso bereits hohen Pensum zu viel ist und man höchstens ein 80 Prozent Pensum erlauben sollte. Diese Aussage wird im Kontext einer besseren Work-Life-Balance genannt. Zwei bis drei Personen finden, dass eine Veränderung des Klimas und der Kultur stattgefunden hat und dies als eher negativ empfunden wird. Eine Person hat das Gefühl, dass das Fachpersonal, welches neu kommt vielfach nach kurzer Zeit wieder kündigt. Dort taucht die Frage nach dem transparenten

Stellenbeschrieb auf und ob man die Personen entsprechend informiert hat. Zuletzt wird auch noch eine Aussage gemacht, dass man das veraltete Personal einmal durch neues ersetzen sollte.

5 Planung: Allgemein

Haupterkenntnisse

Vier Personen wünschen sich durchgehende anstelle der geteilten Dienste. Von vier Personen wird eine enorme Präsenzzeit (höher als geplant) angegeben. Vor allem beim Fachpersonal sei es sehr schwierig, da nur eine beschränkte Anzahl angestellt ist. Eine Schwierigkeit welche von einer Person genannt wird, ist der Arbeitsrhythmus und die verschiedenen Dienste. Sie findet dass man ein Augenmerk darauf haben sollte, dass auch genug Erholung möglich ist. Drei Personen meinen zu dem Thema, dass dabei einzelne Tage frei zwischen den Arbeitsblöcken besonders ins Gewicht fallen.

Nebenerkenntnisse

Jemand sagt, dass die Zeiten dem Pflegeaufwand angepasst sind und das nicht immer attraktiv ist für die Mitarbeitenden. Eine Person findet ebenfalls, dass die Dienste schlecht verteilt sind und alles auf einmal geplant ist anstatt über einen Monat verteilt. Zwei Mitarbeitende sind allgemein nicht so zufrieden mit der Planung, da man viel einspringen muss, viel Überzeit hat und das Privatleben darunter leidet.

5.1 Planung: Positiv

Haupterkenntnisse

Als positiv empfunden wird, dass man sehr speditiv ist. Wenn Bedürfnisse gemeldet werden, werden diese schnell umgesetzt. Zum Beispiel bei Ausfällen, wenn jemand fehlt und man Aushilfe braucht. Zwei Personen finden es positiv, dass es klar ist wie man arbeitet und wann man Weiterbildungen hat. Drei Personen sagen aus, dass allgemein gut geplant wird und man zum Beispiel darauf achtet, dass niemand unpassende Dienste nacheinander hat. Zudem finden die Personen, dass man das Beste daraus macht. Zudem können die Teamleitungen schauen, wer wie eingesetzt wird und nicht nur schwache zusammen und starke zusammen planen. Die interne Planung also, welche als positiv eingestuft wird.

Nebenerkenntnisse

Jemand findet es gut, dass man zwei Fachpersonen auf der Abteilung hat, wenn es irgendwie möglich ist. Was auch sehr geschätzt wird von zwei Personen sind die Freiwünsche, die man eingeben kann und dass dies sehr gut klappt. Oder auch sonst wenn man einmal einen Wunsch hat, dass man darauf achtet und auch Dienste untereinander abtauschen kann. Auf Stufe Abteilungsleitung und Bereichsleitung kamen zwei Aussagen,

dass es toll sei, dass man selbst planen kann. Eine Person hat nichts überausragend Positives zu melden.

5.2 Planung: Negativ

Haupterkenntnisse

Wenn jemand von einer fremden Abteilung plant, kommt es vor, dass die Dienste suboptimal geplant werden. Zwei Personen empfinden dies als schwierig und belastend. Viele Mitarbeitende finden die Tatsache dass man knapp an Personal ist, besonders negativ. Ebenso werden von der Mehrheit der Mitarbeitenden die geteilten Dienste erwähnt. Was von mehreren Personen genannt wird, ist der Dienstplan welcher relativ spät erscheint. Und dass man die Mitarbeitenden mehr planen muss als das tatsächliche Pensum wäre. Zudem können nur wenige den Dienst der Hausverantwortung abdecken, was es schwierig macht Ersatz zu finden wenn jemand ausfällt. Erneut genannt wird auch die Schwierigkeit mit den Freitagen, dass man teilweise nur einen Tag frei hat zwischen den Diensten. Auch bei Nachtwachen, dass teilweise lediglich ein Ausschlaftag plus ein Freitag zur Erholung dient.

Nebenerkenntnisse

Als negativer Punkt wird es erachtet, dass man die Freiwünsche zwei Monate vorher einplanen muss. Eine Person moniert, dass die Lernenden zu viel eingeplant werden und man dies immer wieder kontrollieren muss. Jemand sagt, dass es negativ ist wenn man selbst planen muss, da man sich selbst dann automatisch ein bisschen mehr einplant um die anderen zu entlasten. Eine Person nennt auch die Flexibilität, dass man ab und zu spontan einen anderen Dienst machen muss.

5.3 Planung: Anpassungsvorschläge

Haupterkenntnisse

Eine Aussage war, dass man Ressourcen aufstocken sollte, so dass man den Plan auch wieder früher rausgeben kann. Eine Person findet ebenfalls, dass es möglich sein sollte, den Dienstplan einen Monat vorher bereit zu haben. Jemand meint, dass es eine Verbesserung wäre, wenn noch zwei Personen über den Plan schauen würden, bevor man diesen veröffentlicht.

Nebenerkenntnisse

Eine Person findet, dass man auf die individuellen Bedürfnisse (vor allem in Bezug auf die Dienste) achten sollte und dies auch laufend evaluiert. Auf die Planung der Lernenden sollte zusätzlich geachtet werden. Zudem könnte man die Tage kürzer machen, wenn die Bettenbelegung tief ist.

5.4 Planung: Vorausplanung

Haupterkenntnisse

Die Dienstpläne werden momentan sehr kurzfristig veröffentlicht. Manchmal erst zwei Wochen vorher. Der Mehrheit ist die Vorausplanung jedoch ein wichtiges Anliegen. Fünf Personen wünschen sich den Plan einen Monat voraus. Vier Mitarbeitende finden sogar einen Horizont von zwei bis drei Monaten optimal. Die Mehrheit gibt an, dass sie ein Privatleben haben und dieses auch gerne planen möchten. Für alle Tätigkeiten, die man um die Arbeit organisieren muss. Viele Termine wie Arzt- oder Zahnarzttermine können nicht kurzfristig geplant werden.

Nebenerkenntnisse

Eine Person gibt an, dass ein halber Monat vorher ausreichend ist und einer weiteren reicht es sogar, wenn der Plan eine Woche vorher da ist. Jemand erachtet dies als eine zentrale Wichtigkeit, dass man die Pläne rechtzeitig rausgibt, da sonst das Privatleben darunter leidet. Auf die Arbeit bezogen ist eine rechtzeitige Planung wichtig, damit man anmelden kann ob man anderen Teams aushelfen kann oder selbst Ressourcen braucht. Also insgesamt um vorausschauend planen zu können.

5.5 Planung: Kurzfristige Anpassungen

Haupterkenntnisse

Praktisch alle Mitarbeitende geben an, sehr flexibel zu sein. Für zwei Personen ist es eher mühsam, wenn kurzfristige Anpassungen gemacht werden. Gute Gründe für kurzfristige Anpassungen sind in den Augen der Mitarbeitenden vor allem Krankheitsausfälle. Damit man die Ausfälle abdecken und den Betrieb aufrechterhalten kann und damit die Betreuung der Bewohnerinnen und Bewohner gewährleistet ist.

Nebenerkenntnisse

Zwei Personen finden zudem, dass es auch mal ein besonderer Anlass oder ein wichtiger privater Termin sein kann. Jemand findet, dass es auch Verschiebungen sein können, welche zur Verbesserung dienen oder wenn besonders intensive Bewohnersituationen herrschen. Aber auch der Stundenabbau, resp. die Kompensation von Überstunden wird genannt.

5.6 Planung: Kommunikation

Haupterkenntnisse

Zwei Personen finden die Kommunikation der Vorgesetzten sehr gut und als besonders lobenswert. Man legt Wert darauf, dass man seitens Leitung gut informiert und Unterstützung bietet. Oder das man gut informiert, wenn die Planung einmal aus einem bestimmten Grund speziell ist. Es wird als wichtig erachtet, dass die Mitarbeitenden nachvollziehen können

wieso etwas spezifisch geplant wurde. Zwei Aussagen betreffen die Form der Kommunikation. Die Art und Weise wie man kommuniziert scheint eine entscheidende Rolle zu spielen. Wenn es ein Müssen ist, ist die Bereitschaft bedeutend geringer als wenn man freundlich darum gebeten wird. Ins gleiche Thema geht der Aspekt der Selbstverständlichkeit. So mache es extrem viel aus, wenn Sachen nicht einfach als Selbstverständlich erachtet werden sondern man erst danach gefragt wird.

Nebenerkenntnisse

Eine Person meint, dass man auf die Mitarbeitenden eingehen sollte. Dass diese auch jederzeit sagen dürfen wenn etwas nicht gut ist und man es zusammen besprechen kann. Dass es Grenzen gibt aber man auch nach Möglichkeiten suchen kann. So gibt jemand an, dass sich die Abteilungsleitung Mühe gibt, möglichst alle Wünsche zu berücksichtigen. Wie eine Person sagt, wird es gut akzeptiert und auch gut begründet wenn es Änderungen gibt. Ebenfalls wichtig erachtet es jemand, dass die Informationen frühzeitig und so schnell wie möglich weitergegeben werden. So können die Mitarbeitenden dies auch besser mittragen. Teilweise wird man jedoch zu spät oder gar nicht informiert sagt eine Person. Jemand meint auch, dass man die Infos nicht genügend weitergibt, und man dabei manchmal vergessen geht oder sich die Infos selbst zusammensuchen muss. Eine Person findet es zudem wichtig, dass die Mitarbeitenden wissen, was man für Vorgaben hat (Dienstwünsche beispielsweise) und man diese auch klar kommuniziert (am besten in schriftlicher Form).

5 Diskussion

In Kapitel 5 sollen die zuvor dargestellten Ergebnisse ausgewertet und interpretiert werden. Im Anschluss an die Interpretation werden ein Fazit über die wichtigsten Erkenntnisse der Ergebnisse gezogen und einige Handlungsempfehlungen abgegeben. Zusätzlich wird ein psychologischer Bezug zu den erhobenen Daten hergestellt. Als letztes erfolgen eine kritische Würdigung dieser Arbeit sowie ein kurzer Ausblick.

5.1 Interpretation

Im nachfolgenden Kapitel werden die dargestellten Ergebnisse aus Kapitel 4.1.1 pro Kategorie interpretiert. Wie bereits im vorangehenden Kapitel erwähnt, wurden die Ergebnisse aufgrund der hohen Datendichte in Haupt- und Nebenerkenntnisse eingeteilt. Bei der Interpretation interessieren vor allem die Hauptekenntnisse der Ergebnisdarstellung. Dazu wird ein psychologischer Bezug hergestellt, welcher sich auf die in Kapitel 2 erläuterten Theorien und Konzepte abstützt. Durch den definierten Umfang werden bei der Interpretation lediglich die beiden besonders relevanten Themen Arbeitsmotivation und Commitment detaillierter behandelt. Weitergehende Ausführungen zu den weiteren Kategorien würden den Rahmen dieser Arbeit übersteigen. Die Aussagen und Ergebnisse zu den Kategorien Zusammenarbeit, Veränderungsprozess und Planung finden sich im zuvor behandelten Kapitel 4.1.1.

Arbeitsmotivation

Vor allem die Arbeitstätigkeit und die Zusammenarbeit im Team führen zu Arbeitsmotivation. Das Feedback und die Kommunikation von Mitarbeitenden sowie Vorgesetzten sind zudem wichtige Aspekte. Eine offene und ehrliche Kommunikation untereinander ist genauso wichtig, wie die Beteiligung an Projekten und Entscheiden. Die Möglichkeit, etwas bewirken zu können und Verantwortung zu tragen führt zu Motivation. Partizipation sowie das Übernehmen von Verantwortung sind somit wichtige Aspekte für die Motivation. Die Autonomie sowie Weiterbildungsmöglichkeiten sind ebenfalls Faktoren, die motivierend wirken. Wichtig sind Aspekte wie ernst genommen und miteinbezogen zu werden. Die Mitarbeitenden wünschen sich eine gewisse Wertschätzung ihnen gegenüber. Bei der Motivationssteigerung wird die Personalpolitik als einer der entscheidenden Faktoren genannt. Es müsste mehr Personal, insbesondere Fachpersonal vorhanden sein, damit dies zu einer Motivationssteigerung führen würde. Der Wunsch nach mehr Personal geht einher mit einer besseren Planung, welche man ebenfalls verbessern müsste, um eine Motivationssteigerung zu erzielen. Insbesondere die kurzen Erholungszeiten und die geteilten Dienste scheinen grosse Unzufriedenheit auszulösen. Ebenfalls sollte der Dienstplan mindestens einen Monat im Voraus veröffentlicht werden. Die Personalsituation scheint sich bei den meisten Mitarbeitenden negativ auszuwirken. Durch die Problematik,

dass zu wenig Personal vorhanden ist, müssen sie sich ständig neu organisieren und einspringen, was ein hohes Engagement bedingt und auf Dauer sehr anstrengend ist. Der Spardruck sowie allgemein der steigende Druck ist ein Demotivationsfaktor. Die Schwierigkeit, dass immer mehr in kürzerer Zeit gemacht werden muss, bereitet vielen Mitarbeitenden Mühe. Die meisten davon sorgen sich, dass die Pflegequalität darunter leidet und man den Bewohnern nicht gerecht wird. Die Selbstverständlichkeit der hohen Flexibilität ist ebenfalls nicht förderlich für die Motivation. Die fünf Aspekte der Arbeitsmotivation nach Hackman und Oldham (1975) wurden insgesamt als erfüllt erachtet. Die Anforderungsvielfalt, die Ganzheitlichkeit der Aufgabe, die Bedeutsamkeit sowie die Autonomie werden alle mit eher hoch bis hoch bewertet. Diese Aussagen machen deutlich, dass die erforderlichen Faktoren gegeben sind. Lediglich die Rückmeldung der Aufgabenerfüllung wird nicht ganz so hoch bewertet und als mittel bis eher hoch eingestuft.

Fazit Arbeitsmotivation

Zusammengefasst kann bei der Arbeitsmotivation gesagt werden, dass sich die Mitarbeitenden in vielen Punkten einig sind. Trotz vieler verschiedener Antworten sind für sie Aspekte wie Arbeitstätigkeit, Zusammenarbeit, Feedback, Kommunikation, Partizipation, Autonomie und Weiterentwicklung zentral. Bei der Motivationssteigerung werden zusätzlich die Punkte Personalsituation und Planung genannt. Als demotivierend empfinden die Mitarbeitenden vor allem die schwierige Personalsituation (zu wenig Personal, insbesondere Fachpersonal), das steigende Arbeitspensum sowie den steigenden Druck. Ebenfalls demotivierend wirken Aspekte wie geringe Wertschätzung und die Selbstverständlichkeit ihrer hohen Flexibilität. In der untenstehenden Tabelle 3 sind die entscheidenden Aspekte noch einmal übersichtlich zusammengefasst.

Tabelle 3: Aspekte der Motivationssteigerung und -verringering (eigene Darstellung)

Arbeitsmotivation	Demotivierend	Motivationssteigerung
<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitstätigkeit • Zusammenarbeit • Feedback • Anerkennung • Kommunikation • Partizipation • Autonomie • Weiterentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalsituation • Steigendes Arbeitspensum • Druck • Geringe Wertschätzung • Selbstverständlichkeit Flexibilität 	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback • Kommunikation • Partizipation • Personalsituation • Planung (Freitage)

Auf das Modell von Herzberg (1959) bezogen, führen laut den Mitarbeitenden des ZSB diejenigen Punkte zu Motivation, welche auch den entsprechenden Kontext- und Kontextfaktoren nach Herzberg (1959) zugeordnet werden können. Die Aussagen zu

Arbeitstätigkeit, Feedback, Partizipation, Autonomie oder Weiterentwicklung können entsprechend auf Kontextfaktoren wie Arbeitsinhalt/Leistungserlebnisse, Anerkennung, Übertragene Verantwortung, Gefühl sich in der Arbeit entfalten zu können oder beruflicher Anstieg transformiert werden. Auch Ergebnisse wie Zusammenarbeit, Kommunikation, Personalsituation und Planung können den spezifischen Kontextfaktoren Beziehung zu Untergebenen, Kollegen und Vorgesetzten sowie konkreten Arbeitsbedingungen oder Unternehmenspolitik/Verwaltung zugeordnet werden. Bezogen auf die fünf Merkmale motivierender Arbeit von Hackman und Oldham (1957) kann gesagt werden, dass diese Bedingungen grösstenteils gegeben sind. So stufen die Mitarbeitenden die ersten vier Aspekte Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit der Aufgabe, Bedeutsamkeit und Autonomie zwischen eher hoch und hoch ein. Nur die Rückmeldung der Arbeitsaufgabe fällt etwas tiefer aus. Beim Merkmal Rückmeldung der Arbeitsaufgabe würde es also Sinn machen, Massnahmen zu ergreifen. Bezogen auf die anderen vier Merkmale ist es wahrscheinlich, dass die Mitarbeitenden die Bedeutsamkeit der eigenen Arbeitstätigkeit sowie die Verantwortung für die Ergebnisse der eigenen Arbeit wahrnehmen und erleben können. Diese psychologischen Erlebniszustände sollten sich also positiv auf die Arbeit auswirken und zu einer hohen intrinsischen Motivation, einer hohen Qualität der Arbeitsleistung, einer hohen Arbeitszufriedenheit wie auch einer niedrigen Abwesenheit und Fluktuation führen.

Commitment

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Mitarbeitenden gerne im ZSB arbeiten. Ein interessanter Aufgabenbereich wie die Möglichkeit zur Entwicklung und Weiterbildung tragen zu einem hohen Commitment bei. Es ist positiv, wenn Mitarbeitende gefördert werden und Weiterbildungsmöglichkeiten bestehen. Der Betrieb, ethische Grundsätze, die Pflegequalität und das Angebot des ZSB sind Aspekte, welche die Identifikation der Mitarbeitenden besonders fördern. Man ist stolz darauf, Teil eines innovativen Betriebs zu sein. Die gute Zusammenarbeit, die Motivation und die Flexibilität der Kolleginnen und Kollegen werden geschätzt. Man hilft sich gegenseitig, was zu einem guten Arbeitsklima führt. Es ist wichtig dass die Zusammenarbeit gefördert wird und sich dadurch ein gutes Arbeitsklima sowie eine gute Kultur im Betrieb einstellen kann. Die Identifikation findet vor allem über das Team und die Arbeit selbst statt. Das Thema Partizipation wird erwähnt, was die Wichtigkeit zur Mitgestaltung und Mitentscheidung klar aufzeigt. Erneut wird auch die Erhöhung des Personals, insbesondere des Fachpersonals genannt. Dies scheint in den Augen der Mitarbeitenden ein wichtiger Punkt zu sein. Wie bei der Arbeitsmotivation sagen die Mitarbeitenden aus, dass ihnen Aspekte wie Feedback, Anerkennung und Wertschätzung wichtig sind. Kritisiert werden fehlende Partizipation sowie eine unklare, nicht transparente Kommunikation. Es ist kritisch, wenn Mitarbeitende vor vollendete Tatsachen gestellt werden

und nicht nachvollziehbar ist, wie die Entscheidung zustande gekommen sind. Die Autonomie spielt eine wichtige Rolle für die Identifikation. So würde sich die Identifikation verringern, wenn diese nicht mehr gewährleistet ist. Die Arbeit würde eher als bedeutungslos eingestuft werden. Eine Überforderung oder noch mehr Überstunden würde die Identifikation ebenfalls negativ beeinflussen. Die Überforderung zieht zudem eine schlechte Pflegequalität nach sich, was für die Mehrheit des Pflegepersonals ethisch nicht vertretbar ist. Der Informationsfluss wird genannt, welcher eine wichtige Komponente darstellt. Die Offenheit ist den meisten wichtig, dass man Fragen deponieren kann und eine zufriedenstellende Antwort erhält. Zuwenig Personal, qualitativ schlechtes Personal oder Kündigungen führen bei fast allen Personen zu einer Identifikationsverringering. Sie können sich dann schnell nicht mehr mit dem Betrieb identifizieren.

Fazit Commitment

Im Grossen und Ganzen sind sich die Mitarbeitenden einig, dass das ZSB ein guter Arbeitsort ist. Sie identifizieren sich vor allem durch den interessanten Aufgabenbereich und das Team. Die Arbeitstätigkeit scheint zusammen mit dem Team, resp. der Zusammenarbeit der wichtigste Faktor für eine hohe Identifikation zum ZSB zu sein. Weitere Aspekte, welche zu einer hohen Identifikation beitragen, sind Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten, das breite und attraktive Angebot des ZSB und die fortschrittliche und zukunftsorientierte Denkweise der Organisation. Auch ethische Grundsätze und die hohe Pflegequalität finden die Mitarbeitenden besonders lobenswert. In Tabelle 4 sind die Ergebnisse noch einmal in übersichtlicher Form dargestellt.

Tabelle 4: Aspekte von Commitment (eigene Darstellung)

Commitment	Identifikationsverringering	Identifikationssteigerung
<ul style="list-style-type: none"> • Interessanter Aufgabenbereich • Interessante Arbeitstätigkeit • Team/Zusammenarbeit • Entwicklung/Weiterbildung • Angebot der Organisation • Partizipation • Ethische Grundsätze • Innovation 	<ul style="list-style-type: none"> • Zu wenig Personal • Geringe Qualität des Personals • Verbundenheit Pflege/Büro • Unklare Kommunikation • Überforderung/Druck und Überstunden • Einschränkung Autonomie 	<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Personal • Kommunikation/Information • Partizipation • Feedback/Rückmeldung • Wertschätzung/Anerkennung

Alles in allem wird das Commitment von den Mitarbeitenden als mittel bis eher hoch eingestuft. Dieser Interpretation zufolge kann man festhalten, dass das Commitment einigermassen hoch ist, aber zur gleichen Zeit Optimierungsbedarf besteht. Als förderlich wird eine klare, direkte, offene und transparente Kommunikation erachtet. In diesen Bereich gehört auch ein guter Informationsfluss und dass die Informationen frühzeitig zu den

Mitarbeitenden gelangen. Weiterführend kann gesagt werden, dass die Mitarbeitenden gerne mitgestalten und mitentscheiden möchten. Das heisst je höher die Partizipation ausfällt, desto mehr können sich die Mitarbeitenden mit dem Betrieb identifizieren. Mitentscheidend für die Förderung von Commitment scheinen auch das Feedback, die Anerkennung und die Wertschätzung zu sein. Viele Mitarbeitende bewerten diesen Punkt als eine entscheidende Komponente für eine höhere Identifikation. Als schwierig und eher Identifikationsverringern stellen sich Aspekte wie zu wenig Personal, insbesondere des Fachpersonals oder qualitativ schlechten Personals heraus. Die Autonomie ist ein zentraler Faktor für eine hohe Identifikation. Falls das selbstständige Arbeiten eingeschränkt werden würde, könnte sich das negativ auf die Identifikation auswirken. Zu hoher Druck und Überforderung werden ebenfalls als negativ erachtet. Vor allem, wenn die Pflegequalität und schlussendlich die Bewohner darunter leiden. Dort äussern sich ethische Bedenken beim Pflegepersonal. Die Überstundenthematik und der steigende Druck scheinen eine grössere Problematik zu sein. Vor allem wenn viel Energie für die Organisation investiert werden muss und das Privatleben unter der hohen Präsenzzeit leidet. Nicht nachvollziehbare Entscheidungen beeinflussen die Mitarbeitenden ebenso negativ wie Unstimmigkeiten im Team. Es ist deshalb wichtig, dass sich alle Mitarbeitende um eine transparente Kommunikation, ein gutes Arbeitsklima und eine gute Organisationskultur bemühen.

5.2 Fazit

In der Literatur existiert eine hohe Anzahl an Theorien, Konzepten oder Untersuchungen zum Thema Arbeitsmotivation und Commitment. Es finden sich unzählige Faktoren, welche zu Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmotivation oder Commitment führen. Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg et al. (1959) und das Job-Characteristics Model von Hackman und Oldham (1975) scheinen jedoch die am meist verbreiteten und wissenschaftlich am besten abgestützten Modelle zu sein. Wie wir anhand dieser Modelle gesehen haben, basiert Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation vor allem auf der Arbeitstätigkeit selbst. Das heisst, es sind grösstenteils Kontentfaktoren, welche zu einer intrinsischen Motivation führen. Auch Hackman und Oldham (1975) zeigen mit ihren fünf zentralen Merkmalen für motivierende Arbeit inhaltstheoretische Aspekte auf. Wenn wir die Ergebnisse der Aussagen der Mitarbeitenden des ZSB mit den erwähnten Konzepten vergleichen, können diese Annahmen weitgehend bestätigt werden. Aus der entgegengesetzten Perspektive betrachtet kann man sagen, dass den Mitarbeitenden des ZSB vor allem die Kontentfaktoren für die Förderung von Arbeitsmotivation wichtig sind. Es kann als positiv erachtet werden, dass die Arbeitstätigkeit von den Mitarbeitenden des ZSB bereits als sehr motivierend empfunden wird und die nach Hackman und Oldham (1975) entscheidenden Faktoren bereits zu einem grossen Teil erfüllt zu sein scheinen. Kil et al. (2000) haben das Job-Characteristics Model auf die Bedürfnisse von Dienstleistungssektoren angepasst. Das weiterentwickelte Modell

wurde durch die Faktoren Zusammenarbeit, Feedback sowie Zielklarheit ergänzt (siehe Abbildung 6).

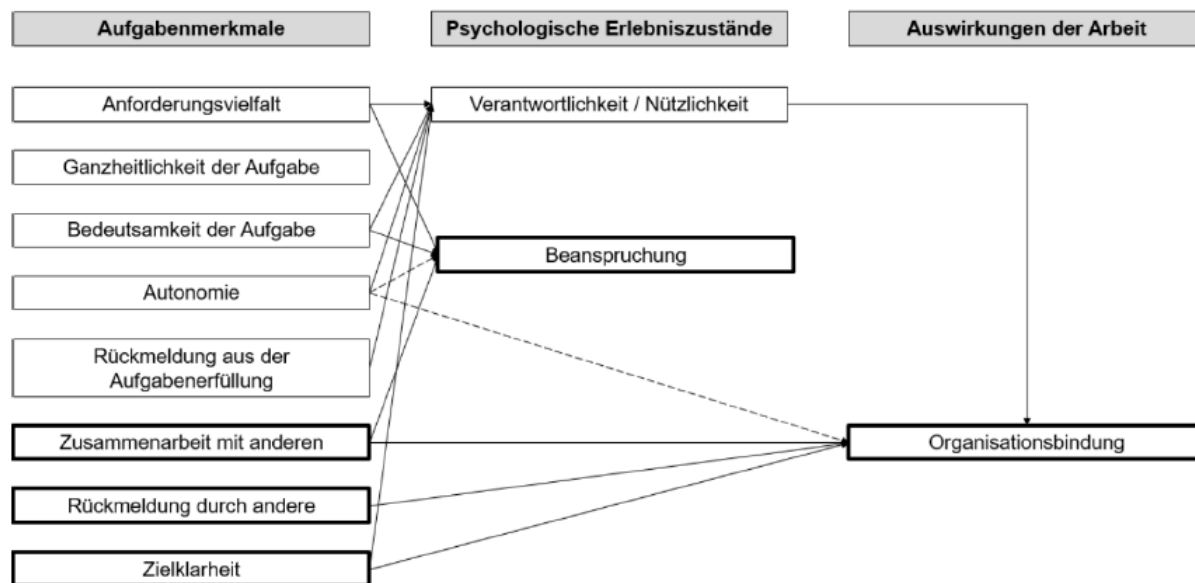


Abbildung 6: Das erweiterte Strukturmodell (nach Kil et al., 2000)

Anhand des abgebildeten Modells ist ersichtlich, dass neben den fünf arbeitsbezogenen Merkmalen auch Zusammenarbeit, Rückmeldung durch andere und Zielklarheit entscheidende Faktoren darstellen. So wirken sich diese positiv auf die Organisationsbindung aus. Zugleich ist in diesem Modell ersichtlich, dass sich die Autonomie negativ auf die Beanspruchung auswirkt. Im Gegensatz dazu besteht eine positive Korrelation zwischen Anforderungsvielfalt, Bedeutsamkeit der Aufgabe, Zusammenarbeit und der Beanspruchung. Das heisst, dass neben den förderlichen auch belastende Faktoren mit den genannten Merkmalen einhergehen. Wieso die Autonomie in einem negativen Zusammenhang (dargestellt durch die gestrichelte Linie) mit der Organisationsbindung steht, konnte nicht aufgeklärt werden (Kil et al., 2000). Auf Faktoren wie Zusammenarbeit, Feedback, Anerkennung, Kommunikation, Partizipation, Entwicklung und Zielklarheit kann von den Mitarbeitenden selbst, von Führungskräften oder vom Management, resp. der Organisation direkt Einfluss genommen werden. Die Erhaltung oder Verbesserung der Arbeitsmotivation kann also durch Anstrengungen aller Parteien erreicht werden. Die Personalsituation scheint ebenfalls ein wichtiger Aspekt zu sein. Gegenüber den vorhin genannten Faktoren ist dieser Punkt jedoch schwieriger umzusetzen. Hierzu müssten weitere, vor allem wirtschaftliche Faktoren miteinbezogen werden. Die Planung scheint stark von der Personalsituation abhängig zu sein, was eine Verbesserung als sehr herausfordernd darstellt. Es scheint jedoch sinnvoll, diese Themen aktiv anzugehen, da die Mitarbeitenden besonders die Personalsituation und den steigenden Druck als negativ erachten. Negative Faktoren auf die man besser reagieren kann sind indes klare Kommunikation,

Wertschätzung (Mitarbeitende ernst nehmen) und Autonomie. In Tabelle 5 sind die zentralen Aussagen für positive und negative Faktoren in Bezug auf die Arbeitsmotivation und das Commitment noch einmal in übersichtlicher Form zusammengefasst.

Tabelle 5: Übersicht über negative und positive Faktoren von Arbeitsmotivation und Commitment (eigene Darstellung)

+	-
Arbeitsmotivation	
<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitstätigkeit • Zusammenarbeit • Anerkennung • Kommunikation • Partizipation • Autonomie • Weiterentwicklung • Feedback • Personalsituation • Planung (Freitage) 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalsituation • Steigendes Arbeitspensum • Druck • Wertschätzung • Selbstverständlichkeit der Flexibilität
Commitment	
<ul style="list-style-type: none"> • Interessanter Aufgabenbereich • Interessante Arbeitstätigkeit • Team/Zusammenarbeit • Entwicklung/Weiterbildung • Angebot der Organisation • Partizipation • Kommunikation • Mehr Personal • Feedback/Rückmeldung • Wertschätzung/Anerkennung 	<ul style="list-style-type: none"> • Zu wenig Personal • Geringe Qualität des Personals • Verbundenheit Pflege/Büro • Unklare Kommunikation • Überforderung/Druck • Überstunden • Einschränkung der Autonomie

Auffallend ist, dass die Aussagen zu Arbeitsmotivation und Commitment praktisch Deckungsleich ausfallen. So scheinen beide Aspekte von mehr oder weniger identischen Faktoren abhängig zu sein. Aufgrund der positiven Wirkung des Commitments, gewinnt die Erforschung der Einflussflussfaktoren der Komponenten des Commitments zunehmend an Bedeutung. Westphal und Gmür (2009) haben in ihrer qualitativen Metaanalyse mögliche Einflussfaktoren auf das Commitment in Anlehnung an die Untersuchungen von Meyer und Allen (1991) untersucht. Die Grundlage dafür bilden 3 quantitative sowie eine qualitative Metaanalyse zu 61 Studien. Die Ergebnisse wurden in einer Tabelle zusammengefasst und die Einflussfaktoren dabei in folgende drei Gruppen unterteilt: Mitarbeiterbezogene Einflussfaktoren, Arbeitssituationsbezogene Einflussfaktoren und Organisationsbezogene

Einflussfaktoren. Zusätzlich wurde eine Kategorisierung in signifikant starke, mittelstarke und moderate Korrelationsstärken vorgenommen (siehe Abbildung 7).

	Mitarbeiterbezogene Einflussfaktoren	Arbeitssituationsbezogene Einflussfaktoren	Organisationsbezogene Einflussfaktoren
Starker Einfluss $r > 0.4$	<ul style="list-style-type: none"> + (System-) Vertrauen + Selbstbewusstsein auf Basis der Organisationszugehörigkeit + Zufriedenheit mit dem Management, der Kommunikationsbeziehung zum Vorgesetzten und der Arbeit + wahrgenommene persönliche Kompetenz + christliche Arbeitsethik + Person-Organization-Fit 	<ul style="list-style-type: none"> + Transformationaler Führungsstil (Charisma, Consideration, Support, Teamorientierung) + Kontakt zum oberen Management + Situationskontrolle, wenn diese generell gefährdet ist (z.B. bei Arbeitsplatzabbau) + Arbeitsumfang + Kommunikation (akkurat und zeitnah) + Esprit de Corps 	<ul style="list-style-type: none"> + unterstützende Personalpolitik + interpersonelle Gerechtigkeit + Ethisches Klima (und implizite Institutionalisierung der Ethik) + Partizipation + Innovation + positives Diversity-Klima + Organisationale Sozialisierung + andernorts nicht erfüllbare Verträge
	<ul style="list-style-type: none"> - Anzahl Überstunden - Job Stress, Role Stress 		
Mittelstarker Einfluss $0.4 > r \geq 0.2$ Individual Differences	<ul style="list-style-type: none"> + Zufriedenheit mit Karrierperspektiven, Vorgesetzten und Kollegen + berufliche Identifikation und Involvement + kollektivistische Werthaltung + Commitment zur Karriere + Investments 	<ul style="list-style-type: none"> + Transaktionaler Führungsstil (→ Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht) + Humanistische und partizipative Führung + Leader Initiating Structure + Kontakt zum direkten Vorgesetzten + Unterstützung durch die Arbeitsgruppe + Situationskontrolle, Empowerment + Herausforderung, Legitimation, Anerkennung + Einfluss durch Kapitalbeteiligung + Ressourcenabhängigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> + Entwicklungsangebote, Karriereförderung + High Commitment HRM + familienfreundliche Unternehmenspolitik + externes Ansehen des Unternehmens + prozedurale Gerechtigkeit + humanistische und visionäre Kultur + Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft + Explizite Institutionalisierung von Ethik
	<ul style="list-style-type: none"> - Work-Life-Konflikt - Wahrgenommene Jobalternativen - Relativismus 	<ul style="list-style-type: none"> - Distanter Führungsstil (Laisser-faire oder Management by Exception oder self-protective) - Rollenmehrdeutigkeit, -konflikt, -overload 	<ul style="list-style-type: none"> - unerfüllte/gebrochene Versprechen - unternehmerische Kultur
Moderater Einfluss $r < 0.2$ Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> + praktische/emotionale Intelligenz + Zufriedenheit mit Arbeit und Vorgesetzten + wahrgenommenes Fähigkeitenlevel + berufliche Effizienz + allozentrische und kollektivistische Grundeinstellung + Leistungsbedürfnis + Übertragbarkeit der Fähigkeiten + Alter und Unternehmenszugehörigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> + Gehaltshöhe + praktische/emotionale Intelligenz des Vorgesetzten + Kommunikation mit dem Vorgesetzten + Autonomie und Selbstbestimmung + Signifikanz der Arbeitsaufgabe + Sichtbarkeit der Aufgaben für Externe + Gruppenzusammenhalt + Abwechslung in den gefragten Fähigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> + distributive Gerechtigkeit + Intensität der betrieblichen Personalarbeit + konservative oder bürokratische Kultur + Arbeitsplatzflexibilität + Mentoring + Transparenz und Partizipation in Veränderungsprozessen + Spiritualität + Zentralisation + Arbeitsplatzsicherheit
	<ul style="list-style-type: none"> - Ausbildungsniveau 	<ul style="list-style-type: none"> - Machtdistanz 	<ul style="list-style-type: none"> - kompetitive Kultur - kleines Unternehmen / große Abteilung - Erfahrung mit Arbeitsplatzabbau - Maskularität

Abbildung 7: Einflussfaktoren des affektiven Commitment nach Gruppe und Korrelationsstärke (nach Westphal & Gmür, 2009)

Nimmt man nun Bezug auf die Ergebnisse der Erhebung des ZSB, lässt sich konstatieren, dass praktische alle Aspekte den mittelstarken oder sogar starken Einflussfaktoren zugeordnet werden können. Dies sind beispielsweise die Zusammenarbeit oder die Kommunikation welche den arbeitsbezogenen Faktoren mit starkem Einfluss zugeordnet werden können. Weiter die Partizipation welche eine starke Korrelation aufweist und als organisationaler Faktor eingeordnet wird. Es zeigt sich also, dass sich stark positive Korrelationen für Aspekte wie Zusammenarbeit (esprit de corps), Kommunikation, Partizipation, Arbeitsumfang oder Autonomie ergeben. Weitere Einflussfaktoren wie Arbeitstätigkeit, Anerkennung, Weiterentwicklung oder Wertschätzung, weisen eine mittelstarke Korrelation auf. Damit soll nicht die Studie von Westphal und Gmür (2009) bestätigt werden sondern auf die Tatsache eingegangen werden, wie wichtig die genannten Faktoren für das Commitment der Mitarbeitenden sind. Was von den Mitarbeitenden nicht direkt angesprochen wurde, sind Aspekte in Bezug auf die Vorgesetzten. Das Verhalten von

Führungskräften ist jedoch in einem hohen Mass Mitentscheidend für hohes Commitment. Fuchs (2014) sagt dazu, dass die Führungskräfte die Mitarbeitenden nicht nur bei der Bewältigung von Arbeitsaufgaben fördern und unterstützen sollen. Vielmehr sollten diese auch in sozialer und emotionaler Hinsicht gegenüber den Mitarbeitenden präsent sein. Sie wünschen sich ein bewusstes wahrnehmen der Führungskräfte, welches sich bereits in kleinen Gesten äussern kann. Die Stärke des Commitment ist abhängig von der wahrgenommenen Unterstützung durch die Führungskraft oder der Organisation sowie der eigenen, wahrgenommenen Kompetenz. Wie wir den Einflussfaktoren entnehmen können, tragen ein transformationaler (Charisma des Vorgesetzten, Support, Teamorientierung) und ein transaktionaler (der Vorgesetzte achtet besonders auf ein Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht) Führungsstil besonders zu Commitment bei.

5.3 Handlungsempfehlungen

Es besteht eine Vielzahl an Einflussfaktoren, welche das Commitment der Mitarbeitenden moderat, mittelstark oder stark beeinflussen können. Die vorliegenden Befunde sollen Führungskräften aller Fachbereiche sowie Personalverantwortlichen als wissensbasiertes Rüstzeug dienen um das Commitment ihrer Mitarbeitenden fördern zu können. Es gibt viele verschiedene Herangehensweisen und Möglichkeiten, wie die erhobenen Erkenntnisse umgesetzt werden können. Dabei existiert auch nicht ein „one best way“ wie dies geschehen sollte.



Abbildung 8: Aktuelle starke Einflussfaktoren des (affektiven) Organisationalen Commitments hinsichtlich ihrer Beeinflussbarkeit durch das Management und ihres Humanressourcen-Bezugs (nach Westphal & Gmür, 2009)

Eine mögliche Handlungsanweisung soll das in Abbildung 8 dargestellte Modell von Westphal und Gmür (2009) liefern. Dabei wird auf die Beeinflussbarkeit durch das Management und ihres Humanressourcen-Bezugs auf die besprochenen Einflussfaktoren eingegangen. Im oberen rechten Quadranten können jene Einflussfaktoren zugeordnet werden, welche unmittelbaren Humanressourcen-Bezug haben und eine unmittelbare Beeinflussbarkeit aufweisen. Hier kann von einer schnellen und erfolgreichen Beeinflussung ausgegangen werden. Konkrete Handlungsanweisungen wären demzufolge beispielsweise Schulungen für Vorgesetzte bezüglich der Unterstützung dem Mitarbeiter gegenüber oder die Schaffung von Partizipationsmöglichkeiten. Auch die (interne und externe) Förderung und Weiterbildung der Mitarbeitenden ist eine Variante um das Commitment positiv zu beeinflussen. Als nächster Schritt können die Einflussfaktoren der anderen Quadranten angegangen werden. Dabei empfiehlt es sich, die Einflussfaktoren in der oberen linken Ecke (unmittelbare Beeinflussbarkeit durch das Management, mittelbarer Humanressourcen-Bezug) in Angriff zu nehmen. Die Implementation anderer Faktoren brauchen Zeit und können nicht von heute auf morgen realisiert werden (Westphal & Gmür, 2009). Weitere mögliche Handlungsempfehlungen für Arbeitsmotivation und Commitment sollen nachfolgend erläutert werden.

Achtsamkeit: Wertschätzung, Anerkennung und Feedback

Oftmals sind es die kleinen Dinge, die zum Erfolg führen. Es ist deshalb vorstellbar, dass bereits bescheidene Gesten eine grosse Wirkung erzielen. So kann ein wertschätzendes und ehrliches Feedback bereits zu einer Stärkung der Mitarbeitenden beitragen. Zudem kann mit einem Feedback die Aufgabendimension Rückmeldung der Arbeitsaufgabe verbessert werden. So wäre es den Mitarbeitenden möglich, ein schnelleres Feedback über ihre Arbeitsergebnisse zu erhalten. Auch eine wertschätzende Haltung gegenüber Mitarbeitenden trägt zum Erfolg bei. Manchmal genügt es, eine besondere Leistung anzuerkennen und dies mit einer entsprechenden Rückmeldung zu honorieren. Ein ehrliches Lob bei guter Leistung und nicht bei jeder Selbstverständlichkeit ist dafür eine gute Voraussetzung. Dies kann beispielsweise in einer Gruppe bei einer kurzen Tagesreflexion oder auch in einem Einzelgespräch geschehen. Mit solch einfachen Mitteln kann der Stress reduziert und die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden gesteigert werden.

Anreize schaffen

Anreize können von materieller oder immaterieller Natur sein. Immaterielle Reize sind gegenüber materiellen dabei immer zu bevorzugen. Dies können beispielsweise Weiterbildungsmöglichkeiten, Ermächtigung (Empowerment), Arbeitsplatzsicherheit, Art der Aufgabenstellung oder Mitsprache bei der Arbeit und Einflussmöglichkeiten sein. Die

Aufgabengestaltung, resp. die Aufgabenveränderung ist dabei ein zentraler Bestandteil. Durch Job Enlargement (Zusammenfassung einzelner Aufgaben zu einer vollständigen Aufgabe) und Job Enrichment (Eröffnung von Entscheidungs- und Handlungsspielräumen) kann die Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden entscheidend beeinflusst werden. Wenn Anreize und Bedürfnisse aufeinander abgestimmt sind, entsteht Motivation.

Mitarbeitendengespräche (MAG) gut gestalten

Bei den Gesprächen könnten gezielt Förder- und Entwicklungsmassnahmen thematisiert werden. So könnten die Stärken gefördert und die Mitarbeitenden in ihrer Entwicklung unterstützt werden. Dies hat wiederum Auswirkungen auf eine stärkere Bindung der Mitarbeitenden zum Betrieb. Auch die Leistung soll genügend gewürdigt werden. Durch regelmässige Feedbackgespräche können die Mitarbeitenden spüren, dass die Unternehmung die Arbeitsleistung wahrnimmt und auch honoriert. Wie in der Theorie von Herzberg ersichtlich ist, trägt diese stark zur Motivation bei. Dies könnte ebenfalls in den Beurteilungsgesprächen mit Mitarbeitenden zur Sprache kommen. Durch die Leistung kann das Selbstvertrauen eines Mitarbeitenden aufgebaut werden. Dafür müssen im MAG jedoch realistische und messbare Ziele vereinbart werden. Zudem führen klare Ziele zu mehr Verantwortung (Zielklarheit), deshalb sollte im MAG ebenso darauf geachtet werden, dass spezifische, messbare, herausfordernde und klare Ziele vereinbart werden. Dies wäre beispielsweise mit Hilfe der SMART-Formel machbar. Die erwähnte Theorie besagt, dass Ziele spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminierbar sein sollten.

Autonomie erhalten

Das selbständige Arbeiten stellt ein zentraler Faktor für die Arbeitsgestaltung dar. Es trägt nicht nur zum Erleben von Verantwortung der eigenen Arbeitstätigkeiten bei, sondern wirkt auch entlastend. Den Mitarbeitenden fällt es durch die Autonomie leichter, ihre Ziele zu verfolgen und zu erreichen. Durch die Flexibilität der Mittel- und Methodenwahl ist es wahrscheinlicher, dass die Mitarbeitenden dabei positive Erfahrungen machen und dadurch bestärkt werden, weitere Ziele zu übernehmen. Deshalb sollte bei der Arbeitsgestaltung darauf geachtet werden, dass die Autonomie der Mitarbeitenden gewährleistet ist.

Zusammenarbeit fördern

Die Zusammenarbeit kann aktiv gefördert und verbessert werden. Ein erfolgreiches Team setzt sich füreinander ein, ergänzt sich in ihren Fähigkeiten und bewältigt gemeinsam Aufgaben. Teamentwicklungsmöglichkeiten gibt es viele, so sind beispielsweise Workshops, Teamentwicklungs-Meetings, Teamevents oder gemeinsame Pausen denkbare Varianten, um positive Beziehungen im Team zu fördern. Aber auch spezifische Faktoren wie klare

Kommunikation, Rollenklarheit, gemeinsame Ziele und wertschätzender Umgang untereinander sind gefragt.

Gezielte Schulung von Führungsverhalten

Ein transformationaler und transaktionaler Führungsstil trägt viel zu einem hohen Commitment der Mitarbeitenden bei. Dafür könnten die Führungskräfte gezielt geschult werden.

Die thematisierten Empfehlungen sind nicht die einzigen Herangehensweisen, wie die Arbeitsmotivation erhalten oder Commitment gefördert werden kann. Die aufgeführten Handlungsempfehlungen dienen lediglich der Veranschaulichung, auf welche Art und Weise die theoretischen Erkenntnisse in die Praxis umgesetzt werden könnten. Schlussendlich gibt es viele Möglichkeiten wie im Alltag Arbeitsmotivation und/oder Commitment gefördert werden können. Die Herausforderung besteht darin, gezielt realisierbare Möglichkeiten anzubieten. Möchte man die Arbeitsmotivation noch genauer erforschen könnte beispielsweise der Job Diagnostic Survey (JDS) als hilfreiches Mittel dienen (von Rosenstiel, 2003). Das Modell beinhaltet inhaltstheoretische wie auch prozesstheoretische Aspekte der Motivation und enthält motivationsfördernde Vorschläge zur Arbeitsgestaltung (Dieninghoff, 2014). Falls detaillierter auf das Commitment eingegangen werden möchte, könnte das validierte Verfahren zur Erfassung von Commitment von Felfe und Franke (2012) herangezogen werden. Der von ihnen entwickelte Fragebogen COMMIT basiert auf dem integrativen Modell von Meyer und Allen (1991) und ist ein hilfreiches Instrument, um affektives, normatives und kalkulatorisches Commitment zu erfassen.

Zum Abschluss der Diskussion sollen noch einmal die wichtigsten Erkenntnisse dieser Arbeit in kurzer und übersichtlicher Form dargestellt werden. Es haben sich drei Hauptaspekte herauskristallisiert, welche für die Mitarbeitenden des ZSB einen entscheidenden Einfluss auf die Arbeitsmotivation und das Commitment darstellen:

- **Fördern der Einflussfaktoren für Arbeitsmotivation und Commitment**

Die gezielte Förderung und/oder Erhaltung von Einflussfaktoren wie Zusammenarbeit, Anerkennung, Feedback, Kommunikation, Partizipation, Autonomie und Weiterentwicklung.

- **Anpassung der Personalsituation**

Die Anpassung der Personalsituation, damit die Mitarbeitenden weniger Überstunden leisten müssen und der Druck verringert werden kann. Zudem eine Erhöhung des Fachpersonals, um eine gute Pflegequalität zu gewährleisten (auch unter der Berücksichtigung ethischer Aspekte).

- **Planung optimieren**

Dienste anpassen sowie Dienstplan früher veröffentlichen. Das heisst, nicht nur ein Freitag nach absolvierten Diensten sowie die Elimination der geteilten Dienste, um eine erfolgreiche Erholung und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu gewährleisten. Die Veröffentlichung des Dienstplanes sollte mindestens einen Monat im vornherein erfolgen.

Schlussendlich liegt es im Ermessen der Organisation, welche Punkte man umsetzen will und kann. Es lässt sich jedoch festhalten: je höher die Identifikation einer Person mit der Organisation ist, desto stärker setzt sie sich ein und hilft, die eigene Organisation gegenüber anderen zu verbessern. Mitarbeitende, die mit organisationalen Normen in Einklang stehen, sind somit förderlich für die Organisation (Westphal & Gmür, 2009). Durch die hohe Arbeitsleistung und das Organizational Citizenship Behavior (freiwilliges Verhalten am Arbeitsplatz, das sich positiv auf die Funktionsfähigkeit der Organisation auswirkt) können sie selbst auch besser auf Veränderungen reagieren, sind flexibler und belastbarer. Commitment fördern lohnt sich also in mehrfacher Hinsicht, da es sich positiv auf Arbeitsleistung, Mitarbeit, Anstrengungen und Engagement für das gemeinsame Ziel auswirkt. Zudem konnten Meyer et al. (2002) in einer Studie nachweisen, dass Commitment die Gesundheit und das gesteigerte Wohlbefinden der Mitarbeitenden fördert, was eine Verringerung der Fehlzeiten und Abwesenheiten nach sich zieht. Mit diesen Fähigkeiten ist es den Mitarbeitenden zudem eher möglich, adäquat auf Störungen, Schwankungen und Anpassungen zu reagieren. Durch den hohen Einsatz können sie mithelfen, den Betrieb durch schwierige und herausfordernde Situationen zu tragen.

5.4 Kritische Reflexion

Die Zusammenarbeit mit dem ZSB hat insgesamt sehr gut geklappt. Der Praxispartner war engagiert, gut organisiert und interessiert an der Arbeit. Die Interviewpersonen waren motiviert, offen und ehrlich. Es entstand der Eindruck, dass sich die Mitarbeitenden die Zeit gerne nahmen und die Fragen kritisch beantwortet haben. Dies zeigt, dass sich die Mitarbeitenden mit dem Betrieb identifizieren können und ihnen etwas daran liegt, zur Verbesserung und Weiterentwicklung des ZSB beizutragen. Die Ehrlichkeit mit welcher die Personen die Fragen beantwortet haben, zeigt ebenfalls, dass man im ZSB eine offene und förderliche Kultur zu pflegen scheint. Trotzdem stellt sich die Frage, wie authentisch die Interviewpersonen die Fragen tatsächlich beantwortet haben. Was als besonders kritisch angesehen werden kann, ist die Fülle an Daten, welche sich durch die Breite der Fragen ergeben hat. Durch den Rahmen der Fragestellung und des vorgegebenen Umfangs war es schwierig, das ganze Datenmaterial zu bewerten. Der Umfang von 12 Interviews sowie die Anzahl an Fragen wurden deutlich unterschätzt. So konnten schlussendlich leider nicht alle Aspekte und Aussagen für die Interpretation berücksichtigt werden. Für eine nächste Arbeit würde es sich empfehlen, zwei verschiedene, voneinander unabhängige Projekte zu

realisieren. Der Vorteil wäre dabei, dass man noch konkreter auf die einzelnen Aspekte eingehen könnte. Die teils quantitativ angewendete Variante, zur Erfragung der Höhe in Bezug auf die Merkmale von Hackman und Oldham (1975) und das Commitment, soll lediglich einer besseren Einschätzung dieser Faktoren dienen. Für eine aussagekräftige Erhebung bräuchte es in dieser Hinsicht zwingend eine grössere Stichprobengruppe. Fraglich sind auch die Aussagen betreffend dem Commitment. Die Teilnehmenden nannten viele Merkmale die derjenigen der Arbeitsmotivation identisch sind. Es wäre interessant herauszufinden, ob die Mitarbeitenden in Bezug auf das Commitment zu wenig wissen besitzen oder sich die Einflussfaktoren von Arbeitsmotivation und Commitment tatsächlich so ähnlich sind. In Hinblick auf das Studiendesign und die gewählte Methode kann festgehalten werden, dass die richtige Entscheidung getroffen wurde. So konnten die relevanten Daten aufgrund des qualitativen Forschungsdesigns und mittels Experteninterviews erfragt werden. Durch die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse konnten die erforderlichen Kategorien definiert und zentrale Aussagen im Text herausgehoben werden. Mit Hilfe der eingesetzten Methode konnte die Fragestellung dieser Arbeit erfolgreich beantwortet werden.

5.5 Ausblick

Was nach der Datenerhebung und den daraus entnommenen Erkenntnissen spannend zu sehen wäre ist, wie sich diese auf die Weiterentwicklung der Organisation auswirken. Ob und in welcher Form die gewonnen Erkenntnisse vom Management umgesetzt werden. Und auch wie die Ergebnisse weiterverwendet werden, welche in der Arbeit nicht eingehender vertieft werden konnten. Wie bei der Diskussion erläutert wurde, ist – neben den Einflussfaktoren – das Führungsverhalten ein entscheidender Faktor für das Commitment. Die Führungskraft, der Führungsstil sowie das Verhalten haben einen erheblichen Einfluss auf das Commitment von Mitarbeitenden. Es wäre deshalb sehr spannend, in diesem Feld weitere Nachforschungen anzustellen und zusätzliche Anstrengungen in Hinsicht auf die Rolle der Führungskräfte zu unternehmen.

6 Literaturverzeichnis

- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Berchtold-Ledergerber, V. (2010). Arbeitsmotivation- und Arbeitszufriedenheit. In: B. Werkman-Karcher & J. Rietker (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management. Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement* (S. 165-178). Berlin, Springer.
- Bogner, A. & Menz, W. (2002). Das theoriegenerierende Experteninterview – Erkenntnisinteresse, Wissensform, Interaktion. In: A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.) (2002). *Das Experteninterview – Theorie, Methode, Anwendung*. Opladen: Leske & Budrich.
- Curry, J.P., Mueller, C.W., Price, J.L. & Wakefield, D.S. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *The Academy of Management Journal*, Vol 29 (4), 847-858
- Diefendorff, J. M., & Chandler, M. M. (2011). Motivating employees. In: S. Zedeck (Hrsg.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*. Vol. 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization, (S. 89–132). Washington: APA.
- Dresing, T. & Pehl, T. (2013). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitative Forschende* (5. Auflage). Marburg: Dr. Dresing und Pehl GmbH
- Eller, E. (2014). *Arbeitszufriedenheit, Motivation und Leistung: Eine empirische Untersuchung in einem großen, deutschen Automobilunternehmen*. Dissertation, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften Universität Paderborn
- Felfe, J. & Franke, F. (2012). *COMMIT Commitment Skalen – Fragebogen zur Erfassung von Commitment gegenüber Organisation, Beruf/Tätigkeit, Team, Führungskraft und Beschäftigungsform*. Bern: Hans Huber.
- Flick, U. (2014). *Qualitative Sozialforschung – eine Einführung*. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Fuchs, A. (2014). Förderung von Commitment. Zugriff am 24.05.2018 unter http://chirurgie.uniklinikumgraz.at/Klinik/Aktuelles/PublishingImages/F%C3%B6rderung%20von%20Commitment%20_Fuchs.pdf
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159–170.
- Heckhausen, J. (2010). Motivation und Handeln. In: J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln*. (4. Aufl.). Berlin: Springer.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.

- Kil, M., Leffelsend, S. & Metz-Göckel, H. (2000). Zum Einsatz einer revidierten und erweiterten Fassung des Job Diagnostic Survey im Dienstleistungs- und Verwaltungssektor. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 44 (3), 115-128.
- Kuckartz, U. (2014). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Meuser, M. & Nagel, U. (2002). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview – Theorie, Methode, Anwendung*. Opladen: Leske & Budrich.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1, 61-89.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A mega-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J.P., Becker T.E. & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation. A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, Vol 89 (6), 991-1007.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press, New York.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2. Aufl.). Berlin: Springer Medizin.
- Neuberger, O. (1974). *Theorien der Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Riesterer, R. (2006): *Mitarbeitercommitment – Leistungsbereite Mitarbeiter durch interne Kommunikation*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Six, B., & Felfe, J. (2004). Einstellungen und Werthaltungen im organisationalen Kontext. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie 1 – Grundlagen und Personalpsychologie. Enzyklopädie der Psychologie* (Bd. D/III/3, S. 597–672). Göttingen: Hogrefe.
- Stegmaier, R. (2016). Management von Veränderungsprozessen. In: H. Schuler & U.P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe
- Tracht, C. (2014). *Arbeitsmotivation in Veränderungsprozessen. Qualitative Untersuchung unter Berücksichtigung des psychologischen Vertrages*. Wiesbaden: Springer.
- Ulrich, E. (2011). *Arbeitspsychologie* (7. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Van Dick, R. (2004). *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Göttingen : Hogrefe, 2004.
- Van Knippenberg, D. (2000). *Work motivation and performance: A social identity perspective*. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 357-371.
- Von Rosenstiel, L. (1992). Motivation von Mitarbeitern. In: L. von Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern, 5. Auflage* (S.195-216). Stuttgart: Schäfer-Poeschel.
- Westphal, A. & Gmür, M. (2009). Organisationales Commitment und seine Einflussfaktoren: Eine qualitative Metaanalyse. *Journal für Betriebswirtschaft*, Vol. 59., Nr. 4, 201-229.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *The Academy of Management Review*, 7 (3), 418-428.
- Zentrum Schlossmatt Burgdorf (2018). *Daheim sein im Zentrum Schlossmatt*. Zugriff am 20.02.2018 unter <https://www.zsburgdorf.ch/>

7 Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Kontext- und Kontentfaktoren (Nach Herzberg et al., 1959)	7
Abbildung 2: Das Job Characteristics Model (nach Hackman & Oldham, 1980)	9
Abbildung 3: Entstehung des dreidimensionalen Organisationalen Commitment (nach Meyer & Allen, 1991)	11
Abbildung 4: Konstrukt des Organisationalen Commitments mit Einfluss- und Ergebnisfaktoren (nach Meyer et al., 2002).....	13
Abbildung 5: Organigramm ZSB (Dokument des Zentrum Schlossmatt Burgdorf)	15
Abbildung 6: Das erweiterte Strukturmodell (nach Kil et al., 2000)	40
Abbildung 7: Einflussfaktoren des affektiven Commitment nach Gruppe und Korrelationsstärke (nach Westphal & Gmür, 2009)	42
Abbildung 8: Aktuelle starke Einflussfaktoren des (affektiven) Organisationalen Commitments hinsichtlich ihrer Beeinflussbarkeit durch das Management und ihres Humanressourcen-Bezugs (nach Westphal & Gmür, 2009)	43
Tabelle 1: <i>Eigene Darstellung: Kontext- und Kontentfaktoren (nach Herzberg et al., 1959)</i>	6
Tabelle 2: <i>Übersicht über Kategorien und Subkategorien (eigene Darstellung)</i>	19
Tabelle 3: <i>Aspekte der Motivationssteigerung und -verringerng (eigene Darstellung).....</i>	36
Tabelle 4: <i>Aspekte von Commitment (eigene Darstellung)</i>	38
Tabelle 5: <i>Übersicht über negative und positive Faktoren von Arbeitsmotivation und Commitment (eigene Darstellung).....</i>	41

8 Anhang

8.1 Anhang A: Interviewleitfaden

Interviewleitfaden Arbeitsmotivation und Commitment ZSB

Begrüssung

- Den Teilnehmenden danken, für Zeit und Teilnahme.
- Meine Person kurz vorstellen: Studierender an der FHNW Bachelor für angewandte Psychologie
- Projekt erläutern: Im ZSB-Projekt «Personaleinsatzplanung» wird überprüft, wie der Personalbestand optimal auf schwankende Bewohneranzahl und Pflegestufe angepasst werden kann. Für die erfolgreiche Umsetzung sind die Mitarbeitenden zentral. Bei der Bachelorarbeit geht es darum, die Mitarbeitenden zu befragen was sie motiviert, was ihnen dabei wichtig ist, welche Faktoren dazu beitragen und wie man ihre Identifikation mit dem Unternehmen fördern kann. Weiterführend sollen Erkenntnisse zu Zusammenarbeit und Arbeitszeitplanung gewonnen werden und was die Organisation dazu beitragen kann. Den Mitarbeitenden soll auch kurz erklärt werden, was Commitment bedeutet, so dass die Frage richtig verstanden wird.
- Ablauf von Interview erklären (offene Fragen, es wird zeitlich ca. 45 min. in Anspruch nehmen) → möglichst spontan beantworten
- Bevor das Interview beginnt, bei den Mitarbeitenden ok einholen für Aufnahme und ihnen erklären, dass die Interviews aufgenommen werden für die Transkription und anschliessend wieder gelöscht werden. Die Einverständniserklärung vorlegen und unterschreiben lassen. Informieren, dass die Daten vertraulich behandelt werden, die Aussagen anonym sind, und auch zu keiner Zeit Rückschlüsse auf bestimmte Personen möglich sind. Die Interviews und Audioaufnahmen gehen nicht in die Hände des Managements und die Ergebnisse werden ebenfalls nur in aggregierter/zusammengefasster Form weitergegeben. Das Interview ist freiwillig und kann zu jeder Zeit abgebrochen werden. Die Erhebung soll dem Zweck einer möglichst positiven Entwicklung für Organisation und Mitarbeitende dienen.

Demographische Daten

- Alter?
- Geschlecht?
- Wie lange Angestellt im ZSB?
- Welche Funktion?
- Arbeitspensum?

Fragen zu Arbeitsmotivation

Einleitung: Du leistest mit deiner Arbeit einen wertvollen Beitrag für die Organisation. Wenn Du an deine Aufgaben denkst, welche sind Aspekte welche Dich motivieren?

2. Was motiviert Dich bei deiner Arbeit?
 - 2.1. Was motiviert Dich besonders?
 - 2.1.1. Kannst Du mir Beispiele nennen?
 - 2.2. Was demotiviert Dich bei deiner Arbeit?
 - 2.2.1. Kannst Du mir Beispiele nennen?
 - 2.3. Was würde/könnte zu einer Motivationssteigerung führen?
 - 2.3.1. Hast Du ein Beispiel?
3. Kurzfragen mit Bewertungsskala (Stufen 1: tief, 2: eher tief, 3: mittel, 4: eher hoch, 5: hoch)
 - 3.1. Anforderungsvielfalt (keine einseitige Beanspruchung. Die Aufgabe sollte möglichst viele motorische, intellektuelle und soziale Fähigkeiten beinhalten und nicht nur einzelne oder wenige Fähigkeiten der Mitarbeitenden beanspruchen. So haben sie die Möglichkeit unterschiedliche Fähigkeiten und Kenntnisse einzusetzen).
 - 3.2. Ganzheitlichkeit der Aufgabe (Die Tätigkeiten sollten nicht nur auf einzelne, reduzierte Teilaufgaben beschränkt sein, sondern möglichst eine vollständige Dienstleistung darstellen. Mit einer ganzheitlichen Aufgabe wird den Mitarbeitenden den Sinn und Stellenwert ihrer Tätigkeit vermittelt).
 - 3.3. Bedeutsamkeit der Aufgaben (Wenn die Mitarbeitenden den Sinn ihrer Tätigkeit nachvollziehen können, erahnen welchen Nutzen er für die Kunden hat und welche Auswirkungen die Aufgabe für das Leben und die Arbeit anderer hat, werden sie ihren Beitrag zu den Zielen der Organisation verstehen und damit ihre Bedeutung zur Arbeit erkennen).
 - 3.4. Autonomie (Die Autonomie ist dann gegeben, wenn die Mitarbeitenden die Mittel ihrer Arbeit und die Teilziele eigenständig bestimmen können. Dies trägt zu einer Stärkung des Selbstwertgefühls bei und sie stellen fest, dass sie nicht einfluss- und bedeutungslos sind).
 - 3.5. Rückmeldung aus der Aufgabenerfüllung (Die in der Arbeit unmittelbaren Rückmeldungen ermöglichen es den Mitarbeitenden, Fehlentwicklungen zu korrigieren. Zudem kann jederzeit analysiert werden, wie sie auf dem Weg zum Ziel liegen).
 - 3.5.1. Je nach Rückmeldung/Interesse nachfragen

Fragen zu Commitment

Nun kommen wir zum 2. Teil. Das Interesse gilt hierbei dem sogenannten „Commitment“. Der Begriff Commitment steht für das Ausmaß der Identifikation einer Person mit einer Organisation.

4. Arbeitest Du gerne hier? Ist das ZSB ein guter Ort zum Arbeiten? Fühlst Du Dich dem Unternehmen verbunden?
 - 4.1. Kannst Du Dich mit dem ZSB identifizieren? Wenn ja, wieso?
 - 4.2. Was würde deine Identifikation mit der Organisation steigern?
 - 4.3. Was würde deine Identifikation mit der Organisation verringern?
 - 4.4. Auf einer Skala von 1-5, (1 gering, 2 eher gering, 3 mittel, 4 eher hoch, 5 hoch) wie hoch würden Sie ihr Commitment (Identifikation) zum Betrieb einstufen?

Fragen zur Zusammenarbeit

Nach den beiden Teilen Arbeitsmotivation und Commitment würde ich gerne noch auf 1, 2 andere Punkte eingehen. Einer davon ist die Zusammenarbeit. Vielfach wird im Team oder auch bereichsübergreifend gearbeitet. Somit ist die Zusammenarbeit ein zentraler Bestandteil der Arbeitstätigkeit.

5. Wie erlebst Du die Zusammenarbeit? Was ist für Dich bei der Zusammenarbeit wichtig?
 - 5.1. Welche Faktoren tragen für Dich zu einer guten Zusammenarbeit im ZSB bei?
 - 5.2. Was ist Dir im Kontext einer teamübergreifenden Zusammenarbeit wichtig?
 - 5.3. Wurdest Du auch schon in anderen Teams eingesetzt?
 - 5.3.1. Wie wurdest Du aufgenommen?
 - 5.3.2. Welche Auswirkungen hatte es für Dein angestammtes Team?
 - 5.3.3. Was sind allfällige Stolpersteine?
 - 5.4. Hast Du bereits mit Mitarbeitenden aus anderen Teams gearbeitet, die dein Team unterstützten?
 - 5.4.1. Wie haben Dich Mitarbeitende aus anderen Teams aufgenommen?
 - 5.4.2. Worauf ist besonders zu achten?

Fragen zu Veränderungsprozess und Planung

Zuletzt würde ich gerne auf das Thema Veränderungen und Planung im Betrieb eingehen. Dies ist eine zwingende Notwendigkeit und geschieht praktisch in jeder Organisation.

6. Hat sich die Arbeit in den letzten Monaten verändert, wenn ja, inwiefern?
 - 6.1. Wie erlebst Du diese? Ist es positiver/negativer geworden?
 - 6.2. Gibt es Schwierigkeiten? Wo liegen diese?
 - 6.3. Was würdest Du allenfalls ändern?
7. Wie nimmst Du die Planung in Bezug auf die Arbeitszeit wahr?
 - 7.1. Was ist positiv? Was funktioniert gut?

7.2. Was ist negativ? Was funktioniert weniger gut?

7.3. Was müsste evtl. angepasst werden?

8. Wie wichtig ist Dir die Vorausplanung der Arbeitszeit?

8.1. Welches ist aus deiner Sicht ein vernünftiger Planungshorizont für die Dienstplanung?

8.2. Wieso benötigst Du diesen Planungshorizont?

8.3. Wie flexibel bist Du in Bezug auf kurzfristige Plananpassungen?

8.4. Welches sind für Dich gute Gründe für kurzfristige Arbeitszeit-Anpassungen?

9. Wie nimmst Du die Kommunikation durch die Vorgesetzten und in Bezug auf die Planung wahr?

9.1. Was ist positiv?

9.2. Was ist negativ?

9.3. Was müsste evtl. angepasst oder verändert werden?

Allgemein/Schluss

10. Hast Du noch Bemerkungen? Gibt es Dinge, die wir noch nicht besprochen haben, und die wichtig wären?

8.2 Anhang B: Transkribierte Interviews

Interviewperson 1

1	I: Gut. DU leistest ja einen wertvollen Beitrag für die Organisation mit deiner Arbeit usw. Wenn du an deine Aufgaben denkst, was sind so Aspekte, die dich motivieren in der Arbeit?
2	B: Schon das wohl der Bewohner. Also jetzt weniger gerade die Organisation zu unterstützen als solche, diese muss schon für sich selbst schauen. Aber das wohl des Bewohners und die Pflegeprozesse, das liegt mir am Herzen. Ebenfalls die Zusammenarbeit im Team und die Entwicklung der Teammitglieder. Ich begleite auch Lernende und dort ist immer etwas, ähm, das wir verbessern können oder an dem wir arbeiten können, jetzt stehen dann bald wieder Prüfungen an.
3	I: Mhm, ok.
4	B: Das liegt mir schon am Herzen. Die Methodik dahinter, wie gehen wir an den Bewohner heran, was zählt nun oder in der Kommunikation geht es um Bewegungswahrnehmung oder um die Kommunikation mit verwirrten Menschen.
5	I: Mhm, ok.
6	B: Das ist mir wichtig, ja.
7	I: Also kann man sagen, die Arbeitsaufgaben an sich, die Freude macht oder Dich motiviert
8	B: Ja und die Organisation ist dann das Gebäude darüber, wo ich natürlich auch interagiere damit, auch interdisziplinär, mit Physiotherapie oder Pflegedienstleistung. Aber ich kriege herzlich wenig mit, abgesehen von den Rapporten welche ich dann auch lese oder an den Infoveranstaltungen, ja.
9	I: Mhm, ok. Gibt es Sachen die dich demotivieren?
10	B: Ja manchmal schon. Personalsituation. Wenn wir krankheitsausfälle haben am Wochenende oder keine Kapazität, dann musst du überall Leute zusammenkratzen und organisieren und flicken und machen und eigentlich obwohl man es schon gemacht hat. Ja.
11	I: Und hast du das Gefühl, es gibt Sachen die dazu beitragen, dass es wie eine Motivationssteigerung geben würde?
12	B: Ich denke es schon. Jedenfalls dann wenn die Zusammenarbeit äh fruchtet. Wenn wir einander spüren oder. Wenn ich nur irgendwelche Anweisungen höre von oben, jetzt ist dann dort, Personalschlüssel ist so und so. Oder dort kommt nun jemand der frisch anfängt, Mitarbeiter oder dort gibt es jetzt keine neuen Mitarbeiter und wir müssen schauen dass wir mit diesen auszukommen, die wir zur Verfügung haben. Ähm, mir ist lieber die direkte Kommunikation mit den Vorgesetzten die das bestimmen und auch die Begründung zu hören oder. Darum gibt es auch die Infoveranstaltungen, die sehr hilfreich sind diesbezüglich, dass man merkt wo entscheidet die Geschäftsleitung so und so oder.
13	I: Mhm.
14	B: Wenn ich das nicht habe, dann ist es relativ ungemütlich einfach zu hören es ist nun einfach so.
15	I: Ja. Also sprich, eine direkte, transparente Kommunikation.
16	B: Ja, iu. Mir ist schon bewusst, dass ich da nicht überall mitmischen kann oder nicht immer die erste Version hör (lacht). Aber trotzdem habe ich es gerne, wenn ich ab und zu an den Tisch sitzen kann mit diesen Personen und ja..
17	I: Mhm.

18	B: ..und austauschen.
19	I: Also wäre es dann auch ok, wenn es irgendwie dein Vorgesetzter wäre, der dir das so weitergeben würde
20	B: Natürlich, das ist in der Regel so. Oder eben..
21	I: Wahrscheinlich kommt das dann eh nicht von weiter oben oder so.
22	B: Sie haben dann auch die dankbare Aufgabe uns das so weiterzugeben, was dann entschieden wurde (lacht).
23	I: Super ja.
24	B: Mir gefällt es eben wenn es auf beide Wege rum geht oder. Wenn wir nicht nur etwas von oben erhalten sondern wir auch Feedback geben können gegen oben. Also wenn man es nun hierarchisch anschaut. Und das dann auch wertgeschätzt wird.
25	I: Mhm, ok. Also kann man sagen Partizipation die wichtig ist.
26	I: Ähm, nun hätte ich so ein paar Kurzfragen und zwar: Das erste ist die Anforderungsvielfalt. Was denkst du, wie hoch ist die Anforderungsvielfalt bei euch?
27	B: Enorm.
28	I: Also das heisst, eben, das man halt motorische, intellektuelle, soziale Fähigkeiten kann..
29	B: Das ganze Programm, ja. Und auch eine gewisse Ausdauer, als ähm, wenn du vier Tage, fünf Tage gearbeitet hast als Tagesverantwortung, dann hast du etwas davon, ja.
30	I: Ok, also hoch würdest du sagen?
31	B: Ja
32	I: Wenn du nun eine Stufe von eins bis fünf sagen müsstest?
33	B: Fünf, ja. Das ist maximal, ja.
34	I: Ja, ok.
35	B: Weil es halt diverse ? und Schulungen und das ist wirklich top hier oder. Es gefällt mir auch, das gewisse Grenzen ausgereizt werden.
36	I: Sehr schön. Ähm, Ganzheitlichkeit der Aufgaben. Also weisst du, hast du nur auf einzelne reduzierte Tätigkeiten oder hast du das ganze Spektrum...
37	B: Das ganze Programm ja. Würde ich auch wieder sagen fünf, wenn du mich so fragst, ja. Für einen FAGE. Wir sind meistens schon über dem, was wir in der Ausbildung gelernt haben. Weit über dem. Von der Verantwortung her. Schauen wir mit den Ärzten und den Physiotherapeuten und allen zusammen. Telefonieren mit Angehörigengesprächen, ja, das ganze Programm.
38	I: Ok, super.
39	B: Doch, gefällt mir.
40	I: Ähm. Bedeutsamkeit der Aufgabe? Also, so wie du vorhin gesagt hast, siehst du ja Sinn und Zweck der Arbeitsaufgabe?
41	B: Ja, also wenn ich dort merke, dass ich etwas bewirken kann zum verbessern beim Bewohner, das ist nicht immer selbstverständlich. Die Leute kommen nicht zu uns, weil sie finden juhui, mir geht es so gut. Es ist meistens schwierig und dort merke ich schon dass es mir gefällt oder. Das hat eine hohe Bedeutung,

	die Lebensqualität der Menschen in dieser Gesellschaft zu fördern, ja.
42	I: Also auch bei einer ... von eins bis fünf.
43	B: Ja, viereinhalb schon, ja.
44	I: Eine viereinhalb?
45	B: Ja. Ich kann mir immer bessere Situationen vorstellen, auch weil es eine Institution ist. Aber es ist kein Wunschkonzert.
46	I: Gut, ja, es geht mehr um die Bedeutsamkeit für dich oder, ob du kannst ähm nachvollziehen was jetzt deine Dienstleistung für den Kunden hat oder.
47	B: Eine hohe weil, ja, man ist ja dann häufig im gleichen Boot, also der Mitbewohner ähm kann die Probleme in einem gewissen Sinn..
48	I: Ja, ja das kann ich mir vorstellen. Je besser es dem Bewohner geht, desto besser geht es wahrscheinlich auch euch.
49	B: Jaja, man darf sich nicht damit identifizieren und sagen, ah das frustriert mich weil alle dann auch sterben gell. Aber trotzdem; es ist schön zu sehen wie man die Menschen auch fördern kann.
50	I: Mhm, ja.
51	I: Autonomie. Also hast du das Gefühl du kannst deine Arbeit und deine Teilziele wie eigenständig bestimmen oder hast du viele Vorgaben?
52	B: Ich bin hier natürlich ein wenig ambivalent eingestellt, ja. Ich habe viel Autonomie, also manchmal habe ich Tage bei denen ich alles selbst einteilen kann, planen und auch Pflege. Und manchmal gibt es dann auch diese Weisungen und ähm Vorstellungen der anderen, wo es dann heisst wir müssen nun so und so arbeiten, ja.
53	I: Mhm, ok. Was würdest du dort sagen auf einer Skala von eins bis fünf?
54	B: Vier.
55	I: Vier.
56	I: Wie ist es mit der Rückmeldung der Aufgabenerfüllung. Also erhältst du unmittelbar Rückmeldungen, wo du merkst das auch...irgendwie bei Fehlentwicklung oder so wo du sofort korrigieren kannst?
57	B: Ja, zwar auf der Teamebene, also von den Mitarbeitern, das ist mir wichtig, dass diese sofort Rückmeldung geben können, Tagesverantwortung. Und ähm von den Lernenden kommt auch gerade postwendend zurück und von den Bewohnern natürlich. Alles tut mir weh oder das war jetzt gut.
58	I: Ok, also hast du unmittelbar das Feedback.
59	B: Ja, ja.
60	I: Was hättest du dort irgendwie von Stufe eins..auch eine vier
61	B: Ja.
62	I: Super. Dann würden wir bereits zum zweiten Teil kommen. Eben zum sogenannten Commitment. Ähm, wo es eben darum geht, wie ist deine Identifikation mit dem Betrieb, oder zur Organisation, genau. Ähm, dort wäre einmal ganz allgemein die Frage, arbeitest du gerne hier, ist das ZSB ein guter Ort zum arbeiten, fühlst du dich ähm mit dem Unternehmen verbunden.
63	B: Mhm, ja ich arbeite gerne hier, sonst würde ich ähm an einem anderen Ort hingehen. Es gibt immer wieder Krisen und Situationen in denen es schwierig ist, auf der anderen Seite suche ich das auch oder,

	sonst wäre ich gar nicht in diesem Job. Doch mir gefällt es und es ist eben ein interessanter Aufgabenbereich. Kannst du mir noch einmal der Rest der Frage erläutern?
64	I: Ja eben einfach allgemein. Ist es ein guter Ort zum arbeiten für dich.
65	B: Ja würde ich sagen, es ist für mich ideal oder, ich habe hier eine gewisse eigene Entwicklung durchmachen dürfen und auch an gewissen Ausbildungen teilnehmen können, doch.
66	I: Ok. Eben du kannst Dich mit dem ZSB identifizieren...?
67	B: Das ist jetzt eine gute Frage oder. Ich identifiziere mich mit gewissen Werten, sei es jetzt das ethische oder eben in der Pflege gewisse Qualitätswerte. Wenn ich dann nachher das Leitbild lese dann klingt das schön aber ich weiss aus der Erfahrung dass das in den oberen Etagen eben anders entschieden wird häufig. Ökonomische Faktoren spielen hier eine Rolle und was der Kanton sagt, was die Krankenkassen wollen, ja. Also dort bin ich ein wenig zurückhaltend mit der Identifikation mit dem Betrieb.
68	I: Aber wenn ja, was würde dann oder wieso kannst du dich mit dem ZSB identifizieren?
69	B: Hauptsächlich über das Team und über die Arbeit. Wir im B2 arbeiten wir arbeiten mit diesen und diesen Leuten und wir haben es gut. So in diesem Sinne.
70	I: Mhm, ja. Also mehr deine Arbeitsgruppe eigentlich, welche deine Identifikation steigert oder?
71	B: Genau, ja. Und das andere ist eben einmal im Tag eine halbe Stunde Rapport oder und man sieht sich einmal und tauscht sich aus, ja.
72	I: Ähm, was würde die Identifikation steigern?
73	B: Das was ich am Anfang gesagt habe. Den Austausch mit den Vorgesetzten, also eins zu eins Projekte mitgestalten zu können. Das hatten wir auch schon, also ich habe auch schon bei Workshops mitgearbeitet. Das ist immer toll oder. Wenn ich dann auch etwas zum ganzen, zu der Qualitätssteigerung beitragen kann.
74	I: Mhm, ok. Kommt dir sonst noch was in den Sinn, wo du das Gefühl hast, das wäre jetzt super...
75	B: Also mehr Lohn, so in dem Sinn?
76	I: Ja, also eigentlich alles was dir in den Sinn kommt?
77	B: Ja, wir haben schon einen strengen Job, für das was eigentlich entlohnt wird oder. Das ist schon so. Sie sind im Kanton im, im an einem guten Ort von den Löhnen her. Aber ich merke das schon oder, andere haben einen anderen Job und haben irgendwei 2'000 Franken mehr. Das spüren wir schon in der Pflege aber es ist allgemein ein Problem oder. Dieser Beruf wird nicht so hoch wertgeschätzt.
78	I: Ja, das ist wie im Service oder so.
79	B: Es wird immer ein wenig tabuisiert. Aber sonst ist gut oder.
80	I: Und abgesehen von Lohn. Irgendwelche Sachen (..) wo du das Gefühl hast, wäre jetzt in der Organisation toll oder schön oder?
81	B: Mehr Absprache mit den Pflegeleuten. Eindeutig oder das Feedback einholen bei denen die am Drücker sind und die bei den Leuten arbeiten am Bett.
82	I: Mhm.
83	B: Ich mag es nicht wenn ich höre dass im Büro etwas entschieden wurde und nun machen wir es im ganzen Haus so und alle denken so "äh, wie ist das nun gegangen?" oder ja.
84	I: Mhm. Gibt es Sachen die deine Identifikation nun verringern würden?

85	B: Ja, wenn ich natürlich die Autonomie, also jetzt nicht meine Ego-Autonomie sondern wenn ich die Freiheit beim arbeiten, wenn diese eingeschränkt werden würde. Das ist sehr unangenehm wenn man zum einen gewisse Aufträge hat aber nicht (lacht) die Freiheit oder Zuständigkeit und Kompetenz diese zu erfüllen, ja.
86	I: Gut.
87	B: Und das Bedürfnis der Bewohner ist ja dann genau gleich da oder. Ob jetzt jemand diese Kompetenzen oder Freiheiten hat oder nicht.
88	I: Ja, ja. Das ist so.
89	B: Was mich auch stören würde ist die Überforderung, wenn dann zu viel kommt oder. Das gibt es manchmal auch, dass man sagen muss, heute komme ich jetzt nicht und springe ein, he. Da sind beide Seiten dann...sind ein wenig...aber dort kann ich gut zu mir selbst schauen. Ich hatte bisher kein Burnout (lacht).
90	I: Ja, das ist gut, wenn man das kann.
91	B: Weil das ist gefährlich.
92	I: Ja, das ist ähm. Ich glaube immer gutmütige Menschen sind dort immer ziemlich gefährdet.
93	B: Ja in der Pflege sowieso. Die habe alle ein bisschen ein (Pfeiferäusch).
94	I: Ja äbä, die Leute die in der Pflege arbeiten sind ja meistens noch sehr hilfsbereite Leute.
95	B: Ja ja. Ja ja.
96	I: Die selten oder eher schlecht nein sagen können und sich dort vielleicht nicht sehr abgrenzen können.
97	B: Ja und das ist dann nicht sehr liebevoll, wenn man seine eigene Gesundheit ruiniert oder ähm. Da hat niemand etwas davon dann.
98	I: Ich wollte gerade sagen: Es bringt dir ja auch nichts wenn du 20 mal aushelfen gehst und schlussendlich gar nicht mehr kommst oder.
99	B: Nein.
100	I: Dann sagst du lieber zwei, dreimal noch nein und bleibst selbst gesund.
101	B: Ich habe noch ein Privatleben oder.
102	I: Ja, genau. Auch hier habe ich gedacht, man könnte dies in einer Skala, ähm, wie hoch würdest du deine Identifikation oder dein Commitment zum Betrieb einstufen?
103	B: Drei.
104	I: Drei.
105	B: Ja.
106	I: Ok. Hast du sonst noch etwas, was dir in den Sinn kommt in Sachen Identifikation, wo du gern sagen würdest oder?
107	B: Mir gefällt es natürlich wenn ich eigene Ideen einbringen darf oder. Jetzt ähm, Ges...ges...sage ich es recht Gesundheitsentwicklung jetzt eben gerade im Bezug auf die Betreuung von Lernenden, ihnen das bereits mitzugeben, dass sie ein wenig Sorge tragen können zu ihren Kräften. Wir hatten jetzt gerade jemand wo es (..) ja noch nicht gerade ausgesteinelt aber dort mussten wir hinschauen oder. Und ihnen dort beistehen zu können, weil dies sind teilweise junge Leute welche einfach hier die Anforderungen sehen und versuchen alles unter einen Hut zu bringen, ja. Das ist schon wichtig.

108	I: Mhm, ok. Dass man sozusagen auch auf die Leute schaut und nicht nur auf die wirtschaftliche Ebene?
109	B: Ja, ja. Weil das ist Pflege oder. Von was lebt die Pflege? Von der Beziehungsqualität, das ist die halbe Miete oder mehr. Und nicht was im Büro gedacht oder entschieden wird wo der Bewohner vielleicht gar nie etwas spürt davon.
110	I: Ja, zudem muss man den Menschen auch immer als Ressource sehen und als wichtige Ressource.
111	B: Ja es ist aber zweischneidig oder, der Mensch als Ressource he
112	I: Also ich sage, eben als wichtige Ressource, wo man halt eben, auch dazu schauen muss. Und nicht einfach nur wie ein Roboter eingesetzt werden kann.
113	B: Ja, ja.
114	I: Gut. Dann kämen wir bereits zur Zusammenarbeit, welcher auch ein wichtiger Teil ist in der Arbeitswelt und bei euch sowieso, gell? Wie erlebst du die Zusammenarbeit hier im ZSB?
115	B: Auf der Abteilung vorbildlich, also wir machen wir, stehen zusammen und helfen einander. Auch wenn es immer wieder...oder du hast nie ein Team ohne das nicht irgendjemand aus der Reihe tanzt oder daneben geht. Aber auch dort, wir tragen diese mit oder helfen ihnen oder können auch klarstellen, so nicht. Das geht gut he, ja.
116	I: Mhm. Welche Faktoren hast du das Gefühl, tragen noch zu einer guten Zusammenarbeit sonst noch bei?
117	B: Schon Tembildung vorallem und was die Leute auch gelernt haben. Sind gewisse Fähigkeiten, Fertigkeiten da und in diesem Zusammenhang gerade auch die Haltung ganz zentral. Also was für eine Haltung hat der Mensch gegenüber seinen Mitmenschen. Und was für eine Gesinnung läuft oder wenn wir alle fröhlich sind geht das gut, wenn schön Wetter ist. Aber was ist denn wenn es eng wird, wenn einmal alles schief läuft. Wie verhalten wir uns dann? Und in der Pflege gibt es diese Krisen eben.
118	I: Ja.
119	B: Ja.
120	I: Gut. Was ist dir im Kontext einer teamübergreifenden Zusammenarbeit wichtig?
121	B: Das man, ähm, unser Team ein wenig zusammenhalten können. Ich mag das nicht so, wenn man dauernd am flicken und austauschen sind mit anderen Teams. Das haben wir gegenwärtig ein wenig am laufen. Dann hast du auf der eigenen Abteilung mal Ruhe jetzt könnte man wieder aufbauen und alle diese Arbeiten nachholen, welche nicht erledigt werden konnten und dann heisst es drüben ist ein krankheitsausfall, wir müssen Aushilfe geben oder. Dann ist es wieder einerlei. Dann gibt es wieder zwei Abteilungen welche am hinken sind. Das mag ich nicht oder. Ich sehe dass es notwendig ist aber ähm.
122	I: Also lieber wenn das Team zusammen bleiben kann?
123	B: Ja, iu. Das ist auch für die Bewohner schöner weil die, weil sie sich dann besser kennen. Mann kennt die Leute, die einem pflegen kommen. Und wenn da jeden Tag jemand anders vorbeikommt. Das ist störend oder.
124	I: Und jetzt, falls mal teamübergreifend gearbeitet werden muss? Was ist dir dort wichtig?
125	B: Das kommt oft vor. Dass ich gut informiert werde. Ich komme ungern in ein Chaos hinein.
126	I: Mhm.
127	B: Oder eben auch so, ähm, "Mödeli", oder jede Abteilung ist ein wenig eine andere Welt, auch wenn wir versuchen alle, äh, wie soll ich sagen?
128	I: So ein gewisser Standard?

129	B: Aber es ist dann trotzdem, du hast ganz andere Leute und es funktioniert einach anders.
130	I: Mhm.
131	B: Und dort bin ich froh wenn ich die nötigen Informationen habe und auch genug Zeit. Also ich werde nicht gerne eingeteilt und ins heisse Wasser geworfen oder ins kalte Wasser.
132	I: Mhm, also dass dir wirklich jemand sagt was ist wo und ähm.
133	B: Genau. Schnell informiert oder bei dem Bewohner ist es so. Das kann man nicht immer riechen und man kann es nicht immer nachlesen.
134	I: Ja, ok. Gut. Also du bist sicher auch schon in anderen Teams eingesetzt worden.
135	B: Häufig ja, man geht überall, ja.
136	I: Wie wurdest du dort aufgenommen?
137	B: In der Regel sehr gut, sie sind dankbar wenn man helfen kommt, ja. Mir gefällt es auch, es ist interessant auf eine andere Abteilung schauen zu gehen wie es dort tut oder. Man merkt auch sich selbst wieder ähm, wenn ich ein Jahr zwei auf der gleichen Abteilung war dann, gewisse Sachen laufen automatisch, Handgriffe. Und an einem anderen Ort musst du wirklich hinschauen wo ist es jetzt und wie kommunizieren die und was meinen sie damit. Das ist machmal nicht ganz selbstverständlich, ja.
138	I: Ok. Welche Auswirkungen hatte das für dein angestammtes Team?
139	B: Ähm, ich war einfach nicht dort (lacht). Das ist eben gerade im Bezug, wenn ich lernende Betreue oder und ich dann weg war.
140	I: Ja.
141	B: Jetzt hatten wir gerade so etwas. Und dann sehe ich was mit diesen Lernenden passiert oder. Dass eben genau das was wir abgemacht haben genau nicht passiert. Ja, das ist manchmal schon ein wenig störend, ja. Und ich bin einfach am anderen Ort und habe keinen Zugriff, kann nicht sagen, du, könntest du bitte jetzt Termine einhalten und so und so. Auf der anderen Seite muss man sie einfach auch machen lassen. Dann bin ich halt am anderen Ort fertig.
142	I: Ja man muss sie manchmal auch machen lassen oder.
143	B: Ja.
144	I: Wie du selbst auch gerne Autonomie hast, haben sie es sicher auch gerne, dass sie einmal...
145	B: Ich habe es dann einfach nicht gerne wenn ich helfen muss die Suppe auszulöffeln.
146	I: Ja, das ist klar
147	B: Aber manchmal läuft es einfach so.
148	I: Dann lieber präventiv, gell?
149	B: Jaja (lacht).
150	I: Ähm, hast du sonst noch, was sind allfällige Stolpersteine sonst noch?
151	B: Was wir immer wieder merken. Das gehört nun vielleicht nicht hier hin, ist einfach die geteilten Dienste und die enorme Präsenzzeit die man hier hat, he. Also zum Teil wenn du einen geteilten Dienst hast, fängst du morgens um sieben an hörst um elf afs, kommst um halb vier wieder und hörst am Abend um acht wieder auf. Das ist einfach. Einigen gefällt das, mir passt das jetzt nicht. Ich habe es lieber an einem Stück oder. Dann fange ich am Morgen früh an und kann in einem Kehr nach Hause. Ja, das sind alles so Sachen die einem schon ein wenig stören vom sozialen her, das ist nicht praktisch wenn du in der Pflege arbeitest.

	Ich kann mich nicht einschreiben für einen Verein.
152	I: Ja.
153	B: Immer dann und dann gehe ich, was weiss ich machen.
154	I: Mhm. Ja, wir haben dann auch noch zwei drei Fragen welche die Arbeitszeit betreffen, das gehört dann vielleicht eher dort dazu. Und sonst in den, also, ähm. Ihr hattet ja sicher auch schon Leute welche zu euch kamen, gell? Zur Aushilfe, nehme ich an. Wie habt ihr diese Leute aufgenommen?
155	B: Das ist immer schön dass wir jemand erhalten und jemand bei dem du nicht immer hinterherlaufen musst, äh, zum sagen wie es geht. Also Leute die bereits gut eingearbeitet sind. Doch, das finde ich toll, ja.
156	I: Also hast du das Gefühl Leute die bereits gut engearbeitet sind und wissen wie es hier läuft.
157	B: Ja, die sind versiert.
158	I: Ist besser zum wechseln oder so, was?
159	B: Ja, sonst musst du sie quasi einführen, hast eh schon zu wenig Leute und dann hast du noch jemand an der "Backe". So ein wenig salopp fomuliert.
160	I: Mhm, Wo nachher nicht unbedingt eine Hilfe ist sondern eher noch eine Bremse.
161	B: Ja, ja.
162	I: Noch eine Bremse mehr, also...
163	B: Wo du hinterher gehen musst, dass nichts gefährliches passiert.
164	I: Ja, ok.
165	B: Aber in der Regel geht das gut, ja.
166	I: Ja, dann ist noch die Frage eben, auf was muss man dabei besonders achten dabei. Das deckt dieser Punkt ja recht gut ab jetzt.
167	B: Das die Leute gut eingeführt sind und nicht ähm, jaaa, bei uns drüber machen es die Leute drum so und so. Das habe ich nicht so gern. Weil (lacht).
168	I: Ja gut, man macht es immer bei anderen Orten anders.
169	B: Jaja, aber sie müssen lernen zu adaptieren und was passiert jetzt hier. Schnell nachfragen kommen und nicht einfach, so wie man es immer gemacht hat, ja, ja.
170	I: Hast du sonst noch Sachen, bei denen du das Gefühl hast, dass man besonders darauf achten muss. So bei teamübergreifenden Zusammenarbeit?
171	B: Nein, einfach die Kommunikation ist schon das A und O oder. Übergabe und die Leute informieren, ja, ja. So wie ich es gerne hätte oder, ja.
172	I: Gut. Zuletzt würde ich noch auf den Punkt Veränderung und Planung eingehen. Dies ist ja auch in jeder Organisation eigentlich ähm notwendig und nicht zu vermeiden. Hast du das Gefühl die Arbeit hat sich in den letzten Monat verändert hier?
173	B: Ähm, letzte Monate ist ein wenig eng gefasst. Ich merke einfach in den letzten Jahren kam immer mehr dazu. Sei es von der Arbeit her, vom Personal her, vor allem Administratives. Also manchmal habe ich das Gefühl ich bräuchte ein Büro für alleine, wenn ich es denn sagen kann. Da ist zum Teil ähm, als TV habe ich zum Teil eine Stunde Telefon und dann noch ein Angehörigengespräch und dann noch eine Erfassung zum schreiben oder. Und das läuft alles wie selbstverständlich daneben noch. Und dann noch zwei drei Lernende und die haben noch ein Tagesziel und das kannst du dann auch noch auswerten mit ihnen. Ja, da

	kommt einiges zusammen, ja.
174	I: Ok, also vor allem das Pensum welches sich enorm verändert hat? Ja, von der Arbeit selbst her...
175	B: Pflege ist Pflege oder, da muss man das Rad nicht neu erfinden, da habe ich manchmal ein wenig Mühe, das ähm, jetzt ist gerade Paliative Care neu erfunden worden, das haben wir die ganze Zeit gemacht oder. Aber jetzt ist es nach gewissen Kriterien wird das jetzt definiert und es gibt ein Label dann und man kann das auf die Internetseite auf die Webseite aufschalten. Wir bei uns, Paliative Care. Ja da, ich bin nicht so für die Hochglanztitel. Mir ist es eben lieber, was passiert jetzt effektiv beim Bewohner, was dieser erfahren kann oder.
176	I: Ja, ok.
177	B: Das ist schon gut wenn man dies ein wenig strukturieren kann. Und jetzt ist gerade ein Hype um Paliative Care. Aber trotzdem merke ich manchmal, was haben wir denn früher gemacht? Es ist nicht anders oder schlechter gewesen. Wir gehen heute einfach ein bisschen anders heran. Und ja, jetzt ist es anders.
178	I: Ja, ok. Ja, eben, das kann man in dem Fall, das hast du gerade geschildert. Ja eben, ist es positiver oder negativer geworden?
179	B: Würde ich nicht sagen, anders einfach. Was man merkt ist einfach der wirtschaftliche Druck, welcher sich nun auch in der Pflege bemerkbar macht. Es ist manchmal so wie, es wird ein bisschen so vermittelt, wenn ich auch in der Politik höre; Pflege sollte wahrscheinlich auch noch rendieren mit den alten Leuten oder. Und das ist eigentlich ein Witz. Das kann man so nicht machen. Und dann geht es häufig nach ökonomischen Gesichtspunkten und man versucht das auch noch zusammen zu drehen und zu formulieren, dass es dann doch zum Wohl das Bewohners ist aber, böh. Aber wenn man das schon auf der ökonomischen Seite aufgleist, kann man das nachher nicht so umbiegen. Es würde der Gesellschaft mehr dienen wenn man von vorne schaut und den Patienten in den Mittelpunkt stellt und dann schaut was es kostet oder. Ohne zu übertreiben. Ich glaube manchmal gäbe es weniger Schäden und weniger ähm, werden wir weniger in den Miesen in der Pflege als wenn wir versuchen zu rendieren oder so. Sage es halt jetzt direkt.
180	I: Also wenn man das Wohl des Kunden an erster Stelle hinstellt, was.
181	I: Ja, das deckt die letzten beiden Punkte gut ab. Wo gibt es Schwierigkeiten und was würdest du allenfalls ändern.
182	B: Eben, mehr Personal. Aber sie sagen immer Personalkosten sind die höchsten oder (lacht). Da kannst du lange argumentieren (lacht).
183	I: Ist immer die Frage eben ja. Wenn dann jemand ausfällt deswegen, hast du dann ja auch nicht weniger Kosten oder. Da investiert man lieber ein wenig.
184	B: Genau ja, eben man sieht ja manchmal wie wenn man ein Budget vorausprojiziert und dann so und so geht es dann knapp. Aber es ist nicht realistisch, weil dann hast du zwei oder drei Ausfälle und ähm, dann geht die Post ab.
185	I: Mhm.
186	B: Aber eben, das sind unterschiedliche Herangehensweisen.
187	I: Jaja. Wie nimmst du die Planung in Bezug auf die Arbeitszeit wahr?
188	B: Ähm, recht anforderungsreich, manchmal auch gewöhnungsbedürftig. Es gibt Pläne, oder bei 85% habe ich ein Arbeitspensum da bin ich über 90 geplant über Monate. Und dann gibt es wieder Phasen wo ich wieder heruntergeplant werde und dann sieht es wieder ein bisschen besser aus, he. Aber ich mag es nicht wenn ich soviel und soviel Pensum habe aber dann sehe ich eigentlich einen Monat in dem ich über 90 bin.

	Das ist nicht so praktisch, ja. Und sie dürfen das oder, gewisse Schwankungen gehören einfach dazu in der Pflege.
189	I: Mhm. Habt ihr Jahresarbeitszeit?
190	B: Ja, ja. Dann schaut man einfach dass es bis Ende Jahr wieder aufgeht, he.
191	I: Mhm, mhm. Gut ich finde es immer sinnvoll, dass wenn man viel zu tun hat, dass man ein wenig mehr arbeitet und wenn weniger...
192	B: Ja, es ist dann immer die Frage was ist denn mehr, oder.
193	I: Ja klar. Die Frage ob du dann 5 Monate mehr arbeitest und einer weniger. Das sollte sich dann schon ein wenig im Gleichgewicht halten.
194	B: Ja, aber ich verstehe dass sie dieses Mittel nutzen, weil sonst würde das so nicht gehen.
195	I: Mhm. Und was empfindest du als positiv, was funktioniert gut?
196	B: Ähm manchmal die Speditivität. Also es geht ziemlich schnell wenn man ein Bedürfnis anmeldet, du mir fehlt morgen jemand könntest du mir helfen, dann geht das durchs ganze Haus. Ja, je nach dem wer da ist, ja. Manchmal muss man selbst schauen und dort ist die Kooperation auch sehr gut. Also wenn ich auf die Abteilung anrufe und sage, du mir fehlt jemand, wie sieht es aus mit deinen Ressourcen. Da ist die Kooperation sehr positiv. Oder manchmal geht es einfach nicht aber wenn es irgendwie geht helfen wir einander, das ist sehr schön, ja.
197	I: Ja, das ist cool. Was ist eher negativ, was funktioniert eher weniger gut?
198	B: Mmmmh, kann ich das sagen? Wir hatten es gerade dass Leute von einer fremden Abteilung unsere Abteilung planen und dann kam es manchmal vor, dass die Dienste etwas schräg angeordnet wurden. Wir haben das Gefühl, öh, das ist ganz ungewohnt. Es hat jemand geplant der andere Marotten hat oder andere Art der Planung, weil es sehr eine komplexe Angelegenheit dann mit allen Lernenden, allen Terminen und allen Weiterbildungen die dort drin vorkommen oder. Und dann solltest du noch bei allen die Prozente einhalten und schauen dass du jeden Tag genug Leute hast. Und dann kommt irgendwie noch das Trudy und sagt nächsten Monat habe ich eine Woche ähm Operation und so. Und dann muss man dies wieder ausgleichen. Das sehe ich schon, das ist sehr komplex, ja.
199	I: Wie oft kommt das vor, dass jemand fremdes die Planung macht?
200	B: Das wechselt immer ab. Jetzt schauen sie wieder, sind wir zwei Abteilungen die zusammenspannen wo das eine mal das andere die Planung macht.
201	I: Ah ja, dann ist halt immer eines von zweien fremd.
202	B: Genau und dann kommt noch die Pflegedienstleistung und plant noch die Nachtwachen ein. Das changiert dann auch wieder. Und wirkt sich wieder aufs Ganze aus.
203	I: Mhm, ok. Hast du irgendetwas, wo du das Gefühl hast, dass es angepasst werden müsste?
204	B: Ja natürlich, ähm, zum Beispiel haben wir reklamiert dass auf der Nachtwache zu wenig Leute sind. Un djetzt hat sich das wie eingebürgert und die Leute sagen, ja, es geht jetzt schon oder. Und das ist so eine Marotte in der Pflege das man sagt, ach, es geht schon. Klar kann man es irgendwie machen aber eigentlich ist es nicht mehr ok oder. Die Schmerzengrenze ist erreicht baer trotzdem haben wir nun Leute die im Kakao rumlaufen und sagen "mir ist das so gut gegangen in der Nachtwache" und die in der Führung das und sagen, gut es geht. Und mir wäre es lieber wenn wir einen gewissen Standard einhalten könnten. So viel und so viel.
205	I: Ah, vor allem bei den Nachtwachen?

206	B: Ja. Aber auch am Tag oder. Ich weiss nie was ich vorfinde in der nächsten Woche.
207	I: Diese Marotte existiert übrigens auch in der Informatik. Ach es geht ja schon.
208	B: Jaja (lacht). Überall was.
209	I: Ähm, wie wichtig ist dir die Vorausplanung der Arbeitszeit?
210	B: Ähm, ich mag Überraschung nicht so. Von dem her ist es mir schon ein Anliegen, dass der Plan einigermaßen stimmt. Ich plane auch sehr gerne selber für den nächsten Tag. Wir machen auch aus dem Monatsplan den Plan für den nächsten Tag. Der sogenannte "Güfeliplan". Wo wir einfach zusammenstellen, wer welche Arbeiten hat. Ja. Ja.
211	I: Und was ist aus deiner Sicht ein vernünftiger Planungshorizont für die Dienstplanung?
212	B: Also für den Monatsplan? Ich habe ihn gerne einen Monat vorher und nicht erst eine Woche vor dem Termin, he.
213	I: Ok. Also das heisst den Aprilplan hättest du gerne anfangs März?
214	B: Jaja. Im Moment kommt er so 14 Tage vorher, manchmal auch drei Wochen.
215	I: Also 14 Tage findest du ok?
216	B: Ja, es ist jetzt halt so (lacht).
217	I: Also findest du es nicht ok?
218	B: Nein (lacht).
219	I: Also es ist dir lieber drei Wochen vorher?
220	B: Es dann vielfach die Meinung, ja, es könnte sich noch was ändern und natürlich ändert sich auch noch was. Aber wenn der Plan nicht raus geht oder, dann ist einfach die Hemmschwelle relativ gering, noch schnell etwas zu ändern. Ich finde es aber besser wenn der Plan einmal gemacht ist und die die noch was wollen können dann sagen, du, ich hätte es gerne so oder. Muss man natürlich wieder etwas verändern am ganzen Plan, welcher dann im Umlauf ist oder. Das ist das unangenehme und das scheuen diejenigen welche die Planung machen und dann kannst du zum Teil alles über den Haufen werfen.
221	I: Mhm. Wieso brauchst du diesen Planungshorizont?
222	B: Weil ich ein Privatleben habe oder (lacht) und in etwa weiss, was kann ich nächsten Monat machen oder mit der Freundin Termine setzen. Wenn ich das eine Woche vor dem Monatsende habe, äh, hallo?! Ich kann es schon nachschauen im PEP, so ein bisschen die Prognose aber manchmal, das ändert so schnell, dann gibt es Überraschungen.
223	I: Ja, das ist gut nachvollziehbar.
224	B: Und ich kann gewisse Freiwünsche eingeben oder. Vier Kreuze machen und diese habe ich dann sicher frei aber ähm, ich hätte es auch gerne wenn ich einmal ein Wochenende gesetzt habe auf frei, dann bleibt das auch so oder. Und nicht plötzlich, ou , jetzt habe ich dort noch Dienst.
225	I: Ja, man organisiert sich auch. Meine Freundin arbeitet auch in der Pflege und dort ist es dasselbe. Also wir sind auch froh wenn wir das möglichst früh haben und abstimmen können, wer, wie, wann, wo?
226	I: Ähm, wie flexibel bist du auf kurzfristige Planungsanpassungen?
227	B: Mich dünkt es sehr. Aber wie bereits am Anfang geschildert, ich sage nicht überall ja. Also wenn ich den Eindruck habe nun geht es nicht, dann sage ich nein und begründe es auch. Sage aber nicht warum und irgendwie ich hätte da gerne einen Ausflug gemacht oder Termin so und so. Sondern wir haben einmal

	abgemacht, das war auch eine teaminterne Angelegenheit, wenn wir nicht können sagen wir einfach wir können nicht, Punkt. Und dann gibt es keine Diskussion. Und nicht ich bin schwanger und das andere hat noch ein Kind das krank ist, das steigert sich dann, je nach Argument.
228	I: Dann muss man auch keine Ausreden suchen. Ja, ok. Also im Grundsatz sehr flexibel aber wenns nicht geht dann gehts nicht.
229	B: ja, ja.
230	I: Und welches sind für dich gute Gründe für kurzfristige Arbeitszeitanpassungen?
231	B: Gute Gründe? (lacht). Ja zum Beispiel wenn ich am Nachmittag frei habe anstatt ich arbeiten gehabt hätte. Also Stundenabbau, das gefällt mir natürlich (lacht). Diesen Weg herum. Den anderen Weg herum, da muss ich schon suchen für gute Gründe. Ja, meistens sind es halt krankheitsausfälle, manchmal kann man auch etwas schieben zum verbessern. Ja. Aber häufig sind es halt Ausfälle wo man einspringen muss oder wo ich jemand suchen muss zum einspringen oder wo ich auch jemand suche, oder das ist immer, der der das organisieren muss hat einen dankbaren Job und muss anrufen und fragen, du würdest du...(lacht).
232	I: Wobei wir eigentlich schon beim letzten Punkt wären. Wie nimmst du die Kommunikation durch die Vorgesetzten in Bezug auf die Planung wahr?
233	B: Ähm, sehr gut, jetzt mit der Nora haben wir es sehr gut getroffen ja. Sie ist dort, lässt nichts anbrennen. Es ist wichtig dass wir alle gleich behandelt werden, was man nicht immer kann, ja.
234	I: Also positiv Aspekt ist dass irgendwie alle....
235	B: Ja, gut zugänglich und man kann sofort schauen, ja.
236	I: Negative Sachen?
237	B: Habe ich jetzt im Moment gerade nichts. Eben dass wir immer sehr knapp sind im Personal. Das ist der Hauptpunkt. Jetzt hatte ich gerade zwei Wochenende wo wir wirklich krankheitsausfälle hatten, das ist so mühsam oder. Man hat schön geplant und man ist eh schon knapp und dann kommen die Leute nicht arbeiten. Und was man auch sagen darf, Wochenende ist sehr speziell oder. Also...
238	I: Mhm, es sind immer ein bisschen mehr Leute krank.
239	B: Mhm..und es ist unangenehm wenn man sie vorher im Znüni getroffen hat am Tag vorher und keine Symptome und oder wir sind ja auch nicht blöde von der Pflege. Und dann heisst es, ja, ich kann nicht arbeiten kommen am nächsten Tag (lacht).
240	I: Hast du noch etwas, was man dort noch anpassen oder verändern könnte?
241	B: Ich bin jetzt nicht in dieser Position aber dort mag ich es schon wenn sie gerade direkt mit diesen Leuten reden. Wenn ich am Morgen ein Telefon erhalte und es heisst ich habe verschlafen und ich komme dann und dann, ist es ok, he. Aber wenn nichts kommuniziert wird und um 8 Uhr kommt jemand einfach daher und findet, öh sorry ich habe verschlafen, dann mag ich das nicht. Dann nimmt man sich diese Personen kurz zu Herzen und sagt "hey so nicht" oder. Das mag ich wenn man das gerade zeitnah mit den Leuten managt, einfach dass sie das auch wissen, bei uns geht es so und so, du bist Teil eines Teams und kannst nicht wie vorher einfach ein wenig die Schule schwänzen und einmal nicht kommen oder.
242	I: Ist das nicht normal bei euch, dass man einfach kurz anruft wenn man krank oder zu spät ist oder was auch immer?
243	B: Doch, ein Teil hat sich erlaubt es nicht zu tun und haben ausprobiert wo die Grenze liegt oder gespürt, wie dieses Spielchen läuft. Das wurde dann aber auch mit ihnen geklärt. Ich finde das darf man gleich zeitnah machen und..

244	I: Ja sicher, das finde ich eigentlich auch richtig.
245	B: Jetzt auf unserer Abteilung haben wir dieses Problem nicht mehr aber wir merken es dann jeweils wenn es jetzt eine Nachbarsabteilung trifft, weil wir dann aushelfen dürfen.
246	I: Gut. Sonst noch irgendetwas, wo du das Gefühl hast betreffend anpassen oder verändern in der Planung?
247	B: (...) Ja schon nach den individuellen Bedürfnissen fragen. Das macht es aber sehr kompliziert oder. Das eine hätte gerne Blockdienste, vier nacheinander, das andere hätte gerne so ein bisschen ein Zwischendurch, das eine hat nicht gerne E Dienste, also so Spätdienste die bis um elf Uhr dauern . Das andere hat gerne E. Also diort wird schon Rücksicht genommen aber mir ist es wichtig dass man dies laufend evaluiert und schaut, wer möchte jetzt was gerne machen.
248	I: Ok, damit man die Bedürfnisse ein wenig anpassen kann?
249	B: Ja.
250	I: Mhm, gut. Ja dann sind wir schon am Schluss. Also. Hast du sonst noch irgendwelche Bemerkungen oder gibt es Sachen die wir noch nicht besprochen haben wo du gerne noch loswerden möchtest, jetzt in Bezug auf alle diese Themen?
251	B: Hm, ich glaube ich konnte mich klar äussern. Ich glaube es wurde alles gesagt. Ja, soweit, iu, ja.

Interviewperson 2

1	I: Du leistest mit deiner Arbeit ja einen wertvollen Beitrag für die Organisation. Ähm, dert nimmt es mich auch wunder, was motiviert dich bei der Arbeit. Also was sind Sachen die dich besonders motivieren?
2	B: So für die Eigenmotivation ist ähm immer ganz gut wenn ich Resumée ziehen kann aus einem Tag wo man sagen kann das und das ist heute gut gelungen, das ist heute gut gelungen oder diese Situation konnte ich gut handeln obwohl es nicht so einfach gewesen ist. Und andere Motivationen zieht man dann aus den Begegnungen mit den Mitarbeitern mit den Bewohnern mit den Angehörigen, ähm, das ist auch etwas das sehr gut tut. So gute Momente die man erlebt, gibt einem wieder Kraft für die Sachen die nicht so einfach sind. Genau. Und auch Rückmeldung von Vorgesetzten ist etwas motivierendes, wenn man merkt, ah, man macht eine Arbeit die zufriedenstellend ist, auch für die anderen. Genau.
3	I: Also allgemein Rückmeldung und Feedback. Egal ob von Bewohnern oder Vorgesetzten, was motiviert.
4	B: Ja, genau. Aber auch eben. Man muss sich das auch selbst geben können. Also ich glaube die Reflektion selbst, dass man einen guten Tag gehabt hat und das gut gemanaget hat was heute war, finde ich auch extrem wichtig. Das man sich selber, kann man auch gut steuern.
5	I: Mhm. Sonst noch etwas was dir in den Sinn kommt?
6	B: Auch das mitarbeiten an verschiedenen Projekten oder ähm wo spannende Sachen wo man sich darauf freut das zu machen, finde ich schon noch motivierend, ja.
7	I: Also halt auch so allgemein die Arbeitstätigkeit was?
8	B: Mhm, genau.
9	I: Mhm. Gibt es Sachen die dich demotivieren oder was demotiviert dich?
10	B: Ja, wenn wir zum Beispiel sehr viel Personalausfälle habe und man dann wieder am selben dran ist, was man wieder lösen muss oder so Feuerwehr spielen. Sachen die immer wieder reinkommen, wo einem im ganzen Arbeitsprozess lähmen und wo man stehen bleibt weil man erst wieder schauen muss dass das

	funktioniert. Das ist zum Beispiel etwas, was nicht immer motivierend ist. Wo einem manchmal nervt und man denkt, oh nein, nicht schon weider. Genau.
11	I: Mhm. Gibt es Sachen wo du das Gefühl hast, dass sie zu einer Motivationssteigerung führen würden?
12	B: Ähm (...) Ich denke das was nicht motiviert, ist genau das was man verbessern können müsste. Das sind immer ganz schwierige Sachen, eben mit so unvorhergesehenen Sachen wo man nicht so steuern kann. Ist noch schwierig dort zu sagen, das ändern wir jetzt, weil das ist von aussen her oder sind äussere Einflüsse. Ich denke was immer motivierend ist und man nie zu wenig machen kann ist ähm, so das Feedback erhalten von der eigenen Arbeit.
13	I: Gut. Nun hätte ich so vier fünf Kurzfragen welche mich wunder nehmen. Wie steht es so mit der Anforderungsvielfalt in deinem Beruf? Hast du viele motorische, intellektuelle, soziale ähm Fähigkeiten und Fertigkeiten die du benutzen kannst? Oder ist es eher irgendwie begrenzt auf etwas?
14	B: Mhh nein ich denke wir haben eine sehr vielfältige Aufgabe durch das dass ich einerseits in der Pflege, also ich mache Dienste in der Pflege und bin da nahe am Bewohner, an den Mitarbeitern, helfe die Dienste abzudecken und andererseits habe ich meine Führungstätigkeit, welche sehr vielfältig ist. Einerseits Mitarbeiter begleiten in ihren Prozessen, sie führen und entwickeln, auf der anderen Seite eben mithelfen an Projekten wo man im Haus dann selber wieder weiterkommt oder etwas spannendes weiterentwickeln kann. Also ich finde ich kann auf viele Seiten gute Sachen reinbringen und mich gut ausleben.
15	I: Ja und wie würdest du einstufen wenn man eine Bewertungsskala machen würden wobei eins sehr niedrig ist und fünf sehr hoch?
16	B: Eine vier sicher.
17	I: Wie ist es mit der Ganzheitlichkeit der Aufgabe? Also hast du nur Tätigkeiten wo teilaspekte enthalten oder hast du das Gefühl es sind so ganzheitliche Aufgaben die du ausführen kannst?
18	B: Ich glaube ich kann schon, ich weiss in dem was ich mache, für was das ganze gut ist, also das finde ich schon. Also ich mache nicht nur einen Teil der Arbeit von einer Arbeit wo ich nachher, wo ich etwas dazu beeinflussen, dass zum Ausgang auch oder. Also ich kann etwas anfangen (?).
19	I: Wieviel auf einer Skala von eins bis fünf?
20	B: Vier auch.
21	I: Auch eine vier. Ok. Wie ist es mit der Bedeutsamkeit der Aufgabe? Also kannst du deine Tätigkeit nachvollziehen was du machst?
22	B: Mhm, sehr ja (lacht). Ja ich glaube im Gesundheitswesen oder wenn man so nahe am Menschen arbeitet. Sehr ja. Kannst eine fünf machen.
23	I: Eine fünf. Gut. Die Autonomie? Hast du das Gefühl du kannst wirklich eigenständig deine Ziele und Aufgaben bestimmen?
24	B: Ähm beides. Es gibt Sachen die vorgegeben sind vom Haus, vom Betrieb und auch in meinem Team kann ich selbst sagen jetzt arbeiten wir als Team an diesem Thema. Das ist wichtig finde ich, dass gibt mir nicht jemand anders. Das sind Sachen die ich aufnehmen darf und dann wieder umsetze, ja. Eine vier.
25	I: Vier. Gut. Wie ist es mit den Rückmeldungen der Aufgabenerfüllung? Also kannst du unmittelbare Rückmeldungen auch bei Fehler wo du siehst, ah, das kann ich sofort verbessern oder?
26	B: Mhm. Ähm, doch, also Fehler sowieso. Das ist etwas was man eh schnell merkt wenn etwas nicht gut gelaufen ist. Aber ich glaube ich erhalte auch positive Feedbacks wenn etwas gut gelaufen ist oder höre das so raus für mich, dass ich sagen muss, ah doch, das ist gut.
27	I: Ok, also eigentlich auch schnelle Rückmeldung. Eins bis vier?

28	B: Vier.
29	I: Vier, gut. Gut, dann wären wir eigentlich schon beim Commitment angelangt. Eben dort möchte man schauen wie ist die Identifikation von einer Person zur Organisation oder zum Unternehmen. Und ähm, dort habe ich auch so eins zwei allgemeine Fragen. Arbeitest du gerne hier, ist das ZSB ein guter Ort zum arbeiten, fühlst du dich verbunden mit dem Unternehmen?
30	B: Ja.
31	I: Sehr was? Kannst du dich mit dem ZSB identifizieren, wenn ja wieso?
32	B: Äm, ich kann sagen dass ich hinter diesem Betrieb stehe, ich glaube dass wir uns immer überlegen, was ist das beste für unseren Heimbewohner, also für unsere Klientel und für uns als Betrieb. Ich glaube auch dass wir, wir wollen nicht stehen bleiben. Wir wollen vorwärts kommen aber auch so dass es zu uns passt. Also wir versuchen uns selber, unsere Identifikation zu leben und auch zu wissen wer wir sind als Betrieb. Und die Mitarbeiter können das auch spüren von oben bis unten. Nicht immer gleich gut aber das ist etwas wichtiges im Betrieb hier und da sind wir fest dabei oder konnten schon viel erarbeiten wieder. Eine Zeit lang hat man das nicht mehr so gespürt. Aber jetzt finde ich, dass es wieder viel mehr da, dass klar ist das und das ist uns wichtig. So die, die Spezialitäten die wir anbieten als Betrieb finde ich sehr spannend und auch gut, weil es etwas wichtiges ist, ja.
33	I: Ok. Das ist tiptop, ja. Ich frage mich gerade so Spezialitäten, was?
34	B: Das sind unsere Abteilungen die wir haben. Wir haben eine Abteilung für unter 65 jährige Leute. Das ist ähm etwas das es nicht gross gibt in der Region. Was wir am aufbauen sind und wir haben eine Aufnahmeabteilung wo wir viele Leute aus dem Spital aufnehmen, wo wir nicht wissen wie es weitergeht, bzw. die noch nicht nach Hause können oder wo nicht klar ist, wie lang es geht bis die Gesundheit wieder hergestellt ist, dass man wieder eigenständig leben kann. Und ich glaube das ist ein sehr wichtiges und gutes Angebot dass wir machen können. Oder wir können, wir haben uns so fest auf unsere Stärken konzentrieren müssen, weil wir auch gewisse Schwächen haben aber das haben wir so gut ausbauen können, dass wir uns einen guten Ruf gemacht haben im Sinne von, wir haben zum Beispiel gestern Abend bei mir auf der Abteilung um halb sieben einen Notfalleintritt aufgenommen, weil es bei jemandem Zuhause einfach nicht mehr gegangen ist oder. Anstatt dass er ins Spital musste, konnte er zu uns kommen. Das sind so Spezialitäten die wir haben und ich auch sehr wichtig finde. Nicht immer einfach aber gut.
35	I: Ja klar. Ok. Ja und was würde deine Identifikation mit der Organisation bei dir steigern oder fördern oder? Also hast du Sachen bei denen du sagst, das wäre jetzt super oder das fehlt mir oder?
36	B: Hm, das ist jetzt schwierig, weil ich habe eine sehr hohe Identifikation mit dem ZSB, wie man wohl gemerkt hat (lacht).
37	I: Ja, das darf man auch sagen. Das ist ja auch schön wenn man das hört.
38	B: Und ich überlege mir nicht extrem viel, was mir noch alles fehlen könnte, sondern ich konzentriere mich auf das was ich habe. Und mit dem arbeite ich. Ja. Also spontan kommt mir jetzt gerade nichts in den Sinn, was mir fehlen würde für die Identifikation.
39	I: Mhm, gut. Ist auch schön zu hören. Das darf man durchaus auch mal so sagen (lacht). Ähm, gibt es Sachen, die die Identifikation verringern würden, wenn jetzt irgendetwas?
40	B: Ja ich glaube, eben, wenn man plötzlich aus den Augen verlieren würde was uns jetzt wichtig ist. Also wenn unser Kerngeschäft irgendwo nicht mehr die Prioritäten hätte, welche sie verdienen würde ich es schwierig finden, also wenn man die Philosophie verliert, glaube ich oder die Offenheit die man eigentlich lebt miteinander plötzlich nicht mehr da ist oder der Informationsfluss sehr gestört würden werde, dass man nicht mehr weiss warum es geht oder warum was was so ist. Oder auch die Fragen nicht deponieren können oder nicht befrieden..gut beantworten bekäme, das würde es für mich schwierig machen hinter

	dem Betrieb zu stehen.
41	I: Ja. Auch hier habe ich noch einmal eine Skala von eins bis fünf. Von der Identifikation her, wie hoch würdest du dich selbst einschätzen?
42	B: Ich glaube du kannst eine fünf machen.
43	I: Ja, ja, alles andere hätte mich verwundert (lacht).
44	I: Gut. Ähm, die Zusammenarbeit ist auch immer eine Thema. Und bei euch sowieso, da man gut zusammenarbeiten muss. Wie erlebst du die Zusammenarbeit hier im ZSB?
45	B: Wir haben eine sehr enge Zusammenarbeit, entwickelt über die letzten Jahre. Also ich habe vor zehn Jahren angefangen oder mittlerweile schon zwölf. Und da war jede Abteilung ein kleines Reich für sich. Und wenn man irgendwo aushelfen musste, war das schon fast eine Katastrophe. Und heute ist das praktisch, ist es eigentlich ganz normal, weil wir wissen wir brauchen einander und können praktisch gar nicht ohne einander sein. Äh, Zusammenarbeit in den Team, unter den Teams aber auch mit anderen Bereichen ist sehr sehr eng geworden und durch das konnten wir, glaube ich, auch die Qualität verbessern.
46	I: Ok. Was ist bei der Zusammenarbeit wichtig?
47	B: Ähm, ein guter, also, ein guter Informationsfluss, das finde ich extrem wichtig. Damit viele Sachen ähnlich gemacht werden können, auf allen Abteilung zum Beispiel. Ähm (räuspern)(...) Was haben wir noch? Ich glaube toleranz gegenüber anderen ist sehr wichtig bei uns. Also, ich kann nicht immer erwar, wenn jemand aushelfen kommt, kann ich nicht erwarten dass er alles genau gleich macht oder dass sie alles gleich machen kann wie Leute von meinem Team, weil sie die Leute nicht kennen. Ähm und ja, Offenheit und Ehrlichkeit, solche Werte die es braucht für eine gute Zusammenarbeit. Das man einander auch mal sagen darf wenn etwas nicht gut gelaufen ist und man danach auch an dem arbeiten kann.
48	I: Ja, ok. Ähm, ja. Was hast du das Gefühl ist im Kontext einer teamübergreifenden Zusammenarbeit wichtig? Eigentlich das gleiche jetzt wo?
49	B: Ich denke es, ja.
50	I: Mhm, ok. Bist du auch schon in anderen Teams eingesetzt worden? Wie bist du dort aufgenommen worden?
51	B: Immer offen und man spürt auch Dankbarkeit dass man kommt, erhält ein Merci vom Team. Oder bei mir ist es manchmal ein wenig speziell, du als Teamleitung kommst zu uns, das ist aber nett, so in diesem Stil. Dass du das machst. Aber ich denke dass was ich vorlebe können andere besser nachleben. Ja.
52	I: Und ähm was hast du das Gefühl was hatte es für Auswirkungen für dein angestammtes Team?
53	B: Ähm, ich glaube es hatte, also für mich hat es eine Vorbildfunktion im Sinne von, ich nehme mich nicht davon raus, dass ich von meinem gewohnten Umfeld rausgehe und ähm nicht nur das Team muss es machen, sondern ich mache das auch. Muss, darf. Genau.
54	I: Ja das ist immer sehr wichtig, dass das auch vorgelebt wird oder.
55	B: Ja, die Erfahrung ist ganz klar. Wenn man es nicht macht, das hat nicht bessere Auswirkungen danach, wenn man sich Sachen rausnimmt, was man als Leitung nicht macht was vielleicht die Teammitglieder auch nicht so gern machen. Das ist nie ein gutes Signal.
56	I: Mhm, mhm. Gut. Ähm (..) wie habt ihr Mitarbeitende von anderen Teams aufgenommen, wenn diese aushelfen kamen?
57	B: Ich glaube auch, also so wie ich das spüre werden sie auch herzlich aufgenommen und wir sind froh wenn uns jemand unterstützen kommt und probieren es möglichst ihnen einfach zu machen in dem wir Hilfe anbieten und nachfragen geht wie es tut, ob sie etwas brauchen, ob sie zurecht kommen, genau.

58	I: Mhm,ok. Was hast du das Gefühl auf was muss man besonders achten, wenn Leute von einem anderen Team kommen?
59	B: Das sie von Anfagn an wissen wie sie sich planen, wer wo zu finden ist und wer ihre Ansprechperson ist für Fragen zum Beispiel. Und auch dass sie sich nicht genieren Hilfe zu holen wenn sie irgendwo nicht zurecht kommen und sie das auch wissen von Anfang an, dass sie kommen sollen.
60	I: Mhm, ok. Sehr gut. Kommt dir sonst noch gerade etwas in den Sinn zu Zusammenarbeit, Team, was dir noch wichtig ist oder erscheint?
61	B: Nein ich glaube die wichtigsten Sachen hätte ich gesagt.
62	I: Mhm, gut. Dann haben wir noch ein paar Fragen zu Veränderungsprozess und Planung vor allem. Ähm, es ist ja auch immer notwendig dass man Sachen verändert oder und eben die Planung bei euch auch noch ein Thema. Hast du das Gefühl die Arbeit hat sich in den letzten Monat hier verändert?
63	B: Ja also, ich muss es so sagen. In der Pflege oder so, rein bei der Arbeit beim Bewohner haben wir immer Schwankungen. Du hast immer Phasen wo es recht streng ist. Im Moment haben wir gerade eine strenge Phase, wir haben auch das ganze, also wir haben alle Betten besetzt, wir haben Bewohner die auch noch ein wenig mehr Pflegeaufwand geben und das braucht immer einen Mehreinsatz nachher und dann gibt es wieder Phasen in denen es ruhiger ist durch Todesfälle wo, wo andere Bewohner auch kommen wo der Pflegeaufwand dann wieder kleiner ist. Das sind so Wellenbewegungen, da kann man nicht sagen dass sich das wahnsinnig verändert hat, weil es einfach immer mal so und mal so ist, je nach dem wie die Belegung ist. Ähm, ich glaube im allgemeinen haben wir schon mehr zu tun in den letzten Monaten im Haus als das schon mal der Fall war. Und die Pflegestufe ist im allgemeinen ein bisschen höher geworden.
64	I: Mhm, ok, also das Pensum dass sich wirklich auch vergrössert hat?
65	B: Mhm, genau.
66	I: Eben von der Arbeit selbst verändert sich ja wahrscheinlich nicht allzu viel.
67	B: Nein, man hat einfach, man muss sich einfach ein wenig daran gewöhnen, dass man manchmal wieder ein bisschen besser planan oder priorisieren muss dass man mit der Arbeit durchkommt. Und was vielleicht auch noch dazu kommt im Moment, wir haben noch ein paar Stellen offen, die man nicht besetzen konnte und das macht es sicher auch noch ein wenig strenger. Es fehlen die einen oder anderen Hände die wir haben sollten.
68	I: Die Ressourcen was?
69	B: Genau, richtig.
70	I: Ja. Und dann kann man auch nicht irgendwie sagen ist es positiver oder negativer geworden oder?
71	B: Nein, weil wenn man mehr zu tun hat ist es manchmal schon negativer oder, auf der anderen Seite ist es für unser Haus gut wenn wir alle Betten besetzen können und die Pflegestufe hoch ist. Oder genug hoch, dann haben wir auch keinen Druck auf dem Stellenplan. Und ich glaube das ist das was ich den Mitarbeiter immer mitzugeben versuche, damit sie wissen, warum ist es so und dass man eben die Phasen hat wo es strenger und weniger streng ist. genau.
72	I: Genau. Gibt es sonst irgendwie Schwierigkeiten, wo du?
73	B: Bei der Planung meinst du jetzt?
74	I: So beim arbeiten, beim keine Ahnung, irgendwie beim Prozess?
75	B: Also jetzt haben wir gerade erfahren dass eine wichtige Stelle nicht mehr besetzt ist, man musste jemandem künden wo eine zentral wichtige Stelle hatte bei uns im Haus, die man ersetzen muss. Das ist sicher etwas, wo wir schauen müssen wie organisieren wir uns, ähm, ich persönlich bin auch sehr traurig

	über diesen Verlust. Ja, aber man muss sich trotzdem auf das konzentrieren was im Moment wichtig ist und sich auch zu überlegen was kommt nach. Das ist sicher jetzt im Moment da.
76	I: Ja, ok. Und was würdest du allenfalls ändern so in dem Prozess?
77	B: Wo wir jetzt drin sind (lacht)? Ja, kann ich dir nicht sagen was ich ändern könnte oder was man ändern müsste. Weil ja, es ist wie klar was jetzt weiter passiert. Die Stelle wird nun ausgeschrieben und man muss hoffen dass sich gute Leute dafür bewerben und die gut in unser Haus passen und sich identifizieren können mit diesem Betrieb und ihre Arbeit so machen wie wir uns das vorstellen oder uns das gut gefällt (lacht) oder so dass wir, dass es einen neuen Drive gibt welcher auch wieder gut tut, wie immer. Ähm (..) kann es gerade nicht sagen was aktuell ändern müsste. Ich denke ist, dass man die Stelle wieder besetzen kann, das ist etwas ja. Wo wir offen sind, damit planen wir sehr viel über die Abteilungen ein. Wenn ich ein bisschen Ressourcen habe, dann schaue ich, wem kann ich diese noch geben. Das machen wir eigentlich immer so. Aber ich habe viele Mitarbeiter die hoch in den Stunden sind oder immer höher am werden oder wenn (?) runterplanen zu können sonst haben wir alle wieder ein Pensum von Stunden welches nicht normal ist, genau.
78	I: Gibt es das viel dass du Ende Jahr viele Leute hast mit Überzeit?
79	B: Ja. Ja.
80	I: Ok.
81	B: Ja.
82	I: Gut, ähm, dann können wir ja gleich weiter zur Arbeitszeit. Ähm, wie nimmst du die Planung in Bezug auf die Arbeitszeit wahr?
83	B: Ähm (..) also Arbeitszeiten von den Diensten meinst du jetzt zum Beispiel?
84	I: Ja, also allgemein einfach.
85	B: Ja, ich glaube im Moment sind die Arbeitszeit und das und so an dem angepasst was wir auf den Abteilungen an Bedarf auch haben. Das ist aber nicht immer attraktiv für den Mitarbeiter, weil wir haben recht viele geteilte Dienste. Also das heisst man fängt am Morgen an geht am Mittag und kommt für den Abend wieder. Aber ich sehe im Moment nicht, wie wir das anders machen könnten mit dem Personal welches wir zur Verfügung haben. Also, das ist etwas, ja, wo ich mir nicht zu viele Gedanken darüber mache, weil wir uns damit arrangieren müssen. Genau.
86	I: Aber das ist schon vor allem der geteilte Dienst wo...
87	B: Ist sicher etwas was nicht nur attraktiv ist, ja für die Mitarbeiter. Und ich versuche möglichst so zu planen dass man nicht vier, fünf davon am Stück hat. Sondern zwischendurch auch wieder einen anderen Dienst oder nur einen halben Dienst, damit man das nicht immer hat. Weil man tut auch, ja, man ist dann Abend spätestens um halb neun zu Hause und am Morgen um sieben muss man wieder hier sein.
88	I: Da hat man dann doch nicht allzu viel vom Tag gehabt, was?
89	B: Genau, richtig ja. Es ist sicher ein riesen Thema mit den Diensten. Ähm, aber es ist nicht so einfach das zu lösen und sich zu überlegen wie kann man das anders machen, weil der Bedarf der Bewohner ist der grösste am Morgen und am Abend.
90	I: Mhm. Was ist positiv, was funktioniert gut?
91	B: Ich glaube dass man einfach sehr genau weiss wie man arbeiten gehen muss. Anhand des Dienstplans ist dies sehr sehr klar. Man weiss auch wann man eine Weiterbildung hat und wo man das nachschauen kann. Ähm, ja.
92	I: Mhm.

93	B: Man sieht sehr klar ja wie ist man geplant, anhand von eben, musste ich mehr oder weniger planen, ja.
94	I: Mhm, ok. Was ist eher negativ. Eben der geteilte Dienst. Gibt es sonst noch Sachen die man?
95	B: Ja, im Moment ist sicher auch negativ, dass der Plan ziemlich spät rauskommt, dieser dürfte früher rauskommen. Ähm (..) und ja, dass man viel muss, dass man manchmal nicht anders können als die Leute an Tagen mehr zu planen als ihr tatsächliches Pensum wäre.
96	I: Mhm, ok. Gut. Dann hast du das Gefühl oder was müsste angepasst werden?
97	B: Wenn das so einfach wäre hätten wir das schon lange gemacht (lacht). Ähm, habe im Moment nicht so das Rezept was wir anders machen könnten. Das eine ist, ähm, durch das das wir miteinander, also gerade wegen dass der Plan früher rauskommt, müsste jedes Team wieder mit seinem Bestand einen Arbeitsplan machen können. Und solange wir das nicht haben, müssen wir immer wieder aufeinander warten ob dieser planen konnte, was man dort helfen könnte, ähm, bevor man einen Plan herausgibt, weil sonst ist man die ganze Zeit die Mitarbeiter am fragen, kannst du dann noch kommen, kannst du dann noch kommen. Schlussendlich müssen wir als erstes einmal Arbeitspläne rausgeben wo der Tagesbestand überall abgedeckt ist.
98	I: Ok, also wo wieder auf diese Ressourcenknappheit zurückzuführen ist, was?
99	B: Genau richtig, das hängt mit dem zusammen. Ich glaube wenn wir das dann, also ich denke bis im Sommer haben wir diese Stellen wieder aufgebaut haben diese Stellen. Weil jetzt sind wir zurückhaltend weil wir im Sommer recht viele eigene Leute hätten, die bleiben möchten im Haus, also alle die FAGE's die abschliessen und durch das, wenn wir jetzt die Leute anstellen die fehlen könnte man im Sommer diese Leute nicht berücksichtigen und das ist auch schade. Weil die Leute die man selbst ausgebildet hat, die kennen das Haus und dort ist die Identifikation mit dem Betrieb schon viel höher.
100	I: Ja und die leben dann auch diese Philosophie welche man hier hat. Das sehe ich ja. Ähm, wie wichtig ist dir die Vorausplanung der Arbeitszeit?
101	B: Ich denke in der Pflege im Tagesablauf ist das sehr wichtig, dass ich weiss wie wo was machen. Wenn ich Bürotage habe, habe ich auch eine ziemlich klare Vorstellung was heute mein Tagessoll und Ziel ist, was alles gemacht sein muss, wo ich weiss, bis dann brauche ich das und vorher habe ich nicht mehr Zeit irgendetwas so zu machen, also muss ich immer alles recht gut planen.
102	I: Ok. Ähm, was hast du das Gefühl, was ist so ein vernünftiger Planungshorizont für die Dienstplanung?
103	B: Was meinst du genau?
104	I: Also weisst du, wieviel im voraus wäre es sinnvoll dass du den Plan hättest oder wüsstest, wenn du jetzt irgendwie für den nächsten Monat zum Beispiel?
105	B: Aha, also ich...das Ziel ist eigentlich dass wir ähm, wenn zum Beispiel der neue Monat anfängt, dass man den nächsten schon hat. Also nicht am ersten März wenn ich wieder beginne zu arbeiten, müsste ich den April bereits haben. Und jetzt geht es fest bis mitte März bis ich den Aprilplan habe. Also das wäre so ein Monat voraus wo dort so..
106	I: Ja, einen Monat einfach ca. was?
107	B: Und ich muss ja, ich muss, ich bin am Mai planen und im Juniplan. Ich plane den Juni für mich auch schon vor, damit ich möglichst weit hinaus sehe ob ich Ressourcen habe oder ob Ressourcen fehlen, genau.
108	I: Mhm, ok. Wieso brauchst du diesen Planungshorizont?
109	B: Damit ich möglichst bald anmelden kann ob ich etwas zu vergeben habe oder ob ich etwas brauche. Also um vorausschauend planen zu können.

110	I: Ja. Mhm. Wie flexibel bist du in Bezug auf kurzfristige Einsätze oder Planungsanpassungen?
111	B: Ich bin recht flexibel hätte ich gesagt (lacht). Ich bin 90% da, ich habe etwa, könnte auch etwas mehr kommen. Und ich kann mir auch Dienste anders, kann auch eben, das müssen wir viel machen, am Wochenende bin ich auch anstatt auf dem, auf meiner Abteilung ein Frühdienst habe ich auf einer anderen Abteilung einen Spätdienst gemacht. Das ist recht normal, dass es solche Sachen gibt.
112	I: Ja. Ja gut, nur weil es normal ist, heisst es noch lange nicht dass die Leute flexibel sind, oder? Aber, natürlich schön, wenn man solche Leute hat.
113	B: Ja, wenn ich auf meiner Abteilung Personalausfälle habe, bin ich auch froh wenn mir die anderen helfen, also helfe ich auch oder. Ich finde es geht fast nicht anders.
114	I: Ja, sieht so aus aus. Was sind für dich gute Gründe für kurzfristige Arbeitszeitanpassungen?
115	B: Gute Gründe? (lacht). Also das man Ausfälle abdecken kann. Das ist der Hauptgrund wieso dass wir die Arbeitszeit flexibel ändern können müssen. Oder den Tag oder den Dienst um Ausfälle abdecken zu können. Manchmal können wir es so machen, dass wir an einem Tag Ressourcen haben welche wir auf den anderen Tag schieben können, so dass wir keine Überzeit machen müssen oder Leute aus dem frei herholen müssen. Wenn wir so schieben können zum Beispiel. Ähm, manchmal ist es auch ein guter Grund, dass jemand kompensieren kann, weil wir ja Ressourcen finden oder etwas ähm nicht braucht, nicht nötig ist, ja. Meistens ist es wirklich so, dass der Tagesablauf gut funktioniert, damit man Sachen schieben können muss.
116	I: Ja, ok. Gut. Dann haben wir hier noch die Kommunikation, wo wir noch einen Punkt haben. Wie nimmst du die Kommunikation durch die Vorgesetzten in Bezug auf die Planung wahr?
117	B: (...) In Bezug auf die Planung? (lacht). Ich glaube es sind...ja...es ist noch speziell. Ich muss halt von mir ausgehen, weil ich zu meinem Ziel schauen (lacht). Weil, also meine Vorgesetzten, oder ich mache die Planung für meine Abteilung.
118	I: Ja, also für dich selbst in dem Sinne auch?
119	B: Ja genau, ich plane mich selbst. Also ich denke Kommunikation. Was ich zum Beispiel mache oder wichtig finde, wenn es Monate gibt wo ein Mitarbeiter streng geplant ist oder so, dass ich wirklich manchmal sage, los komm schnell schauen. Schau aus diesem und diesem Grund habe ich so geplant. Was denkst du? Das ist manchmal, dann sind sie ein bisschen, sie können nicht wirklich sagen nein in diesem Sinne, aber man hat es schon einmal ein wenig gehört und ist ein bisschen vorbereitet. Das finde ich das hilft, wenn viel auf einem zukommen könnte oder auch einfach die ganzen Sachen die wichtig sind zum darin planen, dass man diese Informationen, diese haben wir natürlich. Alle Sitzungen, alle Weiterbildungen und so weiter. Die wissen wir sehr weit im voraus. Wir erhalten nicht wenn sehr kurzfristig, erhalten wir keine Sachen mehr rein in der Regel. Sie wissen dass sie mir genug früh sagen müssen wenn noch dieses oder jenes zum planen ist weil das viel mehr Aufwand bedeutet wenn ich wieder wenn der Plan fertig und draussen ist wieder Sachen umplanen muss. Das machen wir eigentlich auch nicht gross. Das finde ich etwas wichtiges.
120	I: Aber das heisst, dass eben auch die Informationen zum Mitarbeiter gehen, wieso und warum ist er hier jetzt mehr eingeplant und dass man ihm das nicht einfach vorlegt und sagt, hier. Arbeitest halt viel.
121	B: Nein das kannst du nicht machen oder. Nein ich finde es wichtig, wenn ein Mitarbeiter nachvollziehen kann warum es so ist, dann kann er auch besser helfen es mitzutragen. Und wenn ich, eine kleines bisschen kann ich noch das Gefühl geben, kannst du noch Einfluss nehmen vielleicht hast du noch bessere Ideen als ich. Wenn jemand das sieht, habe ich kein Problem. Bin ich auch offen für solche Sachen und Vorschläge.
122	I: Eben, so ein wenig transparent und partizipative, soweit das geht (...). Genau. Jetzt ist es eben ein wenig schwierig. Was ist positiv eben (...) Ähm (...).

123	B: Also positiv zum Beispiel ist, dass bei der Planung, dass die ganzen, wir haben noch eine Hausverantwortung im Haus, also immer eine Fachperson hat am Tag, eine am Abend und eine in der Nacht die Hausverantwortung. Und das ist relativ weit vorausgeplant. Also wenn, das ist auch etwas wo ich mich daran orientieren muss, weil diese Dienste kann ich weniger schieben, dann kann ich nur HV zu HV schieben. Oder eben dass wenn man die ganzen Kurse, interne Weiterbildungen und Schulungen usw. Diese Daten haben wir alle zur Verfügung und können sie bereits sehr früh im Jahr durchplanen. Das muss ich nicht Monat für Monat tun, das kann ich weit im voraus.
124	I: Ja. Und diese Hausverantwortung usw. das macht ja jemand anders?
125	B: Das ist eine Fachperson, nein das sind die Mitglieder also ich zum Beispiel von Teamleitungen über die Fachpersonen die in der Diplomstufe sind.
126	I: Ok. Ja. Also du planst wirklich fast alles für dich selbst?
127	B: Mh, ausser die Hausverantwortung, wo über das ganze, über alle die das machen können, das über zwei drei Monate planen, genau.
128	I: Gut, eben ja. Dann kannst du ja auch aus dieser Sicht schauen was wichtig ist. Ähm ja, was ist dort eher negativ?
129	B: Das ähm, also bei der Hausverantwortung ist es negativ dass wir momentan sehr wenige sind, die diesen Dienst abdecken können, durch dies sind wir sehr unflexibel, bei Ausfällen ist es schwierig plötzlich Ersatz rein zu holen oder überhaupt zu finden und ähm man hat wenig Möglichkeiten, manchmal gibt es nicht ein sehr ausgewogener Dienstplan, weil einfach (?) abgedeckt sein muss. Dort fehlen uns einfach zwei drei Leute. Dann würde es auch wieder einfacher gehen, weil es über ein paar Schultern mehr verteilt ist. Genau. Das schränkt dann die Flexibilität sehr ein.
130	I: Ja, geht auch wieder in das Thema Ressourcen rein, was?
131	B: Das ist sowieso so im Gesundheitswesen aber wo schon nicht eigentlich?
132	I: Ja, sowieso in vielen Orten ja, mit der Wirtschaftlichkeit und all dem.
133	B: Richtig. Es müssen alle sehr in einem engen Rahmen überlegen und man kann es sich nicht mehr erlauben grosse Schritte zu machen und ähm sehr grosszügig zu sein, weil sonst rechnet es sich nicht mehr und dann hat es wieder ganz andere Folgen .
134	I: Ja und gleichzeitig muss man eben doch auch auf die Mitarbeiter schauen, weil es doch auch wieder hohe Kosten verursacht wenn jemand ausfällt und Ersatz suchen muss. Und alle diese Prozesse...
135	B: Ja das ist so ja. Ja das können wir aufgrund von zu hohen Arbeitsbelastungen dann Leute hat die langzeit ausfallen oder es Kurzabsenzen gibt..
136	I: Dann hast du schlussendlich fast mehr Kosten oder als wenn du irgendwie sparst. Es ist halt immer schwierig dort abzuschätzen.
137	B: Also ich denke im Moment kann ich es sehr gut nachvollziehen wieso wir zurückhalten sein müssen.
138	I: Ja. Ja eben, du hast da einen guten Grund geliefert,ja.
139	B: Genau richtig. Und manchmal, ja, ich kenne es halt auch so wenn, wir hatten Phasen im Haus wo wir eine schlechte Bettenbelegung gehabt haben dann mussten wir fest mit dem Stellenplan arbeiten, also wirklich runterfahren und man durfte keine Ersatzanstellungen machen obwohl wir eigentlich Ausfälle hatten und es plötzlich auch wieder viel strenger geworden ist, Bettenbelegung zunimmt. Aber man kann nicht immer gleichzeitig rauf und runter fahren mit dem Personal, wie das mit dem Bewohner gut geht oder. Und das ist dann, sind schwierige Sachen die man dann aushalten können muss mit dem Mitarbeiter und irgendwo dass einem nicht der Schnauf ausgeht in solchen Situationen. Aber ich glaube dort ist halt

	auch die Kommunikation und das miteinander sehr sehr wichtig.
140	I: Ja, ich wollte gerade sagen, wenn man die Gründe weiss, dann geht es meistens auch ein bisschen besser. Oder wenn man sieht dass es vielleicht nur zwei drei Monate so geht und das dann wieder angepasst wird.
141	B: Ja, dort hatten wir wirklich auch so Phasen in denen wir das Gefühl hatten, es hört einfach nicht mehr auf. Und der Horizont war nirgend ersichtlich. Das macht es nachher schlimm.
142	I: Ja eben, genau, das ist dann das Schlimme. Und dann die Unwissenheit, ja, arbeite ich jetzt irgendwie ein Jahr so weiter oder, oder.
143	B: Aber das hat man dann schon auch erkannt, dass man dort jetzt wie die Bremse ziehen muss. Und auch schon auch wieder Schlüsse daraus genommen. Und man hat gewusst, jetzt muss man schauen dass man wieder ein Silberstreifen sieht. Weil sonst...
144	I: Ja eben, das wird schwierig oder. Das ist so. Ähm (...) ja, hast du jetzt das Gefühl es müsste dort noch was angepasst werden, Planung, Kommunikation von der Planung oder siehst du dort noch irgendwo Verbesserungspotenzial?
145	B: Ähm, also ich glaube wir sind an vielen Ideen dran im Haus im Moment was man noch verbessern kann und ist dass wirklich aktiv am angehen. Aber eben es ist nicht, man kann nicht aus dem Nichts heraus ein ganz guter Dienstplan erstellen wo man immer kann entgegenwirken. Also aber ich weiss dass gute Ideen da sind. Das man zum Beispiel sagt, dass wenn man wenig Bettenbelgung hat, dass man die Tage kürzer macht von den Stunden her, damit man dort wieder Stunden zur Verfügung hat wenn man wieder mal mehr arbeiten muss, weil wir in der Pflege sind wir ja relativ gewohnt an Überzeit, das gibt es bald mal. Wenn vor dem Feierabend noch etwas ist, kann man es nicht einfach stehen lassen. Und allen anderen, ja schau doch du, wir machen das Zimmer morgen, es kann nicht immer morgen gemacht werden. Dort sind wir sicher noch daran etwas zu spielen oder auch mit den Stellenprozenten, dass es viele Mitarbeiter gibt die raus- und runterfahren können, die auf den Lohn nicht so fest angewiesen sind. Das sind zum Beispiel so ganz viele Beispiele die man sich am überlegen ist. Oder wir haben schon über ein Überstundenkonto diskutiert wo man ähm, die gearbeiteten Stunden darauf einzahlen kann um einmal Unbezahlt zu nehmen oder so damit ähm. Mich als Teamleitung stresst es mich dann manchmal wenn ich sehe wie viel Überzeit die Mitarbeitenden haben. Die Mitarbeiter stresst es mehr wenn sie im Minus sind, das muss man auch ein wenig wissen (lacht).
146	I: Ja. Ja und ich glaube es ist auch einfach wenn der Mitarbeiter weiss, ich muss vielleicht Überzeit machen aber ich kann sie dann auch irgendwie in einem sinnvollen Stil dann kompensieren oder eben dass ich vielleicht dann einmal zwei Wochen frei nehmen kann.
147	B: Ja, meine Erfahrung ist dass Mitarbeiter, ich habe persönlich auch kein Problem wenn ich 50 Stunden im Plus bin, dass ist mir eigentlich egal, solange es mir dabei gut geht. Und solange ich auch nein sagen kann wenn etwas ist weil es nicht geht. Wenn ich sagen muss jetzt geht es einfach nicht mehr, jetzt brauche ich einfach einmal meine zwei Tage. Und das ist dasselbe beim Mitarbeiter.
148	I: Aber das muss der Mitarbeiter eben auch können. Und das kann ja auch nicht Jeder. Ich glaube dort ist es teilweise auch schwierig dass man merkt bei wem muss man vielleicht selbst ein wenig einschreiten und wer meldet sich selbst.
149	B: Also ich glaube ich mache das auch als Leitung. Ich weiss genau dieser Person telefoniere ich heute nicht. Die kam mir helfen und würde sicher auch wieder kommen und ja sagen. Aber ich glaube sie braucht nun mal ihr frei, weil sonst kommst sie danach auf einmal nicht mehr oder. Also ich kann das persönlich jetzt gut einschätzen und die Mitarbeiter auch so. Klar bin ich froh wenn sie ja sagen und wenn ich anrufe. Aber, ähm, wenn jemand nicht kann, dann kann er nicht, dann ist es einfach so und fertig.
150	I: Und ja, man hat halt trotzdem noch ein Privatleben und plant sich Sachen ein.

151	B: Richtig ja, das soll ja auch so sein (lacht).
152	I: Hast du noch etwas, was dir in Sachen Kommunikation in den Sinn kommt? Wie man eben bei der Planung kommuniziert oder was dort wichtig ist oder was Stolpersteine sein könnten?
153	B: Eben ich glaube wenn man ein wenig vorinformiert hilft das sehr und auch wieso das etwas so ist, wenn es schon spezielle Sachen sind oder jemand gerade auffällig mehr kommen muss oder auch vorgängig bespricht. Das finde ich, dass ist etwas sehr wichtiges und sowieso wenn man einen Plan präsentiert, welcher ganz komisch ist. Oder was auch ganz schwierig ist, ist so Ungerechtigkeit wenn die Mitarbeiter schauen wer wieviel Wochenende arbeite ich, wieviele Wochenende arbeitet er, wieviele Wochenende arbeitet sie. Das, das muss einfach gerecht verteilt sein. Sonst kommt es nicht gut. Wenn jemand das Gefühl hat, ihm plane ich immer weniger und mir immer mehr, das sind dann schwierige Sachen.
154	I: Ja, einfach auch eine faire Behandlung von den einzelnen Personen. Ok. Ja. Wie wichtig ist dir die >vorausplanung der Arbeitszeit?
155	B: Also das, wo...der Tagesablauf von mir meinst du jetzt oder?
156	I: Mh, es ist eher auf das gesamte gesehen.
157	B: Also ich mache zum Beispiel. Wir haben Jahresarbeitszeit da habe ich Monate wo ich sehe der April hat wenige Stunden und andere Monate haben wieder mehr. Dann plane ich auch so, ich brauche ja immer gleichviel Leute. Ich plane einige Leute mal ins Minus und im nächsten Monat werden sie dann eher wieder ins Plus geplant. Damit der Plan eigentlich immer ähnlich ist und die Leute ähnlich viel da sind. Obwohl der Monat einmal mehr und einmal weniger Stunden hat Genau. So kann man ein wenig vorausplanen und dann kann man die Stunden auch ein bisschen mehr im Griff behalten, wenn dann die Leute nicht zusätzlich kommen müssten oder ich vorgängig überplanen muss, damit ich den Plan überhaupt fertig stellen kann. In diesem Sinne ist die Vorausplanung schon noch wichtig.
158	I: Hast du noch abschliessende Bemerkungen zum Interview oder zu den Aspekten die wir behandelt haben?
159	B: Ähm, gerade im Moment nicht nein. Ich glaube ich habe gesagt was mir wichtig ist (lacht).

Interviewperson 3

1	I: Du leistest ja mit deiner Arbeit einen wertvollen Beitrag hier im ZSB, ähm was sind so Aspekte die dich motivieren?
2	B: Ich arbeite einfach gerne mit Leuten zusammen. Und ähm, Alterspflege ist mir nicht so ganz fern. Ich hatte dazumals meine Schwiegermutter gehabt bis sie gestorben ist. Sie hatte Alzheimer und ähm als ich mich dann Selbständig gemacht habe, fand ich in der Alterspflege braucht es ja immer Leute und da habe ich sicher gute Chancen weil in meinem angewandten Beruf hätte ich keine Möglichkeiten gehabt einzusteigen. Und ähm ja, auf jeden Fall ähm (...) Jetzt habe ich mich gerade verhaspelt. Ja, mir gefällt es einfach.
3	I: Sonst noch Sachen die dich besonders motivieren? Einfach wenn du an die Arbeit denkst.
4	B: Ja, also. Wir haben einfach, man kann den Leuten auch Freude machen und man kann ihren Wünschen nachkommen. Ich bin natürlich jemand der sich ein Bein ausreisst um allen gerecht zu werden und allen das bestmögliche zu bieten, weil diese Leute sind auch nicht freiwillig hier. Die sind einfach da weil sie müssen und nicht mehr können und und möchten gerne noch aber es geht nicht mehr. Ja, versuche ich mein, meine Arbeit so einzusetzen, dass es ihnen wohl ist und sie das Gefühl haben, doch es geht ja noch.
5	I: Ok. Also vor allem das wohlbefinden vom Mensch.

6	B: Ja. Und je nach dem kann man auch auf der Langzeitpflege gute Kontakte finden oder und dann. Ja jetzt ist gerade heute morgen wieder, ich war da auf dem B2 drüben gewesen und da ist eine Frau, es ist ein bisschen speziell, sie ist kognitiv noch recht gut und hat so ein bisschen ihre Dinge. Jaa, sie hat mich, ich habe sie jetzt das zweite mal gepflegt wenn ich auf dieser Abteilung war, sie kennt mich ja soweit nicht aber sie ist gekommen und hat gesagt, oh schön kommen sie, mit ihnen mache ich gern. Und ja, das motiviert mich ja auch und da kann ich diesen Leuten ja so viel bringen. Weil die haben so lange Tage oder und wenn sie dann am Morgen, ouu jetzt kommt die wieder und dann ist die Kinnlade schon wieder unten und, ja, dann gibt es soo lange Tage für diese Leute.
7	I: Ok, also so ein wenig die Rückmeldungen der Leute?
8	B: Ja. Jaja, die die noch können und bei den anderen spürt man es teilweise schon auch.
9	I: Ja. Ok. Gibt es Sachen die die demotivieren bei der Arbeit? Oder was demotiviert dich bei der Arbeit?
10	B: Ähm, ja, wie soll ich sagen, demotivieren. Nein manchmal ist es einfach so ein bisschen, immer ein bisschen too much. So vom Arbeitspensum her habe ich einfach für mich Mühe, wenn man dem nicht mehr gerecht werden kann und viel mehr Sachen gehen vergessen. Ja, einfach so Kleinigkeiten die einfach für mich wichtig sind und auch für die Leute wichtig sind. Und dann irgednwann hat mann dann so ein Kopf und dann, ja, ist dann jeweils ein wenig Schade, dann geht man nicht mit dem gleich guten Gefühl nach Hause in den Feierabend, denkt "Gopff", jetzt hatte ich heute so einen Stress, ich habe sicher noch das eine oder andere vergessen. Gut ich, wenn ich nach Hause gehe, ähm, für mich wenn die Türen zugehen, dann fängt mein Privatleben an und dann muss ich das andere drin lassen. Ich denke nicht Zuhause darüber nach, was ich noch hätte machen sollen. Das darf man auch nicht. Weil sonst kann man nicht lange hier arbeiten. Es gibt soviel Sachen, wo man nicht helfen kann oder, wenn jemand Schmerzen hat oder sterbend ist, man muss es einfach so annehmen wie es ist. Und dann darf man das nicht mit sich tragen weil das geht einem sonst an die Substanz und ans Gemüt und alles.
11	I: Ja, das glaube ich, ja. Hast du irgendwie Sachen, wo du das Gefühl hast das könnte zu einer Motivationssteigerung führen jetzt noch, im Sinne von der Arbeitsmotivation?
12	B: Also, gut, ich habe, für mich gibt es sowieso keine Probleme dass ich nicht motiviert arbeiten gehe, weil ich arbeite sehr sehr gerne. Und das ist, wie soll ich sagen? Ich freue mich auf die Pension (lacht) aber andererseits bereue ich es eben doch ein wenig (lacht).
13	I: Also nichts das du nun noch hast, wo du sagen könntest, das wäre jetzt noch motivierend?
14	B: Mh,jaaa, da hätte ich jetzt gerade gar nichts präsent (...) Aber es ist natürlich auch immer, ja es ist auch wie einem die Vorgesetzten entgegenkommen und, und aber wir haben im allgemeinen eben sehr ein gutes Verhältnis zusammen.
15	I: Ja aber äbä, das kann ja durchaus etwas sein, wenn die Vorgesetzten...
16	B: Ja, Jaja, man darf auch mal sagen es geht nicht oder ich kann nicht oder jetzt ist gerade so ein bisschen soviel gewesen. Man darf es eben sagen und das ist eben sehr serh wichtig oder. Dann, dass man auch ernst genommen wird, wenn man einmal ein Anliegen hat. Oder und auch ähm, eben, wenn man jetzt irgendwie Spezialwünsche hat, dann kann ich schon auch zu den Vorgesetzten und irgendwie geht es dann jeweils immer wieder.
17	I: Mhm, ok. Also eben auch eine gute Kommunikation?
18	B: Es ist halt immer, es ist einfach ein geben und nehmen oder. Das ist, das ist, ja ich denke eigentlich wie überall wo du arbeitest. Weil ähm wenn du flex, gut bei uns ist es eben schon sehr wichtig dass man sehr flexibel ist oder. Und ich bin, ich wohne alleine, dann ist es für mich sowieso nicht so das grosse Problem.
19	I: Mhm, ok. Gut. Dann hätte ich noch ein paar Kurzfragen zu ähm fünf Punkten. Ähm Anforderungsvielfalt? Hast du das Gefühl du hast eine grosse Anforderungsvielfalt? Also von motorischen, intellektuellen,

	sozialen Fähigkeiten die du einsetzen kannst?
20	B: Ja, ja da haben wir also...
21	I: Alles vorhanden?
22	B: Ja.
23	I: Mhm. Auf einer Skala von eins bis fünf, wie würdest du das einstufen? Also eins ist sehr tief, fünf ist sehr hoch.
24	B: Was soll ich da wohl sagen? Eine vier sicher.
25	I: Ok. Ähm, wie ist es bei der Ganzheitlichkeit der Aufgabe? Also ist eher auf einzelne reduzierte Teilaufgaben beschränkt oder ist es so vollkommen ähm, eine vollständige Dienstleistung?
26	B: Jaaa, es ist halt, sie sind halt, jaaa, viel einfach kleine Sächeli. Ähm (.....) Wie soll ich das wohl sagen? Nein man muss einfach schon an alles denken oder. Oder ich denke auch wenn ähm, wenn man jemand pflegt, dass man immer wieder auch rückmeldet und eben manchmal auch Tipps geben kann. Gut ich habe natürlich viel grosse Lebenserfahrung, das macht natürlich auch etwas aus oder. Ou du (?) sie oder mal einen Tipp geben oder, ah ja schauen wir es einmal so an und dann kann es vielleicht funktionieren oder nicht. Und ähm, wir haben eigentlich schon ein breites Spektrum was wir alles machen müssen oder.
27	I: Mhm, ok. Und was würdest du bei der Ganzheitlichkeit sagen auf einer Skala von eins bis fünf?
28	B: Ja, in etwa so ein vier Plus schon, jaja. Also perfekt ist ja nie jemand oder.
29	I: Ja, hier geht es ja auch nicht so darum bin ich perfekt oder nicht perfekt. Es ist mehr die Frage, ähm ich nur, ja keine Ahnung, bei euch zum Beispiel, richte ich nur Medikamente oder kann ich hingehen, kann sie pflegen, kann Medis richten, ähm, esse mit ihr mache...
30	B: Ja in dem Sinn, da da da können wir uns auf unserer Stufe, Pflegehelfer können wir praktisch alles machen oder. Gut Medi richten, Medi verteilen dürfen wir auf unserer Stufe nicht, das ist nicht in unserer Kompetenz. Aber sonst eigentlich alles, ja ja. Das ganze Wohlbefinden von einem Bewohner.
31	I: Bedeutsamkeit von den AUfgaben. Also siehst du Sinn und Zweck von deiner Arbeit?
32	B: Ja, das habe ich ja vorher bereits ein wenig erklärt und das einfach das Wohlbefinden von unseren Bewohner, das ist für mich an oberster Stelle.
33	I: Also eine fünf?
34	B: Ja. Jaja.
35	I: Die Autonomie von der Tätigkeit? Kannst du eigenständig zu deinen Teilzielen kommen oder wird viel vorgegeben oder?
36	B: Ja also da können wir schon eigenständig, also ich denke was pflegerisches anbelangt, da ist sowieso, da hat man ja die Ausbildung als Pflegehelferin und auch die Erfahrung die man gemacht hat und ähm, dann auch die Anbeterfahrung die man gemacht hat. Da hat man eigentlich schon eine recht grosse Kompetenz das man jaa, du der hat, der reagiert so, dass man sagen kann, ah doch, man kann auf sie gehen. Das ist ähm. Und da sind eigentlich auch die Vorgesetzten ähm (...) ähm, in dem Sinne zufrieden, nein, wie soll ich das wohl sagen? Sie sind froh wenn man gute Rückmeldungen gibt oder. Dann müssen sie nicht mehr selbst schauen und ja. Auf den anderen Abteilungen sind 27 Bewohner, bis du da jeden im Blickfeld hast und nicht genau weisst, das ist schwierig. Wenn du da keine Rückmeldungen bekommst, da kannst du unter Umständen etwas verpassen.
37	I: Ok. Was würdest du bei der Autonomie sagen auf der Skala von eins bis fünf?
38	B: Ja, auch in etwa in diesem Masse. vier bis fünf, etwas so (lacht).

39	I: Und wie ist es mit den Rückmeldungen aus der Aufgabenerfüllung. Also erhält du unmittelbar Rückmeldungen, welche es dir ermöglichen Fehlentwicklungen zu korrigieren?
40	B: Ja. Jaja, da kann man eben, ich denke dass ist eben auch wieder das. Die Kommunikation untereinander. Wenn irgendetwas nicht gut ist, dann, ah ja, ist gut, sag es mir. Weil manchmal macht man was und denkt nicht viel dabei. Ja.
41	I: Ok. Also Rückmeldung auch eher hoch?
42	B: Ja, jaja. vier, fünf, jaja.
43	I: Ok. Gut. Dann kämen wir eigentlich schon zum zweiten Teil. Das wären nun die Fragen zum Commitment. Eben es steht so ein wenig für das Ausmass, wie die Identifikation einer Person zum Unternehmen ist. Dort nähme es mich wunder, arbeitest du gerne hier, ist das ZSB ein guter Ort zum arbeiten, fühlst du dich dem Unternehmen verbunden?
44	B: Ja, da kann ich nur mit Ja antworten. Weil gut, das habe ich mir auch vor 15 Jahren ausgelesen und hätte jetzt nie das Gefühl gehabt, dass ich an einem anderen Ort arbeiten möchte. Gut, einmal abstellen, beim Lohn gibt es schon Augenblicke wo ich denke...(lacht).
45	I: Gut, das kann auch ein Thema sein, Lohn...
46	B: Aber ich bin dann irgendwann, also ich bin auch jemand der gearbeitet hat und gedacht hat, dieser Lohn muss reichen. Aber dann finde ich wieder, ich hätte eigentlich, was ich alles mache, ich habe auch Nachtwache gemacht, habe einfach überall konnten sie mich einsetzen. Deshalb fände ich, dass ich auch ein wenig mehr Lohn verdient habe und gut und das ist dann noch ein halbes, dreiviertel Jahre gegangen bis dann reagiert wurde aber das ist einfach auch Taktik (lacht), nachher hat es dann doch ein bisschen mehr gegeben.
47	I: Mhm, ok. Gut. Also ähm, du kannst dich mit dem ZSB identifizieren, wenn ja wieso?
48	B: Weil ähm, wir haben hier ein gutes Angebot auch für die Heimbewohner, sie haben ähm (...) sag schnell, wir haben Physio wo jederzeit verordnet werden kann, dann wird auch geschaut eben dass, ich arbeite eigentlich in zweien, das ist die Aufnahmeabteilung und da haben wir sowieso wahnsinnig viele Wechsel und ähm. Also von den Bewohnern weil diese sind eigentlich etwa nur drei Monate hier. Da kommen sie jeden Tag, kommen, hat jemand Physio zum irgendwie Treppen laufen, so dass sie die Möglichkeiten haben wieder nach Hause zu gehen und so. Oder eben auch ähm, ähm wir haben Angebote für in den Chor um singen zu gehen, sie können basteln, sie können lismen. Das ist von der Aktivierung, die haben ein grosses Angebot.
49	I: Und wenn du es jetzt von deiner Seite anschaust, was du für Angebote hast oder für Benefits. Also weisst du, wenn du einmal nicht aus Sicht der Bewohner anschaust wieso du dich mit dem ZSB identifizieren kannst sondern eher von deiner Sicht aus.
50	B: Von meiner Seite aus. Ähm (..) wie soll ich das? Jetzt habe ich die Frage nicht ganz so im Griff (lacht).
51	I: Ja eher halt, was was tut bei dir die Identifikation zum Unternehmen, eigentlich was macht es aus?
52	B: Ich denke das ist auch die Arbeitsmotivation, ich arbeite sehr gerne hier oder, und ähm.
53	I: Aber eben, es geht eher darum, wieso arbeitest du gerne hier?
54	B: Wir haben eben gute Arbeitskolleginnen und Kollegen. Und ähm, ich möchte dann nicht kauen auf der Arbeit und denken hoffentlich sehe ich den oder die nicht auf der Arbeit. Ja, also, das ist ganz klar oder. Wenn man sich freut auf die Arbeit zu gehen und nicht denkt, ou, wenn der Tag wieder fertig wäre oder. Also das hat auch mit der Arbeitsmotivation zu tun. Und ähm (.) was soll ich wohl noch sagen (lacht)?
55	I: Alles was dir einfällt, wo du das Gefühl hast, doch das macht jetzt das ZSB als guten Arbeitgeber aus.

56	B: Was ich auch sehr schätze, wir erhalten Berufskleider. Wir müssen das nicht, ja es gibt einige Orte wo sie das selbst kaufen müssen oder selbst waschen. Und wir können das abgeben zum waschen und das ist natürlich auch eine riesen Erleichterung oder. Äm, dann hast du Zuhause einfach deine Privatwäsche und nicht noch einen Haufen Arbeitskleider die du auch noch bewältigen muss und auch noch waschen musst und dann musst du sie wieder trocken haben zum arbeiten, ja. Und auch ähm ich sage einmal bei der Direktion. Wir haben, ich studiere gerade (?). Und ähm, er hat auch gesagt wir sind alle in dem Sinne auf der gleichen Ebene, wir sind per Du, ich bin der André und...
57	I: Ja, also die Hierarchiestufen wo (?).
58	B: Ja und eben ich kann mich erinnern vorher. Gut mit diesen hat man nicht viel zu tun. Da hat man, huh, kann man wohl sie sagen oder du sagen. Da habe ich mich dann schon nicht getraut, dann hat man einfach sie gesagt und jetzt ist einfach ganz klar man sagt einfach durch alle hindurch allen du. Und das finde ich wirklich praktisch oder, irgendwie ist da eine Schranke weg.
59	I: Ja eben, ich denke solche Sachen können auch zu einer Steigerung führen, eben vor Identifikation oder, dass man nicht irgendwie kompliziert tun muss oder dass man sich verbunden fühlt und sich auch mit den Personen verbunden fühlt und sich dann auch mit der Organisation verbunden fühlt.
60	B: Mhm, mhm, ja, genau.
61	I: Gut, gibt es Sachen die die Identifikation jetzt noch steigern würden? Also du hast den Lohn angesprochen vorhin. Gibt es da noch andere Sachen?
62	B: Muss kurz überlegen (...). Ich könnte da im Moment, ja es kommt mir gerade nichts in den Sinn.
63	I: Ok. Gibt es Sachen wo es, wo deine Identifikation verringern würden?
64	B: Ja, was soll ich sagen? (lacht). Man hat ja immer ein bisschen ein Kampf mit dem Inko-Material das wir brauchen oder. Das ist Inkontinenz Material. Und äähm, es ist ja schon ok wenn man immer ein wenig auf den Sparhebel drückt, das schon. Das man nicht die Einlagen wenn 2 Tröpfchen Urin drin sind dass man diese schon wegschmeisst oder. Manchmal sparen sie dort auch auf der falschen Basis. Weil ich hatte jetzt gerade, die vorherigen Tage wo ich gearbeitet habe, hiess es, für diese Frau reicht eine S Flex. Und gut, vom Fassungsvermögen her ist das schon richtig. Aber weil, sie hat ein bisschen einen dicken Bauch und der Bändel reicht halt nicht für zusammen. Also ja klar. Man kann von der letzten Flex einen Bändel behalten und hier ansetzen. Und dann ist einfach, dann ist keiner da. Dann ziehst du das S an und merkst, ou, dann musst du von der neuen einen Bändel nehmen damit du verlängern kannst und die neue kannst du dann nicht mehr nehmen, weil ein Bändel fehlt. Wirklich eben fehlt, dann. Dann ja, werfe ich diese fort und das ist dann absolut nicht. Ja. Dass man dort einfach ein wenig grosszügiger wäre. Oder weil wir sind wirklich nicht ähm, wie soll ich, wir sind ja wirklich nicht verschwenderisch. Aber einfach dann, oder ich arbeite ja nicht sieben Tage die Woche. Ich weiss es ja, aha, ich mues ja am Morgen den Bändel auf die Seite legen von der alten Einlage dann habe ich diese für den Abend. Aber man, morgen arbeitet jemand anders und der denkt nicht daran und schmeisst es weg dann fehlt es am Abend wieder. Das ist doch, das sind so, eben das sind kleine Sächeli (lacht).
65	I: Eben wie gesagt, du darfst alles sagen.
66	B: Oder und ähm, dort geht es mir jeweils nicht ganz auf. Aber ähm, dann bin ich kurz an der Decke und komme dann aber wieder runter und dann ist es wieder gut (lacht).
67	I: Noch andere Sachen welche dir in den Sinn kommen?
68	B: Ich glaube sonst im Moment. Sonst habe ich nirgends Probleme hier.
69	I: Ok, gut. Auch hier wieder auf einer Skala von eins bis fünf, wie hoch würdest du deine Identifikation zum Unternehmen?
70	B: Ja, etwa auf einer vier oben. Ich denke das ist etwa so in der Norm. Ich denke eine fünf wäre ja gerade,

	wie soll ich sagen? (lacht). Ich bin ja nicht verheiratet mit dem Betrieb.
71	I: Ja, ähm, dann kämen wir zu den Fragen der Zusammenarbeit welche bei euch ja auch wichtig ist und man mit vielen Teams und auch bereichsübergreifend arbeitet usw. Wie erlebst du die Zusammenarbeit und was ist für dich wichtig für eine gute Zusammenarbeit?
72	B: Einfach ähm, die Kommunikation, das ist einfach schon das A und O. Aber ich denke das ist etwas überall so. Das wenn man zusammen redet, dann kann man auch zusammen arbeiten oder. Und ähm und das ist hier eigentlich gut. Man kann eben wirklich aufeinander zugehen und wenn irgendetwas ist dann, kann man, also wenn man mal ein Programm hat wo man unvorhergesehen frei haben muss, dann kann man, dann gehe ich zuerst einmal zur Abteilungsleitung, also zur Teamleitung. Dann schaut sie, eben heute ist auch so ein Fall wo ich am Nachmittag einfach frei haben muss und der Partner hat auch noch etwas wegen dem Herzen. Dann habe ich gesagt ich muss einfach am Nachmittag frei haben. Und jetzt konnte ich mit einer Kollegin abtauschen. Aber eben von einer anderen Abteilung und. Jetzt geht das heute jedenfalls auf. Und das ist also auch sehr, da bin ich sehr froh. Und das war bis jetzt immer möglich. Und das ist eben auch immer, wie vorher gesagt immer ein geben und ein nehmen. Oder. Weil wenn ich jemand frage, kannst du länger oder ich geh oder kannst du morgen kommen oder was auch immer. In der Regel geht es ja immer. Aber eben es hat, ja gut jetzt im Moment. Es hat früher ab und zu mal solche gegeben die absolut nicht bereit waren für Spezialeinsätze oder. Aber ähm, wenn die einen Spezialwunsch hatten, dann hat dann auch niemand ausgeholfen. Da schneiden sie sich ins eigene Fleisch.
73	I: Wie es so ist im Leben halt. Hast du sonst noch Faktoren, wo du das Gefühl hast, diese tragen zu einer guten Zusammenarbeit bei?
74	B: Ja, ich denke es hat auch damit zu tun wie du zur Arbeit kommst. Wenn du mit einem zwanzig ab acht Mund kommst, dann (lacht) ist das auch für die Kolleginnen und Kollegen, jetzt hat sie einen schlechten, wir sagen besser nichts. Ja.
75	I: Mhm, ok. So ein bisschen die Einstellung hm?
76	B: Ja, Jaja, ganz klar.
77	I: Was ist dir im Kontext einer teamübergreifenden Zusammenarbeit wichtig?
78	B: Also teamübergreifend das ist ja mit anderen Abteilung und so?
79	I: Mhm, genau.
80	B: Ähm, wie soll ich sagen? Jetzt heute war ich auch auf dem B2 drüben. Ähm, es wird einfach auch von den anderen Abteilung geschätzt wenn jemand von einer anderen Abteilung kommt. Das ähm, meric vielmal warst du da. Das ist schön.
81	I: Also eigentlich die Wertschätzung was dir wichtig ist?
82	B: Ja und ich muss sagen, dass finde ich sehr sehr wichtig, dass einfach auch die Vorgesetzten das schätzen. Weil in der Regel reisst du dir schon ein wenig ein Bein aus oder. Und ähm, gut sie wissen es schon, aber zwischendurch tut es einfach schon gut, wenn man sagt, oh, super heute. Ja es ist ja wenig aber eben, irgendwie tut es einem ja trotzdem gut (lacht).
83	I: Ja sicher, Rückmeldung und Feddback ist sehr wichtig, das weiss man auch.
84	B: Je, genau, aber das haben wir hier eigentlich gut.
85	I: Mhm. Ähm, wie bist du so in anderen Teams aufgenommen worden wenn du ausgeholfen hast?
86	B: Ja, ich war natürlich bereits auf diversesten Abteilungen, habe ich gearbeitet. Auf dem A, auf dem B, auf dem E. Ja und wenn man dann Nachtwache gemacht hat, hat man auch alle Abteilung gekannt. Und ähm, ich habe da eigentlich nie Probleme gehabt, im Gegenteil (lacht).

87	I: Also wurdest du immer gut aufgenommen?
88	B: Ja, das hat natürlich auch mit der Arbeitsleistung zu tun oder also heute haben sie fast (lacht) gerissen, also gut kommst du.
89	I: Ok. Was hatte es für Auswirkungen für dein angestammtes Team wenn du ausgeholfen hast?
90	B: Ja, eigentlich nichts, weil die sind ja selbständig. Vor Arbeit und Personal her ist das organisiert und, ja, jeder Mensch ist ersetzbar, also. Ja, ich habe jetzt nicht das Gefühl nur wenn ich dort bin funktioniert es und ja.
91	I: Und wie ist es, wenn ihr Leute von anderen Teams aufgenommen habt, wie habt ihr diese aufgenommen?
92	B: Ja, diese tut man, sie erhalten natürlich auch nicht gerade die schwierigsten Fälle, dann erklärt man kurz, schau dieser ist ein wenig so und so und braucht das. Einfach mal auf das wichtigste hinweisen, weil ähm, ich weiss selbst, wenn ich auf eine andere Abteilung komme und jemand pflege den ich absolut nicht kenne und absolut keine Ahnung habe wie sie reagiert und wie sie kognitiv ist. Dann frage ich kurz nach oder sie sagen es mir auch oder eben wenn sie zu uns kommen dann sagt man es auch, schau, sie ist selbständig, du musst sie einfach ein wenig unterstützen oder Anweisung geben, ja.
93	I: ok.
94	B: Und das ist eben schon auch wichtig, wenn man Personal einer anderen Abteilung erhält um zu helfen. Weil ähm, sie müssen sich ja auch wohl fühlen und nicht einfach, ou hoffentlich ist der Tag endlich durch, da kann ich ja fast nichts arbeiten oder.
95	I: Also denkst du man muss besonders darauf achten, dass sie instruiert werden
96	B: Ja, jaja.
97	I: Gibt es sonst noch Punkte wo man besonders darauf achten muss?
98	B: Ja einfach sagen, hör zu, komm einfach fragen. Und nicht einfach denken ou du, ich darf ja fast nicht. Das ist einfach wichtig, das ist wieder Kommunikation, so ist es einfach.
99	I: Ja, die Offenheit und auch dass sie sich wohlfühlen, in diesem Sinne?
100	B: Ja, genau.
101	I: Gut. Ähm, Veränderungen gibt es ja auch immer wieder in jeder Organisation und ist auch notwendig. Hast du das Gefühl dass sich die Arbeit in den letzten Monaten verändert hat hier im ZSB?
102	B: Ähm, was, jetzt muss ich gerade studieren, wie lange ist das nun her? Sonst ist man ja, früher war das immer so, da ist man auf Abteilung A war man ein Team, Abteilung C war ein Team, B war ein Team. Fertig. Und wenn irgendwas nicht funktioniert hat oder ja, wenn jemand krank war, dann hat man vom Team jemand reingeholt zum arbeiten. Jetzt ist natürlich auch vom, wie soll ich sagen, vom Überstundenabbau und von den Finanzen her, dass es nicht so viele Überstunden gibt. Oder wenn man jemand reinholt wo sonst eigentlich frei hätte, das gibt wieder überstunden. Das haben sie natürlich jetzt schon besser im Griff, dass es da nicht mehr einen Haufen Überstunden gibt. Da kann man eines, muss man einfach auf den anderen Abteilung aushelfen oder. Und ähm, erst wo das angefangen hat, hatten wir schon so ein wenig unsere bedenken aber es ist, wie soll ich sagen? In dem Sinne hat es nur Vorteile. Also ich weiss nicht, für mich selbst, erst dachte ich oh mein Gott, ich kenne doch die Abteilungen nicht und weiss, jaaa was geht, aber ähm. Eben, es tut den teamgeist zu den anderen Teams fördern, was früher eigentlich eine Seltenheit war. Das ein A Team tut die vom B, beim Znüni einfach am gleichen Tisch sitzen oder der vom A Team sitzt dort und der vom B sitzt da. Einfach man hat mehr Personal untereinander, es geht einfach besser. Wir sind nicht mehr so Grüppeli.

103	I: Nicht mehr so das Gruppendenken, was?
104	B: Ja, ja, ja. Das ist also schon.
105	I: Also hast du das Gefühl es hat sich eher positiv verändert?
106	B: Ja, jaja. Was einfach halt schon ist, oder wenn man auf eine andere Abteilungen aushelfen geht, manchmal hat man, sagen wir wenn ich jetzt aufs E1 oder B1 oder. Gut Demenzabteilung ist sowieso nicht so meine Welt. Schnell aushelfen kann ich schon. Ich habe Mühe, da ich nicht an die Leute rankomme. Das ist aber im Hirn oben, da mein Vater Alzheimer hatte, meine Schwiegermutter hatte Alzheimer. Jetzt habe ich den Alzheimer einfach hier.
107	I: Wird auf solche Sachen auch geschaut? Kannst du das auch anbringen und sagen wenn es irgendwie geht?
108	B: Also, also das ist, damals als ich hier arbeiten gekommen bin, also als ich das Einstellungsgespräch hatte. Einfach Pflegeabteilung aber Demenzabteilung, das ist für mich ein Kündigungsgrund. Das kann ich, eben, es geht bei mir einfach nicht. Und dann vor ein paar Jahren hatten sie auf dem B1 unten Problem mit dem Personal. Und da hat mich der Abteilungsleiter gefragt, du kannst du dir das vorstellen 3 Monate da runter? Dann habe ich über Nacht schlecht geschlafen und am Morgen musste ich sagen, nein, das stimmt einfach nicht für mich, ich kann das einfach nicht. Ich kann das nicht und das war gut so für mich. Weil eben, ja. Aber das ist meine Einstellung, das ist einfach jetzt...das darf ja auch sein.
109	I: Ja aber das ist ja auch gut, dass man das äussern kann. Ja andere gehen nicht gerne auf eine Onkologie und diese gehen nicht gerne weiss ich nicht.
110	B: Ja, so tagesweise aushelfen ist überhaupt kein Problem, einfach nicht langfristig. Aber da haben sie Verständnis, also ich muss, also ich war in der letzten Zeit schon auch mal auf dem B1 aber einfach tagesweise und dann vielleicht die übernächste Woche wieder oder so.
111	I: Ja, aber eben, dann kann man es kommunizieren und es wird auch beachtet und darauf eingegangen?
112	B: Jaja, eben aber vor allem wenn man jetzt die Abteilung ganz wechseln müssen, das wird auf jeden Fall berücksichtigt, ja.
113	I: Mhm, ok. Gibt es sonst irgendwie Schwierigkeiten oder was würdest du allenfalls verändern in dem ganzen Prozess?
114	B: Ähm (..) wie soll ich sagen? Ich hatte gerade heute Morgen in der Pause etwas gehabt, wegen Arbeitsaufwand oder was weiss ich. Auf jeden Fall, eben, wir haben ja, es gibt jetzt dann auf keiner Abteilung mehr den Hotellerie Dienst, wo einfach jemand zuständig ist und das essen holt. Am Morgen schaut, dass die Leute das Frühstück haben, das das essen bestellt wird und dann den Waschwagen holt und solche Gänge und auch die Schränke aufräumt und solches. Das gibt es jetzt dann nicht mehr und es läuft alles in den Bereich der Pflege hinein. Und ähm, da habe ich für mich jetzt einfach ein wenig Mühe. Weil man kann dann allem nicht mehr so gerecht werden, da geht so vieles vergessen und und und die die dann eigentlich zuständig wären, die es gar nicht wissen, weil sie vielleicht zu wenig gut eingearbeitet wurden oder.
115	I: Ok. Also eigentlich ein Prozess der dazukommt, wo du das Gefühl hast, das ist too much!
116	B: Ja, weil im Moment haben wir auf dem E2 eine Praktikantin. Sie muss jetzt bei uns 2 Monate ein Praktikum machen. Und eben sie macht vorallem so Hilferichtungen und macht und ist zuständig was Hotellerie anbelangt. Das ist soo viel wert. Weil, also für mich, mich persönlich entlastet das wahnsinnig. Also wenn ich jemand am pflegen bin und ich bin im Zimmer, dann kann ich sagen, hör zu, der ist gepflegt, wärst du so gut und kannst du das Frühstück bringen. Kann vielleicht noch sagen was diejenige oder derjenige wünscht und dann kann ich es gesorgt geben. Dann kann ich zum nächsten gehen. Ansonsten muss ich noch Frühstück, muss es bringen und dann wieder rausräumen und helfen wieder ins Bett. Ja, es

	<p>sind so Kleinigkeiten, welche wahnsinnig viel ausmachen. Ich habe gerade heute gesagt, am idealsten wäre es, wenn man so einen Dienst hätte von acht Uhr bis elf Uhr, welcher einfach zuständig ist für Hotellerie, Wäsche, ähm also, Gänge für in die Wäscherei, einfach so spezielle Sachen. Das wäre ideal, aber ich denke (lacht) das würde wohl nie Zustande kommen. Oder, drei Stunden am Vormittag. Oder, wer möchte, wie sollten sie diesen Dienst benennen oder wer möchte das machen?</p>
117	<p>I: Ja, Möglichkeiten gibt es fast immer. Die Frage ist eher ob man es will und kann?!</p>
118	<p>B: Ja, aber eben, ich denke auch. Schon als, wie soll ich sagen? Solche die von Langnau runter kommen für schnell drei Stunden arbeiten, das ist dann halt auch ein wenig ein Verhältnisblödsinn. Da möchtest du dann auch schauen, dass du 8,24 arbeiten kannst. Aber ähm, ja.</p>
119	<p>I: Gut. Ähm, wie nimmst du die Planung in Bezug auf die Arbeitszeit wahr?</p>
120	<p>B: Gut äh, ideal wäre es natürlich wenn es durchgehende Dienste gibt und fertig. Oder aber, das ist einfach ähm, ein Ding der Unmöglichkeit bei uns. Weil am Morgen brauchst du das Personal um die Leute aufzunehmen und am Abend brauchst du Personal um die Leute ins Bett zu bringen. Das ist vor allem dieser D Dienst der das abdeckt. Der fängt um sechs ab sieben an bis elf Uhr und bis dann hast du 5 Leute gepflegt.</p>
121	<p>I: Ist das dieser geteilte Dienst was?</p>
122	<p>B: Also wir haben noch andere geteilte Dienste. Das zum Beispiel ist der D Dienst. Eben der geht dann weiter von halb vier bis um halb neun und zwischendurch musst du eine halbe Stunde ausstempeln, weil sonst hast du eine Stunde zu viel. Und ähm der fx Dienst, das ist auch ein teilter Dienst. Der ist so ein wenig variabel, der fängt um sechs ab sieben an und dauert bis um halb eins und dann von halb fünf bis um halb acht. Aber der kann auch mal von sechs ab sieben bis zwölf dauern und dann von halb vier bis halb sieben, so irgendwie. Aber eben, das ist eben etwas, wo man flexibel sein muss.</p>
123	<p>I: Und sonst für öhm, Planung der Arbeitszeit, Monatsplan oder was auch immer. Was ist dort positiv, was funktioniert dort gut?</p>
124	<p>B: In der Regel nicht schlecht, ja was soll ich sagen? Es ist halt einfach in unserer Branchen klar so dass man einfach zwei Sonntage arbeitet. Aber andererseits hat es auch den Vorteil, da kannst du mal Dienstag oder Mittwoch zurücklehnen und sagen so und ich habe Sonntag. Ja, dann kann man mal einen Kaffee trinken gehen und etwas abmachen und das ist jetzt mein Sonntag. Aber ich glaube das ist auch ein wenig Einstellungssache .</p>
125	<p>I: Aber im allgemeinen funktioniert es gut. Halt negativ dass man ab und zu am Wochenende arbeiten muss.</p>
126	<p>B: Ja, aber das ist, das ist halt einfach so aber das das, wie soll ich sagen? Diejenigen welche in dieser Branche arbeiten, die wissen das. Das es so ist, sonst sind sie am falschen Ort.</p>
127	<p>I: Ja. Hast du sonst noch sagen die angepasst werden müssten in der Planung von der Arbeitszeit?</p>
128	<p>B: Ja, ich studiere gerade, eigentlich, das da sind wir immer, wie soll ich sagen? Das wird wirklich nach Bedarf wird das immer automatisch. Da ist nichts spezielles wo ich das Gefühl habe das kann es jetzt nicht sein.</p>
129	<p>I: Mhm, gut. Wie wichtig ist die Vorausplanung der Arbeitszeit?</p>
130	<p>B: Ja, man hat ja schliesslich auch noch ein Privatleben oder.</p>
131	<p>I: Mhm. Und was ist so der, ein vernünftiger Planungshorizont für dich?</p>
132	<p>B: (lacht). Also einen Monat voraus wäre ideal aber meistens kriegen wir den Plan nicht so früh.</p>
133	<p>I: Ok. Aber etwas ein Monat?</p>

134	B: Ja, das sollte im Minimum schon sein. Eben, wenn man etwas spontan abmachen will. Du ich habe den Arbeitsplan noch nicht, ich bin zum Beispiel, habe noch mit drei (?) Kolleginnen, ich habe dazumals noch die Bäuerinnen Schule gemacht. Ähm, wir Jassen einfach einmal pro Monat oder. Und da muss ich erst auf den Arbeitsplan schauen. Aber da muss ich dann sagen du, wir machen mal ab. Vielleicht habe ich dann frei, vielleicht müssen wir einen anderen Termin finden. Das ist etwas, was ein wenig mühsam ist, wenn man einfach etwas, so...
135	I: Also du brauchst schon diesen Planungshorizont, damit du auch dein Privatleben organisieren kannst?
136	B: Ja, Jaja oder auch einmal ein Arzttermin oder so oder weil in der Regel kriegst du diese nicht so kurzfristig wenn du zu einem Spezialarzt gehen musst. Ou, keine Ahnung. Oder wir können schon Freiwünsche eingeben. Aber ähm wir haben zum Beispiel die Freiwünsche für den Mai, die sind schon, also dieser Plan ist schon wieder weg, also ich kann mich nicht mehr anmelden, ich hätte gerne dann im Mai, dann frei, ja.
137	I: Wie flexibel bist du auf eine kurzfristige Planungsanpassung?
138	B: Ja eigentlich in der Regel für mich nie ein Problem. Weil ich muss für niemand, auf niemand Rücksicht nehmen. Oder keine kleinen Kinder Zuhause und und kein Partner Zuhause der noch dieses oder jenes oder Wünsche hat, wo man sollte oder müsste, ja.
139	I: Gut. Und was sind für dich gute Gründe für eine kurzfristige Anpassung bei der Arbeitszeit?
140	B: Also Gründe von seitens Geschäft, ist natürlich klar, wenn jemand krank ist oder das jemand längerfristig ausfällt, dann ist es ganz klar. Dann sind sie auch gezwungen dass das, das die Arbeitszeit angepasst werden muss. Ja. Aber ähm, in der Regel, eben sie organisieren und regeln solche Sachen nun schon auch Abteilungsübergreifend. Und ähm, dann gibt es eben auch nicht so viel (..) doch dass du einfach vom frei kommen musst. Gut, mit 80% können sie einem sowieso nicht so wahnsinnig viel rein nehmen.
141	I: Ok, also das passiert selten dass es heisst heute oder morgen musst du arbeiten kommen?
142	B: Selten ja, früher viel mehr. Früher viel mehr.
143	I: Hat man das ein wenig besser in den Griff gekriegt?
144	B: Ja, ja. Ich denke es hat auch mit dem Rechnungswesen zu tun oder. Diese Überstunden sind natürlich schon nicht mehr so hoch wie sie es früher waren oder. Früher hat man einfach diese Abteilung. Dann haben sie selbst geschaut, ah die hat jetzt frei, rufen wir sie an und fragen ob du morgen arbeiten kommen kannst. Dann geht es über die Teamleitung, da haben sie Kapazität dort haben sie relativ gut Personal, da könnte man jemand für zwei Stunden rübernehmen oder so.
145	I: Eben halt mit der teamübergreifenden Zusammenarbeit?
146	B: Ja gester auf dem B2 eines einfach spontan krank und dann sind sie wirklich einfach am Limit gewesen, dann haben sie bei uns angerufen, wie seid ihr drin? Und dann hat es geheissen ja doch, wir sind eigentlich gut drin. Dann bin ich auch dreiviertelstunden rüber, jemand waschen gegangen und angezogen gegangen und habe dann noch schnell in der Abteilung die Betten und Zimmer aufgeräumt und, das macht einfach. Ja, das sind dreiviertelstunden aber macht manchmal wahnsinnig viel aus. Und von dem her ist es schon gut so.
147	I: Mhm, super. Wie nimmst du die Kommunikation durch die Vorgesetzten in Bezug auf die Planung wahr? Was ist gut, was ist schlecht?
148	B: Ja, die Planung. Das ist, in der Regel erhältst du einfach den Arbeitsplan und dann schaust du einmal und ja, was willst du da noch viel dazu sagen oder? Ja, das einzige was man kann, ist die Freiwünsche eingeben und dann gibt es da eigentlich nicht mehr viel zu diskutieren.

149	I: Ok. Würdest du dir denn etwas anderes wünschen, was angepasst werden müsste, jetzt in der Kommunikation der Vorgesetzten?
150	B: Mhh, ja, was wollen wir da machen? Nein das ist, ich möchte doch nicht planen. Das ist so schweurig. Weil jeder hat noch seine Wünsche und dann müssen sie schauen, das so viel und so viel Tage arbeiten und dann sollten sie noch Freizeit haben und dann hat noch die Nachtwache hat nach dem ausschlaftag minimum einen Freitag. Ähm, bis dann der ganze Teil und alles zusammen stimmt, das ist ein richtiges Puzzle (lacht).
151	I: Mhm, ja, aber das ist sicher eine Herausforderung.
152	B: Das ist absolut nicht einfach oder und ähm.
153	I: Aber gibt es Sachen die du dir wünschen würdest. Das du jetzt bei der Kommunikation irgendetwas wünschen würdest?
154	B: Nein was bringt mir das? Das würde ja doch nicht ändern. Weil sie sind, ja, wenn ich nicht gerade immer einen D Dienst habe und das nächste ist ein F Dienst, dann ist das akzeptal. Und dann ist es schon ein bisschen knapp, dann kommst du nach Hause. Wenn du bis um halb neun arbeitest und immer auf zack bist und bis du dann ein bisschen runtergekommen bist und dann ist es els, halb zwölf. Und wenn du dann um fünf wieder aufstehen musst. Das ist dann einfach ein wenig kurz und wie älter du wirst, desto weniger verträgst du das. Ist einfach so. Da brauchst du einfach mehr Erholungszeit. Aber sonst, also vom Arbeitsplan finde ich nicht dass die Vorgesetzten irgendwie noch...
155	I: Ok. Also hast du auch keine speziellen Wünsche oder etwas wo du sagt, das passt mir überhaupt nicht oder das ist nicht gut.
156	B: Ja, nein, also ich denke. Sie planen mir ja auch nicht fünf F Dienste nacheinander ein und schauen schon darauf dass es von allem ein bisschen etwas hat.
157	I: Also, dann kann man sagen es ist positiv, dass sie mehrheitlich gut planen und auch darauf schauen dass niemand irgend so blöde Dienste nacheinander hat oder so?
158	B: Jaja, jaja, das ist schon so.
159	I: Mhm, ok. Gut. Hast du sonst noch etwas so allgemein, was du zum Schluss noch erwähnen möchtest?
160	B: Also ich wüsste jetzt nichts mehr. Wir haben die Sache jetzt ziemlich beredet. Nein, also es ist sehr interessant hier zu arbeiten. Was es vielleicht noch zu sagen gibt ist, ist dass die psychohygiene vielleicht noch ein wenig mehr Zeit in Anspruch nehmen dürfte.
161	I: Mhm, in welcher form?
162	B: Einfach die Gespräche. Ja, klar kann man das in den Pausen ein wenig bereden.
163	I: Also dass eine Fachperson hier wäre, die einem unterstützen würde?
164	B: Nein nein, es reicht ja auch die Vorgesetzten oder die Teamleitung oder so. Eben wir haben im Moment gerade einen schweren Fall. Diese Frau tut mir so leid. Ich kann ihr nichts helfen und dann. Ja, ich versuche das schon, mich abzugrenzen. Aber es kommt einem doch immer wieder in den Sinn. Also von dem her wäre es gut wenn man jetzt drei vier Tage frei hätte. Dann hätte man wieder ein wenig mehr Distanz und kann wieder anders an die Sache rangehen.
165	I: Aber das heisst du würdest es von deinem Vorgesetzten wünschen, dass er mehr mit dir redet oder so?
166	B: Ja oder das man auch mal eine Befindlichkeitsrunde machen würde oder so. Aber ich, wir haben das ja, ich glaube das ist nicht, weil ähm (...) weil sie es nicht wollen. Sondern weil man es bis hierher nicht mehr angesprochen hat oder.

167 I: Mhm, ja eben ich denke das sind solche Sachen die dann auftauchen, wo man nicht daran gedacht hat. Genau für das macht man ja auch solche Erhebungen. Und ähm, wenn jetzt jeder zu diesem Punkt noch das gleiche sagt, merkt man, ah, das ist ein Bedürfnis der Leute.

168 B: Ja, jaja, das könnte ich mir jetzt noch vorstellen ja.

Interviewperson 4

1 I: Gut. Ja eben, ähm, im ersten Block ginge es so ein wenig um die Arbeitsmotivation. Du leistest hier ja einen wesentlichen Beitrag für das Unternehmen und für die Organisation. Wenn du jetzt an deine Arbeit denkst, was motiviert dich besonders?

2 B: Ähm mich motiviert, dass ich etwas bewirken kann, also dass ich etwas positiv beeinflussen kann oder positiv Einfluss nehmen kann auf etwas, wo mir am Herzen liegt. Also jetzt zum Beispiel wenn ich sage ähm, Qualitätsmässig etwas, dass ich hier Konzepte dazu schreiben kann oder dort Einfluss nehmen kann auf die Konzepte, wie man etwas ausführen kann. Oder in der Führung, dass ich meinen Mitarbeiterinnen kann, ja mit, dass ich sie stärken kann mit ihren Stärken eben und die Schwächen, äh. (...) auch ein wenig zu einer Stärke machen kann oder sie dort auch zu begleiten. Einfach so das positive Einfluss nehmen finde ich schon sehr spannend und auch mit Leuten zu arbeiten ist auch, finde ich auch immer wieder spannend. Auch für mich selbst und meine Persönlichkeitsentwicklung dann. Auch etwas daraus zu nehmen.

3 I: Und dann, einfach die positive Beeinflussung jetzt auf deine Mitarbeitende gesehen oder auch...

4 B: Auf den ganzen Betrieb denke ich, also auch auf das Angebot des Betriebes, dass man einen guten Ruf hat und einen guten Namen und dass die Leute gerne hierher kommen, ja, dass man hier gut betreut wird.

5 I: Ok. Gibt es Sachen die die demotivieren?

6 B: Ja, also jetzt gerade in meinem Fall ist es ähm. Der Grund dass ich gekündigt habe ist, dass ich so verzettelte Aufgaben habe, weisst du. Ich bin ja als Bereichsleitung zuständig und dann bin ich noch als Teamleitung zuständig und dann noch für Qualität und Projekte. So diese verzettelten Aufgaben wo ich gemerkt habe dass ich mich nirgends so richtig einbringen kann irgendwie. Man ist immer so ein wenig äh. Ja, du bist überall dabei aber du kannst dich nirgends richtig darauf einlassen. Und das ist das was ich jetzt gemerkt habe, dass mir das wie wie zu anstrengend ist einfach auch über längere Zeit. Wo ich mich jetzt mehr auf ein Thema fokussieren möchte.

7 I: Ok.

8 B: So unklar, also was mich auch demotiviert kann man vielleicht auch sagen, sind so unklare Aufgaben auch. Wenn es nicht klar ist ähm, wie man etwas oder wo es hingehet so. Unklare Ziele finde ich auch nicht so praktisch und so unklare Prozesse, unklare Abläufe. Das macht es irgendwie mühsam wo man dann immer wieder hin- und her, ja wie ein Pingpongball, wo man nie so recht weiss wie und wo durch.

9 I: Gut. Hast du Sachen wo du das Gefühl hast, das würde zu einer Motivationssteigerung führen?

10 B: (...) Ja also ähm, so eine klare Strategie. Also das haben wir auch dieses Strategiepapier, das ist eigentlich relativ klar aber es gibt dann trotzdem wieder in den Prozessen weiter unten, gibt es wieder Unklarheiten. Aber eine klare Strategie, dass alle am gleichen Strick ziehen, damit man weiss wo man hin will und man danach wieder selbständig arbeiten kann. Das es wie immer wieder Stadorte gibt, hier stehen wir, jetzt müssen wir hier noch ein wenig daran arbeiten und hier noch ein wenig daran arbeiten und wenn dann klar ist was jeder zu tun hat, dass man dann weitergeht und dann wieder das selbständige arbeiten finde ich dann auch wieder spannend. Also, meine eigene Ideen reinbringen, das finde ich sehr motivierend, ja.

11 I: Mhm, ok. Hast du denn das Gefühl, dass du autonom arbeiten konntest oder eben immer, dass man

	irgendwie dazwischen geredet hat?
12	B: Ich konnte ziemlich autonom arbeiten. Das war auch etwas, was ich extrem geschätzt habe. Also, in meinem Bereich. Und manchmal war es doch wieder ein wenig unklar, wo kann ich jetzt selbst entscheiden. Also das war mir unklar, das ist...aber ja vielleicht auch meine Thematik weisst du. Aber so ein wenig das. Ja es war manchmal ein wenig schwammig, kann ich jetzt hier entscheiden oder manchmal wenn ich etwas entschieden habe war es dann nicht ganz gut oder man hat wieder anders entschieden aber im grossen und ganzen konnte ich sehr autonom arbeiten und das das ist schon cool und das schätze ich auch. Ich könnte jetzt auch nicht etwas machen weisst du, was zu fest vorgegeben ist und irgendwann dann auch langweilig wird. Ja irgendwie die Kreativität reinbringen finde ich schon wichtig. Die eigenen Ideen.
13	I: Mhm. Gut. Wir kommen dann nachher auch noch einmal kurz auf die Autonomie zu sprechen. Ähm, ich habe so fünf Kurzfragen, wo man weiss dass sie wichtig sind für die Arbeitsmotivation. Wie siehst du die Anforderungsvielfalt hier?
14	B: Sehr hoch, also (...). Das ist, wie haben ähm, sehr komplexe Pflegesituationen und das finde ich sehr spannend also. Die Anforderungsvielfalt ist sicher eigentlich für jede Berufsgruppe denke ich. Also ich rede jetzt vom Pflegebereich aber auch von der Aktivierung so, von der Physio, also. Ja, finde ich sehr spannend und abwechslungsreich.
15	I: Was würdest du so in einer Stufe von eins bis fünf, wobei eins wenig ist und fünf hoch?
16	B: Im Vergleich zu anderen Heimen meinst du jetzt?
17	I: Ja einfach, sagen wir einmal ohne Vergleich. Einfach ähm, deine rein persönliche Einschätzung wie hoch die Anforderungsvielfalt hier ist.
18	B: Die ist schon eine fünf, doch würde ich schon so sagen.
19	I: Wie ist es mit der Ganzheitlichkeit der Aufgabe? Also hast du Sachen wo du nur in einem Gesamtteil nur ein kleines Teil davon hast oder hast du wirklich eine ganze Aufgabe wo du dabei bist?
20	B: (...) Ja so in den Teilaufgaben wo ich habe oder in den Zuständigkeiten bin ich schon immer am ganzen dran so. Gut weisst du, als Bereichsleitung bin ich ja für die Aktivierungstherapie, für das Tageszentrum und für die Physio zuständig. Dort sind dann auch, dann ist dann auch die Zusammenarbeit mit den Abteilungen, dass ist immer ein geben und nehmen. Das sind immer wieder so Puzzles die zusammenpassen müssen. Es ist ein wenig beides. Aber grundsätzlich kann ich schon von A bis Z fertig machen.
21	I: Ok. Und was würdest du dort sagen auf einer Stufe von eins bis fünf?
22	B: (...) Vielleicht eine vier.
23	I: Mhm, die Bedeutsamkeit der Aufgaben? Also siehst du Sinn und Zweck deiner Arbeitstätigkeit?
24	B: Ja. Jaja, also als Bereichsleitung.
25	I: Von eins bis fünf?
26	B: Ähm (...) ja das ist schon eine fünf. Also das...
27	I: Gut. Ähm eben, dann die Autonomie?
28	B: Mhm (...). Doch da habe ich schon das Gefühl dass ich sehr viel ähm (..) selbst einbringen konnte und bestimmen konnte. Da würde ich sagen das ist eine vier.
29	I: Wie ist es mit der Rückmeldung der Aufgabenerfüllung? Also erhältst du unmittelbar Rückmeldung,

	kannst du irgendwie Fehler korrigieren, kannst du sonst irgendwie darauf eingehen oder?
30	B: (.....) (seufzt) Ja manchmal früher, manchmal später. Aber es kommt dann schon eine Rückmeldung vom Team oder dann von meiner Vorgesetzten. Aber das ist jetzt eher eine drei. Mhm.
31	I: Ok. Gut. Dann kämen wir eigentlich schon zum Commitmentteil. Eben du weisst ja, es geht dort um die Identifikation zur Organisation. Es nimmt mich allgemein wunder, arbeitest du gerne hier, ist das ZSB ein guter Ort zum arbeiten, fühlst du dich dem Unternehmen verbunden?
32	B: Ich finde das Angebot vom Zentrum Schlossmatt sehr gut. Ich finde dass ähm, weisst du es sind so Lücken welche wir erfüllen im Gesundheitswesen in dem Sinne mit der Aufnahmeabteilung und der Abteilung für unter 65-jährige. Ich finde auch das Demenz Angebot genial oder auch sonst was wir bieten, ja. Weisst du mit diesen komplexen Pflegesituationen, was man hier am aufbauen ist. Man denkt sehr weit voraus, man denkt sehr fortschrittlich auch mit der Intercarestudie. Ich weiss nicht ob du davon auch schon gehört hast? Wo es darum geht, auch die Entwicklung in der Politik etwas aufzufangen, dass man sich hier auch organisiert und das finde ich schon auch sehr fortschrittlich und und ähm gut in die Zukunft gedacht. Und auch ähm, für das arbeiten auf den Abteilungen sehr ähm positiv, also sehr fördernd. Also das ist, ich finde es ist ein genialer Betrieb.
33	I: Gut, mhm. Also kannst du dich mit dem ZSB identifizieren? Eben wenn ja wieso? Ist es vor allem das Angebot welches ihr bietet. Hat es noch andere Aspekte vielleicht wo du sagst, ja doch, ich kann mich gut identifizieren?
34	B: (...) Ja also, ich habe mich. Ja doch, also, ja auch (seufzt). Auch mit den Leuten die arbeiten. Die sind motiviert, das sind motivierte Leute. Die Zusammenarbeit hat sehr Spass gemacht, also es ist, es ist sehr viel gelaufen die letzten Jahre. Man musste sehr flexibel sein und musste sich sehr auf neue Sachen einlassen und und ähm, ja da muss ich den Leuten schon einen Kranz winden dass sie, sie sind sehr flexibel weisst du also, das finde ich auch schön, dass man ja nicht immer grad nur Gegenwehr erhält. Also man konnte da wirklich auch viele Sachen, ja umsetzen und machen. Mhm.
35	I: Gut. Gibt es etwas was die Identifikation zum Unternehmen noch steigern würde jetzt?
36	B: (...) Ja aber. Also mir hätte es jetzt vielleicht geholfen wenn ich ähm (...) wie eine, weisst du, ein kleiner Aufgabenbereich. Ein klarerer Aufgabenbereich mit den gleichen ähm (...) weisst du jetzt entweder Qualität. Aber da ist vielleicht der Betrieb zu klein um nur das zu machen oder einfach das wie klarer haben also oder wie klarere Prozesse. Aber dort sind wir auch dabei. Das mit den Prozessen muss noch klarer werden, das ist noch so ein bisschen, ja, vielleicht auch das Organigramm ein wenig, eher ein wenig schwerfällig.
37	I: Ok. Also das man an der Struktur noch Sachen ändern müsste?
38	B: Ja, die Organigrammstruktur würde ich vielleicht sagen müsste man vielleicht noch einmal überdenken. Wird jetzt dann vielleicht überdacht, nachdem dass ich gehe mit dieser Rückmeldung jetzt und diesem verzetteln jetzt.
39	Mhm, ok. Gut. Was würde die Identifikation verringern? Sonst noch?
40	B: (...) Ähm, ja wenn, wenn für mich nicht nachvollziehbare Entscheidungen getroffen werden.
41	I: Mhm. Gut. Was würdest du sagen auf einer Skala von eins bis fünf, wie hoch ist dein Commitment zum Betrieb?
42	B: (..) Eine vier.
43	I: Eine vier.
44	B: Mhm.

45	I: Gut, super. Dann haben wir noch ein paar Fragen zur Zusammenarbeit. Ja eben, du hast ja bereits erwähnt dass das hier sehr gut geklappt hat hier. Ähm, ich denke eben, du erlebst Zusammenarbeit sicher gut, so wie ich dies raushören konnte. Was ist für dich wichtig bei einer Zusammenarbeit?
46	B: Eben dass man die gemeinsamen Ziele verfolgt, dass man (...) dass man gemeinsame Ziele definiert und auf diese hin arbeitet und dass man, ja auch immer davon ausgeht, dass der andere, äh, das auch macht und einem nicht in den Rücken fällt oder so. Also weisst du wenn ich jetzt zum Beispiel als Bereichsleitung sagst du, besprichst du ja mal etwas mit deinen Leuten und dann nicht dass der andere dann etwas anderes sagt oder dann verstehen sie es vielleicht nicht und dann fragen sie den anderen etwas, dass dieser seit, dass er das erst mit mir abklärt. Also weisst du so ein bisschen, dass wenn ich etwas sage, dass das wahrscheinlich auch aus einem Grund heraus gekommen ist, weisst du was ich meine? Weisst du, dass es danach nicht, dass ich jetzt oder wenn meine Kollegin etwas gesagt hat, dass ich nachher sage, ja aber du aber er hat jetzt einen Mist erzählt. Das du sagst ja ok. Ich weiss jetzt gerade nicht wieso dass sie das so gesagt hat aber ich kläre das noch ab und dann fragt man noch einmal zurück. Also weisst du, dass man so ein wenig hinter dem steht, wo der andere mitgeteilt hat oder abmacht mit den Leuten. Irgend ein Grund hat sie ja wohl gehabt, also weisst du, so ein bisschen, dass man davon ausgeht, dass man immer vom positiven ausgeht, so. Und so als Einheit auftritt im Team, das finde ich auch noch wichtig.
47	I: Mhm. Gibt es sonst noch irgendwelche Faktoren, die für dich zu einer guten Zusammenarbeit beitragen?
48	B: Gute Informationen untereinander, also was läuft im Alltag, finde ich wichtig. Das man immer auf dem gleichen Stand ist auch, wenn jemand nicht da war. Ähm (...) ja. Das ist eigentlich noch so. Das man auch diskutieren kann, dass auch mal ein wenig hitziger diskutiert werden kann und es danach auch wieder ok ist.
49	I: Also dass man auch mal ein wenig kritisch sein darf?
50	B: Mhm, ja. Und Offenheit finde ich noch sehr wichtig. Dass man auch offen Feedback geben kann und auch sagen kann das finde ich jetzt nicht so gut, warum hat man das so entschieden? Ich hätte das jetzt vielleicht so. Ja eben, dass man auch Kritik anbringen kann und nicht sofort eingeschnappt ist.
51	I: Ja, gut. Was im Kontext einer teamübergreifenden Zusammenarbeit wichtig?
52	B: (...) Dort finde ich wichtig, dass man wie klare Aufträge runtergibt. Also wenn ich jetzt, es kommt etwas von oben nach unten und dann gibt man das den Teamleitungen weiter, dass dort klar ist was zu tun haben und auch wie es gedacht ist. Das man auch dahinter sieht und eben auch offene Informationen, also wie ist es zu dieser Entscheidung gekommen, das was man kommunizieren kann, finde ich wichtig, dass dies offen kommuniziert wird.
53	I: Mhm.
54	B: Was ich noch wichtig finde dort, ist mir gerade noch in den Sinn gekommen, dass man nicht zu früh informiert, also dass ich wie wie fertig denke oder fertig ähm, wie wir es haben wollen und dann kommuniziert. Und nicht schon vorher, vielleicht machen wir es so und vielleicht dann so. Das verwirrt die Leute irgendwie auch.
55	I: Dass sie nachher nicht einen klaren Auftrag haben .
56	B: Also das finde ich persönlich auch mühsam wenn man dann nachher (?)
57	I: Ja und dann machst du es mal so und danach ist dann trotzdem nicht gut.
58	B: Genau, dann weiss man am Schluss nicht mehr was nun das richtige war.
59	I: Ja, ja. Mhm. Wurdest du auch schon auch in anderen Teams eingesetzt? Dies ist jetzt wohl als Bereichsleitung wohl eher schwierig.
60	B: Eben ja, ich habe hier ja im Pflegesupport begonnen. Aber dann als Bereichsleitung eigentlich nicht

	mehr, nein.
61	I: Mhm. Und vorher, wie wurdest du da so in anderen Teams aufgenommen, in denen du aushelfen musstest?
62	B: (...) Ähm, gut. Also das ist, doch man war offen und hat mich auch geholfen und mir Sachen gezeigt und unterstützt, also ich konnte immer fragen. Das habe ich sehr, ja (räuspern) schön erlebt.
63	I: Gut, ja. Hatte es irgendwelche Auswirkungen für dein angestammtes Team?
64	B: Wenn ich aushelfen ging?
65	I: Ja.
66	B: Nein. Jetzt nicht irgendwie. Aha, ja vielleicht konnte ich wieder etwas anderes nachschauen. Also weisst du, doch es hatte eigentlich positive Auswirkungen, dass du wieder in einen anderen Bereich hineingesehen hast, wo du vielleicht nachher etwas mitnehmen konntest für das angestammte Team, ja.
67	I: Mhm. Was sind für dich so allfällige Stolpersteine?
68	B: Beim Aushelfen?
69	I: Ja.
70	B: Ähm (...) Ja also es spielt auch ein bisschen eine Rolle mit welcher Einstellung man an die Sache rangeht. Also wenn man hingeht und denkt, ja, jetzt muss ich wieder aushelfen gehen, dass ist doch ein Scheiss. Und wenn man hingeht und denkt, doch doch spannend, jetzt gehe ich mal schauen wie sie es machen, vielleicht machen sie es ja anders, eigentlich sollte man es ja vielleicht im ganzen Haus ähnlich oder identisch machen, das wäre ja die Idee aber vielleicht haben sie ja auch irgendwie noch Abläufe die besser funktionieren oder irgend etwas, ja, wo ich dann auch wieder davon profitieren kann.
71	I: Mhm. Und ich nehme an, umgekehrt war es auch schon der Fall. Wie hat man dann Leute aufgenommen welche aushelfen kamen?
72	B: Also jetzt in meinem Team, wo jemand aushelfen kam? Nein das ist eigentlich, also weisst du, dass jetzt jemand in mein Team aushelfen kam, hat es nicht gegeben. Weil das ist dann in dieser Funktion, ja ist das nicht gerade so. Aber das passiert natürlich auf den Abteilungen sehr viel, aber da könnt ihr ja dann später...Teamleitung oder keine Ahnung mit wem du noch hast.
73	I: Was hast du aber noch das Gefühl, auf was muss man besonders achten, wenn jetzt jemand anders von einem anderen Team kommt?
74	B: Ja dass man diesen auch offen empfängt und ihn auch gut informiert und auch Danke sagt, dass er kommt und dass man froh ist für seine Hilfe, ja.
75	I: Mhm, gut. Dann noch, eigentlich der letzte Punkt, welche sich um Veränderung und Planung dreht. Das ist ja auch in jedem Betrieb eine Notwendigkeit, dass man auch Sachen anpasst und eigentlich auch die Planung wird immer wieder ein wenig ändern. Ähm, hast du das Gefühl die Arbeit hier hat sich in den letzten Monaten verändert?
76	B: (...) Also es ist sehr viel Veränderung immer wieder hier im Haus. Also weisst du, auch jetzt in den letzten fünf Jahren als ich hier war. Es ist extrem viel auch mit Geschäftsleiterwechsel und und dieses und jenes. Aber in den letzten Monaten würde ich jetzt, ja nein nicht unbedingt, da hatte ich schon diese Aufgaben. Aber einfach in der letzten also in den fünf Jahren die ich hier bin hat sich sehr viel verändert immer wieder. Mhm.
77	I: Mhm. Ähm, wie hast du diese Veränderungen wahr genommen? Eher positiv oder negativ oder weder noch?

78	B: Positiv und negativ. Das ist jetzt, der eine Geschäftsleiterwechsel war negativer, in dem dass man, weisst du, einfach ähm, sehr forsch vorgegangen ist und gerade sehr viel Wechsel gemacht hat. Es hatte auch seine positiven Seiten, dann ging es mit dem Neubau weiter. Aber es hat auch sehr verunsichert.
79	I: Also sehr viele Wechsel im Personal oder sonst sehr viel Veränderung?
80	B: Sehr viel Veränderung weisst du, in der Kultur auch. Vorher war ein wenig ein ähm, das war eine Geschäftsleitung, die pensioniert wurde und der hatte nicht mehr sehr viel angerissen und dann kamm plötzlich der andere der Gas gab wie verrückt, der auch aus Zürich kam. Weisst du, das war auch eine ganz andere denkweise, habe ich dann auch gemerkt. So Zürich, Burgdorf, das sind Welten oder. Meisten sind das auch ganz andere Überlegungen. Ähm (.) und das, das forsche Vorgehen weisst du, auch die Mitarbeiter nicht einbeziehen. Das ist auch noch ein wichtiger Punkt, dass man auch die Mitarbeiter in Entscheide miteinbezieht, wo sie auch etwas dazu zu sagen haben oder. Weisst du, wenn es um ihre Prozesse geht. Das ist dann so sehr forsch rübergekommen und hat es dann auch schwierig gemacht. Und jetzt der andere Wechsel zum jetzigen Geschäftsleiter wurde es wieder viel klarer. Und dann merkte man was man eigentlich alles für Sachen hat und was man alles aufräumen muss. Dort ist man jetzt dran und das ist man am analysieren. Einfach so so, die alten Leichen der vielen vergangenen Jahren, die man dort nun aufräumt.
81	I: Wo aber eigentlich ähm positiv ist, dass man dort einmal dahinter geht.
82	B: Ja auf jeden Fall. Das ist einfach ähm anstrengende Arbeit. Aber man muss es doch einmal machen sonst kommt man nie weiter.
83	I: Ja, es geht halt auch immer lange bis es auch in den Köpfen ist von allen und umgesetzt ist.
84	B: Das ganze umdenken, jaja, das ist so, das braucht extrem viel Zeit.
85	I: Ähm, hast du etwas was du allenfalls ändern würdest, jetzt auch bei den Prozessen oder?
86	B: Jaa, also dort sind wir dabei mit dem Projekt, dass man dort die Prozesse noch anpasst, vereinfacht, verschlankt, dass man wirklich auch die blinden Flecken, ich finde es wahnsinnig schwierig, die bi^linden Flecke zu sehen, ich bin ja jetzt eigentlich erst fünf Jahre da. Das ist ja nicht so lange wenn man es von aussen betrachtet. Und trotzdem habe ich schon wahnsinnig viele blinde Flecken, ja.
87	I: Ja, das geht schnell.
88	B: Ja, das geht mega schnell oder. Bereits nach einem Jahr bist du da schon drin, wenn du etwas machst und eigentlich, erst regst du dich auch dass der Ablauf so ist und dann irgendwann ist es einfach so.
89	I: Dann hast du dich daran gewöhnt, was?
90	B: Ja, so, Oder einfach so Prozesse verschlanken sicher oder vielleicht uach Sachen zusammenführen, äh, die Zusammenarbeit unter den Bereichen verschlanken, das das ist sicher auch noch wichtig und dass man so zu einer, das ist ja jetzt auch Idee und da ist man auch am arbeiten daran, dass man zu einem Haus wird. Weisst du vorher war es wirklich so, waren die Bereiche viel mehr aufgeteilt. Haben ihre Arbeit untereinander gemacht, jeder hat für ich gearbeitet eher mehr. Und jetzt geht es wirklich auch darum dass die Zusammenarbeit unter den Bereichen auch ähm gestärkt wird. Damit man viel mehr fürs Haus denkt und nicht nur für den eigenen Bereich.
91	I: Ja, Nicht so das Gruppendenken was?
92	B: Ja, finde ich auch gut. Finde ich super diese Strategie.
93	I: Habe ich auch das Gefühl, so wie ich das bis jetzt gehört habe. Dass das auch sehr viel helfen kann.
94	B: Mhm.
95	I: Mhm, gut. Ähm, wie nimmst du die Planung in Bezug auf die Arbeitszeit wahr?

96	B: Da konnte ich natürlich sehr selbständig planen. Das war absolut genial für mich. Ja, wenn ich keine Termine, Sitzungen oder was auch immer hatte, konnte ich auch sagen ich arbeite jetzt am Montag oder ich arbeite jetzt am Freitag. Das war auch relativ kurzfristig noch möglich. Also wenn ich an einem Tag keine Termine hatte, konnte ich auch kurzfristig etwas tauschen. Ja das ist, absolut genial.
97	I: Gut in dieser Position, was?
98	B: Ja (lacht). Das ist so.
99	I: Ähm ,was ist positiv, was funktioniert gut?
100	B: In Bezug auf?
101	I: Vielleicht muss man dort ein wenig umdenken, weil es ist eher aus Sicht des Mitarbeitenden gesehen halt.
102	B: Jetzt auf die Arbeitszeit bezogen meinst du?
103	I: Ja genau ,Jetzt weiss ich halt nicht. Ja, müsste man es halt eher aus deiner Sicht ein wenig anschauen.
104	B: Also weisst du, in diesen Bereichen wo ich zuständig bin. Da ist die Arbeitszeit sowieso so klar. Das ist nicht so ein grosses Problem. Also weisst du, im Tageszentrum arbeitet man von acht bis fünf, in der Aktivierung arbeitet man von acht bis fünf, manchmal macht man auch Abendeinsätze. Aber das kann man so wie selbst planen und im Bereich von den, von der Apotheke und den Pharmassistentinnen, von der Fusspflege und des Fahrdienstes, das ist auch gegeben, weisst du. Diese Arbeitszeiten sind so gegeben, eigentlich von Montag bis Freitag und das macht es auch wieder ein wenig anders, wenn du nicht einen 24 Stunden Einsatz abdecken musst. Und von dem her ist es halt in meinem Bereich, sind meine Leute sehr zufrieden mit dem. Du hast vorgegebene Arbeitszeiten, was es natürlich viel viel einfacher macht.
105	I: Hast du dort trotzdem Sachen, welche irgendwie negativ waren?
106	B: Ich denke also, einfach beim Fahrdienst, die müssen sehr flexibel sein. Es ist halt von ihnen her auch nicht so ein Problem, sie sind wirklich auch sehr flexibel weisst du. Dann hast du dann Fahrdienste, manchmal hast du am Morgen keine oder dann gleich zwei. Dann musst du dann auch schauen dass du das organisieren kannst oder dann bist du dann später auch noch unterwegs und kommst erst um sechs Uhr zurück. Dort müssen sie schon flexibel sein, das ist ähm, du kannst dann doch nicht sagen mein Tag fängt immer um acht Uhr an und hört immer um fünf Uhr auf. Aber das ist für sie auch nicht so ein Problem und sie planen dort ihre Termine auch ein wenig selbst und können dort auch ein bisschen Einfluss nehmen. Je nach dem was es dann eben auch ist, wo dann länger geht, was sie nicht beeinflussen können, dann wird es manchmal schon mühsam, wenn sie dann spät zurück kommen.
107	I: Mhm, mhm, gut. Hast du dort noch etwas, wo du das Gefühl hast könnte man anpassen oder müsste man anpassen?
108	B: Ja, im Moment eher nicht, also. Nein, nein im Moment nicht.
109	I: Wie wichtig ist dir selbst die Vorausplanung der Arbeitszeit?
110	B: Also mir persönlich ist das sehr wichtig, weil ähm, du willst ja dann auch deine Freizeit planen und ähm (...). Ja wenn du, je früher du weisst wie du arbeitest, desto besser kannst du dann auch (?) planen. Aber ich denke das ist auf den Abteilungen sehr schwierig. Diese Pläne kommen relativ spät.
111	I: Das wäre somit das nächste Thema. Was ist für Dich ein vernünftiger Planungshorizont?
112	B: Ja also ich fände es natürlich schon cool, wenn man jetzt im März, wenn der Mai schon draussen wäre. Also weisst du so zwei Monate vorher. Also zumindest. Lieber drei. Aber hier ist das im Moment fast nicht möglich.
113	I: Mhm. Ja eben, wieso brauchst du diesen Planungshorizont? Wahrscheinlich auch dass du auch dein

	Privatleben organisieren kannst, oder?
114	B: Ja also, ich. Es gibt ja verschiedene Leute. Ich mag es wenn es ein wenig strukturiert und ein wenig, also ja. Ich bin ja auch froh wenn ich weiss wie kann ich jetzt auch am Abend abmachen oder ähm, ja. Um das Privatleben auch zu organisieren ja.
115	I: Mhm. Wie flexibel bist du auf kurzfristige Planungsanpassungen?
116	B: (...) Es hat es auch ab und zu gegeben dass jetzt ein Termin rein kam, wo ich länger bleiben musste oder so. Das ist, ja, das geht auch aber. Ich hatte nicht so viele Veränderungen. Für mich ist es eher mühsam wenn so kurzfristige Planungsanpassungen sind. Ich kann nicht so gut mit dem umgehen. Aber man verlangt von den Mitarbeitenden recht viel denke ich.
117	I: Mhm. Was sind für dich gute Gründe für so kurzfristige Anpassungen?
118	B: Ja das sind auch, wenn du halt krankheitsausfälle, dann musst du dich irgendwie organisieren, der 24 Stunden Betrieb muss laufen. Ähm, und ich bin natürlich auch sehr froh wenn meine Mitarbeiter einspringen wenn jemand ausfällt oder. Ja eben, das sind so kurzfristige Krankheitsausfälle denke ich, die Sinn machen wenn man kurzfristig etwas umplanen muss. Und sonst, bin ich immer bestrebt oder kämpfe immer dafür dass wir möglichst weit vorausplanen können oder damit wirklich auch eine Ruhe reinkommt oder.
119	I: Gut. Jetzt der letzte Punkt ist nun eher wieder ein wenig schwierig. Wie nimmst du die Kommunikation in Bezug auf die Planung wahr. Da du ja so ein bisschen deine eigene Vorgesetzte bist in der Planung, was. Aber vielleicht kannst du allgemein etwas dazu sagen, was ist positiv, was ist negativ?
120	B: Einfach jetzt auf meine Planung bezogen?
121	I: Ja. Ja oder, ja eben ist noch schwierig weil du jetzt selbst planst.
122	B: Ja eben, da habe ich schon sehr viel Freiheiten gehabt oder. Da habe ich halt schon, ja auch mit den Ferien ist es auch immer praktisch aneinander vorbei gegangen. Ich habe noch keine Kinder und dann habe ich dann Ferien genommen, wo nicht Ferienzeit war. Das ist für mich, ja, ja das ist schwierig zu beantworten.
123	I: Vielleicht weisst du es aus der Sicht von anderen, irgendwie dass du mal etwas gehört hast oder wie dort die Kommunikation der Vorgesetzten ist. Ob man sagen kann es gibt irgendwie positive Sachen oder negative Sachen?
124	B: Ich denke, eben wir haben. Das Problem auf den Abteilungen ist, dass wir halt relativ viele Krankheitsausfälle haben und im Moment mit wenig Personal fahren auch. Und dass sie viel aushelfen gehen müssen und dass das manchmal wirklich sehr sehr kurzfristig ist. Also wir verlangen, ich habe das Gefühl dass wir dort sehr viel Flexibilität von den Mitarbeitern ab verlangen. Weisst du, dass sie kurzfristig informiert werden du morgen musst du dann dort. Ähm, ja.
125	I: Mhm.
126	B: So die kurzfristigen Informationen, kurzfristige Umplanungen sind sicher mühsam. Oder was ich auch negativ finde, wenn du etwas am Plan änderst und den Mitarbeiter gar nicht informierst. Auch wenn ich nicht weiss ob das schon vergekomen ist es ist vielleicht auch schon passiert, ja. Das ist jetzt etwas negatives was ich sagen kann. Genau, dass die Infos nicht, ja.
127	I: Mhm.
128	B: Und und positiv fände ich, wenn man es relativ frühzeitig rausgeben könnte, den Plan. Und wenn sie nicht zufrieden sind, dass sie auch selbst umplanen könnten, also weisst du auch, wenn sie auch sagen könnten, jetzt habe ich hier noch einen Termin erhalten und jetzt müsste ich mit jemandem tauschen. Weisst du, das das auch möglich ist ähm, dass sie das auch machen können, in Absprache mit dem

	Vorgesetzten.
129	I: Ok, mhm. Und jetzt rein auf die Kommunikation bezogen jetzt noch? Also ich weiss nicht ob du dort dazu noch etwas sagen kannst?
130	B: Ähm also weisst du ich denke es ja wichtig dass man weiss, was hat man für Vorgaben, also weisst du, wieviele Freiwünsche kannst du überhaupt eingeben. Wie sieht es aus mit Wünschen, Dienstwünschen unter der Wochen, weisst du, dass man dort auch klare Vorgaben kommuniziert, schriftlich wahrscheinlich auch am besten. Ähm, dass es wie klar ist, gut ich habe einmal in der Woche, einmal im Monat kann ich ein Wochenende frei eingeben, das andere muss ich dann schauen oder wird einfach geplant. Ja, so solche Sachen, dass es auch klar ist, was hat man für Möglichkeiten. Und das dann der Vorgesetzte sicher auch frühzeitig informiert, so schnell wie möglich informiert und vielleicht auch informiert, wieso dass es zu einer solchen Umplanung kommt, ähm ja.
131	I: Mhm. Weisst du das, wird das hier so gemacht?
132	B: Das kann ich so nicht beurteilen. Mh ja, es wird sicher gemacht, aber gell, es sind acht Teamleitung.
133	I: Da kannst du auch nicht alles wissen, ja, natürlich. Ja gut. Hast du sonst noch gerade Bemerkungen oder irgendwelche Sachen die wir nicht besprochen haben, wo du findest dass sie noch wichtig wären?
134	B: (...) Ja, ich glaube das habe ich auch schon einmal angetönt. Weisst du, dass es wichtig ist für die Mitarbeiter, ich glaube für das Commitment der Mitarbeiter ist es wichtig dass man sie einbezieht in Entscheide auf ihrer Ebene weisst du. Also es gibt Sachen die man vorgeben kann von der Leitung her oder wo vorgegeben sind oder welche wichtig sind dass sie vorgegeben sind. Aber wenn es dann so um Prozesse oder um Abläufe in ihren Bereichen geht, finde ich es wichtig, dass man sie miteinbezieht. Dass sie selber das auch mitgestalten können, dann fühlt man sich auch viel mehr verbunden mit dem also. Ja, wenn du einfach etwas übergestülpt kriegst, kannst du dich nicht in derselben Form identifizieren mit dem Betrieb. Das ist dann ähm, finde ich wichtig, dass sie dort dabei mitentscheiden können. Je mehr du mitentscheiden kannst oder eben du auch gehört wirst oder dass man dir erklärt warum hat man das anders gemacht, ich weiss du hast das gesagt aber wir haben uns so entschieden aus diesem und diesem Grund. Ich denke dort kann man die Mitarbeiter abholen und ähm, ja dann können sie sich auch viel mehr identifizieren mit dem Betrieb. Wenn sie können, wenn sie auch das Gefühl haben, dass sie mitbewirken können. Ja.
135	I: Ja. Super. Dann sind wir eigentlich schon am Schluss. Oder endlich, je nach dem (lacht).
136	B: Nein, das war jetzt gut.
137	I: Danke vielmals.

Interviewperson 5

1	I: Ja eben du leistest ja mit deiner Arbeit einen wertvollen Beitrag für die Organisation. Wenn du jetzt an deine Aufgaben denkst, was sind Sachen die die motivieren?
2	B: Ähm, mich motiviert es jetzt als Abteilungsleiter gerade das Team zu führen in die Richtung, dass man zueinander schaut, eine gute Zusammenarbeit hat, damit man nachher, wenn diese Zusammenarbeit gelingt, die Mitarbeiter motiviert sind, dann ähm auch dementsprechend hochstehende Arbeitsqualität leisten kann. Also, für die Bewohner dann umso besser da sein kann. Das ist meine Überzeugung. Wenn es den Mitarbeitern gut geht, gehts den Leuten wo man betreut auch gut. Oder, Bewohner. Ja.
3	I: Sonst noch Sachen die dir in den Sinn kommen?
4	B: Ähm mich motiviert es auch, mir ist es sehr wichtig, dass man offen kommuniziert, dass man auch eine

	gute Zusammenarbeit hat, dass man nicht irgendwie Krach hat untereinander da im Haus. Das motiviert mich auch zum arbeiten. Und ein Teil ist natürlich auch der Lohn. Ja.
5	I: Gut. Gibt es Sachen die die demotivieren oder was demotiviert dich?
6	B: Ähm, demotiviert, ähm demotivierend ist vor allem wenn es jetzt Krach gibt untereinander. Ob Mitarbeiter oder Führungsebene, wenn es da Unstimmigkeiten gibt, dann ist das belastend für mich. Das mag ich gar nicht, deshalb gehe ich das an. Mhm.
7	I: Weiteres, was dir noch in den Sinn kommt?
8	B: Ähm, was mich demotiviert ist, das habe ich hier jetzt weniger erlebt, aber an anderen Orten. Wenn nicht auf mich eingegangen wird. Also wenn man sagt, ja Matthias, ich schaue dann schon und dann passiert nichts. Das, das habe ich nicht gerne. Ja. Wenn man mich nicht ernst nimmt sozusagen.
9	I: Hast du auch Sachen, wo du das Gefühl hast, die könnten auch zu einer Motivationssteigerung führen?
10	B: (..) Ähm, ja gut, das geht wieder in diese Richtung. Wenn die Zusammenarbeit funktioniert und wenn ich sehe. Vorschläge von mir werden ernst genommen die ich einbringe, es wird darüber debattiert oder man nimmt es auf. Oder auch wenn ich etwas bewegen kann, wenn ich sehe das Team kommt gerne arbeiten, sie freuen sich an der Arbeit und an der Betreuung der Bewohner und dem Patient, dann motiviert mich das ja. Dann steigert dies die Motivation, dann kann ich sagen doch, da bin ich am richtigen Ort, da bewege ich etwas. Ja.
11	I: Gut. Dann hätte ich so fünf Kurzfragen zur Arbeitsmotivation. Wie ist es mit der Anforderungsvielfalt hier im Betrieb. Also hast du das Gefühl du kannst möglichst viele motorische, intellektuelle und soziale Fähigkeiten einbringen?
12	B: Ja das kann ich auf jeden Fall. Es ist sehr vielfältig jetzt als diplomierter zu arbeiten, Pflegefachmann jetzt ist es schon vielfältig aber jetzt als Abteilungsleiter umso mehr. Also da bin ich sehr gefordert.
13	I: Von einer Skala von eins bis fünf, was würdest du so, eins niedrig, fünf hoch.
14	B: Ähm also von den Anforderungen her, einspringen, Dienste umorganisieren, das bringt ziemlich Druck. Das ist vielleicht eine sieben. Oder sonst eine fünf, normal.
15	I: Ok, gut. Ähm, wie ist es mit der Ganzheitlichkeit der Aufgaben? Also hast du das Gefühl du kannst von Anfang bis Ende eine Aufgabe verfolgen oder ist es eher so, dass du nur einzelne reduzierte Teilaufgaben hast?
16	B: Nein, schon, dass ich etwas anfangen kann und auch weiterführen oder zu Ende führen kann. Es gibt manchmal Situationen wo es nicht möglich ist, aber dann delegiere ich es halt. Das nicht zu viel auf mir lastet oder. Wenn ich merke es ist zu viel, dass ich das dann auch äussere. Sage jetzt brauche Entlastung, jetzt muss ich die Notbremse ziehen. Das musste ich kürzlich. Ja.
17	I: Was würdest du dort auf einer Skala von eins bis fünf bei der Ganzheitlichkeit der Aufgabe?
18	B: Eine vier.
19	I: Vier, gut. Bedeutsamkeit der Aufgabe? Also siehst du Sinn und Zweck deiner Tätigkeit?
20	B: Ja, die sehe ich auf jeden Fall ja. Ich bin jetzt schon bald fünf Jahre hier. Und konnte auch schon helfen Krisen zu überwinden. Und jetzt aktuell sind wir wieder in einer. Und da stehe, da stehe ich immer voll rein. Habe geholfen das aufzufangen. Ähm, dass sind konkret zwei Burnouts gewesen von Vorgesetzten von mir. Wo ich dann in Leitung hereingewachsen bin oder wo ich rein geworfen wurde fast gar (lacht). Aber jetzt mache ich es gerne. Also auch Sinn, klar. Wenn man die Betagten Leute betreuen kann so gut wie möglich, dann ist das sinnvoll ja. Mhm, das ist nicht irgendeine Materie wo man irgendetwas macht damit, ja. Es sind halt auch Menschen.

21	I: Mhm. Was würdest du dort sagen von eins bis fünf?
22	B: 5.
23	I: Ok. Die Autonomie? Kannst du selbständig arbeiten, bist du autonom in deiner Tätigkeit?
24	B: Ich habe natürlich ein Vorgesetzter (lacht). Und ähm, ich habe dort ähm mit ihm auch einen Weg gefunden, dass er mir mehr Freiheiten lässt, weil er mich jetzt auch besser kennt. Also das ist in etwa eine vier.
25	I: Mhm. Wie ist es mit der ähm Rückmeldung aus der Aufgabenerfüllung? Also erhältst du unmittelbar Rückmeldung von der Tätigkeit, kannst du zum Beispiel sofort korrigieren?
26	B: Ja, das kann ich. Mhm.
27	I: Dort auf einer Stufe von eins bis fünf?
28	B: Vier.
29	I: Gut. Dann kämen wir zum Commitment. Ähm, das ist ja das Ausmass der Identifikation einer Person zur Organisation. Ähm. Arbeitest du gerne hier, ist das ZSB ein guter Ort zum arbeiten?
30	B: Ja.
31	I: Mhm und kannst du dich mit dem ZSB identifizieren und wenn ja wieso?
32	B: Ja, ähm. Ich bin hier als diplomierter, also als ich die Ausbildung gemacht habe als Studierender zum diplomierten Pflegefachmann war ich schon da und habe es sehr gut erlebt mit den Leuten hier drin. Und ähm, habe auch Unterstützung erhalten und bin dann zurück gekommen hierher. Und eben die Zusammenarbeit mit den Pflegedienstleitung, mit Teammitglieder, das ist mir sehr wichtig. Und wenn das gar nicht mehr stimmen würde, dann wäre ich gar nicht mehr da. Ja.
33	I: Also kann man sagen eigentlich ist es gut, weil du dich weiterentwickeln kannst und du auch mit den anderen Leuten zusammenarbeiten kannst?
34	B: Ja. Ja genau, ja.
35	I: Mhm, sonst noch was, dass dir in den Sinn kommt?
36	B: Ähm, hier hast du einfach viele Möglichkeiten hier drin, es ist ein grosser Betrieb. Verschiedene Abteilungen und Fachbereiche. Also Fachbereiche vielleicht nicht aber Aufnahmeabteilung ähm, U65, also unter 65-jährige. Dort war ich auch schon einmal aushelfen. Ja, es gibt schon Möglichkeiten wie du hier fit bleiben kannst oder dich weiterentwickeln kannst.
37	I: Ok.
38	B: (?) Ja.
39	I: Ähm, gibt es Sachen die deine Identifikation noch steigern würde zum Betrieb?
40	B: Ähm, steigern eigentlich nicht nein. Die ist scho hoch.
41	I: Also nichts was du vermisst oder wo du das Gefühl hast, das wäre jetzt noch gut oder?
42	B: Ähm, es gibt überall Probleme wo man lösen muss oder die immer wieder auftauchen, das ist einfach so. Und ähm, wenn man denkt ich wechsele und dort ist es dann besser, das ist eine Illusion meiner Meinung nach. Ja, deshalb. Glaube ich nicht, höher kann es nicht sein, nein. Weil ich habe hier schon bei vielen Krisen geholfen diese durchzustehen. Und dann gehen oder..
43	I: Gibt es Sachen, die die Identifikation verringern würden?

44	B: Ja, wenn ich jetzt ähm es mit den Vorgesetzten nicht mehr gehen würde, funktionieren oder. Zwischenmenschlich oder wenn ich dort keine Unterstützung erhalten würde oder nur Kritik und das nicht mehr ausgeglichen wäre eben mit der Unterstützung, dann würde das für mich nicht mehr gehen, nein.
45	I: Mhm. Gut
46	B: Ich habe jetzt auch immer eine offene Türe bei der Pflegedienstleiterin. Das hat sie mir auch gesagt und das ist sehr wichtig für mich.
47	I: Mhm, also wenn das quasi wegfallen würde, dann würde das auch mit der Identifikation rückwärts gehen was?
48	B: Massiv ja. Also ich bin sehr beziehungsorientiert vom Typ her.
49	I: Wenn du auf einer Skala auch wieder von eins bis fünf sagen müsstest wie hoch die Identifikation ist zum Unternehmen?
50	B: 4,5. Es könnte fast nicht mehr höher sein.
51	I: Ja. Super. Dann ähm würden wir zum nächsten Thema kommen. Dies betrifft die Zusammenarbeit. Wie erlebst du die Zusammenarbeit hier? Was ist dir bei der Zusammenarbeit wichtig?
52	B: Auch hier, dass man kommuniziert miteinander und das man sagt was man denkt, dass man offen miteinander ist. Und einander unterstützt wo man kann und auch ehrliches Feedback gibt. Und das nicht nur im Team sondern bis nach oben zur Pflegedienstleitung oder sogar zum Chef. Das ist sehr wichtig ja.
53	I: Sonst noch Faktoren die für dich zu einer guten Zusammenarbeit beitragen?
54	B: Ähm, also gute Zusammenarbeit auch zwischen den Abteilung, dass man nicht nur für seine Abteilung schaut sondern dass man mit den Teamleitungen, dass wir da vernetzt sind oder. Oder auch Tagesverantwortungen, dass man einander unterstützt soweit man kann.
55	I: Mhm.
56	B: Man es als ganzes sieht, die Institution.
57	I: Ja. Gibt es etwas, dass dir bei einer teamübergreifenden Zusammenarbeit besonders wichtig ist?
58	B: Ähm, dass man die Mitarbeiter ernst nimmt, dort wo sie ihre Grenzen äussern oder haben. Damit man sie dort nicht überfordert sondern wirklich auch Leute ernst nimmt in ihren bedenken, sie gut einführt und wirklich auch hier schaut, dass man nicht Leute auf andere Abteilungen schickt, die überhaupt nicht gehen wollen. Das habe ich nicht gut erlebt, als dies gemacht wurde.
59	I: Ok, ja, also dass man eher schaut, dass die die sich bereit erklären, das man eher diese schickt und die die nicht gehen wollen halt..
60	B: Ja, die anderen die nicht gehen wollen, da kann man versuchen ob man sie motivieren kann, langsam, Schrittweise. Aber wenn jemand partout nicht will, nicht zwingen.
61	I: Mhm, mhm. Wurdest du auch schon in anderen Teams eingesetzt, wenn ja, wie wurdest du dort aufgenommen?
62	B: Also angefangen habe ich im D2. Das war eine Abteilung die jetzt leer steht, die wird jetzt renoviert. Dort habe ich begonnen in einem Team. Ähm, ich habe ein wenig lange gebraucht bis ich den Tritt gefunden habe aber ich wurde gut aufgenommen. Ich hatte es gut dort. Danach kam ich als stellvertretender Abteilungsleiter aufs C2 und dort wurde ich auch gerade sofort willkommen geheissen, wurde gut herzlich aufgenommen. Eigentlich überall von da an wo sie mich im Haus kannten. Vom C2 bin ich dann zwei Monate aushelfen gegangen auf die U65, habe dort geholfen, weil sie Personalmangel

	hatten. Danach kam ich aufs A2 wo ich jetzt bin als Abteilungsleitung. Und die haben sich gefreut.
63	I: Ok, also immer gut aufgenommen worden auch von anderen Teams?
64	B: Immer, weil ich denke...
65	I: Siehst du auch allfällige Stolpersteine?
66	B: In welche Richtung?
67	I: Ja wenn eben, bei so teamübergreifenden, wenn jetzt jemand das Team wechselt oder in ein anderes Team kommt?
68	B: Jaja. Wenn es ein Team ist, welches sehr zusammengeschweisst ist oder sich gegen Aussen sich nicht öffnet, wenn dann jemand reinkommt, dass die, die haben es schwer dann. Oder wenn kleien Subgruppen sind unter ihren Team, dann ist es noch schwieriger. Das jemand neues reinkommen kann und Fuss fassen kann. Dann ist es halt auch die Art und Weise, also der Führungsstil der Abteilungsleitung ist sehr entscheidend ob es jemand neues einfach oder schwer hat reinzukommen.
69	I: Mhm, mhm. Und wie empfindest du das jetzt so gesamthaft hier im Haus?
70	B: Positiv.
71	I: Positiv? Also kein Gruppendenken oder...
72	B: Mh, nein.
73	I: Ok.
74	B: Es gab es schon aber das ist man jetzt am verändern und am aufbrechen, dort wo es vorhanden war. Obwohl da muss ich auch sagen, es ist auch ganz wichtig, dass ein Team als Team funktionieren kann und nicht zu oft auf anderen Abteilungen aushelfen muss. Also das ist, das hat man auch erfahren, als man Zeiten hatte, wo man alle rumgeschoben hat und das kam gar nicht gut und das hat jetzt noch Nachwirkungen. Da braucht es auch das richtige Mass. Weil die Identifikation von den Mitarbeitern mit einem Team, die muss einfach vorhanden sein, die ist sehr sehr wichtig für die Leute. Dass sie sich wie Zuhause fühlen ein wenig. Wohlfühlen.
75	I: Gut. Wie ähm, we jemand zu euch kam um auszuhelfen, wie habt ihr diese aufgenommen?
76	B: Eigentlich immer offen.
77	I: Was hast du das Gefühl, auf was muss man besonders achten?
78	B: Wenn jemand helfen kommt?
79	I: Mhm.
80	B: Ähm, sicher danke sagen, schön bist du da, wir unterstützen dich, wir haben Verständnis für das dass du die Leute nicht kennst, bist halt doch nicht so schnell. Oder, wir unterstützen dich und sind froh, dass du da bist. Und das ist eben wieder, ähm kommt es darauf an wie die Führung ist und wie sie das kommuniziert im Team. Wie gehen wir miteinander um, wie wollen wir die Kultur leben, was für eine Kultur leben wir. Ja.
81	I: Ok. Gut. Dann wären wir noch beim letzten Block welcher so ein bisschen Veränderungsprozess und Planung beinhaltet. Das ist ja auch in jedem Betrieb wichtig und nicht aufzuhalten, was? Ähm, hat sich die Arbeit hier in den letzten Monaten verändert? Wenn ja, inwiefern, ist es positiver, ist es negativer, weder noch?
82	B: Hm, da müsste ich jetzt ein wenig weiter zurück gehen. Es hat grosse Veränderungen gegeben. Etwa vor einem Jahr, da gab es eine Kündigungswelle aufgrund dessen, dass zu viele Angestellt waren, also der

	<p>Personalschlüssel stimmte nicht. Und gleichzeitig hatte man einen Bettenleerstand von bis zu 30 Betten. Also da ging es wirklich ums überleben vom Betrieb. Und da musste man stark runterfahren. Das gab eine Veränderung der Arbeit. Ja, das es strenger wurde, dass die Leute einzelne Teammitglieder übernehmen mussten oder eben auch in anderen Abteilungen aushelfen mussten. War halt auch ein Politikum, dass der Kanton Bern spart. Und das hat direkte Wirkungen oder. Da muss man halt auch sich wieder einstellen darauf. Und das ist nicht für alle gleich einfach. Oder, der Umzug, der Neubau. Dort wurden die Teams neu zusammengestellt, das war auch eine riesen Herausforderung. Und das steht uns erneut bevor, weil wir jetzt ausbauen und renovieren. Und dort gibt es kleinere Einheiten und die Teams müssen neu zusammengestellt werden. Also ich weiss nicht wie sie dass dann machen. Ähm, die Erfahrung ist die, dass sie schon gesehen haben, die Pflegedienstleitungen, dass so wenig wie möglich auseinander genommen werden sollte. Das gibt Unruhe hinein, muss man wieder neu, ja dann kommen die Stormings Phasen und das ist schwierig, das ist extrem schwierig. Braucht sehr viel Kraft und wenn es dann noch streng ist dazu, ja dann geht es ans lebendige oder. Das wirkt sich dann in Krankheitsausfällen aus. Je nach dem, mehr oder weniger.</p>
83	I: Ja, jaja, das ist auf jeden Fall so. Jetzt hast du eher herausfordernde, vielleicht eher negative Sachen genannt. Gibt es auch positive Sachen jetzt im Veränderungsprozess, die dir in den Sinn kommen?
84	B: Ähm, wenn es strenger wird, dann ist man mehr aufeinander angewiesen, also man muss enger zusammenarbeiten, dann reicht, auch unter den Abteilungen, dann geht es nicht mehr dass jeder seinen eigenen Zug fährt.
85	I: Mhm, dass man dort die Zusammenarbeit fördern kann?
86	B: Ja.
87	I: Mhm. Sonst noch Sachen die jetzt so in Sachen Prozess oder so verändern würdest, anpassen?
88	B: Jetzt hier im Haus?
89	I: Ja oder auf der Abteilung?
90	B: Ähm (.....) Kommt mir jetzt gerade nichts in den Sinn.
91	I: Gut. Wie nimmst du die Planung in Bezug auf die Arbeitszeit wahr?
92	B: Also jetzt 8 Stunden 24 oder ob man Überzeit macht?
93	I: Ja oder wie die ganze Planung sonst ist. Ähm, von den Diensten, von der Zeit her.
94	B: Belastend. Die Planung selbst ist ein Problem. Weil, man versuchte jetzt, man hat immer zwei Abteilungen die zusammenarbeiten. Und die Teamleitungen mussten dann auch abwechslungsweise planen. Zwei Abteilungen oder. Und das ist problematisch, weil, wenn eines die die Abteilung die andere nicht gut kennt planen muss. Die kennt die Leute nicht, kennt die Eigenheiten nicht. Und wir haben immer wieder Ausfälle, Probleme vom Personalstand her. Dass wir es jetzt, dass wir es überhaupt planen können, müssen wir die Leute überplanen. Sehr oft.
95	I: Mhm. Ok.
96	B: Geht das in diese Richtung?
97	I: Ja, genau.
98	B: Also es ist eher eine schwierige Sache. Weil, man hat jetzt sogar ein, eine Projektgruppe eingesetzt, was man verbessern könnte. Auch meine Arbeit hat rausgegeben, ist rausgekommen, auch durch die Mitarbeiterumfrage dass die Leute nicht zufrieden sind mit der Arbeitsplanung. Schnell, man muss viel einspringen, kurzfristig einspringen, Privatleben leidet darunter. Oder überplanen. Ja.
99	I: Ok.

100	B: Und da ist man sich am überlegen ob man die ganze Planerei zentralisieren will oder was will man machen? Dass das besser koordiniert werden kann.
101	I: Mhm, ok. Gibt es Sachen die positiv sind, die gut funktionieren?
102	B: In der Planung? Ja, wenn eine Teamleitung ihr Team plant, können sie schauen, wer wie eingesetzt werden kann und wann. Individuell, so, Die Überlegung ist ein Führungsinstrument, dass man dann auch die Tageteams entsprechend zusammenstellen kann, damit es dann am besten funktionieren. Nicht nur Schwache und Starke zusammen zum Beispiel.
103	I: Ok. Gut. Hast du dort sonst noch etwas wo du das Gefühl hast, das müsste noch angepasst werden?
104	B: Ja eben, da sind sie dabei und da gibt es schon Handlungsbedarf. Das ist ein sehr grosser Handlungsbedarf, ja.
105	I: Gut. Wie wichtig ist dir selbst die Vorausplanung der Arbeitszeit?
106	B: Ähm, die Vorausplanung der Pläne? Man kann das, ich würde das früher planen wenn ich, ich habe das auch schon, aber wir können es nur kurzfristig rausgeben. Also kurzfristig ist etwa 25 Tage vor, vor dem nächsten Monat oder. Oder sogar knapper. Und das ist nicht gut, weil das Privatleben wieder leidet darunter. Der Grund ist, dass alle, dass es immer wieder Ausfälle gibt und dass man abstimmen muss aufeinander die Pläne, weil sonst geht es nicht auf. Auch hier wieder: Die Problematik wird angeschaut und eben da sind Überlegungen da, wie man dies verbessern könnte. Weil wenn die Pläne so knapp rausgegeben werden können ist das nicht gut für die Mitarbeiter, nicht befriedigend.
107	I: Was ist für dich ähm ein vernünftiger Planungshorizont?
108	B: Ja, zwei Monate schon. Das sollte schon das Ziel sein. Es gibt auch Häuser wo drei Monate vorher rausgehen. Das sollte schon sein. Wir haben jetzt einmal das Ziel einen Monat vorher rauszugeben aber bis jetzt das haben wir nicht geschafft. Und das ist einfach nicht gut, das gibt Unzufriedenheit oder.
109	I: Mhm. Und du brauchst diesr Planungshorizont dass du dein Privatleben planen kannst?
110	B: Ja, ich wo jetzt meinen Plan selbst machen kann ist das schon gut ja. Weil es gibt immer wieder Termine die man jetzt frühzeitig wissen sollte. Sie können schon eingeben aber begrenzt. Ja. Das ist wichtig, ich erachte das als etwas zentral wichtiges für die Mitarbeiter, ja. Ihr Privatleben. Also das sind nicht ähm kurzfristig einspringen, das sollte nicht zu viel vorkommen. Oder eben den Plan weniger als ein Monat vorher haben.
111	I: Ja, gut.
112	B: Wie ist das mit dem Arbeitsrhythmus, kommt das auch dort rein?
113	I: Ja, kann man durchaus auch.
114	B: Ja, der Arbeitsrhythmus ist auch eine Herausforderung das zu planen. Dass sie nicht zu fest wechseln müssen von Tag Nach oder Spätdienst. Das braucht alles Kraft. Und dass dort genug Erholungszeiten sind. Schwierig dass man dies planen kann.
115	I: Ja ich denke das ist sehr Herausfordernd in der Pflege mit diesen verschiedenen Diensten, Früh, spät, Nacht, geteilte...
116	B: Ja, das ist sehr herausfordernd ja, 24 Stunden Betrieb immer aufrecht erhalten.
117	I: Ja. Genau. Ähm wie flexibel bist du in Bezug auf kurzfristige Planungsanpassungen?
118	B: Von mir persönlich? Da bin ich sehr flexibel. Gewesen. Ich bin halt jetzt auch. Ich habe auch daraus gelernt und sage nicht immer ja. Ähm, bei mir ist jetzt schon nicht,, einspringen hat es, jetzt nach meiner Ferien habe ich eine Doppelschicht gemacht. Erst einen Spätdienst, dann ein Tagdienst und dann noch ein

	Spätdienst daran, weil niemand da war der Hausverantwortung machen kann. Und dann dachte ich jaja, du hattest Ferien, das schaffst du schon. Das war jedoch von Montag Mittag bis Mittwoch morgen. Ein bisschen Schlaf zwischendrin. Ja. Jedenfalls hat mich das sehr angestrengt, ich musste dann einen Freitag nehmen und einen Bürotag streichen und musste sagen, ich kann nicht mehr oder.
119	I: Ja. Das ist ja auch gut wenn man das kann.
120	B: So etwas würde ich nicht mehr machen.
121	I: Ja, ok. Was sind für dich gute Gründe für so kurzfristige Arbeitszeitanpassungen?
122	B: Gute Gründe? Ähm, den Betrieb aufrecht erhalten. Ja. Nur diesen. Dass die Betreuung der Bewohner gewährleistet ist.
123	I: Mhm. Gut. Jetzt, du planst ja auch selbst hast du gesagt. Das ist nun auch ein wenig schwierig aber wie nimmst du die Kommunikation der Vorgesetzten in Bezug auf die Planung wahr?
124	B: Ähm sie sie geben einem die Vorgaben was ich beachten muss und dann ist die Verantwortung bei mir, dass ich nichts vergesse. Oder über den Plan schaut mir niemand. Das finde ich auch noch etwas was zu verbessern wäre. Das dort zwei drei darüber schauen. Aber war bis jetzt nicht der Fall, ja.
125	I: Ähm, das ist auch eher vom Mitarbeiter ausgesehen wie wahrscheinlich der Vorgesetzte sie informiert über die Planung. Weil du jetzt selbst planst kannst du wohl schlecht sagen wie das ist aber vielleicht kommt dir trotzdem in den Sinn oder weisst du, spürst du raus wie ist die Kommunikation sonst so, wie informiert man die Leute?
126	B: Über die Planungsänderungen?
127	I: Ja, Planung allgemein, Planungsänderungen.
128	B: Ja. Ich sage den Mitarbeitern, ich geben den Plan raus oder. Wenn etwas nicht gut ist kommt zu mir, nach Möglichkeit tauscht ihr selbst, machen wir was wir können, falls es nicht gut ist für euch. Ich gehe da wirklich auf die Mitarbeiter ein so gut ich nur kann. Ähm, kommuniziere ihnen aber auch, dass es Grenzen gibt und dass man die einfach hat.
129	I: Mhm. Aber man bezieht sie schon ein wenig mit ein in den Prozess, so wie ich es verstehe. Nach Möglichkeit.
130	B: Nach Möglichkeit, ja. Ähm, es gab es früher dass man einen Probeplan rausgegeben hat. Aber dies hat man aufgehört weil es einfach zu kompliziert wurde. Das kann man nicht mehr planen, das ist nicht mehr planbar.
131	I: Ja, das kann ich mir vorstellen.
132	B: Aber sie haben die Möglichkeit, ähm, im Computer tagweise anzuschauen. Und wenn dann etwas gar nicht stimmig ist, dann kommen sie und sagen, öhm, das habe ich doch eingetragen. Ja gut, super sagst du es oder.
133	I: Ja, gut. Hast du dort auch noch sagen, beim Aspekt der Kommunikation, welche vielleicht noch angepasst werden könnten, wo du als besonders negativ oder besonders negativ empfindest?
134	B: Vom Plan her?
135	I: Ja vor Kommunikation her jetzt eher für die Planung.
136	B: (..) Hmm, positiv? Einfach die Rückmeldung die sie mir geben ist, dass ich sie schätze, dass ich auf sie eingehe, dass ich ihre Meinung ernst nehme. Oder dann auch sagen wo die Grenzen sind, wo es nicht geht, dass man aufeinander achtet und schaut auszuhelfen, zu tauschen wo man kann. Also das ähm, dass ich ihnen auch sage, ich finde es nicht gut dass wir den Plan, dass ich diesen erst so spät rausgeben kann aber

	die Situation ist nun mal so. Wir sind dabei im Haus das zu verändern. Ich begründe, vermittele Hintergrundwissen, damit sie so verstehen können und so ähm das fördert dann ihr Verständnis. Eben, ja, damit sie wissen wieso das so ist, ist wichtig.
137	I: Also dass man wirklich auch transparent kommuniziert. Mhm.
138	B: Das negative ist, dass es halt auch Mitarbeiter gibt oder Schüler, die das dann ausnutzen. Und dann noch mehr fordern wo ich dann Grenzen ziehen musste und sagen musste stop, das geht nicht, da bist du zu weit gegangen. Das kannst du nicht haben, Punkt. Dass sie das auch merken. Also ich kann nicht nur geben, das gibt mir auch Grenzen oder und die ziehe ich. Das wissen sie auch.
139	I: Gut, dann wären wir eigentlich schon am Schluss. Hast du sonst noch Bemerkungen oder hast du noch Sachen die wir nicht besprochen haben wo du findest das wäre jetzt noch wichtig jetzt in diesem ganzen Kontext?
140	B: Jetzt zu deinen Fragen nicht. Ich habe dir einfach noch das Angebot dass du noch in meine Diplomarbeit reinschauen könntest, wenn du möchtest.
141	I: Ja doch, sehr gerne. Danke vielmals.

Interviewperson 6

1	I: Also. Wenn du jetzt an deine Arbeit denkst, was sind Sachen die dich motivieren?
2	B: Ja mit den Bewohnern zu arbeiten, ja.
3	I: Mhm, hast du noch andere Sachen die dir in den Sinn kommen?
4	B: Vom Team her auch, ja. Ein gutes Team.
5	I: Mhm. Was demotiviert dich?
6	B: Kündigungen und so. Und dass die Leute auch gehen oder auch gegangen werden und so, das demotiviert gewaltig, ja. Genau.
7	I: Noch andere Sachen wo du irgendwie demotivierend empfindest bei der Arbeit oder?
8	B: Das ist das grösste im Moment ja. So im grossen und ganzen.
9	I: Mhm. Hast du auch Sachen, Vorstellung, Ideen, welche zu einer Motivationssteigerung führen würden?
10	B: Also jetzt im Betreff Kündigung?
11	I: Nein, in Bezug auf deine Arbeit oder was auch immer.
12	B: (..) Ich denke man kann ja jederzeit mit den Vorgesetzten reden wenn etwas ist oder der Schuh drückt und sie haben ja immer ein offenes Ohr. Teamleitung oder ja und von dem her denke ich. Ja, es wird auch ernst genommen oder umgesetzt wenn etwas in diesem Kontext...wir konnten auch Vorschläge abgeben was man verändern könnte oder. Bis zum Umbau oder auch allgemein. Ja, wir erhielten jedenfalls neue Bettwäsche auf dem B1 (lacht). Ja.
13	I: Ok, also Vorschläge und Änderungen werden auch ernst genommen und...
14	B: Ernst genommen und wenn möglich auch umgesetzt und so, ja.
15	I: Was für dich auch motivierend ist?
16	B: Ja. Ich hatte auch andere Unternehmen und von dem her finde ich es hier gut, ja.

17	I: Also. Dann hätte ich ein paar Kurzfragen zu der Arbeitsmotivation. Ähm, wie empfindest du die Anforderungsvielfalt hier? Also kannst du motorische, intellektuelle, soziale Fähigkeiten miteinbringen? Oder ist es irgendwie begrenzt auf irgendetwas?
18	B: Also von den Anforderungen, vom arbeiten her. Also von den Kompetenzen her bin ich manchmal nicht so aber sonst ist gut.
19	I: Also kannst du alles ein wenig einbringen?
20	B: Ja.
21	I: Wenn du auf einer Skala bewerten müsstest von eins bis fünf wie hoch die Anforderungsvielfalt ist?
22	B: Eben von den Kompetenzen her bin ich, habe ich manchmal ein wenig mehr Mühe, weil vorher durfte ich mehr als Assistentin als jetzt hier. Da wurde ich ein wenig zurückgestuft. Da hatte ich am Anfang Mühe aber jetzt denke ich, ja. Ich habe hier mehr Lohn, muss weniger fast gesagt leisten für das. Ich leiste natürlich schon aber nicht von den Kompetenzen. Muss ich sagen ok, muss ich zufrieden sein, ja.
23	I: Eben wenn du es einstufen müsstest von eins bis fünf von der Anforderungsvielfalt?
24	B: Also Vielfalt. Da ist man schon recht daran überall. Nicht nur Pflege oder so. Ja, vier.
25	I: Vier, gut. Wie ist von der Ganzheitlichkeit der Aufgabe? Hast du nur gewisse Teile die du erledigen kannst oder hast du von A bis Z alles wo du daran arbeiten kannst?
26	B: Ja, es hat auch jeder seine, praktisch gesagt jeder Dienst hat jeder seine Aufgaben und so, die dann im Dienst inbegriffen sind. Ich habe das Gefühl das läuft, sind wir jetzt auch wieder am umorganisieren im Moment, auch Sachen danach, wo man ändern müsste oder so aber. Im grossen und ganzen läuft es glaube ich nicht schlecht so. Ja.
27	I: Also hast du das Gefühl du kannst viel machen? Eine gesamte Dienstleistung erbringen oder nur so einzelne Stücke?
28	B: Also für die Bewohner hätte man manchmal schon gerne mehr Zeit, so je nach dem. Aber das ist halt nicht möglich ja.
29	I: Ja und wenn du dort bei einer Skala von eins bis fünf einstufen müsstest, wie hoch die Ganzheitlichkeit ist?
30	B: Eine drei.
31	I: Eine drei.
32	B: Ja.
33	I: Wie ist es mit der Bedeutsamkeit der Aufgabe. Also siehst du Sinn und Zweck deiner Tätigkeit, kannst du das nachvollziehen?
34	B: Sonst wäre ich nicht da (lacht). Sonst wäre ich im falschen Beruf (lacht).
35	I: Ja, gut. Auf einer Skala von eins bis fünf?
36	B: Fünf.
37	I: Fünf, gut. Die Autonomie. Also hast du, kannst du deine Teilziele eigenständig bestimmen, wie du deine Arbeit machst oder ist da irgendwie?
38	B: Ja da ist man schon (.) frei in dem was man macht. Man weiss ja welche Bewohner man hat zum pflegen oder auch was man erledigen muss und so und dann, ja.
39	I: Kannst du selbstständig...

40	B: Kann ich eigentlich selbständig arbeiten ja.
41	I: Auf einer Skala von eins bis fünf, was würdest du dort so?
42	B: Fünf.
43	I: Fünf.
44	B: Jaja.
45	I: Super. Wie ist es mit der Rückmeldung deiner Aufgabenerfüllung? Also erhältst du unmittelbar Rückmeldung von dem was du machst, so dass du auch irgendwie Fehler sofort korrigieren kannst oder ähm analysieren kannst wo du ungefähr stehst?
46	B: Also ich hoffe man sagt es einem sofort wenn man Fehler macht und nicht erst beim Mitarbeitergespräch, ja (lacht).
47	I: Ok, also hast du das Gefühl es kommt sofort eine Rückmeldung?
48	B: Ja, ich denke wenn etwas nicht ist, doch.
49	I: Und auch dort auf einer Skala von eins bis fünf?
50	B: Vier.
51	I: Vier. Gut. Dann würden wir schon zum nächsten Teil kommen, eben zu dem sogenannten Commitment. Dort würde es mich einfach einmal wunder nehmen, arbeitest du gerne hier, ist das ZSB ein guter Ort zum arbeiten?
52	B: Eigentlich arbeite ich gerne hier. Und ich habe vorher gerade am Teamleiter gesagt, dass ich eigentlich nicht weiter gehen möchte. Weil es mit der Nachtwache, dass ich es einfach nicht mehr so gut aushalte. Und ich weiss auch da sind zuwenig Nachtwache. Ja, es ist schwierig dass man evtl. aufhören kann mit Nachtwache machen. Aber ja, die Gesundheit geht dann halt vor. Nein sonst, ich arbeite eigentlich gerne hier und ja. Auch vom Arbeitsweg und alles. Ich habe viele Stellen gewechselt vorher und ich bin jetzt zwei Jahre und vier Monate hier und das ist dann schon lange, was, ja (lacht). Sonst bin ich dann nach einem Jahr teilweise weiter, weil ich nicht dahinter stehen konnte. Ja, so nach einem halben Jahr sieht man ein wenig mehr dahinter im ganzen Betrieb und so und dann hat man teilweise das Gefühl nein, irgendwie nein. Ich müsste da irgendwo arbeiten wo ich meine Grossmutter oder meine Mutter geben könnte zum betreuen und ich wäre einverstanden mit der Situation und allem. Und nicht, ja. Da habe ich das Gefühl, sonst ein gutes Gefühl hier, ja.
53	I: Mhm. Also kannst du dich mit dem ZSB gut identifizieren? Und ja, wieso?
54	B: Ja, weil. Also als Assistent man kann auch wirklich Ideen bringen und es wird angehört. Man kann wirklich miteinander diskutieren oder halt irgendwie sonst auf einen gemeinsamen Nenner kommen. Und nicht einfach du bist nur und fertig oder. Also es ist wirklich, man kann mit allen reden, auch mit der Geschäftsleitung und alles und ja, wenn etwas wäre. Oder auch sonst, der Umgang miteinander so.
55	I: Ja, ok. Hast du sonst noch Sachen wo du sagst, eben deine Identifikation zu dieser Organisation ist besonders hoch wegen dem oder dem?
56	B: Da habe ich mich ein wenig zurückgenommen, weil das hatte ich auch bereits schon bei einem Betrieb und schlussendlich durfte man gehen. Und da habe ich das Gefühl ich schütze mich ein wenig selbst, damit ich mich nicht zu fest reingebe.
57	I: Ok, dass du dich nicht zu fest bindest mit dem Betrieb?
58	B: Genau ja. Ich mache meine Arbeit und ich mache sie gerne. Es ist schön wenn man es gut hat und so aber sonst ganz, das mache ich nicht mehr. Ja. Das war ein Fehler (lacht). Ja.

59	I: Gäbe es aber Sachen die jetzt hier in der Organisation deine Identifikation steigern würde? Also wenn du jetzt sagen würdest, dieser Aspekt fehlt mir oder hier müsste es ein wenig mehr?
60	B: (...) Ja im, im Moment ist halt das mit dem ganzen kommen und gehen und zuwenig Personal ist schon schwierig. Irgendwie ja, muss man schauen damit man noch ein wenig durchschwimmen kann, ja. Und auch schauen dass man den Bewohnern noch gerecht wird und so. Und andererseits schauen sie ja auch gut dass man Aushilfe erhält von der Spitex, wo jetzt Leute aushelfen kommen, weil sie zuwenig Kunden haben im Moment. Das ist so ein wenig, ja. Ich denke der Betrieb schaut schon auch gut auch, dass sie eben auch für die Bewohner, ist ja das wichtigste am ganzen Betrieb, dass man diesen gerecht wird, so gut es möglich ist.
61	I: Ja, Bewohner und ähm den Mitarbeiter, denke ich ist wichtig oder. Also hast du das Gefühl einfach der Personalbestand wo?
62	B: Ja das ist das was so. Und immer der Wechsel, dann kommen sie und gehen sie wieder, dann musst du wieder einarbeiten und man ist immer motiviert die neuen Mitarbeiter einzuarbeiten aber dann nach ein paar Monaten hat man das Gefühl jetzt kommt schon wieder jemand neues, dann sagst du wieder alles und es braucht viel zeit und dann geht es wieder und dann ist man nicht mehr so motiviert, irgendwie. Ja. Das ist dann halt jeweils ein bisschen aber. Das ist ist jetzt ein bisschen mein persönliche halt so das Gefühl so.
63	I: Ja. Ja, das soll man hier ja auch äussern. Und sonst, hast du noch andere Sachen die deine Identifikation steigern würden zum ZSB, damit du dich noch mehr verbunden fühlst?
64	B: Das braucht noch ein wenig Zeit bei mir. Das habe ich das Gefühl (lacht).
65	I: Zeit, was?
66	B: Zeit,. ja.
67	I: Gibt es Sachen die deine Identifikation verringern würde?
68	B: (...) Ja also wenn sie noch zu viel ändern, in dem dass man dann, dann bin ich dann weg. Ja (lacht).
69	I: Ok, also zu viel verändern im ganzen Prozess?
70	B: Ja einfach auch im ganzen Haus, ja man merkt ja wie die Stimmung ist im Moment. Die ist ja auch nicht gerade goldig und ja. Das ganze Klima, mit aushelfen und zu wenig Personal und wieder krank und alle müssen einspringen bis sie nicht mehr können und arbeiten Überzeit und alles, zu den Prozenten die man sonst schon hat oder. Ja. Wenn das noch schlimmer also, ja ich weiss nicht. Klar man macht alles und hat das Gefühl ja, es gefällt einem ja sonst hier. Auch vom Weg her und so. Das ist halt schon ausschlaggebend ein kurzer Arbeitweg. Ja.
71	I: Mhm, gut. Auch hier habe ich mal, würde es mich wunder nehmen auf einer Skala von eins bis fünf, wie hoch schätzt du deine Identifikation mit dem Betrieb ein?
72	B: (...) Ja eher eine vier. Jaa. Schon.
73	I: Vier?
74	B: Schon vier, jaja, man ist halt trotzdem immer voll da, 100 Prozentig. Man springt immer ein und macht immer. Man hat ja dann doch das Team wo man zusammen ist oder. Ja. Und auch die Bewohner und so. Ja. Dann ist dann doch wieder jeder gefordert, ja.
75	I: Gut. Dann ähm hätte ich ein paar Fragen zur Zusammenarbeit. Ist ja auch ein wichtiger Punkt und in jedem Betrieb auch sehr wichtig. Ähm, wie erlebst du die Zusammenarbeit? Was ist für dich bei der Zusammenarbeit wichtig?
76	B: Die Kommunikation. Ja. Dass diese gut überkommt und dass diese alle mitkriegen. Und das zuhören ist

	dann natürlich auch wichtig, nicht nur die Kommunikation, ja.
77	I: Mhm. Was, gibt es sonst noch Faktoren, die für dich für eine gute Zusammenarbeit wichtig sind?
78	B: Jetzt mit dem Team oder mit dem Betrieb allgemein?
79	I: Ja beides.
80	B: Vielleicht manchmal ein bisschen mehr, auf gewisse Sachen auf den Mitarbeiter halt vielleicht eingehen zu können, Ausnahmen zu machen. Wäre vielleicht manchmal auch noch wichtig. Vor zwei Jahren hatte ich ja noch Probezeit und ich bin ja von Burgdorf und ich darf hier keinen Praktikplatz haben. Obwohl ich von Ende Burgdorf bin oder Buchmatt ist dann doch ein paar Kilometer. Und dann hatte ich eine Lungenentzündung und nach dieser habe ich es einfach nicht mehr geschafft mit dem Velo arbeiten zu kommen. Und ÖV ist, ja bis man da oben ist von dort unten. Umständlich. Dann habe ich angefragt für dann, in dieser Zeit wo ich wieder arbeiten konnte für das Auto trotzdem können, als Ausnahme oder. Und es gab einfach keine Ausnahme. Das sind so Sachen wo ich manchmal denke, man kann ja vielleicht einmal eine Ausnahme machen. Ich komme arbeiten aber ich schaffe es nicht mehr mit dem Velo und ja. Wenn ich geteilte Dienste habe, dann habe ich 80 Minuten Velo pro Tag. Und am Morgen um sieben anfangen und um neun Uhr ist der Dienst wieder fertig. Das gibt dann lange Tage. Und Zuhause hat man dann auch noch zu tun (lacht).
81	I: Ja, das ist so.
82	B: Ja, das ist so. Ja, da habe ich manchmal das Gefühl so Sachen danach. Ja. Halt vielleicht manchmal.
83	I: Wär das sowas, was auch dein Commitment steigern würde? Wenn es eben solche Ausnahmen gäbe, dass du dich mehr identifizieren würdest mit dem Betrieb?
84	B: Ja das schon. Das gibt einem sonst schon noch eher. Ja man kann ja nichts dafür, dass man krank war so gesagt. Ich habe jetzt hier drüben einen Parkplatz gemietet. Der nimmt einem das Geld auch aber das ist egal. Dann sollen sie es halt nicht haben, ja.
85	I: Ok. Mhm. Was ist dir im Kontext einer teamübergreifenden Zusammenarbeit wichtig?
86	B: (...) Also jetzt, Pflorgeteams oder?
87	I: Ja, egal, das kann jedes Team sein. Pflorgeteam, Physio.
88	B: Ja, da sind wir eigentlich nicht schlecht dran habe ich das Gefühl. Die Physio wird auch immer eingebunden wenn irgendetwas ist mit den Bewohnern.
89	I: Was ist dir dort wichtig?
90	B: Ja das man auch zusammen schauen kann und dass es auch für den Bewohner stimmt. Ich bin auf der Demenzabteilung und wenn dieser dann nicht mitmachen will, dass auch die Flexibilität eine grosse Rolle spielt. Wir müssen auch sehr flexibel sein, eben auch in der Abteilung, untereinander helfen. Mache ich zwar gerne, für mich gibt es auch noch ein wenig aus dem Bunker heraus habe ich jeweils das Gefühl. Ein wenig Abwechslung. Ja.
91	I: Ok, dass man flexibel sein und bleiben kann?
92	B: Genau, das ist wichtig.
93	I: Wurdest du auch schon in anderen Teams eingesetzt?
94	B: Ja.
95	I: Wie wurdest du dort aufgenommen?
96	B: Immer gut ja. Hilfbereit sind sie und. Wenn man die Bewohner nicht kennt wird man dann auch

	entsprechend eingesetzt. Ja.
97	I: Gut. Ähm, was hatte es für Auswirkungen für dein angestammtes Team, wenn du ausgeholfen hast?
98	B: Dass sie zuwenig Leute hatten was (lacht). Ja, also je nach dem. Wenn es so stundenweise ist, ist es halt dann manchmal dass auf unserer Abteilung zu wenige wären. Aber es ist in dieser Zeit halt, ja, wenn es einfach nicht anders geht, muss man dann halt das beste daraus machen, ja. Wenn es längerfristig ist, ist es dann schon so geplant, dass wir dann genug Leute haben, dass wenn etwas in diesem Sinne, ja. Wir haben auch Aushilfen bei uns, dann sind auf der andere Abteilung hoffentlich auch genug Leute. Ja, genau.
99	I: Und hast du auch schon mit Mitarbeitenden aus anderen Teams gearbeitet? Wie wurden diese dann bei euch aufgenommen?
100	B: Ja wir haben immer wieder Leute aus anderen Teams, die zu uns kommen. Und wir versuchen ihnen ja, von den Bewohnern her, eher einfach Bewohner zu geben zum pflegen vielleicht, ja.
101	I: Hast du sonst noch Punkte die besonders wichtig, wo man besonders darauf achten muss?
102	B: Ja, sie können auch jederzeit Fragen oder es wird erklärt bei diesem Bewohner ist das jetzt wichtig. Am morgen hat man ja seine Bewohner die man aufschreiben kann und man hat, dann erklärt man ihnen dann kurz, ja. Ja sie ist gut zu Fuss oder ist nicht gut zu Fuss oder hat einen Rollator oder einen Rollstuhl oder so Sachen die man sonst nicht sofort...
103	I: Also die nötigen Informationen, dass diese...
104	B: Und dann hat es sonst ja bei jedem Bewohner, hat es eigentlich im Schrank drin so einen Zettel, zwei. Wär was wie kann oder nicht kann und so. Und wenn man Infos braucht kann die Pflegeplanung kurz durchlesen und dann weiss man eigentlich vom Bewohner auch schon viel. Ja.
105	I: Gut. Dann kämen wir noch zum letzten Block. Dieser betrifft den Veränderungsprozess und die Planung, wo auch immer wieder ein Thema ist und notwendig ist. Hat sich die Arbeit in den letzten Monaten verändert? Wenn ja, ist es positiver, negativer, weder noch?
106	B: (..) Von den Bewohnern her haben wir jetzt auf unserer Abteilung ein bisschen besser. So von den Demenzsituationen her. Ja, genau, das hat sich schon verbessert. Und vorher hatten wir auch viel zu viele, ja, so 25 Demente auf einem Haufen ist ein bisschen viel. Ja. Und dann und eben auch viele Pflegebedürftige, die jetzt auch die Abteilung gewechselt haben, die eher nicht mehr auf die Demenz gehören. Und das haben sie in der letzten Zeit gerade gemacht. Und das finde ich gut ja.
107	I: Ok. Also positiver geworden?
108	B: Ja, positiver.
109	I: Gibt es Sachen die negativer wurden jetzt in Bezug auf die Arbeit oder?
110	B: Ja eben mit diesen, bei uns gab es Kündigungen vom Haus her auf die Mitarbeiter und dann haben auch selbst Mitarbeiter gekündigt. Und das war in der letzten Zeit schon ein bisschen viel. Und immer das ändern und wechseln und wieder neue und kommt jetzt doch niemand oder kommen sie dann wieder und, ja. Das ist manchmal so ein wenig die Unsicherheit ja. Das ist schon, merkt man auch bei den Bewohnern. Die spiegeln das ganze eins zu eins wiedernatürlich.
111	I: Ok. Gibt es sonst irgendwie Schwierigkeiten?
112	B: Ja, was will man da sagen (lacht)?
113	I: Was dir einfällt wenn dir was einfällt und sonst...
114	B: Eben Veränderungen mit den Kündigungen und warum und wieso.
115	I: Also die Nachvollziehbarkeit.

116	B: Dass man es nachvollziehen kann, ja.
117	I: Mhm. Gut. Hast du sonst noch irgendetwas wo du das Gefühl hast, dass du es verändern würdest oder im ganzen Arbeitsprozess?
118	B: Hm Arbeitsprozess muss man ja jeden Tag schauen das beste daraus zu machen. Ja, man muss ja selbständig arbeiten und jederzeit kann man fragen, man muss auch mit dem Team natürlich. Am morgen ist man schon eher selbständig. Und jederzeit wenn man jemand braucht. Es sind alle hilfbereit und helfen.
119	I: Ok. Dass es ziemlich dynamisch ist und so läuft. Gut. Wie nimmst du die Planung in Bezug auf die Arbeitszeit wahr?
120	B: (...) Also wie ich sie plane oder wie sie planen (lacht)?
121	I: Wie sie planen. Arbeitsplan, Zeiten usw.
122	B: Ja, die geteilten Dienste sind anstrengend, aber. Die kann man wohl nicht anders planen das ist so. Und einzelne Tage frei hängt auch an oder. Da hat man drei vier arbeiten und einer frei und wieder, wieder einen frei oder so. Oder nach der Nacht hat man einen Ausschlaftag, das wird auch als frei angeschaut natürlich. Und dann hat man noch einen frei und dann arbeitet man sofort weiter. Ja, das ist auch das Problem von hundert Prozent.
123	I: Mhm. Was ist positiv, was funktioniert gut so in der Planung der Arbeitszeit?
124	B: (...) Sie machen das beste daraus, ja. Mehr können sie nicht. Markus hätte heute auch ins Büro sollen, für den Mai Plan. Ja. Eine ist ausgefallen, jetzt muss er arbeiten und kann keinen Bürotag machen. Ja, wenn er morgen auch noch so muss, dann hat er Pech gehabt (lacht). Dann haben wir den Mai Plan Ende April, ja. Ja.
125	I: Was ist negativ, was funktioniert nicht so gut?
126	B: (...) Eben ein später Plan, das ist manchmal ein wenig schwieriger.
127	I: Gut, dann müsste ich nicht fragen was angepasst werden müsste. Den Plan einfach früher.
128	B: Ja, das ist ja nicht möglich oder. Wenn Mitarbeiter, das ist ja dann auch wieder, weiss man jetzt bleiben sie die die neu sind oder nicht. Oder dann ist der Plan bereits gemacht, dann kündigen sie und dann ist der ganze Plan gemacht und man muss die Dienste auch wieder irgendwie einplanen. Also, ja, man ist schon sehr flexibel natürlich.
129	I: Was ist von dir aus gesehen ein vernünftiger Planungshorizont? Also wieviel zum voraus würdest du dir das wünschen?
130	B: Also für mich persönlich würde mitte Monat reichen. Andere möchten das einen Monat früher oder noch mehr.
131	I: Ok, also dir würden so zwei bis drei Wochen vorher reichen?
132	B: Jaja, zwei drei Wochen vorher reicht jetzt für mich, weil ich kann ja meine Freiwünsche die ich habe eingeben und die werden eigentlich wenn es möglich ist wirklich berücksichtigt. Das ist gut finde ich. Ich habe jetzt gerne den geteilten D Dienst und längere Mittagspausen und am Abend bis um neun Uhr und das wird in der Planung auch berücksichtigt. Dieser Dienst mögen nicht alle (lacht) aber ich, habe ich diesen noch viel.
133	I: Ja, du sagtest ja vorhin auch, dass der geteilte Dienst anstrengend sei?
134	B: Ja, wenn man dann vier fünf am Stück hat schon.
135	I: Aber du machst ihn grundsätzlich gerne?

136	B: Ich mache ihn grundstätzlich gerne, ja doch.
137	I: Ok. Mhm. Wie wichtig ist dir selbst die Vorausplanung der Arbeitszeit?
138	B: Wenn ich nichts los habe und nichts geplantes habe ist es mir egal. Mir sind einfach diese Tage wichtig wo ich wirklich fix mit dem Vater zum Doktor gehen muss oder solche Sachen. Die Kinder sind jetzt gross, die können selbst aber jetzt ist der Vater an der Reihe oder. Früher brauchte man für die Kinder freie Termine, jetzt brauche ich für den Vater freie Termine. Das ich diese Termine wirklich wahrnehmen kann. Aber wenn jetzt am morgen der Termin ist, bin ich dann auch wieder flexibel um am Nachmittag zu arbeiten wenn etwas wäre also. Ja.
139	I: Also ist es dir halb wichtig?
140	B: Für mich ist es nicht so sehr wichtig. Aber es kann jederzeit auch wieder ändern mit krank und Ausfällen und Unfällen und Rückfällen, ja (lacht).
141	I: Mhm, gut. Eben ja, wieso brauchst du diesen Planungshorizont? Dass du dir deine Privaten Termine auch ähm auch freihalten und planen kannst?
142	B: So die die man dann noch hat ja. Die wichtigsten kann man vorher eingeben. Das ist ja. Und der Rest ist mir dann nicht mehr so wichtig.
143	I: Mhm, ok. Und wie flexibel bist du in Bezug auf kurzfristige Planungsanpassungen?
144	B: Mh sehr, eigentlich ja. Am Wochenende wissen wir jetzt auch noch nicht wer wie wo arbeitet und ich arbeiete am Wochenende und ich habe gesagt mir ist es egal welcher Dienst. Von dem her, man kann es mir auch morgen Abend noch melden wie ich am Samstag arbeite, das ist keine Problem, ja.
145	I: Und was sind für die gute Gründe für kurzfristige Arbeitszeitanpassungen?
146	B: Ja wenn Ausfälle sind natürlich. Krank oder Unfall, dann hilft man einander natürlich. Nur wenn jemand länger in den Ausgang gehen will, helfe ich nicht mit (lacht). Ja. Ja wenn ich kann erfülle ich natürlich auch so junge Wünsche, wenn es irgendwie manchmal geht. Man kann ja immer tauschen wenn es von der Kkompetenz her möglich ist ja, mit Lernenden oder so.
147	I: Mhm, gut. Wie nimmst du die Kommunikation durch die Vorgesetzten in Bezug auf die Planung wahr? Was ist dort positiv, was ist negativ?
148	B: Also jetzt unser Abteilungsleiter gibt sich alle Mühe, da kann ich nicht sagen. Er schaut dass er soviel wie möglich berücksichtigen kann. Da kann man nichts sagen.
149	I: Ok. hast du andere noch positive Aspekte oder vielleicht auch negative Aspekte?
150	B: (...) Ja negativ ist manchmal das ganze Klima weil der Plan zu spät ist oder irgendwie, mir ist der Plan ja nicht so wichtig aber alle andere, für die ist das sehr ein wichtiges Objekt dieser Plan (lacht). Und wenn dann das Klima wegen dem schon wieder irgendwie in den Keller runter geht ist es manchmal noch schwierig. Aber sonst, ja.
151	I: Aber hast du das Gefühl er kommuniziert dann gut, wenn etwas nicht gut ist? Ich weiss auch nicht, dass man auch schaut und den Leuten erklärt wieso ist es so oder.
152	B: Ja, das macht er schon doch doch. Das ist ok. Es nützt nur jeweils nichts. Man kann da noch vieles erklären dieses oder jenes war oder warum kommt er so spät, ja.
153	I: Gibt es in Sachen der Kommunikation der Vorgesetzten noch etwas wo du das Gefühl hast das müsste angepasst oder verändert werden?
154	B: Im grossen und ganzen finde ich ist es gut, ja.
155	I: Gut, dann wären wir eigentlich schon am Schluss. Hast du sonst noch Bemerkungen oder gibt es noch

	Sachen die wir nicht besprochen haben die dir noch wichtig wären, jetzt in diesem ganzen Kontext?
156	B: Motivation. Wichtig ist der Ausgleich. Dass man dann doch wieder motiviert kann, das ist auch wichtig.
157	I: Mhm, gut. Sonst noch was oder?
158	B: Also vom gesamten her sind sie, finde ich, man kann auch sagen es ist mir zuviel Prozent oder ich möchte gerne mehr Prozent. Jetzt konnte ich ja von 90 auch auf 100 Prozent aufstocken ohne Probleme. Ende letztes Jahr. Da habe ich das Gefühl, ja, das ging auch ohne Probleme. Man kann auch sagen, Markus sagt auch immer, wenn es dir zuviel ist, sagst du es. Und dann ist wirklich nachher wirklich auch kein Problem wieder zu sagen ich möchte wieder weniger Prozent oder so. Das...
159	I: Ok, dass man wirklich auf den Mitarbeiter eingeht?
160	B: Das machen sie sehr gut. Ja, genau.
161	I: Mhm, super.
162	B: Das ist auch noch wichtig so. So vom Gefühl her, denke ich. Und mit der Nacht hoffe ich klappt es dann auch noch (lacht). Das ist so ja. Ich habe gesagt, ich mache nicht ungern Nacht aber, ja, wenn dann der Körper spinnt, dann ist es jeweils schwieriger.
163	I: Was heisst es kappt dann auch noch?
164	B: Ich merke einfach nach zwei Nächten ist es bei mir vorbei. Da bin ich psychisch schon mal (?). Ich werde wieder anfällig für krank. Ja, jetzt ist sowieso Grippezeug aber jedes mal nach den Nächten nimmt es mich wieder. Da habe ich das Gefühl, ja das ist auch nicht das wahre oder. Dann muss man trotzdem arbeiten kommen und ist dann doch nicht fit und, ja.
165	I: Ja es ist glaube ich auch sehr anspruchsvoll so Nacht arbeiten. Ich habe da wirklich von allen sehr viel Respekt, die Nacht arbeiten.
166	B: Ja einfach die Umstellung halt, am Tag kannst du nicht recht schlafen. Du kannst nicht schlafen wie du solltest. Das ist dann schon streng ja.
167	I: Ja genau, vom Frühdienst in den Nacht und dann wieder zurück. Das ist schon streng. Schon auch für den Körper und für das Immunsystem und alles.
168	B: Mhm, jaja. Aber ich glaube das klappt dann schon irgendwie.

Interviewperson 7

1	I: Du leistest mit deiner Arbeit ja einen wesentlichen Beitrag für das Unternehmen. Wenn du an deine Aufgaben denkst, was sind so Aspekte, welche die motivieren?
2	B: Ähm, puh. Also überhaupt wenn ich arbeiten komme oder meine Arbeit richtig zu erledigen?
3	I: Das kann beides sein.
4	B: Ähm, was mich motiviert. Also ich bin jemand der die Arbeit sehr genau machen will. Das motiviert mich. Und ich will eben, ähm, motiviert mich das Team. Ähm, sie nicht im Stich lassen so quasi oder ähm und jemandem etwas gutes tun. Bewohner, die sind mir ja auch wichtig, es ist mir wichtig dass es allen Leuten gut geht und auch meinen Kollegen. Jetzt zum Beispiel wenn ich Tagesverantwortung habe, das ist mir, das motiviert mich, dass sie weniger Stress haben (lacht). So quasi. Und dass die Bewohner das kriegen was sie brauchen. Ja.
5	I: Sonst noch Sachen welche dir in den Sinn kommen?

6	B: Nein.
7	I: Gut.
8	B: Dank erhält man selten. Also das kann nicht meine Motivation sein, dass mir jemand Danke sagt, ja.
9	I: Was demotiviert dich?
10	B: Was mich demotiviert? Krankheitsausfälle, ähm, sonst zuwenig ähm Pflegepersonal. Ähm, Unzufriedenheit der Bewohner und ähm Unverständnis des Bewohners, das demotiviert mich sehr. Sie haben keine Vertänd, also es sind kranke Leute ich erwarte, also man kann nicht von ihnen erwarten dass sie Verständnis haben für uns. Aber ähm, mich demotiviert diese Unzufriedenheit und Unverständnis der Bewohner. Ich komme arbeiten, gebe mein Bestes, tue alles was geht und was nicht geht und dann wird man noch beschimpft. Genau, ja. Und eigentlich für diese Sachen wo sie reklamieren und unzufrieden sind, können wir Personal auch nichts dafür, so.
11	I: Die müssen vielleicht manchmal auch den Frust an jemandem auslassen.
12	B: Genau, ja.
13	I: Gut. Ähm, hast du Sachen die zu einer Motivationssteigerung führen würden, welche dir einfallen?
14	B: Mehr Personal. (...) Ich denke das wäre es. Also, ich weiss es nicht vielleicht ist das ähm, das sind einfach meine Gedanken. Weil ähm, bei denen Leuten die in der Pflege arbeiten ist Geld nicht so das wichtigste. Es ist eher die Atmosphäre, Verbundenheit mit Personen, ähm jemanden etwas gutes tun. Das ist uns wichtiger als Geld. Das muss auch stimmen.
15	I: Selbstverständlich.
16	B: Klar, aber ähm uns ist es allen klar die in der Pflege arbeiten, dass wir ähm, ich weiss nicht, wir können nicht reich werden. Das wir nicht was für einen Lohn haben. Das ist uns alles klar. Aber es wäre gut, anstatt ein bisschen mehr Lohn, ein bisschen mehr Personal. Genau.
17	I: Andere Sachen die dir noch einfallen?
18	B: Hmmm, was noch motivieren könnte? (..) Ich weiss es nicht, mehr Freizeit. Oder ähm, oder ähm, wie soll ich sagen? Ein wenig besser angepasste Einsatzpläne.
19	I: Mhm, im Sinn von?
20	B: Im Sinn von Blockarbeitszeit, wie soll ich sagen? Ich arbeite jetzt fünf oder sechs Tage, danach habe ich meine drei Tage frei nach sechs Tagen. Lieber als irgendwie zwei Tage arbeiten, einen frei, drei Tage arbeiten, einen frei. Und das ist sehr oft...
21	I: Also mehr Freitäge aneinander als einfach einer?
22	B: Genau, genau. Und auch so. Bei einem Tag kann man sich schlecht erholen, auch wenn man davor nur zwei Tage gearbeitet hat oder.
23	I: Gut. Dann hätte ich so fünf Kurzfragen. Wie ist die Anforderungsvielfalt hier? (...) Also weisst du, kannst du viele motorische, intellektuelle, soziale Fähigkeiten einbringen?
24	B: Alles. Also ich finde, ich finde das ist, ja. Muss man fast alles können, also in dieser Funktion wo ich bin (lacht). Ja, man muss organisatorisch gut sein, also das ist gefordert von uns. Organisation und ähm motorisch, man muss auch, wie soll ich sagen, gewisse Sachen machen können. Ähm, intellektuell, also, man sieht wenn das ein wenig, ich will niemanden beleidigen oder so aber wenn das ein wenig fehlt, ist es schwierig zu arbeiten. Also es bleibt mehr Arbeit auf den Leuten die viel überlegen oder anders denken können oder. Das ist sehr gefragt, also, es ist gefordert muss ich sagen.
25	I: Mhm, was würdest du sagen auf einer Skala von eins bis fünf wenn fünf sehr niedrig ist und fünf sehr

	hoch?
26	B: Fünf, sechs (lacht).
27	I: Gut.
28	B: Manchmal zu viel, muss ich sagen. Wir sind FAGE. Also jetzt ich, ich bin nur FAGE. Ich wäre gerne manchmal mehr aber das reicht ja nicht aber ähm. Für das was wir an Ausbildung haben, für das was wir ähm, ähm, wie soll ich sagen? Wie wir bezahlt sind, da ist alles zu viel gefordert von uns.
29	I: Ok. Wie ist es mit der Ganzzeitlichkeit der Aufgabe? Also weisst du, hast du eine gesamte Dienstleistung wo du erfüllen kannst oder hast du irgendwie in dieser Dienstleistung nur so einzelne Tätigkeiten die du ausführen kannst?
30	B: Nein, also. Also es ist, in der dieser Tätigkeit wo ich bin, ich rede jetzt von der Tagesverantwortung, weil das mache ich auch am meisten. Und ähm (..) das ist, das ist, ich sehe das so wie eine kleine Funktion wo man das Unternehmen quasi leitet, so ein Kleines. Organisieren, ähm instruieren, ähm ausführen (lacht) alles. Ich denke es ist von A bis Z, kann man alles machen in dieser Funktion wo ich bin und was ich mache.
31	I: Mhm, was würdest du dort sagen auf einer Skala von eins bis fünf?
32	B: (...) Ähm, da würde ich auch sagen fünf. Das Problem ist, dass wir zuwenig Zeit haben und das nicht so ausführen können wir wir möchten oder sollten.
33	I: Ja, ja es geht mehr darum, nicht kann man es oder will man es sondern ist es so. Also wenn ich zum Beispiel in der Autoindustrie oder. Dort haben die Leute vielfach eine bestimmte Aufgabe und montieren einfach die Türe und mehr sehen sie nicht, wie das Auto dann entsteht oder. Es geht mehr um dies, weisst du, ist es irgendwie von A bis Z, von Anfang bis Ende und nicht nur irgendwie, du bringst dem Mitbewohner das Essen und fertig.
34	B: Ja, nein nein, das ist nicht so. Das ist in der Pflege glaube ich allgemein. Es gibt nicht ähm, eine Tätigkeit die man tut nur. Man muss von A bis Z alles irgendwie können. Und je nach dem was für eine Funktion man hat, hat man andere Aufgaben und. Aber die Aufgaben der anderen muss ich auch beherrschen so quais, ja.
35	I: Gut. Die Bedeutsamkeit der Aufgabe? Siehst du Sinn und Zweck deine Tätigkeit hier?
36	B: Das sehe ich ja, genau. Also, muss ich dir sagen was ich sehe oder?
37	I: Nein, du musst einfach..
38	B: Aber ähm, ich weiss was die Arbeit hier für die Bewohner bedeutet, was es für mich bedeutet und was es für das Unternehmen bedeutet. Also das und es hat eine Bedeutung.
39	I: Ok. Was würdest du dort sagen auf einer Skala von eins bis fünf?
40	B: Fünf.
41	I: Wie ist es mit der Autonomie? Kannst du selbständig arbeiten?
42	B: Ja, also vier. Da kannst du eine vier schreiben.
43	I: Super. Die Rückmeldung der Aufgabenerfüllung. Erhältst du unmittelbar Rückmeldung bei den Aufgaben die du machst, kannst du Fehler sofort korrigieren?
44	B: (..) Ja ich denke, ich denke schon, meisten schon. Also die Fehler sowieso. Ähm, je nach dem was es für Fehler sind und ob es Fehler von mir sind, dann kann ich es sofort korrigieren. Und je nach dem wenn es irgendetwas organisatorisches ist, also wie soll ich sagen? (..) Etwas ist, was man von Grund auf korrigieren muss, dann kann ich es nicht sofort lösen. Aber ich werde angesprochen darauf, auf jeden Fall.

45	I: Ok. Was würdest du dort von eins bis fünf?
46	B: Drei.
47	I: Eine drei. Gut. Dann kämen wir bereits zum zweiten Teil wo es eben um das Commitment geht. WO es eben um die Identifikation geht von einer Person zum Unternehmen, wie verbunden fühlst du dich ihm. Dort nähme es mich wunder, arbeitest du gerne hier, ist das ZSB ein guter Ort zum arbeiten, fühlst du dich eben dem Unternehmen verbunden?
48	B: (...) Hm, das ist jetzt eine sehr heikle Frage. Eigentlich schon (...) und ähm, als ich hier begonnen habe, war ich sehr stolz hier zu arbeiten. Und irgendwie, im Verlauf der Zeit, ich weiss nicht ob es mit mir persönlich zu tun hat aber es hat sich sehr viel geändert hier im Zentrum Schlossmatt. Vor allem seit es das Zentrum Schlossmatt ist und nicht mehr APH Burgdorf. Ich weiss nicht wieso. Aber irgendwie ähm, früher sind wir auch genug Personal gewesen, man hat schneller jemanden gefunden der einspringen konnte, Qualität des Personals war besser. Habe ich den Eindruck. Aber jetzt durch den Personalmangel nimmt man einfach das was man kann. Und ähm (..) ich habe auch das Gefühl, früher waren wir, also Mitarbeiter in der Pflege, wurden wir mehr gefragt als heutzutage. Also man hat uns mehr miteinbezogen. Udd jetzt, in letzter Zeit, es ist einfach mein Eindruck, ich weiss nicht ob es so ist und ob es alle so sehen aber ich habe so den Eindruck es gibt so ein, ein Teil welcher Leitung ist oder ich weiss nicht, so Büro, es ist weniger so eine Verbundheit untereinander. Früher waren wir so wie eine grosse Familie und jetzt ist das so irgendwie nicht mehr so. Ich fühle das nicht mehr so.
49	I: Ja, du sollst auch das sagen was du fühlst und wie du es empfindest.
50	B: Genau, genau. Und es fehlt mir irgendwie ein bisschen.
51	I: Mhm, ok. Man versucht ja die Abteilungen, dass es nicht mehr Abteilungen sind, sondern dass es wieder eine Gesamtheit gibt, wie ich es verstanden habe.
52	B: Mhm, ja es ist so und es ist, die Pflege als Pflege zusammen finde ich es gut so wie es ist. Wir arbeiten eng zusammen, wir helfen einander. Das ist ähm, das kommt auch von der Pflegedienstleistung, weil sie organisieren das auch so. Das finde ich gut aber irgendwie die Kommunikation zwischen der Pflege und (..) es werden oft Entscheidungen getroffen wo, für uns wie nicht verständlich sind wieso jetzt. Und ähm, es wird irgendwie zu wenig gut kommuniziert, meiner Meinung. Oder wir werden nicht gefragt was wir darüber denken und fertig. Wir werden einfach informiert und das, früher hatte ich das Gefühl es war anders. Es war eher so, wie so ein wenig vorher darüber geredet und dann wurde entschieden. Also so wie, die Rückmeldung der Pflege oder mal schauen wie Reaktionen im Haus sind und danach wurde entschieden. Und jetzt wird einfach zack, entschieden. Das ist mein Eindruck.
53	I: Ok. Ja, du sagtest ja bereits, dass es dir wichtig ist, dass man die Leute miteinbezieht. Also du hättest einfach gerne, dass man euch mehr einbezieht und klarer kommuniziert, wenn ich das richtig verstanden habe?
54	B: Genau, genau.
55	I: Mhm, gut. Ähm, kannst du dich aber auch mit dem ZSB identifizieren, wenn ja, wieso?
56	B: (..) Jetzt im Moment nicht.
57	I: Mhm, ok.
58	B: Heute nicht. Vielleicht gestern auch nicht. Im Moment ist es schwierig für mich. Weil mir ist Qualität sehr wichtig und Pflege auf der Abteilung, ich finde das ist, für mich ist Qualität von Pflege etwas anderes, als das was momentan ist.
59	I: Mhm, ok. Eben auch vor allem wegen des Personalmangels?
60	B: Personalmangel, Zeitdruck durch das das zuwenig Personal vorhanden ist. Ähm und ähm und ähm wie

	soll ich sagen? Qualität des Personals selbst. Wenn ich mit jemandem arbeiten, ich sage jetzt nicht dass dies der Fall ist zu 100 Prozent auf der Abteilung aber (..) Wenn, wenn ähm Arbeit die der Pflegehelfer machen muss, ein 15, 16-jähriger Knabe macht, finde ich das ist schlechte Qualität. Und sie, wir haben auch keine Zeit, diese Praktikanten einzuführen. Und sie sind auch meiner Meinung nach, zuwenig bezahlt, dass sie sich auch so viel Mühe geben, dass sie etwas richtig machen. Sie warten auf ihre Lehrstelle und machen ihr Praktikum. Sie machen es gut, ich sage nicht sie machen es schlecht oder so aber ich rede jetzt aus Sicht des Bewohners. Ich, ich hätte jetzt auch nicht so wahnsinnig vertrauen wenn mich ein 15-jähriger Knabe pflegen würde. Und er wirklich weiss was er macht. Oder, so meine ich.
61	I: Ja, ok.
62	B: Weil es ist sehr viel, sehr oft so. Seit irgendwie unsere Praktikanten sind 100 Prozent die meisten oder 80 Prozent angestellt. Und ähm sie sind 100 Prozent in der Pflege eingesetzt. Sie sind nicht zusätzlich. Sie sind voll Auf...
63	I: Ok, wie eine volle Stelle.
64	B: Ja. Genau. Und das finde ich falsch. Das finde ich nicht gut.
65	I: Ok. Was würde die Identifikation allenfalls steigern?
66	B: Wenn es mehr Fachpersonal hätte. Und ähm, wenn das was im Leitbild steht auch gelebt werden würde.
67	I: Mhm.
68	B: Wenn es ähm, wenn die Mitarbeiter und die Angehörigen von Anfang an ähm, klar wie wie diskutiert wird, was hier möglich ist und was nicht. Manchmal wird beim Eintritt irgendetwas abgemacht oder versprochen, was nachher auf der Abteilung nicht unbedingt möglich ist. Und ähm (..) auch sagen zu können, die Bewohner haben auch Pflichten, nicht nur Rechte. Da könnte ich sagen ja das ist und würde, da haben wir Respekt gegenüber den Bewohnern, die Bewohner respektieren uns. Dann ist klar von Anfang an, wie viel Pflege können wir leisten, was können wir leisten und sie kommen her und wissen was wir können und was wir nicht können. Und nicht ähm, jemand kommt und ja das möchte ich und das will ich und ich darf das gar nicht sagen dass ich das nicht kann, weil es wurde ihnen versprochen oder abgemacht oder ich weiss nicht. Und es liegt dann alles an uns. Und das macht Druck und ich kann mich mit dem nicht identifizieren und eben noch, wenn die Praktikanten einfach als Praktikanten eingesetzt werden und nicht als...alles was ich vorher kritisiert habe, wenn das anders wäre, dann könnte ich mich identifizieren, ja.
69	I: Ok. Gut. Gibt es Sachen die die Identifikation auch verringern würden?
70	B: Also wenn jetzt noch, Kündigungen werden noch ausgestellt oder wenn äh, immer immer mehr Leute kommen die kaum Deutsch können. Oder ähm, noch mehr Praktikanten angestellt werden oder keine Ahnung.
71	I: Mhm.
72	B: Noch mehr Überstunden. Also (..) das ist ja auch etwas wo, wo wo wo, ich kann mich mit dem nicht identifizieren, wir haben sonst viel Arbeit und dann haben wir noch Überstunden. Ja, das ist auch, ich weiss nicht ob in andere Heimen auch so ist aber ähm, ja. Und wenn ich dem Bewohner sagen muss ich habe keine Zeit für das, weil das steht im zu (lacht).
73	I: Ja und dann die Qualität wieder darunter leidet hm?
74	B: Genau.
75	I: Mhm.
76	B: Und wenn man dann noch, das ist jetzt eine Riesenkritik (lacht). Ähm, wenn wir etwas sagen gehen,

	dann sagen sie, ihr müsst Prioritäten setzen. Wir arbeiten bereits nur mit Prioritäten im Moment. Die Bewohner wollen ja nicht mehr, als das was für uns Priorität ist. Dass sie angezogen sind, dass sie sauber sind, dass sie auf sind und dass sie ins Bett gehen wollen (..). Ja.
77	I: Gut. Was würdest du sagen auf einer Skala von einer eins bis fünf?
78	B: Eins bis fünf? Zwei. Nicht mehr im Moment.
79	I: Mhm.
80	B: Ich bin loyal, ich bin, also jetzt im Moment leider nicht immer, weil ich denke das ist jetzt etwas ähm, wie soll ich sagen, das nicht gegen Aussen geht. Aber ähm, sonst gegen Aussen rede ich nicht schlecht über das Heim oder so. Es ist einfach, ich kann auch gehen wenn ich will (lacht) wenn es mir so nicht passt, aber ich hoffe dass etwas besseres, also das es verbessert wird. Weil ich weiss wie es hier gut sein kann. Weil wir hatten es gut.
81	I: Ja manchmal ähm muss man, gibt es einmal eine strenge Zeit und dann bessert es sich wieder. Und so wie ich es nun mitgekriegt habe sind sie sehr stark daran, zu schauen dass man Sachen verbessern kann.
82	B: Ja, ich hoffe es auch, weil ähm die Verbesserungszeit ist sehr lange jetzt.
83	I: Mhm, wir kommen dann auch noch auf die Veränderung zu sprechen. Ähm, dann wären wir eigentlich schon bei den Fragen zur Zusammenarbeit. Wie erlebst du die Zusammenarbeit, was ist dir wichtig bei der Zusammenarbeit?
84	B: Ähm, also auf der Abteilung ist es mir sehr wichtig, dass man sich aufeinander verlassen kann. Wenn ich jemandem sage, kannst du mir das machen, dass man es wirklich auch macht oder wenn er es nicht gemacht hat, dass es mir rückmeldet. Dass man nicht tratscht übereinander ist mir auch sehr wichtig auf der Abteilung. Ähm, zwischen den Abteilungen ist es mir wichtig, dass man Verständnis füreinander hat. Und wenn eine Abteilung mehr zu tun hat dass. Eine Abteilung hat sehr viel zu tun und hat genug Personal und sie brauchen Hilfe und ich sage nö, wir können es chillig haben heute und sie können, eben das ist mir wichtig zwischen den Abteilungen.
85	I: Also dass man einander auch aushilft?
86	B: Genau.
87	I: Mhm. Gut.
88	B: Und ähm, eben, zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter ist mir wichtig, klare Kommunikation und Ehrlichkeit.
89	I: Dass man auch äussern darf was man meint und äussern soll was man meint.
90	B: Genau. Und dass man, dass man nicht mit schlimmen Konsequenzen rechnen muss. Wenn ich jetzt sage ich finde das ist nicht gut am Unternehmen oder ähm keine Ahnung. Wenn er mir sagt so etwas und ich möchte wissen wieso er das so meint und so. Das es nicht sofort heisst, das ist ein "Motzicheib" und die die die ist sowieso nur negativ und ähm. Ich möchte es einfach wissen. Nicht dass es nachher heisst, ja, die wollen wir sowieso loswerden und ja. SO.
91	I: Ja, wie ist es denn hier? Kann man Kritik äussern kann man sich gegenseitig ehrlich Sachen sagen?
92	B: Ich äussere selbst Kritik schon, habe es sehr oft aber erlebt, dass ähm, wenn man Kritik äussert, dass man irgendwie nicht mehr ernst genommen wird. (...) ja.
93	I: Ok. Also.
94	B: Ich habe das selbst erlebt an mir, ich habe auch schon sehr oft. Also sehr oft, ein paar mal schon erlebt

	dass jemand etwas geäußert hat und dann ging es nicht so lange und er war nicht mehr da.
95	I: Mhm, ok. Also hast du das Gefühl dort gäbe es noch Verbesserungspotential?
96	B: Genau und es gibt, es gibt ähm Leute die dürfen und es gibt Leute die das nicht dürfen. So. Das habe ich an anderen Orten noch schlimmer erlebt aber das gibt es hier auch.
97	I: Ok.
98	B: Und wenn jemand wie ich ist und direkt etwas sagt, dann hat man oft, also öfters Probleme als die anderen vielleicht. Ich habe jetzt kein Problem hier, muss ich sagen und ähm ich habe auch gelernt wie sagen (lacht).
99	I: Ja manchmal kommt es sehr darauf an wie man etwas sagt.
100	B: Genau. Aber ich habe es auch oft erlebt, wenn ich etwas nicht böse gemeint habe oder gesagt habe oder ähm wirklich gut gemeint habe, dass ich ähm nicht ernst genommen wurde. Also dass..
101	I: Und das war wo? Abteilungsleitung, Bereichsleitung oder weiter oben?
102	B: Mmmh, eben Abteilungsleitung, Bereichsleitung, weiter oben habe ich auch nichts, ich weiss nicht was kommuniziert.
103	I: Mhm, ok. Gut. Ähm, was für Faktoren gibt es für dich sonst noch, die zu einer guten Zusammenarbeit beitragen?
104	B: (.....) Ja, Ehrlichkeit und das was ich aufgezählt habe, sonst weiss ich gerade nicht...Respekt, respektvoller Umgang. So.
105	I: Gut. Wurdest du auch schon in anderen Teams eingesetzt?
106	B: Ja, selten, aber schon.
107	I: Wie wurdest du dort aufgenommen?
108	B: Gut.
109	I: Mhm. Was hatte es für Auswirkungen auf dein angestammtes Team?
110	B: (..) Das kann ich jetzt nicht sagen (lacht).
111	I: Ok. Ähm, was hast du das Gefühl was allfällige Stolpersteine sein könnten beim aushelfen?
112	B: Hmm, ich habe es nie so erlebt, ja. Warte, ich habe die Frage nicht verstanden. Jetzt habe ich es gelesen. Was sind allfällige Stolpersteine, wenn ich aushelfen gehe?
113	I: Ja genau.
114	B: Ähm, ja dass man die Leute weniger kennt oder so aber ähm, so das, vom Personal, dass sie mir gegenüber irgendwelche Steine legen jetzt nicht.
115	I: Also Bewohner oder Mitarbeteinde die du weniger kennst?
116	B: Nein, die Bewohner, die Bewohner kennt man nicht und die Abläufe kennt man auch nicht. Dort das finde ich, das ist das.
117	I: Mhm. Ähm und du hast auch schon mit Leuten gearbeitet die bei euch ausgeholfen haben nehme ich an oder?
118	B: Ja.

119	I: Ähm und wie habt ihr diese aufgenommen?
120	B: Ähm, also wir waren sehr dankbar, dass jemand gekommen ist. (...) und ähm ja, wir haben, also ich selbst, ich habe mir immer Mühe gegeben, dieser Person zu erklären was zu tun ist oder. Und immer angeboten, dass sie Fragen kommen kann oder wenn sie Hilfe braucht, dass sie mich holen kommt. Und nachher ist, bei uns zum Beispiel auf der Abteilung machen wir zweier Teams am morgen. Und dann ist ähm, wenn jemand aushelfen kommt, wenn es nur eine Personen ist tun wir diese Person mit jemandem aus der Abteilung zusammen in ein Team und dann rufen sie einander zum helfen.
121	I: Ja, dass sie wirklich auch die Unterstützung hat?
122	B: Ja, genau, damit sie nicht alleine sind. Mhm.
123	I: Ja. Hast du das Gefühl man muss sonst noch auf etwas speziell achten?
124	B: (..) Also wenn jemand zu uns ins Team kommt?
125	I: Oder umgekehrt, einfach wenn man sich gegenseitig aushilft.
126	B: Also ich denke, wenn ich eine Aushilfe gebe, dann würde ich darauf achten dass ich jemanden gebe der erfahren ist (..) und ähm, ich wäre auch froh wenn ich ein wenig jemand erfahrenes erhalte (lacht). Ähm und wenn jemand zu uns kommt, dass man auch, auch wenn das keine erfahrene Person ist oder jemand der vielleicht ein wenig weniger leisten kann als unser Team gemeinsam, dass man diese Person trotzdem respektiert und sie mit Respekt behandelt.
127	I: Mhm (...). Ok, super. Dann hätten wir noch den letzten Block. Dies betrifft die Veränderung und Planung. Ähm, hast du das Gefühl in den letzten Monaten hat sich die Arbeit hier verändert?
128	B: Ja.
129	I: Mhm, inwiefern?
130	B: (..) Also, es klappt, eine sehr grosse Veränderung wo die Leute sind, irgendwie zirkuliert sind, das hat für Verwirrung gesorgt beim Personal, bei den Bewohner, die Bewohner war unzufrieden, weil immer jemand anders pflegen kam. Ähm und jetzt hat sich das wieder geändert, dass man schaut dass man mehr am gleichen Ort arbeitet. Das gibt den Bewohnern auch mehr Sicherheit, das finde ich gut. Aber die Arbeit selbst, meinst du ähm?
131	I: Ja das können sein wie viel Veränderung oder das kann sein, dass es strenger worden ist, anders worden ist, positiver, negativer?
132	B: Ja einfach, es ist, es ist immer wie weniger Personal habe ich das Gefühl. Also, es fehlen immer wie mehr Leute, man muss mehr und mehr einspringen, man muss mehr und mehr organisieren wer kommt zu mir auf die Abteilung um zu pflegen, man arbeitet um Aushilfe, man ist dankbar dass man jemand erhält aber es ist sehr sehr streng ähm immer wieder jemand neues auf der Abteilung zu haben, die man dann wieder einführen muss. Und, obwohl dass überall so wie, ein wenig ähnlich läuft. Es ist nicht identisch auf jeder Abteilung. Und wenn jemand kommt, dann dann dann gibt, jetzt auf mich zum Beispiel, ich sehe die Abteilung die nicht gemacht wurde und dieser Person immer nachrennen und sagen mach das mach das mach das, sie sind auch überfordert. Weil es ist viel, das ist wie jeden Tag eine neue Stelle anzufangen, kann ich mir vorstellen. Und ähm, das das, sehr sehr belastend ist, auch für uns (?) weil wir die Arbeit die die Personen die aushelfen kommt welche nicht erledigt ist, das bleibt dann dieser die hier, also die wissen was machen und das ist eigentlich schon viel das was man machen muss. Also und das ist immer wie mehr, finde ich. Und das hat sich die letzten Monate geändert und das ist so.
133	I: Ja. Ja und das sind die Schwierigkeiten die existieren. Ähm, was würdest du allenfalls ändern?
134	B: (....) Irgendwie würde ich (..) ich weiss das ist utopisch also da muss man gar nicht ändern, was ich ändern würde, ich würde irgendwie ähm ein Team der Leute die vielleicht auf Abruf kommen oder so aber

	es sind immer die gleichen Leute die kommen aber wenn es Ausfälle gibt, dann kommen immer diese Leute.
135	I: Mhm.
136	B: So wie, so wie ein Jokerpool oder ich weiss doch nicht.
137	I: Ich finde so utopische Ideen brauch es auch. Diese sind teilweise sehr wertvoll. Auch wenn es sich aktuell niemand vorstellen kann auf einmal wird es dann doch Realität oder.
138	B: Ja. So wie so, wie soll ich sagen? Hausfrauen zum Beispiel wo zum Beispiel am Morgen hat sie Zeit. Ihre Kinder sind in der Schule und wenn sie nicht kommt verdient sie nicht und wenn sie kommt dann kriegt sie Geld. So wie ja, so wie ein Pikett Dienst oder ich weiss auch nicht. Früher gab es das aber heutzutage ist das eben Sparmassnahmen oder, das kann man sich fast nicht leisten. Ja. Oder man will nicht. Ich weiss es nicht. Nicht nur hier im Haus, allgemein meine ich, ja.
139	I: Mhm, gut. Ähm wie nimmst du die Planung in Bezug auf die Arbeitszeit wahr?
140	B: (...) Puh, also ich denke im Monat bin ich. Monatsplanung oder?
141	I: Mhm.
142	B: Monatsplanung zum Beispiel. Ich bin so viel geplant wie ich muss. Ähm, wie ich arbeiten sollte. Ähm, Aber ähm tatsächliche Präsenzzeit ist trotzdem viel zu viel.
143	I: Ok, weil du länger da bleiben musst por Tag?
144	B: Ja oder manchmal keine Pausen machen.
145	I: Mhm.
146	B: Und eben wie es aufgeteilt ist, das mit der Freizeit, Freitage, das werde ich...
147	I: Ja, ok.
148	B: Mir ist lieber sieben Tage arbeiten und dann drei vier Tage frei zu haben als.
149	I: Eben immer nur einer hm?
150	B: Genau. Und es ist, es ist anders wenn ich vier, fünf, sechs Tage nacheinander arbeite, dann bin ich im Rhythmus dann bin ich auch eher fertig mit meinen Aufgaben, als wenn ich immer wieder. Etwas bleibt mir und dann übergebe ich das, ich schaue ob das wirklich gemacht wurde und ja irgendwie. Auf mich bezogen. Wenn ich andere Leute sehe manchmal, ist sehr viel überplant teilweise. Lernende und Praktikanten arbeiten wie gestört. Auch immer sechs arbeiten einen frei, drei arbeiten einen frei, fünf arbeiten einen frei. Und das finde ich, ist zuviel. Und sie haben auch viele Überstunden.
151	I: Mhm, ok. Das also etwas was eher negativ ist, was?
152	B: Ja, ich rede nur negativ, es ist kein Wunder...
153	I: Nein, aber es ist ja auch gut, es hilf mir auch fast mehr. Wenn jemand nur positives sagt, dann kann ich schlussendlich in meiner Bachelorarbeit schreiben alles ist gut, es ist keine Verbesserung nötig (lacht). Von dem her, ist es schon gut, dass auch kritische Sachen kommen. Mann will ja auch die kritischen Sachen wissen und wo kann man etwas verbessern. Und man will nicht nur wissen was ist gut, weil diese Sachen kann man ja so lassen wie sie sind.
154	B: Aber es gibt auch gute Sachen (lacht).
155	I: Ok, was denkst du was ist gut, was funktioniert gut in der Planung, was ist positiv?

156	B: (...) Hmm, also jetzt bei uns auf der Abteilung zum Beispiel. Wenn sie den Plan machen, dann schauen sie, dass ähm so viele wie möglich noch eine zweite Fachperson auf der Abteilung ist. Das ist nicht immer möglich aber ich denke auf andern Abteilung ist es fast nicht erlaubt aber bei uns ist es erlaubt. Wie soll ich sagen, dass ist ähm (...) das ist gut für die Abteilung weil ähm, die Aufgaben die wir haben werden geteilt, dann man diese ein wenig abdelegieren und ähm, ja.
157	I: Also das ist einfach Fachkompetenz die dann mehr vorhanden ist oder Sachen die dann nur jemand machen darf oder nur diese zwei machen dürfen?
158	B: Genau, weil manchmal bin ich (?) meine Kolleginne auch. Es ist nur eine Fachperson und dann hast du, haben wir sooo viel zu tun. Weil wir sind U 65 Abteilung. Und ähm das sind sehr komplexe Situationen so, Verbände, Medikamente, Sondernahrung verabreichen und als Person die verabreicht, das braucht sehr viel Zeit. Dann hat man noch zwei, drei Verbände die man machen muss. Es sind keine grossen Sachen aber es ist alles Zeitaufwändig. Und wenn man alleine ist und dann (lacht). Dann, für eine Person ist das sehr viel. Und sie achten, unsere Teamleitung sie achten dass an diesen Tagen wo das viel vorkommt, dass ähm, dass sie eben zwei Personen planen, die das machen können. Aber ähm das funktioniert nicht immer aber das ist positiv dass sie sich eben Mühe geben, so. Und was ist noch positiv an der Planung? Ich weiss es nicht.
159	I: Ok. Wie wichtig ist dir die Vorausplanung der Arbeitszeit?
160	B: (...) Das wäre sehr wichtig eigentlich. Sehr wichtig, weil wir Termine, die man privat abmachen muss, kann man fast nicht.
161	I: Mhm. Was ist aus deiner Sicht ein vernünftiger Planungshorizont? Also weisst du, wie viel im voraus möchtest du den Monatsplan?
162	B: Also am liebsten zwei Monate voraus. So wie es sein sollte (lacht).
163	I: Mhm. Und wieso brauchst du diesen Plaungshorizont?
164	B: Privattermine, meine Freizeit auch planen zu können oder. Privatleben zu haben überhaupt. Wenn du den Plan zwei Tage oder oder ähm eine Woche bevor der nächste Monat beginnt. Wie willst du so etwas planen?
165	I: Mhm. Und wie flexibel bist du auf kurze Planungsanpassungen?
166	B: Ja so flexibel wie ich sein muss. Ich tue das nicht ähm, wenn es nicht geht, geht es nicht. Und ähm wenn ich kann, mache ich, also. Eigentlich sehr (lacht).
167	I: Was sind für dich gute Gründe für kurzfristige Anpassungen?
168	B: Krankheitsausfall. Ähm (..) irgendwie auch ähm, wie soll ich sagen? Wenn es jemandem sehr sehr wichtig ist jetzt einen Tag frei zu haben, dass ich ich einspringe. Das ist für mich, das ist ein wichtiger Grund, weil das passiert, das geht mir auch so.
169	I: Dass du auch einmal froh bist, wenn du vielleicht etwas kruzfristig frei nehmen kannst?
170	B: Ändern oder so, genau.
171	I: Ja, ok. Wie nimmst du die Kommunikation der Vorgesetzten in Bezug auf die Planung wahr? Was ist dort positiv, was ist negativ?
172	B: Positiv ist, dass wir so wie ein Freiwunsch zu gute haben. Und dort dürfen wir das, ähm, wie soll ich sagen, abgeben. Dort finde ich es nicht so gut, wir müssen die Freiwünsche zwei Monate vorher abgeben. Und äh den Plan erhalten wir eigentlich ganz kurzfristig und dann manchmal will ich den Arztbesuch nicht für den Freiwunsch brauchen. Oder ich muss das zwei Monate voraus aber ich weiss gar nicht, dass ich diesen Termin habe. Weisst du, also irgendeiwe, wie soll ich das erklären?

173	I: Also dass du die Freiwünsche zu weit im voraus planen müsstest?
174	B: Genau. Und wenn ich jetzt, ich weiss den Plan erhalte ich zwei Wochen, ich habe es noch nicht erhalten, ich gehe mit meinem Freiwunsch, dann ist mir wichtig dass der Plan bereits fertig und nicht, ich weiss es nicht wenn er fertig ist oder. Und dann kann man es nicht ändern so, oder.
175	I: Ok. Und das ist dann eher negativ was? Dass man halt die kurzfristigen Wünsche nicht gut berücksichtigen kann?
176	B: Genau. Oder ähm, was positiv ist, eben positiv ist, dass wir das haben, dass wir das dürfen. Zum Beispiel Geburtstage oder ähm diese Sachen die man schon zum voraus weiss, die man hat, dann kann man sich das wünschen oder. Und dann erhält man diese auch meistens.
177	I: Mhm, ok.
178	B: Ähm, was war noch die Frage, sorry?
179	I: Also es geht vor allem auch um die Kommunikation der Vorgesetzten in Bezug auf die Planung.
180	B: Mhm. Ähm ja und danach ähm, wie erhalten das, sie fragen uns, wollen wir an Ostern frei oder an Pfingsten, da kann man sich auch so wie entscheiden. In Bezug auf die Feiertage oder. Das ist positiv finde ich, dass wir das sagen können. Ja.
181	I: Gut, sonst noch etwas. Vielleicht jetzt auf die Kommunikation bezogen. Weissst du irgendwie, wenn es eine Anpassung gibt, wie kommunizieren sie oder?
182	B: Ja, je nach dem, wer es kommuniziert. Manchmal, meistens kommt so ein tut mir Leid, ich wäre froh wenn du das könntest. Und wenn es nicht geht, du bist meine letzte Hoffnung, ich haben jetzt 100 Leuten telefoniert und niemand kann, könntest du das, dann kann ich auch. Aber manchmal hört man auch, du ich habe niemand sonst du musst. Und wenn ich muss, irgendwie, aah. Dann dann muss ich nicht sorry. Weil ich sage auch niemandem du musst.
183	I: Ok, also je nach dem wie man es kommuniziert ist die Bereitschaft da?
184	B: Ja. Ja. Man ist sowieso fast wie gezwungen zu kommen wenn es nicht anders geht. Aber es ist schöner zu hören, sorry du bist meine letzte Hoffnung als du musst. Ja.
185	I: Gut. Ja, ähm, hast du noch irgendeine Schlussbemerkung oder etwas wo du das Gefühl hast es ist dir sonst noch wichtig jetzt, was du noch nicht loswerden konntest?
186	B: Ich weiss nicht, ich hoffe ich konnte dir damit helfen irgendwie. Eben vielleicht noch bei der Kommunikation kommt mir jetzt noch in den Sinn. Dass diese Leute die sehr kritisch sind, nicht unzufrieden sind, sondern etwas verbessern wollen. Das ist, das erlebe ich hier im Haus, dass diese Leute die viel kritisieren, irgendwie nicht zugehört wird, weil sie zu Mühsam sind und sie sind immer unzufrieden. Und das stimmt nicht.

Interviewperson 8

1	I: Ja eben, du leistest ja mit einer Arbeit hier einen wertvollen Beitrag für diese Organisation. Was motiviert dich?
2	B: Ähm, dass ich hier recht selbständig arbeiten kann und meine Ideen einbringen kann. Dass ich viel Verantwortung habe hier. Und die Dankbarkeit der Bewohner.
3	I: Mhm. Mhm. Sonst noch etwas?
4	B: Nein, das ist alles.

5	I: Ok. Was demotiviert dich?
6	B: Der ständig höhere Druck den wir in der Pflege. Dass es, es muss immer wie mehr in kürzerer Zeit absolviert werden.
7	I: Mhm, sonst noch Sachen die dir einfallen?
8	B: (..) Manchmal, teilweise die Selbsverständlichkeit von unseren Flexi, hohen Flexibilität die wir leisten müssen.
9	I: Mhm. Ok. Hast du Sachen die zu einer Motivationssteigerung führen würden?
10	B: Ähm, die Honorierung der Arbeit hier (.....)(lacht).
11	I: Gut (lacht). Super. Dann hätte ich fünf Kurzfragen, mit ähm, wo ich auf einer Skala wissen möchte wie es etwa so ist. Eins ist sehr niedrig, fünf ist sehr hoch. Wie ist es mit der Anforderungsvielfalt. Kannst du motorische, intellektuelle, soziale Fähigkeiten einbringen?
12	B: Ja, das ist eine fünf.
13	I: Mhm, gut. Wie sieht es bei der Ganzheitlichkeit der Aufgabe aus?
14	B: Vier.
15	I: Die Bedeutsamkeit der Aufgabe? Siehst du Sinn und Zweck?
16	B: Fünf.
17	I: Die Autonomie?
18	B: Fünf.
19	I: Die Rückmeldung aus der AUfgabenerfüllung. Also erhältst du unmittelbar Rückmeldung dieser Tätigkeiten die du in der Arbeit erledigt hast.
20	B: Eine drei.
21	I: Gut, wunderbar. Dann wären wir schon beim COmmitment. Ähm, eben, das ist so das Ausmass einer Person zum Unternehmen wie vorher kurz erwähnt. Arbeitest du gerne hier, ist das ZSB ein guter Ort zum arbeiten, fühlst du dich dem Unternehmen verbunden?
22	B: Eine drei. Oder muss ich hier wieder (lacht)?
23	I: Ja das wäre jetzt eher wieder in Worte gefasst gesehen.
24	B: Ähm, kannst du die Frage noch einmal wieder?
25	I: Eben, arbeitest du gerne hier, ist das ZSB ein guter Ort zum arbeiten, fühlst du dich dem Unternehmen verbunden?
26	B: Ich arbeite gerne hier und ich werde auch, auch als FAGE kann ich hier sehr viel leisten, wo ich anderen Orten nicht könnte oder kann. Und ob ich verbunden bin oder nicht ist jetzt aktuell ein wenig eine blöde Frage, mit dem was letzte Woche alles passiert ist hier.
27	I: Ok.
28	B: Deshalb ist es vielleicht ein bisschen eine dumme Frage.
29	I: Also wieso? Hast du eine schlechte Woche erwischt oder wieso?
30	B: Nein sie haben letzte Woche einer Stv. PDL gekündigt. Per sofort freigestellt und das gibt natürlich halt Emotionen und so. Und so wieso weshalb warum.

31	I: Ja. Also man weiss auch nicht so recht wieso und warum.
32	B: Ja, ja, genau. Und da, das sind einfach Sachen wo ich mich fragen muss, ja, welche fragwürdig sind. Ob das so, ob das für den Betrieb das richtig war, so. Also meine Frage wie dass dieser Betrieb weitergeht ist so ein bisschen fragwürdig für mich.
33	I: Ja. Würdest du dir, hättest du dir denn gewünscht dass sie transparenter kommunizieren oder?
34	B: Sicher, dass sie den ganz genauen Grund nicht nennen, ist mir völlig bewusst aber es ist einfach aus den Wolken rausgefallen und man ist dort gestanden, also wie ein geklappter, also ich habe gester Ferien, ich hatte letzte Woche Ferien und kam gestern zurück und war wie ein "geklappter Affe. U so wie es abging war es einfach recht ähm, das wirft dann einfach Fragen auf wie es weitergeht und dann hat noch ein Bereichsleiter gekündigt und jetzt ist noch genau jemand da von dreien. Und dann fragst du dich wie sieht es aus hier.
35	I: Ja. Also auch ein wenig, auch unverständlich ist, dass sie weg ist in dem Fall. Ja, das ist jetzt natürlich ein bisschen schade (lacht). Aber nichts desto trotz, kannst du dich mit dem ZSB identifizieren und wenn ja wieso?
36	B: Also bezüglich meiner Funktion her und was ich hier leisten muss, kann ich mich identifizieren. Weil ich weiss, dass die Pflegequalität hier immer noch sehr hoch ist im Gegenzug zu vielleicht anderen Heimen.
37	I: Mhm. Also das heisst vor allem auf die Pflege und Qualität bezogen?
38	B: Genau, genau. Weil die Bewohner hier haben es wirklich gut.
39	I: Ja. Hast du sonst noch Sachen wo du ähm das Gefühl hast, das trägt zu deiner Identifikation zum Unternehmehn bei?
40	B: Vielleicht halt auch, weil ich schon seit sieben Jahren hier bin, ist es wie, es ist wie eine zweite Familie. Mann kennt jeden.
41	I: Also eigentlich auch die Atmosphäre, die Mitarbeiter und solche Sachen.
42	B: Mhm, weil es sind auch viel Mita, also ich die sieben Jahre da bin, ist also nichts spektakuläres.
43	I: Ja das ist dann auch nicht selbstverständlich dass die Leute so lange da bleiben. (Räuspern). Sachen die deine Identifikation zum Betrieb steigern würden, welche dir in den Sinn kommen?
44	B: Nein.
45	I: Also nicht wo du sagst, wenn jetzt dieses oder jenes noch wäre, dann würde ich mich noch mehr verbunden fühlen?
46	B: Nein.
47	I: Mhm. Das Gegenteil? Sachen wo es, wo die Identifikation verringern würden?
48	B: Wenn es immer strenger wird und wir immer, also noch weniger Personal sind. Und es dann wirklich, schlussendlich ist ja dann dort der Hauptgrund dass die Pflegequalität darunter leidet. Dann kann ich mich, dass ist das was für mich am wichtigsten ist.
49	I: Mhm, ok. Also dass du wirklich diesen Service bieten kannst, welcher man hier auch verspricht was?
50	B: Mhm, mhm.
51	I: Ja. Gut, Ja jetzt doch noch einmal jetzt hier auf einer Skala von eins bis fünf, was würdest du schätzen?
52	B: Eine drei.
53	I: Eine drei. Und wenn ich dich vor zwei Wochen gefragt hätte?

54	B: Eine vier (lacht).
55	I: (lacht). Gut. (Räuspern) Dann hätte ich ein paar Fragen zur Zusammenarbeit. Ähm, das ist ja auch ein wichtiger Punkt in einer Organisation. Ähm, wie erlebst du die Zusammenarbeit, was ist für dich wichtig bei einer Zusammenarbeit?
56	B: Also die Zusammenarbeit...ist das übergeordnet oder in Bezug auf die Abteilung? Das ist noch..
57	I: Sagen wir erst einmal auf der Abteilung.
58	B: AUF der Abteilung haben wir eine sehr gute Zusammenarbeit habe ich das Gefühl. Die Pflegehelfer, die mir unterstellt sind haben teilweise das Gefühl nicht. Aber ich erwarte vom Tagesziel dass ähm, also ich erwarte von allen, dass wenn man nicht mit einem Programm fertig wird, also so, also dass man das offen kommuniziert. Das gehört für mich dazu. Und dass man einander auch hilft, also wenn man aktuell etwas sieht, dass man schnell helfen geht. Nicht dass es durch das noch leerläufe entstehen.
59	I: Mhm, mhm. Ähm, Faktoren die für dich sonst noch zu einer gute Arbeit beitragen?
60	B: Dass man offen und ehrlich kommuniziert, zeitnah vor allem auch. Dass man zusammen arbeitet, wo ich vorhin schon erwähnt habe. Ja.
61	I: Mhm, gut. Jetzt, was ist dir im Kontext einer teamübergreifenden Zusammenarbeit wichtig?
62	B: Dass man offen und ehrlich kommuniziert (lacht). Dass man auch, jetzt zum Beispiel auch heute, jetzt ich habe heute drei Ausfälle und dann bin ich dann runter zum Bereichsleiter. Und der meinte, ich solle anfangen Lösungen zu suchen. Und sonst sag es mir, dann schauen wir zusammen. Also er gibt mir auch wie die Selbständigkeit, schau erst selbst und das finde ich auch wichtig. Und nicht nur sofort, ach gut ich schaue erst für alles selbst. Sondern dass man wie, erst kannst du und wenn das nicht geht, dann können wir zusammen. Was ja auch logisch ist.
63	I: Mhm. Also dass man sagen kann du kannst Autonom arbeiten aber auch die Rückendeckung ist gegeben.
64	B: Und die Rückendeckung habe ich, also fühle ich hier und habe ich auch. Sei es von der Teamleitung oder von der Bereichsleitung. Und das ist mir auch sehr wichtig, dass nicht hintendurch getuschelt wird.
65	I: Wurdest du auch schon in anderen Teams eingesetzt?
66	B: Also Aushilfe oder was?
67	I: Ja.
68	B: Eher selten aber auch schon vorgekommen?
69	B: Offiziell eigentlich nicht nein.
70	I: Ok, weil die nächste Frage wäre dann gewesen, wie du aufgenommen wurdest.
71	B: Mhm.
72	I: Ist jetzt dort, kann man das streichen?
73	B: Das kann man wohl streichen ja.
74	I: Gut. Wo siehst du allfällige Stolpersteine wenn man irgendwie aushelfen geht?
75	B: Ähm, das man nicht klar instruiert.
76	I: Mhm.
77	B: Und das wie als, das man wie als selbstverständlichkeit anschaut dass sie weiss wo was ist und wo und wie man was macht. Also merke ich wenn ich Aushilfen habe. Dass ich auf das Wert lege und und und sie

	es mir sehr positiv rückmelden, dass sie es so gar nicht kennen. Weil klar sind wir in einem Haus angestellt und klar muss man überall helfen aber jede Abteilung ist trotzdem anders.
78	I: Mhm, gut. Eben andere Mitarbeiter und aus anderen Teams habt ihr ja auch ab und zu bei euch. Wie nehmt ihr diese auf?
79	B: Es spielt ein wenig eine Rolle in welcher Situation, also weisst du, wenn sie den ganzen Tag kommen nehmen wir sie auf und tun ihr, also wenn ich TV habe dann, übergebe ich sie jemandem und sage, hör zu, erkläre ihr schnell wo was ist und falls etwas ist, kannst du zu mir kommen. Dass sie wie eine Ansprechperson habe und auch merken, dass sie immer kommen können. Und was aber natürlich schwierig ist, ist wenn wir sie so stundenweise habe und und ich bin dann, weil sobald wir den Rapport haben bin ich einfach weg bis am Mittag bin ich dann am hin- und her rennen. Dann habe ich nich auch noch Zeit das ganz genau in dieser Stunde wenn sie von neun bis zehn kommen, noch hallo und schön und hier ist das und dort ist das, habe ich den Link dann verloren dort.
80	I: Ok. Was hast du das Gefühl muss man besonders darauf schauen wenn Leute aushelfen kommen?
81	B: Dass sie eben auch angenommen werden als Aushilfe und dass es nicht wie eine Selbstverständlichkeit ist. Dass man sie instruiert wo was ist, vielleicht kurz die nächste Fixzeit sagen und sich bedanken dass sie kommen. Und auch wenn sie wieder gehen, sich noch einmal bedanken für die Hilfe.
82	I: Mhm, sehr gut. Dann wären wir eigentlich schon beim letzten Block. Dieser betrifft den Veränderungsprozess und die Planung. Hast du das Gefühl, die Arbeit hat sich in den letzten Monaten verändert?
83	B: Also in welchem Zeitfenster, also...
84	I: Ja, jetzt in den letzten vier, fünf Monaten?
85	B: Also jetzt bei uns auf der Abteilung, ja.
86	I: Ja, inwiefern?
87	B: Insofern dass wir komplexere Bewohner erhalten haben. Und und ich als TV nicht mehr, dass ich es zeitlich nicht mehr schaffe beim Tagesziele zu helfen, sei es jetzt noch aufräumen zu gehen oder jemandem das Frühstück einzugeben.
88	I: Mhm. Weil du einfach mit anderen Tätigkeiten beschäftigt bist?
89	B: Weil ich einfach nur mit Medizinaltechnik, also mit verbänden beschäftigt bin.
90	I: Mhm. Ok. Sonst noch Sachen? Also wie erlebst du diese, ist es positiver geworden, ist es negativer geworden?
91	B: Es ist negativer geworden weil, ich merke nur schon am Morgen wenn ich Rapport führe, das Team ist nicht mehr so, wir haben es eigentlich nicht mehr lustig am Morgen am Rapport oder können noch ein Witz machen oder noch kurz erzählen von gestern. Sie sind wirklich, ou ich muss jetzt pressieren, ich habe ein Hardcore Programm. Und dort ist einfach auch die Spannung und das kribbeln und die Nerven, die ich extrem merke im Team.
92	I: Ok, also dass du das Gefühl hast, dass alle angespannt sind und die Lockerheit ein wenig fehlt?
93	B: Ja, ja, ja. Das ist ein Stresspegel und ja. Was ich auch verstehe, ich meine ich könnte, ich könnte nicht fünf Tage so wie sie in der Pflege, das, würde ich nicht mehr prästieren.
94	I: Mhm, ok. Also sprich, wo du froh bist dass du ein bisschen mehr Abwechslung hast oder noch ein paar andere Tätigkeiten was? Ja. Also das sind so ein wenig die Schwierigkeiten hm?
95	B: Mhm.

96	I: Was würdest du allenfalls ändern?
97	B: Optional wäre ähm, ein halber Dienst mehr am Morgen. Müssen einfach, wir haben diesen vor einem halben Jahr haben wir diesen Dienst gestrichen, also diesen halben Dienst. Weil wir damals im ganzen Haus 30 Betten leer hatten, hatte es geheissen und das war auch völlig klar, weil die Abteilung, man war voll. Und dann hiess es, wenn dann wieder voll ist, dann kriegt ihr diesen halben Dienst wieder. Schon damals habe ich gedacht, jaja, Blasius! Dieser Dienst haben wir nie mehr zurück erhalten.
98	I: Ja. Ok. Also sprich ähm, einfach wieder ein bisschen mehr Personal.
99	B: Mhm, weil dann wären vielleicht alle Bewohner am Morgen rasiert und dann wären vielleicht bei allen Bewohnern am Morgen die Fingernägel geputzt.
100	I: Ja. Gut. Sprich Qualität wieder steigern hm?
101	B: Mhm, die Pflegequalität ist immer noch, wenn man sonst andere Häuser sieht, immer noch relativ hoch. Und weil wir sonst auch noch eine Aktivierung haben. Aber so rein pflegerisch ist da nicht mehr viel los.
102	I: Mhm. So die Kleinigkeiten, die darunter leiden hm?
103	B: Mhm, die Klein, mhm, ja genau.
104	I: Ok. Wie nimmst du die Planung in Bezug auf die Arbeitszeit wahr?
105	B: (...) Also mit 90 Prozent ist eher so ein bisschen hoch an der höheren Grenze was die Planung. Also ich bin ja diesen Monat, war ich jetzt 15 Stunden plus geplant gewesen, also mehr geplant als sonst. Aber da es von den Fachpersonen so schwierig ist. Weil dann kann man einmal eher, also nein, eher nach Hause kann man eigentlich nicht mehr. Aber ähm, dann bleibt man dort länger und dann bleibt man dort länger und das gibt einfach immer Überzeit.
106	I: Mhm, was sich dann so langsam ansammelt. Mhm, was ist positiv, was funktioniert gut?
107	B: Also von der Planung her?
108	I: Ja.
109	B: (.....) (lacht). Also jetzt überausragend positives kann ich jetzt nichts sagen über die Planung.
110	I: Gut, was ist negativ, was funktioniert weniger gut?
111	B: Ähm, dass dieser Plan kurz vor halb kommt. Also das heisst wir haben den Dienstplan im weitaus viel zu spät von meiner, manchmal haben wir ihn zehn Tage bevor der Monat beginnt. Und das ist einfach für mich, weil wir haben auch noch ein Privatleben welches wir planen müssen. Und das macht mich dann auch stinkig. Und ähm die Planung, auch die die, einige Hilfen haben auch noch Nachtwachen, auf jeden Fall jemand der 100 Prozent arbeitet. Und dann hat sie vielleicht sechs Tage, mit anschliessend noch drei, vier Nächten, ein Ausschlaftag, einer frei und dann sofort wieder um sechs Uhr anfangen. Und das ist Hardcore. Und da weiss man um den Mittag rum noch nicht genau wo man ist. Und auch die Lernenden werden nicht gut eingeplant. Also die Ruhezeiten dort muss ich auch immer wieder nachkontrollieren, weil diese nicht eingehalten werden. Und ja, die Lernenden werden halt auch, auch die Lernenden werden sehr schlimm geplant mit immer E, also auch allgemein die die 100 Prozent arbeiten, die haben meisten nur ein Tag frei nacheinander und das finde ich einfach nicht ähm. Aber das ist das normale und deswegen arbeite ich auch nicht 100, weil das normal ist in der Pflege. Was ich aber nicht als normal empfinde.
112	I: Mhm. Ja, ich glaube in der Pflege mehr als 80 zu arbeiten ist sehr anstrengend. Ok. Hast du noch Sachen wo du das Gefühl hast, müsste allenfalls angepasst werden?
113	B: Dass sicher, dass man die Pläne so her, weil ich finde das sollte eigebntlich machbar sein, weil wir sind in diesem Sinne ein konstantes Team. Und auch nicht dass mal jemand kündigt oder mal jemand geht oder so. Wir sind wirklich konstant und wir sind wirklich genug und dass man das mindestens einen Monat

	vorher rausbringen könnte. Und dass man auch noch ein bisschen mehr auf das Planen der Lernenden schaut.
114	I: Ja, ok. Jetzt wäre meine nächste Frage, wie wichtig dir das vorausplanen der Arbeitszeit ist. Ich glaube das muss ich nicht mehr fragen (lacht).
115	B: Nein (lacht).
116	I: Ähm, was ist aus deiner Sicht ein vernünftiger Planungshorizont?
117	B: Also wie meinst du das?
118	I: Wie weit im voraus?
119	B: Optio, optio, optimal? Also so zwei Monate im voraus. Ein Monat das ist, das ist eigentlich meine Erwartung, dass man zumindest einen Monat vorher weiss wie man im nächsten arbeitet. Und optimal wäre wenn man ihn zwei Monate vorher hat. Weil wenn man im Spital arbeiten geht, hat man ihn drei Monate vorher.
120	I: Mhm, gut. Wieso brauchst du diesen Planungshorizont?
121	B: Weil ich noch ein Privatleben habe ausser dem Betrieb hier (lacht).
122	I: Mhm. Wie flexibel bist du in Bezug auf kurzfristige Planungsanpassungen?
123	B: Sehr, sehr flexibel. Ich war letzten Sommer, am Donnerstag haben sie mich gefragt ob ich für drei Monate in ein anderes Heim gehe weil wir leere Betten hatten und am Montag habe ich dann in Bern angefangen.
124	I: Ok, das klingt sehr flexibel.
125	B: Hm ja (lacht).
126	I: Gut, was sind für dich gute Gründe für kurzfristige Arbeitszeitanpassungen?
127	B: Dort gibt es eigentlich keine guten...doch, einfach dass ähm, dass ähm das Tages, einfach dass der Betrieb weitergehen kann. Schlussendlich dass die Bewohner, also für die Versorgung der Bewohner.
128	I: Gut. Dann hätten wir noch einen letzten Block. Und zwar betrifft dies nun eher die Kommunikation der Vorgesetzten in Bezug auf die Planung. Was ist dort positiv, was ist dort negativ?
129	B: Ähm, positiv fällt mir wieder nicht ein (lacht).
130	I: Ok.
131	B: Und negativ ist ähm, dass man da so wie, wie soll ich sagen? Wie, es ist wie, zum Beispiel vorher war ich auch unten im Büro und und mir fehlt die ganze Woche eine Tagesverantwortung und ich wäre in der Pflege gewesen, wieder einmal. Und ich bin ja so, ich bin vielleicht alle zwei Monate einmal in der Pflege, wo ich wirklich am Bett pflegen kann. Und dann war es wie normal, wie logisch, dass ich jetzt meine Pflegedienste abgebe und und die Tagesverantwortung mache, weil du machst ja TV, das ist ja klar. Aber das sind ja geteilte Dienste und vielleicht hätte ich ja am Nachmittag etwas geplant, also es ist einfach wie normal du bist da und es ist normal, ob du jetzt. Und nicht dass man fragt, du wäre es dir möglich, dann TV zu machen, könntest du?
132	I: Ok, ok. Also es ist eigentlich wie eine beschlossene Sache und man fragt gar nicht.
133	B: a, genau. Oder auch ähm, wenn bei mir, das Team weiss bei mir wenn ich frage komme, kannst du arbeiten kommen oder kannst du länger oder was kannst du anbieten, dass sie bei mir ohne schlechtes Gewissen nein sagen können, weil weil weil wenn man nicht kann, dann kann man nicht. Pff. Und es gab auch schon Zeiten, wo ich eine Lehrtochter, gerade vor zwei Wochen oder so, gefragt habe, ob sie dann

	reinkommen kann oder ob sie länger bleiben kann. Dann hiess es, ja ich muss ja, weil sonst erhalte ich wieder ein Telefon von unten und dann muss ich Gründe angeben warum. Und dann wird gefragt warum, jetzt hast du schon manchmal nein gesagt. Und da habe ich, da habe ich Mühe damit. Und auch wenn die Teamleitung zu mir kommt oder so und ja schau, sie kann gleich, es ist wie alles normal dass man innert kürzester Zeit schnell einen Dienst wechseln kann aber ob man ein Privatleben hat oder nicht, das ist einfach, das ist einfach egal. Und mit dem habe ich, mehr so ein wenig, dass sie so ein wenig mehr spüren, du könntest du vielleicht, es wäre gut. So das.
134	I: Ok, also dass es nicht einfach als Selbstverständlichkeit angeschaut wird. Sondern es auch auf die Art und Weise der Kommunikation ankommt und wie man fragt?
135	B: Genau, weil es ist ja auch anders wenn ich, ich habe das auch schon manchmal getestet, wenn ich sage, gell du kannst heute Abend auch noch einspringen kommen und du hast ja heute noch einen halben. Oder wäre es dir wohl möglich einzuspringen heute Abend, du kannst anbieten was du willst. Sag mir doch was du könntest, wenn du könntest. Und das macht so viel aus, weil dann merkt man dann, ah , es ist nicht wie selbstverständlich und dann wird man nicht sofort hässig. Weil ich kenne es selbst, dann denkt man, ach komm, ja.
136	I: Ja, das ist noch witzig, weil sie vorher hat genau das gleiche gesagt (lacht). Also sprich wenn man fragt, du könntest du nicht, ich habe jetzt schon so manchem angerufen, dann ja, ist es klar, dann bist du viel leiber bereit dazu, als wenn es heisst du musst jetzt.
137	B: Genau. Und das heisst es eben leider recht viel, ja.
138	I: Ja. Also sprich, die Art und Weise wie man kommuniziert was?
139	B: Mhm.
140	I: Ja, ähm. Hast du dort sonst noch Ideen oder Sachen die man evtl. wieder anpassen müsste oder die geändert werden sollten?
141	B: Was so für mich ganz klar ist, den Lernenden rufe ich nie an und die Lernenden frage ich eigentlich nie. Weil hinten haben wir ja Soll/Ist Stunden und die sind etwa immer auf dem gleichen Ding. Und die Lernenden frage ich deshalb nicht, wenn es nicht sein muss. Ausser sie haben einen halben Dienst, da kann man schon schnell einspringen oder so. Weil die jüngste die ich jetzt habe die ist fünfzehn und das ist eh.
142	I: Ja, ja. Damit sie nicht gleich überfordert was?
143	B: Ja, genau.
144	I: Gut, ja. Wir waren schnell. Hast du abschliessend noch Bemerkungen? Hast du noch Sachen die dir wichtig sind, welche wir noch nicht besprochen haben jetzt hier in diesem ganzen Kontext was wir besprochen haben, etwas das dir noch eingefallen ist?
145	B: Nein.

Interviewperson 9

1	I: Also. Eben, der erste Block wäre Arbeitsmotivation. Du leistest mit deiner Arbeit ja einen wertvollen Beitrag für diese Organisation. Was motiviert dich bei der Arbeit?
2	B: Hmm, in erster Linie mit den Leuten zusammenzuarbeiten, das ist sehr ein wichtiger Punkt. Also die Dankbarkeit auch wenn sie keine Dankbarkeit zeigen, mit der Zeit habe ich auch gelernt, dass sie da sind. Also es ist ein Job von mir den ich erfülle und sie müssen nicht immer Dankbarkeit müssen/können zeigen. Aber wenn dies der Fall ist, das ist öfter der Fall, dann ist das die grösste Motivation die mich überhaupt in zwanzig Jahren hat hier in der Pflege, ähm gefesselt hat. Das ist in grosser Grund. Ich denke wenn das nicht

	wäre und mit den Menschen zusammen arbeiten und doch noch das Team, eben mit den Menschen, ich bin ein sozialer Mensch und das ist das wo die grösste Motivation gibt für diesen Beruf, weiterhin auszuführen, ja. Das ist der erste. Brauchst du noch mehr (lacht)?
3	I: Ja, wenn du noch mehr hast.
4	B: Mmh, nein ich denke wirklich das steht im Vordergrund. Es ist nicht der Lohn, es ist nicht, es ist ja nicht attraktiv, die Arbeitszeit die wir haben. Ich denke wirklich wenn die Dankbarkeit nicht wäre oder dass ähm, verschiedenen mit diesen verschiedenen Charakter arbeiten zu können, sei es jetzt im Team oder eben auch mit den Bewohnern dann, ich glaube ich weiss nicht ob ich das nun solange gemacht hätte, ganz ehrlich.
5	I: Gut. Was demotiviert dich?
6	B: Ähm, bei mir ist es schwierig, also ich bin eher ein positiv eingestellter Mensch. Ich sehe eher die Vorteile als Nachteile. Aber ein Punkt gibt es, der mich in all diesen zwanzig Jahren demotiviert hat. Das sind immer die Ferien. Weil, ähm, man hat eine gewissen Prozentsatz den man gleichzeitig nehmen kann und der ist sehr minim. Und dann denke ich gopf, dann hat man fünf Wochen im Jahr, das ist ja nicht viel und wenn man dann noch hochprozentig arbeitet und noch eine Familie hat, dann hat man fünf Wochen und dann gibt es jeweils im Sommer immer so eine Problematik und wenn man Kinder hat dann ist man abhängig dass man im Sommer, weil sie haben schlussendlich fünf Wochen Ferien. Und das ist der einzige Punkt, der mich immer wieder demotiviert. Aber das kommt und dann geht es und dann ist es vorbei und bis zum nächsten Jahr wieder.
7	I: Also dass du das Gefühl hast, dass du mehr Ferien brauchst oder dass du anders...
8	B: Nein, dass es dann möglich sein sollte, dass es wirklich möglich sein sollte dass man die Ferien wirklich so nehmen kann dass es für einen stimmt und nicht so Unstimmigkeiten gibt.
9	I: Ok, ist das schwierig?
10	B: Ja, das ist sehr schwierig. Das ist der Punkt. Der zweite, welcher sogar fast noch wichtiger ist. Mmmh, dass ich es dann richtig formuliere (lacht). Nicht das menschliche, das haben wir ja Gott sei Dank. Wir sind motivierte Mitarbeiter, also die die auf diesem Beruf arbeiten, das ist ja der Grund Motivation, wo ich gesagt habe, das ist Dankbarkeit und eben mit den Leuten arbeiten zu können. Aber äh, dass so knappe Personal, dass das immer wie mehr zunimmt weil wie gesagt, 20 Jahre hier und ich habe diese Abnahmereduktion der Mitarbeiter eigentlich stetig mitverfolgen können. Und das ist eine Veränderung ist da passiert. Das ist noch so ein wenig, dass man unter Druck mehr Leistung bringen muss. Und es muss alles tiptop sein und möglichst mit weniger Personal und das macht einem, also mir zu schaffen. Ja.
11	I: Mhm, gut. Hast du Sachen wo du das Gefühl hast, das würde zu einer Motivationssteigerung führen?
12	B: Mmh, eben wie gesagt, ich bin nicht ganz demotiviert aber sicher wenn man, ähm, Personalkonsequenz anpassen würde.
13	I: Mhm, mehr Personal?
14	B: Ja. Nicht mehr in diesem Sinne. Das ist auch nie gut, ich habe das selbst erlebt. Wenn man dann zuviel ist, ist das dann auch ein Problem weisst du. Aber ich habe das Gefühl durch das, dass wir immer knapp knapp arbeiten, wenn wir einmal ein wenig mehr sind, man kommt nicht aus diesem Alltagstrott raus. Dann weiss man plötzlich nicht was anzufangen mit der Zeit, weisst du. Dann fällt es einem dann nicht ein, dass man auch mal die Betreuung machen könnte oder einen Spaziergang. Aktivitäten eins zu eins, weil, wie soll ich sagen. verstehst du mich? Lang knapp knapp und dann auf einmal Ressourcen und dann stehen sie rum wie die Hühner (lacht).
15	I: Dann weiss man nicht was anzufangen mit der Zeit hm (lacht)?
16	B: Ja genau. Wenn mehr Personal dann schon wirklich dann spezifisch, so ein wenig organisiert. Also, dass

	man dann auch weiss, he diese Zeiten können wir für Aktivitäten anbieten.
17	I: Ja. Ok. Sonst noch Sachen wo du...
18	B: Nein, sonst bin ich wirklich sehr zufrieden (lacht). Ich denke es kommt auch immer darauf an, was ich aus dem mache was ich habe.
19	I: Mhm.
20	B: Das ist auch noch ein wichtiger Punkt. So ein wenig meine innere Einstellung, spielt auch noch eine grosse Rolle. Man kann nicht alles auf den Personalmangel und weiss nicht was alles abschieben.
21	I: Gut. Dann hätte ich fünf Kurzfragen, wo ich auch gerne dann auf einer Skala von eins bis fünf wissen möchte, wie du es einschätzt. Also eins ist sehr niedrig, fünf ist sehr hoch. Ähm, wie ist es von der Anforderungsvielfalt hier. Kannst du motorische, intellektuelle, soziale Fähigkeiten einsetzen und brauchen?
22	B: Mhm, vier.
23	I: Mhm, gut. Wie ist es von der Ganzheitlichkeit der Aufgabe her?
24	B: Fünf (lacht). Absolut, also meinst du einfach von Vielfalt dass man verschiedene Tätigkeiten hat oder?
25	I: Eher dass du eine gesamte Dienstleistung vollbringen kannst und nicht nur auf einzelne Tätigkeit, dass du zum Beispiel dem Bewohner nur das essen bringen kannst.
26	B: Eben, funktionelle Pflege?
27	I: Und so die Dienstleistung von A bis Z und von Anfang bis Ende machen kannst.
28	B: Mhm, da hätte ich gesagt drei.
29	I: Drei? Ok. Wieso?
30	B: Du hast ja gesagt, weisst du, es nimmt eben zu, die funktionelle Pflege. So satt und sauber. Es fehlt, der ganze Prozess zu begleiten fehlt halt oder vom zeitraumen her. Resp. man kann es auch wieder auf das Personal zurückführen. Also es braucht eine grosse Anstrengung. Das braucht eine grosse grosse Anstrengung, das ist auch das wo den Druck macht. Ich möchte es ja vollständig machen können aber der Zeitdruck ist da, der Mangel ist da, es ist schon umsetzbar aber es ist nicht zufriedenstellend. Es kann schnell etwas untergehen. Also du must sehr sehr taff sein. Also ich kann das schon mit 20 Jahren Erfahrung. Ähm, aber je nach dem habe ich auch das Gefühl dass es das nicht so attraktiv macht, wenn jemand ganz neu kommt und dieser Druck und diese Zeit ist vorhanden, dass man dem nicht standhalten kann.
31	I: Aber hast du das Gefühl die Ganzheitlichkeit wäre eigentlich vorhanden aber durch den Zeitdruck kannst du es nicht richtig ausführen, weil du dich auf das wichtigste beschränken musst und dann vielleicht eben weitere Sachen dann wie wegfallen?
32	B: Genau. Für diesen Patienten, natürlich im Vordergrund wichtig sein. Ich priorisiere, ich sehe zwei Situationen oder da muss ich priorisieren. Eine Situation. Aber für den Patient ist dann immer noch sein Problem, immer noch wichtig. Aber eben, dann musst dann immer ein wenig priorisieren können. Das ist manchmal so ein wenig...und darum eine drei.
33	I: Mhm. Wie ist es von der Bedeutsankeit der Aufgabe? Siehst du Sinn und Zweck deiner Tätigkeit?
34	B: Jaaa, absolut, absolut. Ich kann dir jetzt auch nicht sagen, ich kann es dir jetzt auch nicht beschreiben aber doch, meine Tätigkeite, den Sinn von dem sehe ich absolut doch. Ich kann das nicht irgendwie hinterfragen oder kritisch in Frage, das stimmt für mich, das ist gut. Eine vier.

35	I: Eine vier. Wie ist es von der Autonomie her? Kannst du deine Ziele eigenständig erreichen und bist du eigentlich frei und?
36	B: Ja es gibt auch gewisse Sachen wo ich nicht frei sein kann, das ist ja logisch, man ist ja doch auch unterstellt. Aber diese Kompetenzen die ich habe, da bin ich eigentlich recht frei im tun. Ich denke schon eine vier.
37	I: Mhm, gut. Wie ist von den Rückmeldungen der Aufgabenerfüllung? Also erhältst du unmittelbar
38	Rückmeldungen deiner Tätigkeit, kannst du Fehler sofort korrigieren oder?
39	B: Hmm, jaa. Jetzt in dieser Form mit diesem Bereichsleiter der für mich zuständig ist. Da ist ein intensiver Kontakt und Rückmeldungen kommen eigentlech sehr sehr ähm schnell. Ja. Und vom Team her auch aber eher so von der Bereichsleitung ähm erhalte ich schon rasche Rückmeldung.
40	I: Ja. Und von der Arbeitstätigkeit weisst du, kannst du jederzeit analysieren wo du liegst auf dem Weg zum Ziel?
41	B: Ähm. Das findet halt in Form eines ZLB's das komplette statt. Dass sind jeweils Teiltrückmeldungen die ich erhalte. So komplette Rückmeldung wo man dann so sieht wo stehe ich, wo bin ich, was muss ich noch, dass ist nur einmal im Jahr sozusagen, wo das passiert. Also eine drei (lacht).
42	I: Eine drei. Gut. Voila, dann wären wir schon bei den Fragen zum Commitment angelangt. Ähm, eben das ist das Ausmass der Identifikation von einer Person zum unternehmen. Dort würde es mich wunder nehmen, arbeitest du gerne hier, ist das ZSB ein guter Ort zum arbeiten, fühlst du dich dem Unternehmen verbunden?
43	B: Äh ja. Ist das auch mit der Skala?
44	I: Hmm nein, eher wieder in Worte gefasst.
45	B: (lacht) Also, dann. Selbstverständlich, sonst wäre ich nicht 20 Jahre hier. Diese 20 Jahre hier sind nicht nur weil irgendwie aus Bequemlichkeit sondern, eigentlich generell diese Beruf ja viel Abwechslung bringt, weisst du. Du arbeitest immer mit unterschiedlichen Charakteren, sei es jetzt vom Team her oder von den Bewohnern und es hat sich so entwickelt. Also ich bin absolut kann ich mich identifizieren. Und ich habe viel Chancen erhalten, da hat man aber auch gesehen, wenn Ressourcen vorhanden sind, hat man diese auch gefördert, hat man diese auch wahrgenommen. Ich habe ja die FAGE Ausbildung gemacht und jetzt noch HF und eben Teamleitungssitzung oder resp. Teamleiter, so. Und vorher noch Stv., gemacht. Absolut, ich persönlich kann mich identifizieren.
46	I: Mhm, also heisst das, dass auch Wünsche erfüllt werden und Weiterbildungsmöglichkeiten vorhanden sind und man wird auch gefördert.
47	B: Die sind vorhanden und es wird erkannt und man wird auch gefördert. Vor allem, eben weisst du, es wird erkannt und das denke ich, das ist nicht selbstverständlich.
48	I: Ja. Sehr gut. Das heisst du kannst dich mit dem ZSB identifizieren, wenn ja, weshalb noch? Gibt es noch andere Sachen die dir einfallen?
49	B: Mhm. Ja halt trotzdem die Entwicklung die ich mitmache. Also das andere mit dem Personal das ist ja auch so ein politisches Thema, oder. Da kann man sagen, ZSB, die haben auch gewisse finanzielle Mittel die sie zur Verfügung haben oder gewisse Anforderungen die sie auch einhalten müssen. Ich finde es entwickelt sich mega, wenn man jetzt so überlegt, wir haben eine Aufnahmeabteilung, wir haben eine U 65, ähm Demenz. Ist schon noch, eben die Entwicklung wo sie mitmachen, wo es vorwärts geht. Aber auch die Menschlichkeit, das gefällt mir auch noch, dort kann ich mich auch gross identifizieren, weil es ist ein sozialer Beruf und ähm auch in der Geschäftsleitung oder entsprechend auch die Wertschätzung da merkst du wirklich die Menschlichkeit die vorhanden ist. Gewisse Situationen die man gehabt hat, weisst du so private Sachen, schlimme ähm Todesfälle wo sie auch sehr sozial reagiert haben und die Zeit gegeben

	haben, die sie benötigt haben. Dann sage ich auch ok, wenn mir dann etwas passiert, also ja Holz anfassen, dann weiss ich, es wird auf einer menschlichen Ebene gehandelt. Das ist so dass man auch auf die Mitarbeiter schaut, genau. Klar, in erster Linie die Bewohner sind da, gell. Aber wenn es uns nicht gut geht, das zeigt sich dann doch dann halt trotzdem auf den Bewohnern. Aber das finde ich noch ein wichtiger Punkt, deshalb würde ich auch sagen, bin ich noch hier.
50	I: Ja. Gibt es noch Sachen wo du das Gefühl hast, die würden deine Identifikation zum Unternehmen steigern?
51	B: Nein, weil, mhm, mhm. Also ich denke mein Weg, ist, mit dem kann ich mit identifizieren, nä.ä, nein.
52	I: Also nichts dass du vermisst oder das Gefühl hättest...
53	B: Nein es läuft ja bei mir, es ist immer noch am laufen von dem her. Ich glaube ich bin jetzt genug belastet, vielleicht sieht es nach einem halben Jahr wenn es wieder ruhiger ist wieder anders aus. Aber jetzt im Moment, nein.
54	I: Gut. Was würde die Identifikation verringern?
55	B: Hmmm, wenn es jetzt so weitergeht mit dem Personalmangel. Aber eben ich sage jetzt, das ist generell. Dann würde ich mich dann schon fragen ob jetzt das, ob ich dahinter stehen könnte. Aber dann müsste ich die Konsequenzen dann für mich ziehen.
56	I: Mhm, ja, das muss man ja schlussendlich immer.
57	B: Genau. Also dann würde ich sagen nein. Das ist die Grenze, das ist noch machbar aber wenn es dann stetig abnimmt und dann der Mensch keinen Wert mehr hat, weil schlussendlich war das auch ein wenig der Entscheid wieso ich in die Pflege gehe. Ähm, dann könnte, dann müsste ich eben wie gesagt schauen.
58	I: Also der Mensch, meinst du jetzt der Mensch wo schlussendlich als Bewohner da ist oder meinst du jetzt dich als Mitarbeiter?
59	B: Ich auch ja, ich leide ja auch darunter aber aber die Bewohner. Also das ist, das ist so ein wichtiger Lebensprozess welcher sie hier machen. Sie verlieren ein Zuhause, ähm klar nicht jeder hat Schwierigkeiten, aber viele, weil sie sich doch nicht damit auseinandersetzen konnten. Und sie haben gewisse Bedürfnisse und auf das haben sie auch anrecht. Wenn das eben nicht mehr so vollständig ist oder noch mehr abnimmt, dann würde ich sagen das wäre der Punkt wieso ich mich nicht mehr identifizieren kann.
60	I: Ok, weil die Qualität oder der Bewohner schlussendlich darunter leidet?
61	B: Die Qualität. Genau. Weil es dann wirklich nur noch funktionell ist. Funktionelle Pflege, dann würde ich sagen nein. Dann braucht es mich ja nicht für was habe ich dann diese Ausbildung gemacht, weisst du? Dann könntest du gleich gut mit ähm, keine Ahnung, Leute von der Strasse holen, schau da du kannst pflegen und waschen, weisst du ja auch wie das geht, anzeihen auch und das essen eingeben auch. Aber eben, das ist ja nicht das. Dort würde ich sagen, dort könnte ich mich, könnte ich nicht mehr dahinter stehen.
62	I: Ok, gut. Was würdest du hier auf einer Skala von eins bis fünf sagen, wie hoch dein Commitment oder deine Identifikation ist?
63	B Ja, die ist eben hoch (lacht). Also eine vier, wirklich, muss ich sagen. Sogar eine fünf, nein also momentan ist es wirklich eine fünf. Es geht hier und da etwas aber ich meine ich bin immer aktuell, ich kenne ja die anderen Leute auch von anderen Betrieben. Manchmal ist es das wo noch ein bisschen einschränkt, weisst du. Dann hast du so gewisse Sichtweisen von hier und ähm, kriegst du vielleicht nicht so mit was läuft so bei den anderen. Und durch die Schule habe ich jetzt auch viel Kontakt mit den Kolleginnen und wenn es dann so ein Vergleich gibt oder wenn man so Themen bespricht wie sie so drin sind. Dann muss ich sagen hey nein, entweder ist es ein globales Problem, politische Problem und sonst sind wirklich. Also resp. ich

	bin sehr zufrieden, jetzt im Vergleich mit anderen im Gespräch.
64	I: Ok, super. Gut, dann kämen wir bereits zur Zusammenarbeit. Wie erlebst du die Zusammenarbeit? Was ist für dich wichtig bei der Zusammenarbeit?
65	B: Mhm, ähm, im Team drin, ein grosses Vertrauen finde ich sehr sehr wichtig. Damit man einander Feedback geben kann.
66	I: Also ist das jetzt das wo du erlebst oder wo du wichtig findest?
67	B: Wo ich wichtig finde. Aber wo ich eben auch erlebe. Das ist auch das, das sind beide Sachen. Wo im Team jetzt halt, es ist ein Team welches standhaft ist. Also resp. das steht bereits länger so stabil. Und das erlebe ich und das ist mir auch wichtig, einander diese Feedbacks auch zu geben, ohne dass so Emtionen, das gibt es zwar auch hie und da aber es ist nicht extrem. Das finde ich ist wichtig und das vertrauen, ja.
68	I: Mhm. Also vertrauen auf allen Ebenen?
69	B: Auf allen Ebenen ja. Das vertrauen. Und eben. Wertschätzung, dass du auch mal ein Lob erhältst gell. Nebst den konstruktiven Feedbacks (lacht). Nein wirklich, das ist schon sehr relevant, weil wir leisten trotzdem grosses. Hier ist man nicht nur Pflegefrachfrau oder FAGE. Hier bist du manchmal Freundin, Kollegin, ich weiss doch nicht, der Arzt manchmal, Psychologe, Coiffeur (lacht). Es sind viele Facetten, welche dieser BERuf beinhaltet. Und ähm das ist schon eine Leistung eigentlich, welche vielen gar nicht bewusst ist, welche in der Pflege arbeiten. Die haben das Gefühl Po putzen und fertig oder, dabei hat das so viele Facetten. Genau und das sollte auch in der Wertschätzung kommen, dann ist die Motivation da, gell.
70	I: Mhm. Hast du sonst noch Faktoren welche für dich zu einer guten Zusammenarbeit im ZSB beitragen?
71	B: Also eben wie gesagt, in erster Linie ist das Vertrauen sehr sehr wichtig. Das Vertrauen das muss da sein. Weil Misstrauen, nein. Misstrauen, Controlling bis zum geht nicht mehr habe ich selbst ja auch schon erlebt, welches dann wirklich auch demotiviert und unsicher macht.
72	I: Ja. Gut. Was ist im Kontext einer teamübergreifenden Zusammenarbeit wichtig?
73	B: Hmm, meinst du jetzt interdisziplinär?
74	I: Ja, wenn du jetzt mit anderen Teams arbeitest. Sei das jetzt wenn du mit anderen Abteilungen arbeitest, ähm mit anderen Pflegeabteilungen, Physio, Aktivierung, was auch immer.
75	B: Ja dort ist das Verständnis, das ist so schwierig. Aber das Verständnis für das geleistete oder resp. wenn so Ideen kommen welche im Alltag gar nicht umsetzbar sind, weil die Physio gar nicht weiss was eigentlich so bei uns oder wie es bei uns so läuft. Dort ist das wichtig, dass man so ein wenig Verständnishaft für Situationen, wenn zum Beispiel mal ein Termin nicht auf die Minute genau klappt, dass man dort auch Verständnis hat. Sonst können dort auch Unstimmigkeiten entstehen oder wie soll ich sagen? So die Gruppendynamik. Und wir sind ja trotzdem, auch wenn wir ein Team sind, die Physio gehört dazu. Es müsste einfach eine Teamdynamik sein. Das finde ich, das ist das wichtigste. Aber da hat man ja mal ein Seitenblick eine Möglichkeit gegeben weisst du, wo du in einen anderen Bereich reinschauen konntest. Ja, es hat sich gebessert aber es hat eine Weile schon so ein wenig, ja so die Küche das essen immer falsch gebracht hat und ähm. Aber dass man auch mal reinschauen kann und dass sie auch den Stress haben den sie haben. Da hatte man so wie kein Verständnis. Das finde ich noch wichtig, dass man so ein wenig ein Verständnis hat für, für ähm ja Situationen oder für Termine die nicht klappen. Also Gegenseitig natürlich.
76	I: Gut. Wurdest du auch schon in anderen Teams eingesetzt?
77	B: Ja, ich bin in diesen 20 Jahren, habe ich etwas alle Abteilungen kennengelernt (lacht).
78	I: Ok, wie wurdest du in diesen Teams aufgenommen?

79	B: Ja das sage ich jeweils auch, das ist schon auch so ein bisschen die eigene Einstellung. Irgendwann merkst du, weisst du, zuerst bist du von der Abteilung weg, traurig, denkst puh so ein gutes Team gibt es nicht mehr. Dann machst du die Erfahrung nach einem Monat oder vielleicht auch weniger, dann gliederst dich ein, lernst die Leute wirklich kennen und denn gefällt es dir wieder und in jedem Teams hat es gute Leute. Also resp. gut, das ist eben nicht ok wenn ich das nun so sage. Sympathie und Antisymphathie ist eben trotzdem menschlich und ein Thema. Und ähm, dann immer mit dem Gedanken hey du bist hier am arbeiten und wir müssen nicht irgendwie die besten Kollegen sein aber wir müssen gut zusammen arbeiten. Und so bin ich dann, wenn ich einen Abteilungswechsel gehabt habe eigentlich immer gut aufgenommen worden. Aber trotzdem, ich sage dir trotzdem, es ist wirklich halt die Einstellung, die innerliche Einstellung.
80	I: Ja sicher, es spielt auch immer eine Rolle wie man auf die Leute zugeht.
81	B: Will ich, will ich nicht und das spürt man ja.
82	I: Ja. Was hast du das Gefühl, was hatte es für Auswirkungen für dein angestammtes Team, wenn du ausgeholfen hast irgendwo?
83	B: Aha. Bei meinem Team wo ich jetzt fix bin, wenn ich in einer anderen Abteilung war? Eigentlich durch das dass ich die Erfahrung auch schon vorher immer machen durfte, hatten wir einen Prozess wo wir vielen Orten aushelfen musste. Die Bettenbelegung war sehr schlecht und man wollte natürlich niemandem kündigen. Aber ähm wir gingen auf den anderen Abteilungen mehr aushelfen wo viele Überzeit hatten, dann konnte man es so kompensieren. Und durch das, dass ich ja vorher diese Erfahrungen schon gemacht habe mit den Abteilungswechsel, hatte ich persönlich gar keine Schwierigkeiten mit dem und habe auch versucht das Team dementsprechend zu motivieren und man konnte es ja nicht verhindern und es war ja auch die beste Lösung, dass niemand gehen musste. Und das hatte positiven Eindruck gemacht und ich hatte das Gefühl sie kontnen besser damit umgehen wenn sie dann aushelfen gehen mussten. Weil ich ihnen nicht gesagt habe, nein ich gehe nicht. Im Gegenteil, ich habe gesagt, dass ich sonst gehe. Ich habe da keine Schwierigkeiten.
84	I: Ok, dass du eine Vorbildfunktion gelebt hast dort?
85	B: Genau, genau. Aber weil es so viel wurde, war es dann schwierig für die andere Abteilung, weisst du, die die aushelfen gingen, weil sie die Arbeit nicht gekannt haben, das wurde mit der Zeit dann auch mühsam. Und die Rückmeldung vom Team kam dann man der Zeit und irgendwie hatten sie das Gefühl, irgendwie ähm, sie sind nirgendwo Zuhause weisst du. Trotzdem hatten sie dann Schwierigkeiten sich abzugrenzen, es ist jetzt einfach aushelfen, es ist jetzt kurze Zeit, dann haben sie sich schon auseinandergerissen gefühlt. Das ist noch so die Rückmeldung vom Team. Aber ich persönlich, ich sehe, ich kenne nichts anderes (lacht) und das ist doch schön, dann sieht man andere Sachen man lernt wieder mehr Leute kennen ähm, ja. Und dann, man kann auch profitieren oder eben nicht profitieren, resp. Sachen die ich sehe wo ich sagen muss, das würde ich nie so machen und könnte es vielleicht ansprechen, es ist immer ein Gewinn. Ich sehe jetzt kein Verlust, aber das ist...
86	I: Mhm, ok. Was hast du das Gefühl was allfällige Stolpersteine sein könnten, jetzt wenn du aushelfen gehst?
87	B: Ähm ja, das Team halt. Also resp. wenn man auf eine andere Abteilung geht und sie einem nicht akzeptieren. Oder einem nicht unterstützen. Es sind ja trotzdem Bewohner bei denen man gerne informiert werden will. Bei gewissen Pflegeverrichtungen. Das wären sicher Stolpersteine. Oder wenn man immer hören muss, oh jetzt habe ich, das ist auch ein Punkt. Jetzt habe ich drei die aushelfen, das ist anstrengend und das demotiviert mich auch. Ich denke hey, ich bin jetzt hier, ich komme dir aushelfen, jetzt muss ich das nicht noch hören. Also das denke ich, das sind so Stolpersteine.
88	I: Ja. Also wenn man irgendwie die Dankbarkeit nicht so zeigen kann.
89	B: Ja und dann auch vom organisatorischen her, wenn solche Standards wie so SPP die wir haben weil (?)

	Verrichtungen schon relevant sind, dass man diese deklariert. Ähm, wenn diese nicht aktualisiert sind oder überhaupt nicht vorhanden sind, dann ist das schon sehr mühsam.
90	I: Ja, ok. Wenn du wie die Informationen nicht hast?
91	B: Wenn du die Informationen nicht hast genau. Wir haben eine standardisierte Pflegeplanung und dort ist von Kleider, waschen, essen und spezielle Berichte und Behandlungsverrichtungen sind auch dort deklariert und je nach dem bist du davon auch Abhängig wenn der Bewohner nicht sagen kann, ähm, was genau er braucht aber auch diese die es sagen können ist es mühsam wenn eine Woche lang immer jemand anders kam, ist es auch hilfreich wenn man sich dort einlesen kann. Und dann müssen sie es einem nicht immer wieder erklären. Also weisst du, dass jemand neues kommt ist sonst schon schwierig und dann müssen sie noch sagen was man alles tun muss. Also das kann auch ein Stolperstein sein. Weil für die Bewohner ist es auch mühsam wenn sie immer wieder wiederholen müssen. Ja.
92	I: Gut. Ihr hattet sicher auch schon Mitarbeitende aus anderen Teams in euren Teams oder? Wie habt ihr diese bei euch aufgenommen?
93	B: Ja, das B2. Es ist ein Prozess welcher sich tatsächlich auch bei uns entwickelt hat. Also ich muss da ein paar Jahre zurück. Es sind etwas eins, zwei Jahre. Da hat diese Phase begonnen. Da hatten wir eine ganz gute Teamleitung, also resp. damals Abteilungsleiterin. Und, immer wenn so Situationen kamen und ein rumgemotzte war, hat sie immer die positive Seite gesehen. Also eben, hey, da kommt jemand aushelfen und du musst dir jetzt vorstellen wenn du dich jetzt so quer stellst, wie das ist. Stell dir vor du wärst das. Und ja, es ist ja noch, im Team aufnehmen, es hat sich entwickelt. Die Leute kommen sehr gerne zu uns. Da zeigt man eine gewisse Bereitschaft zur Unterstützung und sagt, schau wenn du Hilfe brauchst dann komm, die Informationen geben und eben auch die standardisierten Sachen möglichst aktualisiert halten damit sie sich auch daran orientieren können und so. Und ähm, wir haben komplexe Bewohner. Dann schauen wir natürlich, dass wenn jemand von einer anderen Abteilung kommt, dass sie nicht den komplexesten Situationen haben. Das sind so Leute die sich verbal ausdrücken können.
94	I: Ok. Dass man eher ein bisschen einfachere?
95	B: Genau, einfachere und das Programm ein bisschen angepasster. Das ist drum auch so ein Thema wenn man auf andere Abteilungen geht, dass man da, ähm, die schwierigsten Bewohner hat, die sich nicht äussern kann, komplex und dann ist man überfordert und das ist auch ein Stolperstein.
96	I: Dass man dann auch nicht mehr so gern aushelfen geht dann.
97	B: Ja. Das ist so. Ja.
98	I: Mhm, sonst noch Sachen wo man besonders darauf achten muss?
99	B: Hmm, nein, da fällt mir sonst gerade nichts mehr ein (lacht).
100	I: Also. Dann kämen wir noch zu Veränderungsprozess und Planung. Ähm, das ist ja auch in jedem Betrieb eine Notwendigkeit. Hast du das Gefühl die Arbeit hat sich in den letzten Monaten verändert hier? Wenn ja, inwiefern?
101	B: Meinst du die Arbeit selbst, jetzt die Verrichtungen oder die Arbeitsplanung?
102	I: Mehr auf die Arbeit selbst bezogen.
103	B: Arbeit selbst. Zurückgeschaut auf welchen Zeiträumen.
104	I: Sagen wir so im letzten halben Jahr.
105	B: Mmh, die hat sich schon verändert. Es ist eben wie gesagt. Ich finde der Druck wurde einfach grösser. Der Druck hat zugenommen, die Erwartungen haben zugenommen.
106	I: Sonst noch etwas wo du irgendwie, also ist es positiver geworden, ist es negativer geworden, hat es

	einfach sonst geändert?
107	B: Ich finde es hat mehr ins negative geändert. Es gibt so gewisse Situationen die man erlebt aber man es nicht unbedingt als nötig empfindet, darüber zu reden, weil das muss man dann mit sich ausmachen. Über das kann ich jetzt gerade nicht so Auskunft geben. Oder möchte nicht (lacht).
108	I: Das ist völlig in Ordnung. Du darfst hier sagen was du willst und das wo du nicht willst, musst du auch nicht. Gibt es sonst noch Schwierigkeiten, wo liegen diese, was würdest du sonst noch anpassen allenfalls?
109	B: Am besten wäre so die Arbeitszeiten oder das Pensum. Also wenn man so schaut, so 100 Prozent in der Pflege ist einfach wirklich, also unter dem Druck, unter diesen Rahmenbedingungen ist es enorm viel 100 Prozent. Und ich merke es, wir haben wenige die 100 Prozent arbeiten aber diese die 100 Prozent dann doch abhängig sind weisst du vom Prozentualen, vom Lohn her zu arbeiten, dass diese wirklich an ihr Limit kommen. Weil wie ich vorher gesagt habe, es hat viele Facetten, wenn du mal schlechte Laune hast, klar kannst du mit Team auch reden. Aber der Druck der nimmt ja zu und nicht ab und dann sind 100 Prozent mit diesen Unregelmässigkeiten die wir arbeiten, viel. Ähm, ich frage mich sowieso eigentlich, warum, 100 Prozent arbeiten am besten gar nicht erlauben. Aber die Problematik liegt dann wieder beim Lohn, kann man sich das leisten? Idealerweise wäre so 80 Prozent, 100 Prozent Lohn aber das ist einfach so meine Fantasie und Vorstellung. Aber vielleicht gäbe es ja dort eine andere Lösung. Ich weiss auch nicht, mit der Zeit oder so aber ich finde dort müsste schon mal hinschauen, weil das ist eine grosse Schwierigkeit oder. Das man halt Lohnmässig die Prozent nicht anpassen kann, sonst kommt man nicht durchs Leben oder und heutzutage ist halt der Lohn ode die Bedürfnisse sind mehr...
110	I: Ja, also ich hatte vorhin auch gerade jemand der sagt, sie arbeitet 100 Prozent weil sie muss und wenn sie mehr Lohn hätte, dann würde sie auch 80 arbeiten.
111	B: Dann ist man doch ausgeglichener, Work-Life-Balance. Das könnte man doch sicher besser machen. Das ist sicher und die unregelmässigen Arbeitszeiten. Das ist auch so ein Punkt, wo man vielleicht mal schauen könnte.
112	I: Mhm, was meinst du dort im Konkreten?
113	B: Äh, so Blöcke. Nicht sechs, weisst du, wenn du 100 Prozent arbeitest dann hast du sechs Tage arbeiten, einer frei. Am Wochenende musst du ja auch arbeiten. Irgendwie dort von der Planung her, dass es so eine Hilfsplanung gäbe, wo einem so ein bisschen die Verteilung vom Plan, ein bisschen besser verteilen kann. Weisst du, dass es ein bisschen ausgeglichener ist. Nicht einmal drei Tage arbeiten, ein Tag frei, sechs Tage arbeiten, ein Tag frei.
114	I: Das man mehr Freitag aneinander hätte?
115	B: Mhm, das wäre noch attraktiver, mhm. Und die Dienste. Die sind auch nicht mehr attraktiv. So eine Mittagszeit von vier Stunden, weisst du also.
116	I: Du redest jetzt von den geteilten Diensten oder?
117	B: Mhm, die sind auch nicht mehr attraktiv.
118	I: Ja, höre ich auch nicht das erste mal. Die meisten finden es nicht so toll, ja.
119	B: Nein, viele viele wechseln eigentlich ja auch von der Pflege. Also ich kenne zwei die sagen, dass ist der Grund wieso ich von der Pflege wegmöchte. Lieber KV und dann hast du von Montag bis Freitag Dienst, acht bis fünf. Keine Ahnung wie die Dienst haben. Ich denke dort muss etwas gehen.
120	I: Mhm. Ok.
121	B: Und das Klientel ändert sich ja auch. Man hat ja auch nicht mehr Bewohner, von dem müssten wir auch noch ausgehen. Da sind wir noch nicht so weit, da sind wir noch ein wenig hangen geblieben im früheren klientel weisst du, die am Morgen um sieben aufgestanden sind. Und ähm, das ist ja auch nicht mehr der

	Bedarf, Leute die ein wenig später aufstehen und nicht mehr am Morgen duschen und dann lieber am Abend duschen. Dass man so ein wenig die Dienste kombiniert anpassen könnte. Dass man nicht mehr so die geteilten Dienste plant.
122	I: Ja, ist halt schweirig weil das alles so dynamisch ist und die Leute sind auch nie gleich. Und dann hast du wieder Leute die gerne früh aufstehen wollen und im Gegenzug hast du wieder Leute die gerne ausschlafen würden.
123	B: Es ändert, das ist schon so. Es ist nicht immer, sie sind nicht immer gleich, es ist schon Persönlichkeit, das ist schon so.
124	I: Es sind halt schlussendlich alles noch Menschen und keine Roboter die man programmieren kann.
125	B: Das ist es. Ist auch gut so. Aber man muss es auch realistisch sehen, die Attraktivität nimmt durch diese Faktoren ab. Das wo ich höre.
126	I: Gut, ja. Wie nimmst du die Planung in Bezug auf die Arbeitszeit wahr?
127	B: Für mich persnlich jetzt von den Arbeitszeiten her. Ich habe jetzt wenige geteilte Dienste weil ich in der Leitungsfunktion bin, mehr die Bürozeiten oder resp. eigentlich schon nicht so viel Büro, aber Tagesverantwortung mehrheitlich habe. Und dann sind die vom viertel vor sieben bis vier. Und dann ist es fertig. Von dem her ähm, so stimmt es.
128	I: Ok, also für dich ist die Planung eher positiv?
129	B: Positiv, ja.
130	I: Was funktioniert gut an der Planung?
131	B: Ähm, ich mache ja die Planung selbst aber das ist eher ein negativer Aspekt. Weil, wenn du weisst, der Plan muss sitzen und hier fehlen dir noch Leute, dann ist in der Regel ganz klar, dann plane ich mir ein wenig mehr, dass es dann funktioniert, dass es dann auch läuft und möglichst nicht die anderen. Weil du merkst ja auch, die sind auch belastet oder. Ähm, aber das ist eben auch wieder Einstellungssache, ich mag es, mag es leiden. Ich leide nicht darunter.
132	I: Mhm, sonst noch Sachen die du das Gefühl hast es ist positiv oder negativ, jetzt in Sachen Planung der Arbeitszeit?
133	B: Mh, eben von mir persönlcih her, weil ich die Dienste mache eigentlich nicht. Das ist eigentlich im positiven Bereich. Wenn ich jetzt die geteilten Dienste hätte machen müssen. Ähm, was ich ja auch schon gemacht habe aber jetzt es ist nicht eine IST-Situation weisst, da müsste ich von früher reden. Aber jetzt, wie es ist, ist es schon in Ordnung.
134	I: Wie wichtig ist dir die Vorausplanung der Arbeitszeit?
135	B: Ja ich bin sehr ein spontaner Mensch und ich war auch schon immer ein spontaner Mensch. Die zwanzig Jahre die ich jetzt hier arbeite. Wenn ich die Flexibilität nicht gehabt hätte, ich weiss nicht, dann wäre ich nicht solange hier gewesen. Ich bin sehr flexibel.
136	I: Also nicht so wichtig, was?
137	B: Nein, gar nicht wichtig. Ich habe auch eine Familie aber ich bin auch so erzogen worden. Also ja nicht so fix planen. Also manche Sachen sind gut, teil Sachen muss man vorausplanen aber ich bin sehr flexibel mit den Jahren, ja.
138	I: Mhm, gut. Was ist aus deiner Sicht ein vernünftiger Planungshorizont für die Dienstplanung?
139	B: Ähm, kannst du mir das ein wenig genauer erläutern?
140	I: Also weisst du, wie weit im voraus sollte der Plan rausgehen?

141	B: Eben ich sagte dir ja bereits, ich bin sehr flexibel. Ich weiss was die anderen erwarten oder was sie gerne hätten. Aber ich persönlich war immer flexibel. Die Ferien sind mir wichtig. Diese fünf Wochen im Jahr aber sonst, nein, ich bin sehr flexibel. Weil der Plan, weisst du der Plan sieht jeden Monat anders aus. Ich kann mich ja gar nicht auf Tage fixieren. Also weisst du, auch wenn Termine sind, da finde ich mich auch zurecht. Da finde ich immer etwas.
142	I: Aber was denkst du, wie viel im voraus müsste jetzt der Plan rausgehen?
143	B: Eine Woche würde reichen für mich persönlich. Manchmal weiss ich ja selbst nicht wie ich übermorgen arbeite. Aber so eine Woche, das wär noch so akzeptabel, ja.
144	I: Gut. Ja, wieso brauchst du diesen Planungshorizont?
145	B: Weil ich flexibel bin, reicht mir eine Woche.
146	I: Diese Frage braucht es eigentlich bei dir nicht. Ähm, was sind für dich gute Gründe für kurzfristige Arbeitszeit Anpassungen?
147	B: Ähm, für die Planung? Ganz ganz, also es gibt Leute die versteifen sich so sehr, das hat es mir auch mit der Zeit einfacher gemacht, versteifen sich so fest auf die Planung, vielleicht hatten sie nicht mal etwas los. Meistens war es so, wenn es eine Veränderung gegeben hat, sie konnten kaum umgehen damit, weil sie sich so versteift haben. Und das, das darum finde ich jetzt ein guter Grund eine Woche voraus und nicht ein Monat.
148	I: Und was findest du ein guter Grund weisst du, dass man so kurzfristig Anpassungen macht?
149	B: Aha, wenn so Ausfälle sind? Ausfälle, absolut. Trotzdem halt, wenn man etwas los hat, weisst du, dass man dort auch flexibel ist.
150	I: Also wenn mal kurzfristig etwas reinkommt, dass man spontan frei nehmen kann?
151	B: Ja, ja, das muss ja nicht irgendein Arzttermin sein, das ist ein blödsinn, es kann auch mal ein Geburtstag sein oder ich weiss auch nicht, ein wichtiger Anlass bei dem man gerne dabei sein möchte, das ist für mich ein guter Grund. Und dann schaut man auch, dass man dem helfen können und unterstützen können. Und das, diese Haltung hat sich auch im Team eingespielt. Also bis jetzt hatten wir da keine Probleme wenn etwas war, da hat man immer eine Lösung gefunden. Jetzt sind wir so weit, diese Entwicklung ist so gut, das muss ich sagen. Vorher gab es eine Abteilung, da warst du ein Team und fertig. Was aussen passiert ist, war...und so, es hat sich entwickelt mit aushelfen geben. Es hat eine gute Dynamik ergeben, man ist ein ganzes Haus und man hat auch mehr Ressourcen durch das. Und es ist nicht nur die Abteilung. Wenn es auf der Abteilung nicht geht, wenn jemand nicht wechseln kann, dann kannst du immer noch aufs E oder aufs A und schauen ob dort noch jemand helfen tauschen kann. Das ist ein grosser Vorteil, das muss ich sagen. Da hat man mehr Ressourcen voneinander, weil wir im Haus zusammen arbeiten und nicht wie vorher die Abteilung. Es war ein Prozess, es war schwierig aber es ist ein grosser Vorteil.
152	I: Hast du denn das Gefühl dass das Gruppendenken auch etwas verschwunden ist?
153	B: Einfacher ist es, weisst du, jetzt. Weil man sieht ja auch was man für einen Nutzen davon hat. Jetzt machen wir auch Teamsitzungen, zum Beispiel die Abteilungen B2/E2 zusammen. Und so kann man auch voneinander profitieren. Ich glaube das hat man jetzt mit der Zeit gemerkt und diese Gruppendynamik ist nicht mehr so vorhanden wie früher absolut. Weil man den nutzen von dem sieht.
154	I: Mhm, gut. Wie nimmst du die Kommunikation durch die Vorgesetzten in Bezug auf die Planung wahr?
155	B: Hmm, eigentlich, es wird. Also du meinst die Kommunikation wenn es eine Veränderung gibt, geht man auf einen zu, wie fragt man, so?
156	I: Genau, wie fragt man, wie teilt man Sachen mit, wie kommuniziert man?

157	B: Mhmm, ähm, es gab Phasen, also weisst du es gab Phasen wo diese Unterbelegung existierte. Dass man dort am liebsten gar nicht hören wollte ob man kann oder nicht. Da hat man diesen Druck schon gespürt. Da hiess es dann schnell du bist nicht flexibel oder. Oder dann hast du solche Kommentare gehört wo du wusstest, gut jetzt weisst du du musst. Aber sonst eigentlich, gut. Es wird gut akzeptiert, es wird gut begründet wenn eine Dienständerung kommt und man wird gefragt und nicht so quasi weisst du, du musst. Aber ähm, eben, diese Phasen mit der Bettenbelegung, da hat man es schon gespürt, dass es fast ein müssen ist. Und die Akzeptanz eher weniger vorhanden war, wenn du nein gesagt hast (lacht).
158	I: Ok, also hatte man auch das Gefühl, dass man nicht nein sagen darf?
159	B: ja., mhm.
160	I: Sonst noch Sachen welche dir positiv aufgefallen sind oder negativ oder wo du das Gefühl hast dass man sie nun verändern müsste in Sachen Kommunikation?
161	B: Nein, wie gesagt, also unter der Bereichsleitung wo ich arbeite, die ist sehr kommunikativ und sehr in Kontakt, also das denke ich könnten die anderen auch, sich ähm auch als Vorbild nehmen. Der Kontakt ist sehr intensiv, also es wird immer nachgefragt ob es geht oder ob man etwas braucht. Und eben wenn Dienständerungen vorkommen so ungeplante, dass auch Unterstützung auch von ihm aus kommen und auch Ideen von ihm kommen weisst du, wie man es regeln könnte. Sehr vorbildlich ja.
162	I: Ok, sehr gut. Dann sind wir schon am Ende.
163	B: Schon (lacht)? Das ging jetzt schnell (lacht).

Interviewperson 10

1	I: Also, eben. Im ersten Block geht es um die Arbeitsmotivation. Du leistest mit deiner Arbeit ja einen wertvollen Beitrag hier im ZSB. Was motiviert dich bei deiner Arbeit?
2	B: Ja, als erstes einmal die Leute, einfach halt auch die Kommunikation mit den Leuten, dass ich mit ihnen reden kann. Das Team vor allem sicher auch. Die gute Zusammenarbeit und ich finde untereinander helfen wir uns sehr so, wenn wir können. Wenn das Team stimmt, dann geht es und wenn es halt. Ja, wie soll ich sagen. Ein paar wenige hat es schon darunter die das Gefühl haben sie können alles alleine machen oder sie brauchen keine Hilfe oder so. Dann machst du es halt eher selbst.
3	I: Und die mit den Leuten meinst du einfach die Bewohner?
4	B: Die Bewohner, ja. Genau. Die geben dir halt auch viel. Es ist ein bisschen anders, weil ich habe vor acht Jahren auf der Demenz gearbeitet und das ist nun jetzt schon schön wieder auf einer offenen zu arbeiten. Es kommt halt schon viel mehr zurück, du kannst schon rechte Diskussionen führen so. Ja.
5	I: Ok. Sonst noch Sachen die dir in den Sinn kommen?
6	B: Ja einfach dass sie, ich arbeite 50 Prozent, ich habe zwei Jungs, die sind Montag und Donnerstag in der KITA hier. Und von dem her, ich bin froh kann ich arbeiten gehen, weisst du, dass ich ein bisschen etwas anderes habe.
7	I: Ein wenig Abwechslung?
8	B: Ja, das tut mir gut, genau.
9	I: Was demotiviert dich bei der Arbeit?
10	B: Ja, das, manchmal heisst es das und das machen wir dann und danach geht es trotzdem irgendwie nicht, bringen sie es nicht zustande. Wir haben ähm, anstatt geteilte Dienste haben sie mal gesagt es gibt durchgehende Dienste. Ohne Pausen oder grosse Pausen. Und bis jetzt war das nicht der Fall. Ähm, bei mir

	ist es jetzt auch so, weil ich eben Montag/Donnerstag die Jugns gebe, dass ich auch gerne dann arbeiten würde. Und dass das manchmal auch nicht geht. Dass sie das manchmal einfach, so wie jetzt gerade im April, ich die Wochenenden habe, dann die Woche hindurch nichts und dann wieder die Wochenenden. Das man halt, ja, auf die schauen sollte, also ich habe ihnen auch schon gesagt, wenn ihr Mütter anstellt müsst ihr auch auf diese schauen. Und sonst müsst ihr halt keine Mütter anstellen. Weil die KITA ist ja eigentlich mit dem Haus verbunden und das sollten sie irgendwie, ähm, ja so gemacht werden irgendwie.
11	I: Mhm. Hast du Sachen wo du das Gefühl hast, das könnte zu einer Motivationssteigerung führen?
12	B: Ja, wenn man ein wenig würde, noch ein bisschen mehr auf die Wünsche der Mitarbeiter eingehen würde. Eben jetzt halt, ist wohl schwierig zu machen. Aber viele würden auch sagen ein Wochenende frei, eines arbeiten, eines frei. Dass man vielleicht einfach, noch ein bisschen mehr auf die Mitarbeiter eingehen würde. Ist halt schwierig aber, ja.
13	I: Also vor allem in der Planung?
14	B: Vor allem in der Planung, ja.
15	I: Mhm. Noch mehr Sachen die dir in den Sinn kommen?
16	B: Ähm (...) ja, dass auf der Abteilung am Morgen in der Pflege, war es vielfach so dass man manchmal fast sechs Leute hatte. Und dann einfach, alles, also Bewohner gehabt hat und man dann einfach alles machen musste. Und man hat von oben, also sie sagen ja jeweils man müsse nicht die ganze Pflege machen von oben bis unten. Aber die Bewohner können ja noch sprechen und die wollen das dann trotzdem und dann hat man einfach zu wenig Zeit. Und das ist dann schon anspruchsvoll, mit noch duschen und ja, salben und alles so. Dass man das vielleicht irgendwie, eben, wir sparen ja oder. Dass man einfach einmal noch eines mehr einplant. Damit man diesen Leuten wieder gerecht werden kann oder den Bewohnern wieder gerecht werden kann. Weil wir haben wirklich fast keine Zeit mehr. Ich bin vor kurzem eine Viertelstunde hingesessen und habe die ganze Zeit gedacht, ah ich sollte doch eigentlich etwas anderes machen, arbeiten gehen einfach, Bewohner nach vorne nehmen zum Tisch. Das ist einfach, die Zeit zum sitzen, dass tut ja ihnen auch gut, die brauchen das ja auch. Das ist eigentlich nicht mehr da.
17	I: Eher halt, dass es wie so ein bisschen eine Abfertigung ist?
18	B: Ja, das ist scho noch, das ist schlimm.
19	I: Mhm, ok.
20	B: Es ist eigentlich schon noch nur Hü und Hopp und du musst einfach schauen dass du bis um elf, viertel nach fertig wirst. Aber ich habe einfach gesagt ich stresse jetzt nicht mehr. Ich mache das nicht mehr und fertig.
21	I: Ok. Gut. Ähm, dann hätte ich so fünf Kurzfragen. Wo ich dich auch beten würde auf einer Skala von eins wo sehr niedrig bis fünf sehr hoch kurz zu sagen was du das Gefühl hast von eins bis fünf. Ähm, als erstes hätten wir die Anforderungsvielfalt. Kannst du möglichst viele motorische, intellektuelle, soziale Fähigkeiten einbringen hier?
22	B: Einbringen? Ähm.
23	I: Oder resp. beinhaltet jetzt dein Job möglich viele dieser Aspekte?
24	B: Von null bis fünf?
25	I: Mhm, von eins bis fünf.
26	B: Drei sagen wir jetzt mal. Ja, ich habe jetzt auch nicht so eine hohe Funktion. Es wäre jetzt vielleicht auch ein wenig anders wenn ich jetzt diplomierte wäre, denke ich mal ja. Ja.
27	I: Gut. Ähm, die Ganzheitlichkeit der Aufgabe? Weisst du, hast du wirklich eine Dienstleistung dass du von

	Anfang bis zum Schluss alles machen kannst oder ist eher so begrenzt auf Teilaspekte wie zum Beispiel irgendwie, nur das essen bringst.
28	B: Ah nein, sagen wir eine vier. Es ist schon recht eigentlich. Ausser der Medikation und so ist eigentlich alles dabei ja.
29	I: Ok, gut. Die Bedeutsamkeit der Aufgabe? Siehst du Sinn und Zweck was du hier machst?
30	B: Ja, eine fünf.
31	I: Mhm. Wie ist es von der Autonomie her? Kannst du selbständig arbeiten? Deine Teilziele oder Ziele mehr oder weniger selbständig erreichen?
32	B: Ja. Ja, auch eine fünf.
33	I: Am Schluss hätten wir noch die Rückmeldung der Aufgabenerfüllung. Also erhält du unmittelbar Rückmeldung von diesen Tätigkeiten wo du machst, bist du in der Lage Fehler sofort zu korrigieren oder zu analysieren wo stehst du aktuell auf dem Weg zum Ziel?
34	B: Ähm, Rückmeldungen. Eine vier.
35	I: Gut. Also, dann wären wir schon beim zweiten Teil, eben beim sogenannten Commitment. Und eben, wie ich vorher bereits gesagt habe, das steht so für das Ausmass der Identifikation der Person zum Unternehmen. Dort würde es mich wunder nehmen, arbeitest du gerne hier, ist das ZSB ein guter Ort zum arbeiten, fühlst du dich dem Unternehmen verbunden?
36	B: Also ich arbeite gerne hier eigentlich ja. 15 Jahre, sonst hätte ich wohl früher gewechselt. Ähm, momentan, ich bin umgezogen, jetzt ist es halt nicht mehr so praktisch, zehn Minuten entfernt von Zuhause. Jetzt ist es halt eine halbe Stunde aber das ist ja eigentlich etwas anderes oder. Ja, ich denke es gibt überall etwas in den Altersheimen. Also ist, ja, ich bin eigentlich im grossen und ganzen schon zufrieden gewesen hier. Ja.
37	I: Ok. Ähm, also kannst du dich mit dem ZSB identifizieren und wenn ja, was sind so Punkte wieso?
38	B: (..) Ja (..) ja eben schon einfach einmal der Zusammenhalt des Teams. Gehört das auch dazu?
39	I: Mhm. Das darf wirklich alles, alles sein wo du das Gefühl hast es ist gut.
40	B: Und die Lage ist schön, dass ist, man hat noch ein paar Ziegen rundherum und so. Ähm und die KITA vor allem gleichwohl, auch wenn es manchmal nicht so klappt. Finde ich sehr gut. Ja und dann haben wir eigentlich, wir haben alles, wir haben Physiotherapie, wie haben Coiffeur, wir haben ein öffentliches Restaurant, wir haben viele Leute am Mittag, also Auswärtige. Ja und die Chefposition, ich habe nicht viel mit ihnen zu tun. Muss ich jetzt gerade sagen. Das ist schon in Ordnung so (lacht). Du musst dich halt schon ein wenig, du musst dich halt benehmen ja, sonst schauen sie schon, das ist ja auch richtig. Weisst du, wenn irgendwie jemand nicht so arbeiten mag oder so und dann. Ja, ist ja auch nicht geeignet, ist ja für uns dann auch nicht super oder.
41	I: Mhm. Aber benehmen in Sinn von. Du darfst auch Kritik äussern, du darfst auch Sachen äussern ohne Probleme?
42	B: Ja eigentlich schon auch.
43	I: Mhm. Mhm, gut.
44	B: Es ist einfach halt auch, ähm, mein Chef hat mir das mal gesagt. Wenn du mir schief kommst, dann komm ich dir auch schief. Du musst einfach das machen was ich sage, dann ist nachher, dann ist gut so. Das fand ich dann schon ein bisschen komisch.
45	I: Das klingt ja schon ein wenig diktatorisch.

46	B: Ja, ja. Aber ähm ja, du musst einfach gut mit ihm auskommen (lacht).
47	I: Wie so oft was? Ok. Ähm, hast du Sachen wo du das Gefühl hast es würde deine Identifikation zum Betrieb noch steigern?
48	B: (..) Also ich bin Pflegeassistentin, ich habe nicht allzu viel zu sagen. Ich komme einfach arbeiten und.
49	I: Gut, es muss auch nicht sein dass man viel zu sagen hat oder so. Weisst du irgendwie Sachen die dir hier fehlen oder wo du das Gefühl hast es wäre schön wenn es das noch geben würde. Oder Sachen wo anders wären, wo du das Gefühl hast, das würde meine Identifikation zur Organisation jetzt noch erhöhen?
50	B: Ja einfach dass man noch ein wenig besser mit der KITA, das wenn sie dann schon eine interne also eine zusammengehörige KITA haben wo mit dem Altersheim zusammenarbeitet, dass man dort einfach ein wenig darauf achten könnte oder. Dass der Mitarbeiter wohl ist oder und die KITA hat noch viel Auswärtige Kinder. Dass man das halt mal so regelt, dass es wirklich nur für, oder es hat viele Mütter oder viele werdende Mütter hier. Es hat auch viele Mütter die einfach deswegen gegangen sind. Es hätte ihnen gefallen hier zu arbeiten aber es hat nicht gestimmt. Sie konnten es nicht organisieren mit der KITA.
51	I: Ok, also dass sie dann ihre Kinder nicht bringen konnten wenn man das gewollt hätte oder wie?
52	B: Ja eigentlich schon, dass man nicht darauf schauen konnte, jetzt zum Beispiel hatten sie am Dienstag einen Tag frei in der KITA. Und dann konnte diejenige am Dienstag nicht arbeiten kommen.
53	I: Mhm.
54	B: Und vor allem ja. Und dann halt einfach, dass sie einmal diese geteilten Dienste rausnehmen würden. Und dann mal schauen würden wie es ist mit den durchgehenden Diensten und das einmal machen. Und nicht nur immer davon reden.
55	I: Mhm. Ok. Also das ist auch noch so ein wenig ein Dorn im Auge mit den geteilten Diensten?
56	B: Ja. Also es geht schon weisst du, ja. Aber nicht einfach über alles schön reden und dann wird es nicht gemacht.
57	I: Mhm. Das heisst ähm, teilweise auch leere Versprechen und dass man auch ehrlicher, transparenter kommunizieren würde?
58	B: Ja, so, genau.
59	I: Mhm. Gut. Gibt es Sachen wo die Identifikation verringern würden?
60	B: (..) Hm, jetzt musst es mir noch einmal erklären.
61	I: Ja wenn jetzt, also gibt es irgendwie Sachen wo du sagen würdest, also wenn das nicht mehr wäre oder wenn man dies ändert, dann würde meine Identifikation zum Betrieb sinken.
62	B: (..) Ja, wenn das Team auseinander genommen werden würde. Weil es gibt auf der hinteren Abteilung auf dem D1 und dem D2 gibt es ja dann auch wieder Abteilung. Klar, das ist vorauszusehen, dass es wieder einfach so oder halt gewisse Personen oder gewisse Personen vom Team gehen. Weisst du, wirklich die guten, die gehen ja meistens, wenn irgendetwas ist.
63	I: Mhm. Also wenn du so ein bisschen wie deine Bezugspersonen verlierst?
64	B: Jaa, jaa, der Chef und so, das hat schon oft gewechselt oder das ist nicht so...Ja oder halt eben wenn ich meine Jungs nicht mehr geben könnte. (..) Weiss auch nicht. Wenn ich die Abteilung wechseln müsste aus irgendeinem Grund. (..) Ja, ich weiss auch nicht.
65	I: Gut. Auch hier wieder auf einer Skala von eins bis fünf, wie hoch würdest du dein Commitment einstufen jetzt zum ZSB?

66	B: Eine drei.
67	I: Eine drei. Gut. Da hätte ich ein paar Fragen zur Zusammenarbeit. Wie erlebst du die Zusammenarbeit hier? Was ist dir wichtig für eine gute Zusammenarbeit?
68	B: Ja, dass man aufeinander, also ich erlebe es eigentlich gut, ja. Dass man auch ein wenig aufeinander hört, dass man auch Ideen einbringen kann. Oder eben auch die anderen. Dass wir das umsetzen können. Ähm, ja, dass wir einen guten Draht haben zu den Bewohnern. Gut ich, jetzt bin ich seit fünf Jahren auf dem A2. Das ist auch schon wieder eine lange Zeit. Da kennst du eigentlich, man kennt sie eigentlich gut, obwohl ich mit meinen 50 Prozent dann doch wieder nicht so. Aber ähm sie haben dich, du merkst dass sie dich gern haben wie verrückt. Dass sie dich am liebsten nicht gehen lassen möchte wenn es soweit wäre. Ja. (...) Ja und das gesamt vom Haus. Wir sind eigentlech alle untereinander sind wir gut, wir sind gut zueinander. Wir haben eigentlich alle ein gutes Verhältnis so.
69	I: Schön. Mhm. Ähm, gibt es sonst noch Faktoren wo für dich noch für eine gute Zusammenarbeit beitragen? Oder welche Faktoren tragen für dich zu einer guten Zusammenarbeit bei?
70	B: (...) Ja, das als erstes mal am Morgen alle kommen. Pflegen oder einfach zur Abreit kommen. Es hat auch viele, also jetzt gerade so, eine Praktikantin die wir hatten, die war viel krank. Und dann natürlich, gell, du musst ihre Arbeit auch noch übernehmen. Und dann hast du den Stress ja, dann fängt es dann richtig an. Und das nicht einfach vielleicht einmal in der Woche. Mehrmals und sie machen nichts oder. Es heisst einfach immer ja, die geht Ende Februar. Und sie würden sie nicht einfach mal hier ins Büro nehmen und sagen so und so und so und so nicht. Und wir haben schon manchmal gesagt, bei uns bei, jetzt bei so jemandem wie ich, wenn das nicht klappen würde, fristlos oder sonst irgendwas, ja.
71	I: Ja, ok.
72	B: Obwohl sie eigentlich schon, sie tun schon, wenn es dann zu lange geht handeln sie dann schon.
73	I: Kommen die Konsequenzen schon?
74	B: Genau.
75	I: Ok. Sonst noch Faktoren wo du denkst sie sind wichtig für eine gute Zusammenarbeit?
76	B: Ja dass man halt auch ein wenig, doch auch noch den Kontakt zum Chef hat. Dass man eigentlich alles sagen kann was einem stört. Manchmal können sie es regeln manchmal nicht. Ihnen sind ja manchmal auch die Hände gebunden.
77	I: Aber einfach dass man offen kommunizieren kann?
78	B: Ja. (...) Ja.
79	I: Mhm, gut. Was ist dir im Kontext einer teamübergreifenden Zusammenarbeit wichtig?
80	B: Teamübergreifend?
81	I: Ja, wenn du jetzt mit anderen Abteilungen arbeitest zum Beispiel?
82	B: Aha! Ja das gibt es auch ja stimmt. Ja, die sind froh dass du kommst (lacht) eigentlich. Wir sind jetzt viel auch mit dem B1 mit der Demenzabteilung, aber ich kenne ja das, ich habe acht Jahre auf der Demenz gearbeitet.
83	I: Mhm. Gibt es dort eben Sachen wo du findest, das ist sehr wichtig dass man zusammenarbeiten kann oder?
84	B: Ja es ist sehr wichtig, dass dort auch ruhige Mitarbeiter arbeiten. Manchmal dass die Leute, die Leute sind sonst schon nervös und wenn du zu ihnen kommst und auch noch nervös bist, dann artet es aus, dann ist es gar nicht mehr gut. Dass sie auch darauf achten wen sie runterschicken oder halt.

85	I: Also jetzt bei der Aushilfe oder so?
86	B: Ja. Also jetzt vor allem auf der Demenzabteilung. Sonst, puh...ja, musst, ja also musst gehen. Wenn du nicht willst kannst du schon sagen du möchtest nicht gerne oder. Jetzt, ja, aber eigentlich, wir sind jetzt, wir sind nicht nur noch unsere Abteilung, wir müssen halt einfach überall aushelfen gehen. Und das ist auch schön weisst du, es gibt ein bisschen Abwechslung, du siehst einmal andere Bewohner.
87	I: Das wäre somit auch meine nächste Frage. Du wurdest ja auch schon in anderen Teams eingesetzt in diesem Fall. Wie wurdest du dort aufgenommen?
88	B: Gut eigentlich.
89	I: Was, was hatte es für Auswirkungen für dein angestammtes Team?
90	B: Puh (..) ich weiss nicht (lacht).
91	I: Hast du ähm, was sind so allfällige Stolpersteine die vorkommen könnten wenn du oder sonst jemand aushelfen geht?
92	B: Dass du jetzt, auf den anderen offenen Abteilungen, zum Beispiel auf der U 65 ist es manchmal schon ein bisschen schwierig oder. Die haben halt schon auch noch ihr eigener Kopf, dass sie viel wollen und so und dass du dort halt länger beim Bewohner bist als du eigentlich solltest. Weil du sie ja nicht kennst oder. Dann reden sie dich manchmal ein wenig voll oder.
93	I: Und man nicht so weiss, wie mit ihnen umgehen hm?
94	B: Ja genau. Dann heisst es dann vielleicht manchmal, ja dort hättest du nur eine halbe Stunde gebraucht oder so und nicht, du warst jetzt fast eine Stunde dort drin (lacht). Ja und auf der Demenzabteilung ist es halt so dass du dann, eben ich kenne es jetzt oder aber vielleicht jemand anderes der keine Ahnung hat und so. Erst mal auf sie einredet und zuletzt erhalten sie vielleicht dann noch eine Backpfeife. Das ist auch, sie warnen dich schon vor weisst du oder sie sagen dir von A bis Z was du machen sollst und dass er eben auch böartig sein könnte. Erhält schon Informationen aber du weisst es halt einfach nie, ja.
95	I: Ok. Also ist zum Beispiel die Informationen, die Informationen ist etwas wo man besonders darauf achten müsstest, wenn du aushilfst oder so? Hast du dort auch noch Punkte wo du das Gefühl hast, dass man besonders darauf achten muss wenn du jetzt aushelfen gehst oder wenn jemand zu euch aushelfen kommt?
96	B: Ja du musst halt einfach von A bis Z alles kurz erklären. Du hast zwar auch noch eine Pflegeplanung im Schrank aber manchmal hast du auch nicht so Zeit um diese von A bis Z zu lesen oder. Machst einfach mal und, und dann entweder ja, Bewohner kannst du auch noch fragen wenn sie klare Antworten geben können. Ja (...).
97	I: Was hast du das Gefühl wenn Leute zu euch aushelfen kamen, wie habt ihr die aufgenommen?
98	B: Ja wir haben, eigentlich auch immer gut. Weil wir sind ja froh kommt jemand oder. Ja und dann kannst du ja nicht irgendwie sagen die ist, ja vielleicht ist sie schon ein wenig, oder bei uns oben läuft es halt einfach und dann musst du halt einfach ran oder. Und dann wenn dann jemand langsämeres kommt, dann sagst du vielleicht auch, ja was hat die die ganze Zeit gemacht. Aber eben, das ist genau das was ich vorhin bereits erwähnt habe, dann kannst du den Bewohner nicht so einschätzen oder. Du hast dann als Aushilfe schon ein wenig länger als wenn du sie kennst und ja. Und sie sonst schon pflegst. Ja.
99	I: Darum ist es wohl auch umso wichtiger, dass man die Informationen gut weitergibt oder? Und ähm, halt auch vielleicht ein bisschen der Aushilfe das zuschreibt, dass sie ein wenig länger braucht?
100	B: Ja, das macht ja nichts, hautpsache sie ist da und hilft. Das ist schon so ja. Eben, wir sind froh um jeden der, eine Zeit lang haben wir immer Aushilfen gegeben und jetzt sind wir froh wenn wir auch mal jemand erhalten. Genau.

101	I: So wie jeder froh ist, wenn man ein bisschen profitieren kann voneinander. Gut, dann hätten wir noch den letzten Block hier. Ähm, es geht um den Veränderungsprozess und die Planung. Hast du das Gefühl die Arbeit hier hat sich in den letzten Monaten verändert?
102	B: Ja. Sehr.
103	I: Inwiefern?
104	B: Ähm. (...) also sagen wir in den letzten Monaten, etwa vor einem Jahr war das, hat das Altersheim fast ganz viele freie Plätze gehabt, also freie Betten. Und jetzt haben sie das wieder aufgeholt. Also damals war ich teilzeit schwanger oder habe geboren und war eigentlich nicht hier. Aber so viel ich mitgekriegt habe war es ganz schlecht mit der Bettenbelegung. Und jetzt momentan ist es eigentlich wieder recht voll. Wieso das ganze, das weiss ich nicht. Da hat man manchmal von aussen nach innen gehört, ja jetzt habt ihr neu gebaut und jetzt hat doch nicht jedes Zimmer seinen eigenen Balkon. Einfach so ein bisschen, ja, wenn dann schon, dann hätte man das schon auch noch gekonnt. Aber das ist halt immer finanziell, sparen sparen sparen.
105	I: Und was hast du das Gefühl, wie hat sich das nun konkret auf die Arbeit übertragen?
106	B: Eben, ich wollte gerade sagen, sparen sparen sparen. Weniger Personal und du bist nur noch am rumrennen. Du hast einfach viel zu wenig Zeit für die Bewohner, vielleicht einmal um etwas zu reden oder so. Geschweige denn hinaus spazieren gehen, dass können wir ja schon lange nicht mehr. Das macht ähm der Zivildienst oder halt auch das Schnupperli oder der Praktikant oder so.
107	I: Aber es gibt Leute die mit dem Bewohner etwas rausgehen können?
108	B: Ja, die freiwilligen. Wir sind schon nur noch Pflege und halt einfach für den Tagesablauf einfach drinnen zuständig. Wir haben keine Zeit für solche Sachen. Und vor zehn Jahren war das halt einfach noch ganz anders. Aber die Zeiten verändern sich ja. Das muss halt so sein wahrscheinlich. Also ich kann nicht böse sein auf die Chefs die hier sind, das kommt ja alles von oben. Aber trotzdem, es ist halt einfach...
109	I: Mhm. Also erlebst du die Veränderung eher im negativen Sinn im Moment. Hast du das Gefühl gibt es sonst noch Schwierigkeiten, ähm, was würdest du allenfalls noch ändern?
110	B: Ich würde als erstes einmal ein bisschen aufräumen. Einfach einmal in diesen Büros ein bisschen zum Teil, den Mitarbeitern künden oder halt mal andere einstellen oder anstellen. Mal ein bisschen neues Personal einfach, mal ein bisschen, ja ich weiss nicht ich habe manchmal das Gefühl, so wie ich, ich bin auch schon ein wenig veraltet so gesagt. Einfach einmal ein bisschen Veränderung.
111	I: Und was erhoffst du dir von dem?
112	B: Einfach einmal jemand einstellen, der auch mal Kinder hatte. Einfach junge und und die auch arbeiten wollen und es halt auch ermöglicht mit der KITA einfach. Ich finde einfach, wenn das Haus schon eine KITA hat, dann sollten sie auch mehr zusammen schauen können und auch machen so. Und sonst müssen sie halt einfach, dürfen sie einfach keine Mütter mehr anstellen wenn das nicht irgendwie...
113	I: Mhm, ok. Ähm, also allgemein kann man sagen dass sie vielleicht ein bisschen mehr Verständnis haben für gewisse Situationen. So ein bisschen das Verständnis fördern irgendwie.
114	B: Genau. Und dann auch viele die 100 Prozent arbeiten, haben manchmal nur einen Tag frei und dann arbeiten sie wieder fünf Tage, weisst du. Und dort hiess es auch immer zwei Tage wäre gut zwischendrin frei. Ja, das hat es einmal geheissen aber das ist jetzt auch wieder nicht mehr.
115	I: Das ist super, du leitest immer schön zu meinem nächsten Thema ein (lacht). Das ist nämlich die nächste Frage. Wie nimmst du die Planung in Bezug auf die Arbeitszeit wahr? Und das heisst ja eben, so einzelne Tage empfindest du als störend?
116	B: Also ich kann ja das ja nicht sagen mit 50 Prozent. Also, ich bin manchmal auch nicht zufrieden. Aber

	eben, dann hörst du wieder 100 Prozent oder 80 Prozent und dann fünf Tage arbeiten und dann einer frei und dann wieder fünf Tage, manchmal sechs. Mein Gott, die haben keine Kinder, die haben auch noch ein Privatleben. Ich weiss nicht, ich könnte nicht. Ich habe einfach manchmal das Gefühl wir wehren uns zuwenig. Wir sollten uns mehr zur Wehr setzen. Aber du hast dann einfach auch Angst um deinen Job oder.
117	I: Ja, ist immer schwierig, ja. Hast du jetzt in Bezug auf die Arbeitszeitplanung, was ist positiv, was funktioniert gut?
118	B: Ja, wir haben eigentlich. Er hängt ja jeden Monat einen Plan auf, also für den nächsten Monat. Dort können wir uns eintragen, wann wir frei brauchen. Und da schaut er eigentlich schon, ja.
119	I: Also die Freitage die man wählen kann?
120	B: Ja, Wochenenddienst und so. Ähm, wenn du mal einen Termin hast oder so, da schaut er sicher auch oder du kannst dann etwas abtauschen mit einer Kollegin.
121	I: Mhm. Was ist eher negativ, was funktioniert weniger gut?
122	B: Ja jetzt habe ich gerade eine Situation. Ostern, Pfingsten, wo du eigentlich etwas eingeben musst, frei oder. Und das habe ich jetzt nicht gemacht. Und jetzt ist es so, dass ich an Ostern Sonntag/Montag arbeite und Pfingsten auch Sonntag/Montag. Ja, es hat geändert und so und ich weiss nichts davon, dass man das nicht mehr so macht. Jetzt habe ich ihm das gesagt, so und so ist es und ich hätte an Pfingsten am Sonntag gerne frei. Und dann hat er mir dann schon gesagt, ja mach mir einen Zettel, ich schaue.
123	I: Ok. Also negativ, dass man vielleicht zu wenig klar kommuniziert hat, dass man explizit eingeben muss ob Ostern oder Pfingsten frei aber positiv dass er sich Mühe gibt und schaut dass du trotzdem deinen Wunsch haben kannst?
124	B: Ja, irgendwie...
125	I: Also hast du das Gefühl man schaut immer dass irgendwie wenn jemand einen Wunsch hat, dass es nach Möglichkeit funktioniert?
126	B: Jetzt gerade bei ihm schon ja.
127	I: Ja, ok. Also er ist einfach dein Abteilungsleiter?
128	B: Ja genau. Ist gut dass wir ihn erhalten haben. Weil er hat selbst drei Kinder und er arbeitet auch in der Pflege und er weiss wie es ist. Und auch wie es geht Zuhause und er schaut sehr gut zu uns, das ist schon so. Gegenüber dem anderen Chef. Der war nicht so, er wollte dann manchmal nicht auf die Wünsche eingehen. Einfach das was er sagt, das musst du machen oder befolgen oder ja.
129	I: Mhm. Gut. Hast du dort sonst noch Sachen wo du das Gefühl hast es müsste angepasst werden in Bezug auf Arbeitszeit und Planung?
130	B: Hm, ja, die Arbeitszeiten sind jetzt einfach so wie sie sind. Eben auch mit diesen geteilten Diensten. Nein. Sonst ist eigentlich nicht, im grossen und ganzen ist es gut.
131	I: Mhm. Wie wichtig ist dir die Vorausplanung der Arbeitszeit?
132	B: Ja schon ein Monat voraus sollte das schon sein.
133	I: Hast du das Gefühl so ähm, Planungshorizont, so ein Monat vorher wäre gut?
134	B: Ja weil du hast ja auch noch Termine die du frei haben solltest. Sei es jetzt Doktor oder Kinderarzt oder sonst irgendetwas.
135	I: Also brauchst du den, dass du deine Termine organisieren kannst?
136	B: Ja, also er schaut schon immer darauf, dass eben mitte Monat der Plan kommt. Manchmal ist es ein

	wenig früher wenn er in die Ferien geht und manchmal ein bisschen später.
137	I: Eben, wie wichtig ist die diese Vorausplanung?
138	B: Ja, sehr wichtig.
139	I: Ähm, wie flexibel bist du auf kurzfristige Planungsanpassungen?
140	B: Ja, da musst du einfach (lacht).
141	I: Und jetzt abgesehen vom müssen? Mehr das können halt?
142	B: Puh, was will ich anderes. Es ist halt einfach so.
143	I: Ich denke mit den Kindern ist es noch schwierig, dass du dort manchmal nicht so flexibel bist.
144	B: Das ist so, aber es gibt es auch, dass ich anstatt Montag/Donnerstag geplant bin oder halt am Samstag/Sonntag, dass ich halt am Mittwoch Nachmittag reinkommen sollte. Und dann sage ich ihm das, dann sagt er, du musst halt schauen dass du mit jemand anderem abtauschen kannst. Obwohl er ja weiss, dass ich ja eigentlich gerne Montag /Donnerstag arbeiten würde. Weil ich muss dann wieder schauen ob meine Mutter Zeit hat oder. Und eigentlich, ich habe nur noch meine Mutter die hütet. Und sonst eigentlich niemand und entweder es geht oder ich habe ihr auch schon manchmal gesagt sag nur nein wenn es dir nicht geht. Es liegt ja eigentlich nicht an mir. Sie hätten dann vielleicht auch jemand anders der arbeiten kommen kann. Und meistens ist es ja dann auch so. Dass ich abtauschen kann mit jemandem und das dann nachher auch funktioniert oder.
145	I: Ja aber wenn es jetzt heute jemand sagt, du musst morgen arbeiten kommen oder er sagt dir morgen du musst am Samstag arbeiten kommen? Wie flexibel bist du dort?
146	B: Ja, da muss ich erst mal schauen. Eigentlich nicht, weil ich halt die Kinder habe. Also ich habe auch schon gesagt jetzt müsst ihr mir das halt schon fast eine Woche vorher sagen. Ja, ich weiss ja nicht ob meine Mutter dann auch Zeit hat und...
147	I: Ja eben, man muss es ja dann doch auch organisieren können.
148	B: Das ist so, ja.
149	I: Ja. Was sind für dich gute Gründe für so kurzfristige Anpassungen?
150	B: Ou du, es gibt keine (lacht).
151	I: Gut. Dann hätten wir noch einen letzten Punkt. Wie nimmst du die Kommunikation wahr der Vorgesetzten jetzt in Bezug auf die Planung?
152	B: In Bezug auf die Planung?
153	I: Also weisst du, kommunizieren sie gut, was ist positiv, was ist negativ?
154	B: Ja eben, dass sie auch sagen, jetzt bei den 100 Prozentigen oder 80 Prozentigen. Wegen diesen zwei Tagen die du eigentlich haben solltest. Oder einen zum ein wenig erholen und den anderen für ja ich weiss auch nicht, mit Kollegen ab zu machen oder sonstwas.
155	I: Wo aber dann nicht stattfindet? Oder weniger?
156	B: Jaa, ähm, dann kommt wieder irgendetwas dazwischen oder du musst einspringen. Ja ich denke halt auch, ich bin jetzt eine die nicht immer wieder ja sagt oder. Oder dann gibst du den kleinen Finger und dann nehmen sie die ganze Hand. Ja, du musst es einfach auch ein wenig, auch für dich abschätzen können, soll ich jetzt oder soll ich nicht. Weisst du wie ich meine? Es ist ja auch wie ein geben und nehmen oder. Wenn du jetzt einspringen gehst, hast du dafür plötzlich am nächsten Tag frei, wo du hättest arbeiten sollen.

157	I: Und wie hast du das Gefühl wie kommunizieren sie dort? Hast du das Gefühl kommunizieren sie gut?
158	B: Ja. Also ich meine einfach, du meinst jetzt einfach ähm. Meistens wenn du jetzt, wenn du einspringen müsstest, rufen sie dich an, rufen sie zu dir nach Hause an und fragen dich ob das in Ordnung ist und ob du überhaupt Zeit hast. Manchmal klappt es, manchmal nicht und manchmal kommst du am Morgen und ah, jetzt muss ich nach drüben, wieso habt ihr mir nichts gesagt? Und manchmal erachten sie es auch nicht als nötig, du kommst am Morgen ja sowieso arbeiten, also können sie es dir nachher sagen.
159	I: Mhm. Also das sie dich wie vorinformieren würden oder könnten, dass du vielleicht anders arbeitest als so. Und nicht erst im letzten Moment.
160	B: Ja, nicht erst im letzten Moment. Also wenn du jetzt auf eine andere Abteilung musst, einfach arbeiten, dann rufen sie dich ja schon an. Ja es ist eigentlich, die Kommunikation ist eigentlich schon gut. Sie machen auf jeden Fall das beste.
161	I: Also sie geben sie Mühe was? Und schauen dass der Mitarbeiter informiert ist und dass sie auch klar kommunizieren wieso warum weshalb?
162	B: Ja. Ja, das schon.
163	I: Gut. Dann wären wir eigentlich schon am Schluss. Hast du jetzt am Schluss noch irgendwelche Bemerkungen, etwas das du noch nicht gesagt hast, etwas was dir noch wichtig wäre?
164	B: (...) ja ich könnte jetzt wieder von Anfang an anfangen (lacht). Nein ich habe eigentlich alles gesagt, ja.

Interviewperson 11

1	I: Ähm, eben, der erste Block wäre Arbeitsmotivation und du leistest ja mit deiner Arbeit einen wertvollen Beitrag für das Unternehmen. Was motiviert dich bei der Arbeit?
2	B: Also sicher die Leute hier.
3	I: Mhm, also die Bewohner?
4	B: Die Bewohner. Es ist sehr interessant mit ihnen zu arbeiten, ich helfe ihnen gerne. Es macht mir Freude wenn ich den Leuten helfen kann, für ihre Gesundheit schauen. Und sie haben auch Freude daran wenn wirklich jemand für sie da ist.
5	I: Mhm. Mhm, weiteres dass dir einfällt?
6	B: Auch im Team zu arbeiten. Also ich könnte jetzt nicht alleine im Büro sitzen (lacht). Ich brauche wirklich ein Team und die Arbeit macht mir sehr viel Spass. Und auch das Gesundheitswesen natürlich. Die verschiedenen Sachen und vor allem jeder Tag ist anders. Du weisst nie was dich erwartet. Das ist sehr interessant und da habe ich Freude dran.
7	I: Also die Arbeitstätigkeit selbst?
8	B: Genau, ja, da habe ich sehr viel Freude daran.
9	I: Mhm, gut. Was demotiviert dich?
10	B: Ja, manchmal ähm, ja einfach wenn es zuwenig Personal hat. Im Moment ist das schon ein bisschen der Fall. Einspringen und so tun wir sicher gerne, das mache ich auch gerne. Aber es darf dann auch nicht zu viel sein. Weil wenn man schon 100 Prozent hat und dann noch einspringen muss, ist es schon ein wenig viel ja. Wenn es geht dann helfe ich aber ähm, wenn es nicht geht sage ich auch nein. Das muss man auch können. Ja aber sonst arbeite ich gerne hier muss ich sagen. Auch die Arbeitszeiten sind gut. Ich habe eigentlich fast nur durchgehende Dienste.

11	I: Mhm, ok. Gut, auf die Arbeitszeiten kommen wir dann später noch einmal zu sprechen.
12	B: (lacht) ist gut ja.
13	I: Dort dazu dann noch ein bisschen genauer fragen. Ähm, was könnte zu einer Motivationssteigerung führen?
14	B: Ja wenn man (lacht). Sicher ähm, Personal. Sie sind ja dabei zu schauen. Ja es liegt viel dort dran halt. Dass wenn wir Leute einarbeiten, dass sie nicht wieder gehen sondern ähm, dass sie bleiben würden. Das würde sehr motivieren ja. Wenn man jemand gutes findet, dass die nicht wieder gehen. Das war jetzt bereits zwei, dreimal der Fall. Und das ist dann auch sehr enttäuschend wenn du sie einarbeitest und dann, ja.
15	I: Sind sie wieder weg was? Ja, weil du brauchst ja trotzdem auch Energie und Aufwand und so.
16	B: Ja, es ist einfach auch schade, du lernst gute Leute kennen und dann gehen sie wieder. Ja, das liegt allen bei uns am Herzen, dass wirklich wieder einmal jemand bleiben würde wo gut ist.
17	I: Mhm, ok. Das kann man halt manchmal nur schwierig beeinflussen.
18	B: Ja, das ist so. Ja was sicher positiv wäre ist auch, die Räumlichkeiten. Da sind wir auch dabei, diese anders zu gestalten. Es wird dann auch, irgendwann Ende Jahr, angefangen umzubauen dort wo wir sind. Ich bin da noch im Altbau drüben. Und dort sind halt alles noch Zweierzimmer, teilweise sogar noch Viererzimmer.
19	I: Ok. Also du meinst jetzt die Räumlichkeiten in Bezug auf die Bewohner?
20	B: Genau, sie fühlen sich zwar wohl habe ich das Gefühl aber auch noch, eben ein Einziger, jedes ein eigenes WC, Dusche, das macht uns dann auch Freude ja.
21	I: Ja, ok. Mhm. Gut. Dann hätte ich so fünf Kurzfragen. Ähm, auch jeweils mit einer Skala, dort nimmt es mich auch wunder wie tief oder wie hoch es ist. Und die Skala wäre so von eins sehr niedrig, bis fünf sehr hoch. Ähm, wie siehst du die Anforderungsvielfalt deiner Tätigkeit? Hast du viele Sachen wo du motorische, intellektuelle, soziale Fähigkeiten die du einbringen kannst?
22	B: Mhm, also die eigenen Ideen einbringen, so?
23	I: Ja einfach dass du motorische Sachen hast, dass du körperliche Sachen hast, dass du Sachen machen kannst wo du den Kopf brauchen kannst, dass du Sachen machen kannst wo du soziale Fähigkeiten brauchen kannst?
24	B: Ja, es umfasst sehr viel, hätte ich jetzt gesagt. Ja, vier oder fünf, hoch ja.
25	I: Mhm. Also vier bis fünf was?
26	B: Ja.
27	I: Wie ist es von der Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgabe oder von der Aufgabe? Kannst du eine volle Dienstleistung erbringen von Anfang bis Ende oder ist es eher so auf ähm, so in ein paar Teile reduziert, so dass du zum Beispiel nur das essen bringst?
28	B: Nein, es umfasst wirklich eigentlich wenn man die Tagesverantwortung hat, es umfasst eigentlich alles, ja. Da hätte ich auch gesagt vier.
29	I: Mhm. Die Bedeutsamkeit der Aufgabe. Siehst du Sinn und Zweck deiner Arbeit?
30	B: Ja sicher, das ist sehr hoch.
31	I: Also eine fünf?

32	B: Ja.
33	I: Mhm. Die Autonomie? Wie autonom bist du? Wie selbständig kannst du arbeiten? Kannst du deine Teilziele selbständig erreichen?
34	B: Ja, eigentlich alleine, ausser wenn man Hilfe braucht, kann man immer jemand oeb fragen gehen. Ja und (?).
35	I: Also bist du eigentlich sehr eigenständig?
36	B: Ja, also nicht alles dürfen wir selbst entscheiden aber meistens ist nur eine Fachperson bis um halb zwei hier, bis der Spätdienst kommt und dann entscheidest du eigentlich alleine ja.
37	I: Mhm. Was würdest du dort von eins bis fünf?
38	B: Vier bis fünf auch ja.
39	I: Vier bis fünf. Gut. Wie ist es mit der Rückmeldung der Aufgabenerfüllung? Also erhältst du unmittelbar Rückmeldung von diesen Tätigkeiten die du ausführst, ist es dir möglich Fehler sofort zu korrigieren oder siehst du wo du aktuell gerade stehst?
40	B: Jaa, eher weniger. Also ich habe auch schon gehört dass hast du gut gemacht oder das war weniger gut. Aber so Rückmeldungen kriegt man eher weniger finde ich. Da hätte ich jetzt eine drei gemacht, so mitten drin ja.
41	I: Mhm, gut. Dann wären wir schon beim Commitment Teil. Eben dass ist das Ausmass der Identifikation von einer Person zum Unternehmen. Dort würde es mich interessieren, arbeitest du gerne hier, ist das ZSB ein guter Ort zum arbeiten, fühlst du dich dem Unternehmen verbunden?
42	B: Mhm, ja. Also ich arbeite sehr gerne hier. Es ist sehr abwechslungsreich, nette Bewohner, ein gutes Team. Ich finde auch so die Pflegedienstleitung, kann man immer, die sind immer offen ja. Doch, mir gefällt es hier.
43	I: Ok. Also kannst du dich mit dem ZSB identifizieren und wenn ja wieso noch?
44	B: Ja, nicht in allem aber das meiste schon muss ich sagen ja.
45	I: Mhm, mhm. Was sind so Gründe wo du sagen kannst dass du dich gut identifizieren kannst?
46	B: Ja jetzt so der Umgang mit den Bewohnern. Dann die Standards die wir haben, da gibt es ganz verschiedene. Die finde ich auch gut, die kann man auch immer nachlesen gehen. Das Haus hat schon eine Vorgabe. Manchmal sollten die von oben noch ein wenig mehr informieren.
47	I: Ok.
48	B: Das ist für mich noch so ein Punkt ja. Manchmal erfährt man Sachen die uns vorher gar nicht gesagt wurden, das gab es auch schon. Wie irgendwie dem wurde gekündigt und dann erfährt man es eben nebenbei anstatt von ihnen selbst. Das finde ich noch ein wichtiger Punkt.
49	I: Ja, also dass die Informationen noch besser von oben nach unten weitergegeben werden?
50	B: Genau, ja.
51	I: Mhm, ok. Das würde dann deine Identifikation noch steigern?
52	B: Genau ja, wenn sie besser informieren.
53	I: Mhm, hast du sonst noch Sachen wo die Identifikation zum Betrieb noch steigern würden?
54	B: Ja eben mit dem Personal einfach. Dort bin ich auch nicht so...

55	I: Also mehr Personal?
56	B: Ja, manchmal einfach wirklich mehr Personal anstellen wäre gut. Auf jeden Fall jetzt Fachpersonen bei uns. Da sind wir ziemlich knapp. Wenn da eins zwei krank sind.
57	I: Wird es schon eng?
58	B: Ja, sehr. Genau. Aber sonst ist gut, ja.
59	I: Hast du Sachen die die Identifikation verringern würden?
60	B: Verringern (lacht)? (..) Ja wenn man jetzt zum Beispiel ähm, was mir jetzt sehr wichtig ist, ist der Umbau. Wenn man jetzt das immer wie weiter rausschieben würde. Sie haben es schon jetzt verschoben eben, dass man wirklich den Bewohner nachher ein schönes Zuhause bietet. Und dass man nicht irgendwie erst, jetzt haben sie erst die Cafeteria, ich hätte jetzt erst ähm die Abteilungen umgebauten und nicht die Cafeteria. Aber das macht natürlich gegen aussen wenn man reinkommt, macht es einen besseren Eindruck natürlich. Ja. Aber sonst, nein ist gut.
61	I: Mhm. Gut. Was würdest du auf dort auf einer Skala von eins bis fünf sagen wie hoch dein Commitment, resp. deine Identifikation zum Betrieb ist?
62	B: Eins bis fünf oder? So eine drei. Drei bis vier.
63	I: Gut. Dann hätte ich ein paar Frage zur Zusammenarbeit, welche ja auch sehr wichtig ist bei euch. Ähm, wie erlebst du die Zusammenarbeit, was ist für dich wichtig bei der Zusammenarbeit?
64	B: Ja sicher dass man einander vertraut, dass man füreinander da ist, dass man einanderhilft. Dass aber auch jeder seine Fehler zugeben kann. Und nicht dass man einfach nichts sagt und dann merkt man es im nachhinein. Ja, dass man einfach ein Team ist, der Zusammenhalt ist sehr wichtig. Aber auch dass man einmal privat etwas im Team machen kann finde ich gut und das machen wir eigentlich auch. Nicht so oft aber wir machen es.
65	I: Wo dann den Zusammenhalt auch fördert?
66	B: Genau, ja. Das ist sehr wichtig. Ja.
67	I: Mhm, ähm, hast du sonst noch Faktoren wo jetzt für dich zu einer guten Zusammenarbeit beitragen?
68	B: (...) Faktoren?
69	I: Ja, irgendwelche Sachen wo du findest es ist wichtig für eine gute Zusammenarbeit im Team?
70	B: Ja, dass man ähm miteinander redet. Dass man untereinander redet, dass man auch Ideen weiterleitet und dass man vor allem auch Ideen einbringen darf, jeder. Und dass man sie danach auch umsetzt, ja.
71	I: Mhm. Was ist dir im Kontext einer teamübergreifenden Arbeit wichtig? Wenn ihr jetzt zum Beispiel mit anderen Abteilungen zusammenarbeitet?
72	B: Mhm. Ja, dass sie sicher offen und freundlich sind. Dass sie uns Anweisungen geben was man machen muss. Auch ein wenig sagen wie die Bewohner so sind, auf was man jetzt achten muss. Dass sie uns klar sagen was unsere Aufgaben sind. Wo wir sie unterstützen können, wie lange man sie unterstützen soll. Dass man trotzdem auch im Haus wie ein Team ist. Das wäre wichtig ja.
73	I: Mhm, ok. Also ist das jetzt auch, vor allem auch darauf bezogen wenn du aushelfen gehst zum Beispiel?
74	B: Mhm, genau ja.
75	I: Also du wurdest auch schon in anderen Team eingesetzt nehme ich an. Wie wurdest du dort aufgenommen?

76	B: ehr freundlich ja. Ich ging auch schon Spätdienst machen. Und dort haben sie mit teilweise, man muss immer die Medikamente für den Abend vorbereiten und das hatten sie dann schon für mich erledigt, so dass ich es gar nicht mehr machen musste, sie hatten schon vorgearbeitet für mich. Dass ich eigentlich nur noch zu den Bewohnern schauen muss, sie ins Bett bringen und die Medikamente verabreichen. So das. Aber das andere haben sie wirklich gut vorgearbeitet.
77	I: Mhm. Gut. Ähm, was hast du das Gefühl was hatte es für Auswirkungen für dein angestammtes Team, wenn du aushelfen gingst?
78	B: Ja es war dann sicher jemand anders bei ihnen. Aber meistens sind ja zwei Fachpersonen geplant, dass man überhaupt jemand geben darf auf eine andere Abteilung. Weil erst schauen wir schon für uns, dass bei uns jemand ist und dann gibt man die Leute. Aber das ist auch eine schwierige Situation für sie.
79	I: Mhm. Und was hast du das Gefühl was sind so allfällige Stolpersteine wenn du in ein anderes Team aushelfen gehst?
80	B: Ja, dass man sicher der Ablauf ist meistens ein wenig anders, die Bewohner sind anders. Man muss sich daran gewöhnen, dass die Leute meistens sagen können was sie wollen. Dort wo ich jetzt bin, dort ist es weniger, dort müssen wir mehr entscheiden. Und dort wo ich war, dort können sie selbst entscheiden, dann musst dich wieder umstellen. Aber ja, du merkst sofort (lacht)...
81	I: Wenn du dann fragst und fragst und es kommt nichts zurück.
82	B: (lacht) Irgendwie so genau. Ja.
83	I: Ok. Ähm, ihr hattet sicher auch schon Leute von anderen Abteilungen die zu euch kamen um auszuhelfen. Wie habt ihr dann diese aufgenommen?
84	B: Ja, wir haben ihnen erst erklärt was sie überhaupt machen müssen. Ähm, erst haben wir sie begrüsst (lacht). Was sie für Bewohner haben. Da sage ich ihnen auch gleich wie man sie pflegt, auf was man schauen muss, schlafen sie eher länger oder sind sie eher früh auf. Dann sagt man ihnen wen sie zuerst aufnehmen sollen. Aber meistens sage ich sie sollen schauen gehen wer wach ist und dann so aufnehmen. Aber einfach so das Spezielle. Ob sie duschen haben, das ist noch so wichtig, ja.
85	I: Ähm, was hast du das Gefühl auf was ist besonders acht zu geben wenn man Leute aus anderen Teams hat?
86	B: Ja man muss sicher auch fragen ob es geht für sie. Weil viele sind auf der Demenzabteilung sofort überfordert. Wir schauen auch, dass sie weniger die schwierigsten Leute haben. Wir haben auch solche die zusätzlich psychisch krank eben noch sind und dann ist es dann auch schwierig zu pflegen. Oder Leute die zum Beispiel, wenn ein Mann aushelfen kommt, die keinen Mann wollen, dann müssen wir auf das schauen. Oder wenn jemand neues kommt reagieren sie darauf. Ja, da muss man wirklich darauf schauen, was man ihnen geben kann. Und ihnen sicher auch sagen dass sie jederzeit kommen können wenn sie fragen haben und sie auch nicht alleine lassen ja, dass einfach jemand da ist. Und vor allem danken dass sie kommen. Ja, genau,
87	I: Mm, gut. Dann haben wir noch einen Block zu Veränderungsprozess und Planung. Hast du das Gefühl die Arbeit hier hat sich in den letzten Monaten verändert?
88	B: Ja (lacht). Doch, also man merkt es eben gut dass ähm ein bisschen Personal zum Teil fehlt. Man musste mehr aushelfen gehen. Und wir haben dreimal in der Woche so ein Fachrapport wo man schaut wo man helfen muss. Und da merkt man schon eben es fehlen wirklich Leute. Es ist überall Bedarf im Moment.
89	I: Also sprich man hat einfach auch (..) mehr Überzeit und...
90	B: Ja, wir haben eigentlich alle Überzeit in unserem Team, das ist so.
91	I: Mhm, ok. Und hast du das Gefühl es wurde irgendwie positiver oder negativer? Oder weder noch?

92	B: Man kann ja nicht viel machen ja. Im grossen und ganzen blieb es ähnlich. Aber ähm, man merkt es halt schon. Das Team ist einfach auch bisschen anders, sie haben Angst dass sie zuviel arbeiten müssen oder eben dann zu viele Leute da und bei dementen Leuten solltest du nicht im Stress sein, du darfst es dir nicht anmerken lassen, sonst geht dann meistens gar nichts mehr.
93	I: Ok, dann musst du wirklich entspannt und ruhig sein?
94	B: Ja, wirklich. Und wenn du eine Person weniger bist, dann kommst du halt schnell mal in den Stress. Und das merken sie sofort. Du musst wirklich trotzdem auch noch ruhig bleiben. Das ist wichtig ja.
95	I: Das ist dann sehr herausfordernd und schwierig dann?
96	B: Ja, es ist nicht einfach umzusetzen, sagen wir es mal so ja.
97	I: Ja. Hast du sonst noch irgendwie, hast du das Gefühl es gibt sonst noch irgendwo Schwierigkeiten, was würdest du allenfalls ändern?
98	B: Also jetzt im Haus?
99	I: Ja einfach jetzt allgemein in den Prozessen usw.?
100	B: Eh ich würde Leute anstellen (lacht).
101	I: Mhm, ok. Einfach mehr Personal was?
102	B: Ja. Vor allem eben Fachpersonal dort happert es ein bisschen.
103	I: Mhm. Ok. Wie nimmst du die Planung in Bezug auf die Arbeitszeit wahr?
104	B: Also die Arbeitszeit ähm finde ich sehr gut. Ich habe wirklich eigentlich nur fast zwei Dienste wo ich durch arbeite. Entweder Spätdienst von halb zwei bis halb elf oder eben Tagesverantwortung dann bis um vier am Nachmittag. Ja ich habe einfach nur diese zwei Dienste ausser zwei drei mal im Monat einmal einen geteilten Dienst. Das mache ich sehr gerne, dann kann man wieder einmal nur Leute pflegen und hat nicht noch andere Sachen wo man erledigen muss, dann kann man sich wirklich auf diese konzentrieren.
105	I: Ok.
106	B: Und eben wenn du die Verantwortung hast dann pflegst du nur zwei Leute ganz kurz, ja die die schnell gehen und dann hast du auch nicht viel davon. Und wenn du dann einen Morgen lang nur pflegen kannst, das ist auch schön. Das was du einmal gelernt hast (lacht).
107	I: Ja. Gut. Ähm, was ist eher negativ, was funktioniert in Bezug auf die Arbeitszeit Planung weniger gut?
108	B: Ja, meistens ist es nicht dann fertig wenn es sein sollte. Also sagen wir es so, eben viel Überzeit. Manchmal gehst du eine Stunde später nach Hause oder noch später. Oder manchmal ist nach einem Dienst noch eine Sitzung angehängt. Oder zwischendrin in der Pause eine Sitzung. Das ist manchmal ein bisschen schwierig ja. Das macht dich auch Müde wenn du den ganzen Tag gearbeitet hast und dann noch zwei Stunden eine Sitzung hast. Aber ja, es ist halt auch schwierig zu planen, dass es für alle passt. Oder ja, wenn du frei hast musst du meistens noch an einem anderen freien Tag noch an eine Sitzung kommen. Und wenn du dann 100 Prozent arbeitest hast beinahe fast nie richtig frei dann. Dann bist du immer unterwegs oder immer im Haus.
109	I: Ok. Hast du dort irgendwie Sachen wo du das gefühl hast, das müsste irgendwie angepasst werden?
110	I: Ja eben ich denke das ist schwierig, dass es wirklich für alle dann geht. Und irgendjemand hat ja immer frei. Und ja. Und während dem arbeiten kannst du auch fast nicht, manchmal haben wir es von zwei bis vier, das finde ich eigentlich noch gut. Aber meistens hast du dann noch viel was liegen bleibt, was du dann nachher musst. Es kommt dann wieder auf dasselbe raus, ja.
111	I: Ja. Wie wichtig ist die die Vorausplanung der Arbeitszeit?

112	B: Ja, da lege ich schon wert drauf. Aber ähm, ich muss jetzt sagen wir erhalten unsere Arbeitspläne immer sehr knapp. Manchmal erst zwei Wochen vorher, vor dem nächsten Monat. Und ähm, ja, wenn man frei hat, wenn man doch weiss wann dass man frei hat, dann möchte man etwas planen können. Das ist dann jeweils aber sehr schwierig wenn der Plan erst so spät kommt, ja.
113	I: Mhm. Was ist für dich ein vernünftiger Planungshorizont?
114	B: (lacht) Ja, mindestens einen Monat vorher den Arbeitsplan zu haben. Und dass es fair geplant ist. Das jeder zum Beispiel gleich viele Wochenenden hat. Dass man dort auch ein wenig darauf schaut ja.
115	I: Ok. Hast du denn das Gefühl dass es momentan so ist oder eher nicht?
116	B: Ja, es ist nicht immer fair. Sagen wir es so. Aber eben, bei so vielen Leuten. Der der den Plan machen muss, ich glaube es ist schwierig. Die verzweifeln glaube ich manchmal fast (lacht). Was sie gut darauf achten ist zum Beispiel wenn jemand bis um halb elf arbeitet, dass diese nicht bereits um sieben wieder da sein müssen. Da schauen sie wirklich darauf, ja. Wenn möglich schaut man dort immer darauf, ja.
117	I: Gut. Wieso brauchst du diesen Planungshorizont?
118	B: Damit ich meine Freizeit planen kann. Das ist mir auch sehr wichtig, ich habe noch ein Privatleben ja. Und die Termine die gemacht werden müssen.
119	I: Mhm. Wie flexibel bist du in Bezug auf kurzfristige Planungsanpassungen?
120	B: Bin ich eigentlich immer. Ich wurde auch schon viel gefragt ob ich einen anderen Dienst machen kann. Und da habe ich gesagt ja wenn ich wirklich nichts wichtiges vor habe, wo ich gehen muss, dann sage ich schon ja. Oder manchmal tauschen wir auch untereinander. Doch. Ausser wenn ich wirklich etwas vor habe, dann sage ich auch nein.
121	I: Soll man ja auch dürfen und können. Wie du sagst, jeder hat noch ein Privatleben. Das ist genau so wichtig wie die Arbeit.
122	B: Ja, aber eben, manchmal haben sie eine Zeit lang auch den Leuten nach Hause angerufen und gefragt ob sie nicht kommen können.
123	I: Ist das jetzt ein bisschen weniger der Fall?
124	B: Ja es ist jetzt ein bisschen weniger aber das war eine Zeit lang der Fall.
125	I: Ja und jetzt ist es weniger weil man auch untereinander, also im ganzen Haus abteilungsübergreifend schaut?
126	B: Ja, sie schauen jetzt schon wieder mehr finde ich. Und haben wohl auch wieder ein bisschen mehr Leute. Doch, es ist ein wenig besser.
127	I: Mhm, gut. Was sind für dich gute Gründe für so kurzfristige Arbeitszeit Anpassungen?
128	B: Ja, wenn zum Beispiel jemand krank wird. Also ein Ausfall. Dann helfe ich eigentlich immer ja. Oder ich habe auch schon gearbeitet. Irgendwie habe ich bis um halb elf gearbeitet und sollte dann um halb vier wieder kommen. Dann hat jedoch gerade der Spätdienst angerufen und gesagt sie sei krank. Dann hiess es ich solle nach Hause und dafür von halb vier bis halb elf arbeiten. Dann habe ich gesagt das kann ich gut machen, ich habe nichts vor heute. Und dann haben wir spontan noch gewechselt am Morgen. Doch, das gibt es auch.
129	I: Gut. Dann haben wir noch den, wie nimmst du die Kommunikation der Vorgesetzten wahr auf die Planung bezogen?
130	B: Planung bezogen. Ähm, bei uns macht das der Abteilungsleiter. Und ähm, du darfst deine Wünsche einbringen, einfach nicht zu kurzfristig, sonst haben sie nicht so Freude. Aber wenn du wirklich sagst was

	du willst, dann kannst du manchmal kurzfristig, wenn der Plan noch nicht draussen ist, noch etwas ändern. Da ist er eigentlich sehr flexibel ja. Also ich habe auch schon gesagt ich habe dann noch eine Einladung erhalten und da hat er gesagt, dann kann ich mit ihm tauschen und dann haben wir untereinander getauscht, ja. Dort bin ich wirklich zufrieden.
131	I: Also das ist positiv, was?
132	B: Ja.
133	I: Hast du Sachen, sonst noch bei der Kommunikation was positiv ist oder eher negativ ist?
134	B: Ähm, positiv, ja eben wenn es Veränderungen gibt, dann sagt er es uns. Manchmal ist es schon geändert ohne zu fragen, das ist eher negativ, aber ähm er sagt es dann jeweils schon ja. Aber es gab es wirklich auch schon dass es geändert wurde und dann nicht gesagt wurde, ja.
135	I: Ok. Und du dann einfach auf dem Plan gesehen hast, ah ok.
136	B: Mh ja, das ist auch schon vorgekommen aber eher selten. Das sollte nicht passieren.
137	I: Mhm, aber dann tut er im allgemeinen, im grossen und ganzen wird gut kommuniziert? Und es wird begründet wenn eine Änderung passiert und es wird auch gesagt?
138	B: Es wird auch gefragt, ja, ob das wirklich auch stimmt. Aber meistens gibt es gar keine andere Lösung. Ja.
139	I: Mhm, gut. Hast du dort noch etwas wo du das Gefühl hast es müsste vielleicht noch geändert oder angepasst werden, jetzt speziell auf die Kommunikation bezogen?
140	B: Bei dir Kommunikation nicht, nein das finde ich gut.
141	I: Gut, dann wären wir eigentlich schon am Schluss. Hast du sonst noch Bemerkungen jetzt abschliessend, Sachen die du noch nicht gesagt hast und du findest es ist dir jetzt doch noch wichtig jetzt im ganzen Kontext von dem was wir besprochen haben?
142	B: Mhm. Ja, ich muss sagen es ist eigentlich ein gutes Haus hier. Ich glaube es hat jedes Vor- und Nachteile aber wir sind ja wirklich auch daran.
143	I: Also würdest du auch irgendwelchen Kolleginnen und Kollegen es weiterempfehlen hier zu arbeiten?
144	B: Ja man soll ja sogar (lacht). Sie haben gesagt wir sollen Leute suchen. Ja, ja, ich könnte es jetzt schon empfehlen. Ich bin jetzt auch schon zwei drei anderen Orten gewesen und es ist wirklich überall etwas. Und wir können ja auch dran sein und sie fragen uns auch immer was man noch verbessern können. Und es gibt auch Sitzungen wo wir unsere Ideen einbringen können. Ich hoffe einfach es wird dann auch umgesetzt, ja.
145	I: Mhm, also schaut man auch dass man eben die Mitarbeitende auch miteinbezieht in Veränderungsprozesse usw.?
146	B: Ja, wir hatten vor kurzem gerade eine Sitzung, genau. Einfach unsere Wünsche auch anbringen können, was könnte man besser machen, wo kann man noch, an was liegt es. Wir haben viele Ideen eingebracht, ich hoffe einfach es wird dann auch umgesetzt.
147	I: Mhm, ja.
148	B: Aber ich finde es auch schön dass sie sich die Zeit nehmen. Und wir werden auch ernst genommen.
149	I: Ja und ich finde, genau eben, dass der Mitarbeiter ernst genommen wird und man auch auf den Mitarbeiter schaut. Und nicht nur die ganze Zeit Sachen verändert ohne diese zu fragen die dann vorne an der Front arbeiten oder.
150	B: Genau. Gut es gibt auch Sachen wo wir nicht informiert sind und dass es dann, aber ich glaube alles

	kannst du nicht..
151	I: Gut das ist normal ja. Teil Sachen kann man auch nicht fragen gehen kann man jetzt oder nicht.
152	B: Ja, jeder einzel (lacht).
153	I: Ich finde es wirklich schön dass man in gewissen Teilaspekten den Mitarbeitenden miteinbezieht und auch seine Meinung etwas wert ist.
154	B: Doch, das machen sie schon zwischendrin. Es gibt auch viele Veranstaltungen wo sie einem über Projekte erzählen wie es dort weitergeht.
155	I: Dass man auch dort auf dem aktuellen Stand ist.
156	B: Ja, manchmal fragen uns auch die Angehörigen. Damit man Auskunft geben kann.
157	I: Ja, ist ja schlecht wenn man immer sagt ich weiss nicht, ich weiss nichts.
158	B: (lacht). Ja. Doch doch.
159	I: Mhm, sonst noch etwas?
160	B: Im grossen und ganzen ist es gut ja. Es gibt Sachen aber es kommt schon gut. Ich hoffes . Doch hier ist es sonst gut.
161	I: Gut. Danke vielmals, hast du mir hier ein paar Antworten geliefert.

Interviewperson 12

1	I: Ja ähm, beim ersten Block geht es wie gesagt um Arbeitsmotivation. Du leistest ja mit deiner Arbeit hier einen grossen Beitrag für das Unternehmen. Dort würde es mich wunder nehmen, was motiviert dich bei der arbeit?
2	B: Ähm, ich habe meinen Beruf nach wie vor gerne. Pflege, das pflegen der Bewohner insgesamt. Die Motivation hier zu arbeiten war einfach, ich habe immer gesagt ich möchte auch als Mutter wenn möglich noch ein Bein in der Pflege drin behalten. Wenn die Kinder älter sind möchte ich wieder höherprozentig arbeiten oder auch dann weider ein weiteres Fachgebiet angehen. Eine lange Motivation war sicher dass wir die Schwiegermutter hier hatten auf dem B1, der Demenzstation. Und ähm, den Schwiegervater habe ich Zuhause betreut bis er sterben durfte. Und das hat mich schon immer ein wenig zurückbehalten, weil die Schwiegermutter hier war. Dass ich hier blieb. Und jetzt ist sie aber ähm verstorben vor knapp zwei Jahren. Ich bin immer noch hier, als gefällt, also ja, die Arbeit gefällt mir wirklich gut. Ich komme wirklich für die Bewohner arbeiten. Das muss ich wirklich auch betonen.
3	I: Also aber auch die Arbeitstätigkeit an und für sich, die dich motiviert?
4	B: Ja, ja. Einfach das Pflegen, mit den Leuten, der Umgang mit den Leuten. Ja, es ist einfach mein Beruf, ich merke es vom Herzen her ist dass für mich schon noch, immer noch das.
5	I: MHm. Das ist immer schön wenn das Leute behaupten können.
6	B: Ja ich, ich denke ich pflege viel mit Herz und einfach durch die Erfahrung. Das ist für mich das wo ich, ja.
7	I: Hast du sonst noch etwas, was dich motiviert?
8	B: Ja, ich denke es hat auch gewisse Leute jetzt auf, also ich arbeite eigentlich nur noch auf der Nachtwache. Und wir haben wirklich auch ganz gute Leute auf der Nacht. Wir sind so ein wenig, ähm ja, wenn man dann mehrheitlich auf der Nacht arbeitet hat man dann so gewisse Leute die immer zusammentreffen und das ist sicher auch die Motivation der Kollegen und Kolleginnen, ich muss es sagen.

9	I: Ok. Was demotiviert dich?
10	B: Der Spardruck den man hat, immer das sparen, keine Zeit mehr für die Leute. Ähm (...) Die Pflegequalität die sicher nicht mehr so hoch ist wie früher jeweils. Das Schwergewicht ist vor allem, also ich denke es kommt immer wie mehr auf die Bürokratie, auf die ganzen administrativen Sachen, wo eben manchmal einfach der Bewohner vergessen geht. Oder man hat einfach zu wenig Zeit. Und das spüre ich dann viel auf der Nacht oder. Man merkt, wenn die Leute viel durch den Tag hören mussten wir kommen sofort, moment, ta ta ta. Dann haben sie in der Nacht wie das Bedürfnis, ou kommen sie kurz noch ein wenig hier hin. Und wenn ich Zeit habe, was jedoch sehr sehr selten der Fall ist, dass man wirklich mit ihnen auch ein Gespräch führt oder einfach ein bisschen bei ihnen sein kann.
11	I: Mhm, dass sie wie ein bisschen aufholen müssen in der Nacht?
12	B: Genau. Aber das ist für mich so ein bisschen der Spagat den man macht oder. Einfach die Sparmassnahmen, es werden immer Stellen reduziert, man muss alles so schnell schnell, also es kommt mir wirklich manchmal so vor, dass die Bewohner vergessen gehen.
13	I: Ok. Was ähm, was könnte zu einer Motivationssteigerung führen?
14	B: Mehr Fachpersonal aber eben dann kommt eben wieder dieses. Ja, die Sparmassnahmen, das Finanzielle.
15	I: Mhm, also mehr Fachpersonal und sonst noch Sachen die du noch?
16	B: Das man wieder mehr Zeit hat für die Bewohner.
17	I: Zeit, was?
18	B: Ja.
19	I: Ok. Dann hätte ich so fünf Kurzfragen, wo ich dann auch gerne mit einer Skala bewerten würde von eins bis fünf. Eins sehr niedrig, fünf sehr hoch. Ähm, wie ist es mit der Anforderungsvielfalt? Kannst du hier viele motorische, intellektuelle, soziale Fähigkeiten einbringen?
20	B: Ich denke es ist eher schwierig weil ich vor allem in der Nacht arbeite. Ja ich bin einfach Hauptverantwortung für alle Bewohner. Ich bin alleinige Diplomierete auf der Nachtwache. Und dann ähm, kann ich schon irgendwie wenn wenn ich etwas habe, dass ich dieses Anliegen am Morgen bringen kann gegenüber der Tagesverantwortung so, aber was dann weiter daraus gemacht wird. Das ist vielleicht etwa eine drei.
21	I: Mhm, also ich denke jetzt auch mehr auf deine Tätigkeit selbst bezogen wenn du hier bist. Kannst du körperlich und eben auch geistige, intellektuell und eben auch soziale Fähigkeiten wo du alle einbringen kannst? Oder ist es so ein wenig...ähm...
22	B: Also ich denke manchmal so ein bisschen fachspezifisches Handling kann ich nicht immer alles einbringen was ich eigentlich gelernt habe. Also das ist, ja es ist sicher auch von der Institution her. Manchmal haben wir so vernöse Sachen, Infusionsachen aber auch apparaturen Sachen und manchmal hat es den ganzen (?) Sachen wo man das nicht hat. Und wenn man dort einfach Institutionsmässig (?) wär, hätte man das sicher viel mehr oder. Und das ist das wo mich manchmal, ja, wo mir ein bisschen fehlt.
23	I: Ok. Wo du deine Fachkompetenz noch mehr einbringen könntest?
24	B: Mhm, ja. Und eben durch das, dass ich einfach in der Nacht bin, muss ich einfach für mich, muss ich einfach handeln und muss einfach das wo ich weiss das mache ich, aber ähm eben dann durch den Tag, kann man sich mehr zusammen beraten und schauen was könnte man noch machen was könnte man besser machen.

25	I: Mhm, also dass du dort noch mehr soziale Fähigkeiten einbringen kannst?
26	B: Ja, genau. Aber ist, ich denke das ist halt gegeben durch das, dass ich halt immer in der Nacht arbeite und alleinige Diplomierte bin oder.
27	I: Ja, ok. Mhm. Also eine drei was? Wie ist es von der Ganzheitlichkeit der Aufgabe her? Hast du dort die Dienstleistung die du erbringst, kannst du diese von Anfang bis Ende durchführen oder hast du eher so Teilaspekte, wo du nur, keine Ahnung, essen bringen oder ja, in der Nacht hast du das jetzt nicht so aber...
28	B: Ja. Genau. Oder ich habe, durch das habe ich schon nur Teilaspekte. Durch das dass ich eben die Leute eigentlich nicht ähm, pflege. Also es gibt es ganz ganz selten dass ich jemanden pflege oder dusche oder Verbadssachen kommt bei mir natürlich wenig vor, das passiert in der Nacht wenn jemandem etwas ab kommt oder so. Dann kann ich das machen aber sonst in der Nacht macht man das nicht. Dann kann man einfach die Lagerung machen mit dem Wunsch des Bewohners. Das ist halt jetzt, die Arbeitszeit die ich habe. Nachtarbeit.
29	I: Ok, das ist schon ein wenig begrenzt von der Ganzheitlichkeit was?
30	B: Genau ja, durch das ist das begrenzt. Vielleicht eine vier.
31	I: Mhm. Die Bedeutsamkeit der Aufgabe? Siehst du Sinn und Zweck deiner Tätigkeit?
32	B: Ja sicher. Sicher, ja, ja. Sonst würde ich es wohl nicht mehr machen (lacht). Nein, ich denke schon, ich bin halt auch jemand der das noch viel am Morgen nach Hause nimmt, schauen sie wohl wirklich gut weiter wenn je nach dem eine Bewohnersituation ist. Ähm, schauen sie wohl dann wirklich auf das was ich gesagt habe. Ich denke, wenn wir paliative Situationen haben, denke ich halt jeweils auch noch an die Angehörigen, wie geht es weiter. Ähm ja, ich denke schon, das ist für mich schon zwischen vier und fünf sicher.
33	I: Mhm. Autonomie? Bist du selbständig?
34	B: Ich muss ja fast, ja (lacht). Nein ich merke schon eben, ja ähm, vier. Nein, kannst eine fünf machen, ja.
35	I: Eine fünf, gut. Ähm, wie ist es von der Rückmeldung der Aufgabenerfüllung? Also erhältst du unmittelbar Rückmeldung der Aufgaben die du machst, kannst du Fehler sofort korrigieren oder analysieren wo du gerade stehst auf dem Weg zum Ziel?
36	B: Nein, nein, für mich nicht. Also ich kann es auf der Ebene wenn wenn wenn die Hilfen Rückmeldungen geben oder. Aber auf der Ebene meines Fachwissens, des Fachhandelns oder so, ja, kriege ich eigentlich keine Rückmeldungen. Und das jährliche oder all zweijährliche Mitarbeitergespräch welches wir haben ist für mich wirklich ein bisschen fragwürdig, weil mich kontrolliert in dem Sinn niemand gezielt oder. Also einfach wirklich, dass jemand sagen würde, jetzt schaue ich dir einmal zu wie du das machst. Ja. Einfach ja...und das ist von dem her diese Rückmeldung eben durch dieses Mitarbeitergespräch, ist für mich so ein wenig, nicht ganz relevant muss ich sagen. Aber ja, das ist halt einfach der Betrieb, der will diese jährliche Mitarbeiterqualifikation. Und ich nehme dies einfach zur Kenntnis. Und das ist das was ich manchmal ein wenig schade finde. Oder ich mache und, aber eben..
37	I: Niemand sieht es oder hört es wirklich ?
38	B: Ich höre ganz ganz selten, ou das war gut dort. Du hast gut gehandelt in der Notsituation oder so. Ich denke einfach jeweils solange ich nichts höre ist gut. Hoffe es sei gut. Und das ist das wo mich manchmal ein wenig, so ein wenig im Raum stehen lässt. Wo bin ich wohl wo stehe ich wohl?
39	I: Mhm, ok. Also eher tief so bei der Rückmeldung der Aufgabenerfüllung?
40	B: Eine zwei bis drei würde ich jetzt sagen ja.
41	I: Ok, gut. Dann wären wir schon beim Commitment. Ähm, eben, so das Ausmasss der Identifikation einer

	Person zum Betrieb, was dies betrifft. Ähm, dort ganz allgemein einmal, arbeitest du gerne hier, ist das ZSB ein guter Ort zum arbeiten?
42	B: Ja es hat sich immer diese Wellen die drin sind. Auch das wo wir jetzt wieder drin sind. Denke ich ist eher so ein Tiefpunkt. Es gibt immer die Höhen und Tiefen wo man ähm, ja, wo ich sicher auch überlege, ist es noch der richtige Arbeitsplatz. Aber sonst, ich komme, ich komme wegen den Bewohnern arbeiten, das gefällt mir, das ist wirklich, durch das dass ich die Nacht habe, habe ich halt nicht so das ganz durch den Tag durch. Ich weiss nicht wie ich das, ich glaube ich könnte, ich könnte hier hochprozentig durch den Tag nicht arbeiten. Da könnte ich mich nicht mehr identifizieren. Das muss ich, kann ich wohl so gerade sagen.
43	I: Mhm, was sind denn Sachen wo du dich, wo du sagen kannst da kann ich mich gut identifizieren und was sind Sachen wo du sagst da kann ich mich überhaupt nicht damit identifizieren?
44	B: Also manchmal habe ich so ein bisschen das Gefühl von der Wertschätzung, es ist einfach wie selbstverständlich dass du, also du musst flexibel sein, du musst einspringen können, du musst alles können umorganisieren können. Ähm (...). Es hat, ich sage auch immer, es ist es ist immer im kleinen im rosaroten, der Spardruck ist in jeder Organisation. Es hat gute Mitarbeiter, gute Kolleginnen die mit einem arbeiten, das schon.
45	I: Mhm, also ist auch etwas die die Identifikation bei dir ähm...
46	B: Der Arbeitsweg ist für mich sicher auch noch etwas, ich bin in einer Viertelstunde hier mit dem Auto. Praktisch. Und es ist ländlich und das merkt man auch bei den Bewohnern. Wenn man dann eher gegen die Stadt zugeht, dann hat man andere Klienten, Bewohner. Und das ist einfach hier, ja, es ist einfach hier, ja ein bisschen ländlichere Bewohner, das merkt man schon.
47	I: Ok, von der Einstellung her und so?
48	B: Ja.
49	I: Mhm. Gibt es Sachen die deine Identifikation mit dem Betrieb steigern würden?
50	B: (...) Ja im Moment so ein wenig die Wertschätzung und die Rückmeldungen. Einfach nicht dass es, es ist immer selbstverständlich dass man einspringt, dass man kommt, dass man tut. Und wenn man einmal sagt, puh, ich kann es nicht organisieren, dann hört man sicher ja, wieso schon wieder nicht. Und dann muss ich sagen, ja, ich arbeite nicht grundlos im Moment Teilzeit. Ich habe noch eine Familie. Und im Moment ist bei mir sicher erstrangig die Familie und zweitrangig ist der Beruf. Also es hat einfach gewechselt. Das ist vorher anders gewesen, da habe ich mich ganz anders identifiziert mit dem Betrieb. Da habe ich voll gearbeitet als Leitung als jetzt als Teilzeit.
51	I: Ja, kann man ja auch anders oder?
52	B: Es ist einfach, ja es ist einfach anders geworden, das ist so. Und durch das merke ich auch, die Identifikation mit dem Betrieb ist schon ein bisschen auf einer anderen Ebene, als eben hochprozentig und das ganze.
53	I: Ja auf jeden Fall, das denke ich auch. Mhm, hast du sonst noch Sachen wo du das Gefühl hast, das würde deine Identifikation mit dem Betrieb erhöhen?
54	B: Es ist glaube ich gut so.
55	I: Mhm, was würde die Identifikation verringern?
56	B: (..) Das habe ich mich auch schon gefragt (lacht). Ähm, nein ich denke es ist halt schon so ein bisschen, es ist praktisch, ich kenne mich nun schon sehr gut, ich kenne nun schon wie der Betrieb läuft oder und ähm wenn ich jetzt an einem anderen Ort hingegen würde, dann müsste ich wieder von vorne anfangen oder. Manchmal geht man auch ein wenig den Weg des geringsten Widerstands oder. Es ist eigentlich

	praktisch, ich kenne alles, ich weiss auch wie ich die Leute nehmen muss. Das ist das oder. Aber ähm, also ich spiele schon ab und zu mit dem Gedanken etwas anderes zu suchen. Der Gedanke ist schon nicht mehr ganz so fest dass ich sage es gibt nur das ZSB.
57	I: Ja. Ja. Ok.
58	B: Und das ist für mich schon so ein bisschen, ja ich kann mich nicht mehr, dass ich sagen kann doch, dass ist der Superbetrieb.
59	I: Ja, ich denke manchmal muss man auch nach einer gewissen Zeit, ähm, ist man einfach auch mal neugierig und will mal etwas neues sehen.
60	B: Ja, genau. Weil es ist dann so wie, man kommt so in einen Trott hinein. Es ist ja dann praktisch man kennt ja alles, man weiss wie es ist. Und da braucht man irgendwie eben auch mal eine neue Herausforderung und vielleicht bin ich da jetzt soweit.
61	I: Ja, ok. Ähm, was würdest du auf einer Skala wieder von eins bis fünf sagen wie hoch ist dein Commitment zum Betrieb?
62	B: (...) Vier. Drei, vier. So ein bisschen schwankend.
63	I: Mhm, ok. Wenn es schlechter läuft eine drei und wenn es besser läuft eine vier?
64	B: (lacht) Ja genau.
65	I: Gut. Dann hätte ich ein paar Fragen zur Zusammenarbeit, die ja auch in jedem Beruf sehr wichtig ist. Wie erlebst du die Zusammenarbeit hier im ZSB? Was ist dir wichtig?
66	B: Also für mich eben. Ich kann einfach von der Nacht reden. Und das ist für uns halt, wir sind nur fünf Leute für die Nachtabteilung mit 50 Bewohner oder. Und da ist natürlich die Zusammenarbeit sehr wichtig. Wir müssen wirklich einander helfen, einander unterstützen. Die Kommunikation ist sehr wichtig oder, dass man wirklich zusammen redet. Und ähm das geht, das geht gar nicht wenn du alleine etwas hinbröseln willst. Ich rede einfach im Moment, ja weil ich wirklich so viel auf der Nacht bin, kann ich einfach nur von dem reden oder. Die Zusammenarbeit dann wenn ich jetzt, wenn ich jetzt gegen oben schaue, dann komme ich einfach hinein, mache mache und gehe am Abend wieder. Mit der Leitung oder gegenüber der Pflegedienstleitung oder alles gegen oben habe ich natürlich dann schon nicht so eine grosse Zusammenarbeit. Und durch das kriege ich auch die Informationen nicht so und das stört mich dann manchmal. Ich komme einfach hier arbeiten und dann gehe ich wieder, ich muss selbst schauen dass ich zu meinen Infos komme. Und manchmal muss ich sagen, ah, von dem weiss ich gar nichts oder. Also das ist, das manchmal mich ein wenig stört oder. Einfach so was im Tag läuft oder eben gegen oben, gegen die Teamleitung also direkt meine Vorgesetzte. Vielleicht schnell am Morgen ein hallo und dann wieder..
67	I: Ok. Also dass du hier fast ein bisschen anonym bist?
68	B: Ja, genau.
69	I: Ähm, welche Faktoren würden dann für dich für eine gute Zusammenarbeit beitragen?
70	B: Ja vielleicht dass man mich nach einer Nacht auch mal fragen würde, hey wie geht es dir eigentlich? Was ist gelaufen und nicht einfach immer nur kurz zwischen Tür und Angel oder eben das Mitarbeitergespräch einmal oder alle zwei Jahr einmal. Ähm, puh, was planen sie jeweils ein, eine halbe Stunde, dreiviertelstunde, ja ja, das kannst du wirklich sein lassen. Also es tut mir Leid wenn ich so reden muss. Einfach so ein bisschen oder ähm, wenn man, es hat x Fachrapporte wo ich auch zusätzlich reinkomme oder. Man kann ja auch dann schnell sagen was ist, ist irgendetwas spezielles. Weil die Übergabe am Morgen oder, für mich ist das auch klar oder, wir Nachtwachen sind Müde wir wollen gehen und sie vom Tagdienst müssen anfangen. Ja, das Tagesgestehen muss laufen, dann hat man schon nicht gross Zeit miteinander zu plaudern. Das man einfach wie ein Gefäss, also wir haben Nachtwachenaustausch zwei mal im Jahr, ist jetzt durch die Pflegedienstleistung einberufen worden, das ist sicher ganz gut oder. Das wir

	uns zwei mal im Jahr, wir Nachtwachen also, einfach die die viel Nachtwache machen, kann man an den Tisch sitzen und kann sagen wie und was. Aber, ja, manchmal brennt dann gerade nichts und wenn dann etwas brennen würde, wo kann man hin, wo haben wir jetzt diese Gefäss oder.
71	I: Ja, das ist noch schwierig, dass man das irgendwie kann. Ich denke immer die vordefinierten Termine...
72	B: Mhm und dann hast du wirklich manchmal oder weisst du gerade nicht mehr.
73	I: Müsste man irgendwie dann besprechen wo es aktuell ist in dem Fall was?
74	B: Ja. Also eben was, ganz ganz ganz zu früheren Zeiten, eben als ich hier frisch begonnen habe. Hatten Wir so eine Ombudsfrau im Haus. Und wenn dann etwas war, konnte man zu ihr, anonym. Also auch manchmal wenn eine Bewohnersituation war oder so. Da war jemand vom Sozialdienst und dann konnte man zu ihr gehen und konnte sagen du ich brauche kurz jemanden. Mal etwas von der Seele reden. Einfach, ja, weil je nach dem, immer in der Familie kann man es nicht loswerden oder bei Kolleginnen. Einfach dass man ein Gefäss hier drin hat, die auch etwas vom Betrieb weiss aber doch einen kleinen Schritt daneben ist. Oder einfach mal zugehört hat oder ja.
75	I: Dann habt ihr hier niemand der so etwas tut?
76	B: Jetzt moment, also es hat einfach ähm die Mitarbeiterko, Miko hat es oder. (seufz) Aber dann muss man fast einen Termin abmachen mit jemandem von denen, du hättest du Zeit, mir brennt es und ja, haben wir dann vielleicht nächste Woche Termin. Dann haben wir wieder die Termine.
77	I: Dann würdest du dir bei der Zusammenarbeit auch mehr Interaktion wünschen, dass man zusammen redet usw.?
78	B: Ja, ja genau. Aber ich denke das ist einfach wieder von meiner Situation weil ich auf der Nacht bin und ich alleine Fachperson bin. Ich sagt vor kurzem wieder mal, diese Ombudsfrau, die wurde sicher nicht jeden Tag gebraucht. Aber man hat einfach gewusst, wenn etwas ist, dann kann man ins Büro gehen und kann sagen du, hast du kurz Zeit? Und das hat jetzt, so ein Gefäss hat es jetzt im Moment nicht.
79	I: Ok. Mhm. Hast du Sachen wo dir, das ist jetzt vielleicht auch ein bisschen schwierig, wo dir in einer teamübergreifenden Zusammenarbeit wichtig sind?
80	B: (...) Ja das ist jetzt für mich ein wenig schwierig. Nein für mich ist das jetzt wirklich gerade ein wenig, weil ich auf der Nacht bin wirklich ein bisschen schwierig.
81	I: Mhm., dann hätte ich hier noch 2 Fragen, wenn du in anderen Teams eingesetzt wirst aber das is bei dir ja auch nicht der Fall oder?
82	B: Ich bin einfach überall. Ich bin, also ich bin ursprünglich schon in einem Team geplant, wo ich meinen Arbeitsplan anschauen gehen kann. Aber durch das dass ich in der Nacht bin und Pflegefachfrau, bin ich einfach im ganzen Haus oder. Und kann dann auch nicht sagen, ich arbeite mit diesen Teamkolleginnen oder. Weil mit diesen Teamkolleginnen wo ich eigentlich eingeplant bin, arbeite ich eigentlich nie. Weil ich eben auf der Nacht bin, dann habe ich einfach die, die auch Nacht machen. Und einige machen halt viel Nacht dann trifft es mich mehr mit diesen und andere machen einzelne, die sehe ich vielleicht alle 2, 3 Monate einmal wenn ich wieder einmal mit ihnen Nacht habe. Von dem her, das ist für mich auch so etwas, ich bin wie nicht in einem Team drin integriert. Ich bin schon auf einem geplant aber mit diesen arbeite ich eigentlich gar nicht. Ich bin ganz nebendurch.
83	I: Gut, gehen wir gleich weiter. Hast du das Gefühl die Arbeit hat sich in den letzten Monaten verändert hier?
84	B: (...) Hmm, die Arbeit eigentlich nicht, es ist ja immer dasselbe. Unsere Haupttätigkeit, das Pflegen der Bewohner. Ähm, das Klima hat sich vielleicht verändert, die Stimmung. Die Hektik ändert sowieso immer, also ja. Einmal ist es viel, zuwenig Personal, dann ist es wieder ruhiger. Aber die Arbeit selbst ist für uns eigentlich immer das gleiche.

85	I: Ok und aber jetzt vom Klima und so hast du das Gefühl es hat sich er verändert. Wie denn, ist es positiver/negativer geworden?
86	B: Nein ins negative, ich denke ins negative. Ähm, es ist so ein bisschen eine angespannte Situation, Kommunikation ist ein bisschen schwierig, Informationsfluss jetzt für mich sehr fest. Man weiss auch nicht recht, eben, wie geht es nun weiter, durch dass das ähm, also die Bereichsleitung ging weg. Sind wir wirklich gerade, also habe ich wirklich das Gefühl dass wir ein bisschen durchhängen. Was passiert nun, wie geht es nun weiter? Dann hat es sicher auch Fachpersonal von der Pflege welche bereits in der Probezeit wieder gekündigt haben und sofort wieder gegangen sind, die gemerkt haben, es ist nicht ganz das was man mir bei der Anstellung gezeigt hat oder wie ich es mir vorgestellt habe wie es läuft. Und das man merkt man dann auch, dass diese auch schon wieder fehlen oder. Hatte eigentlich das Gefühl, ou jetzt hat man wieder jemanden, jetzt ist man wieder aufdatiert mit den Stellen und jetzt gehen die schon wieder und dann muss man diese schon wieder wie, also ersetzen einfach jetzt muss man diese wieder...
87	I: Und du hast das Gefühl dass das Jobprofil bei der Stellenausschreibung irgendwie nicht mit dem übereingestimmt hat, was man hier macht?
88	B: Ähm, von einer weiss ich es, die hat sich dann einfach gesagt, nein das kann sie nicht. Sie habe sich das einfach anders wie vorgestellt und man habe es ihr einfach anders mitgeteilt. Sie hatte das wie gespürt, dass es für sie nicht stimmt, wo sie dann hierher kam.
89	I: Mhm, also dass man wie falsche Versprechungen den Leuten...
90	B: Oder oder eben, vielleicht hat man es auch falsch aufgenommen. Es ist noch schwierig oder. Haben Sie jetzt wirklich falsche Versprechungen gemacht oder habe ich das wie falsch gehört. Wenn ich zum Beispiel bei einem Vorstellungsgespräch oder ich komme schnuppern und habe vielleicht Sachen gesehen und habe das vielleicht falsch intepretiert und dann komme ich arbeiten. Es ist wirklich ganz schwierig das zu sagen oder.
91	I: Ja. Gut, für das gibt es ja auch die Probezeit, dass man schauen kann.
92	B: Ja aber eben, dass ist dann schon, wenn dann jemand hochprozentiges Fachpersonal in der Probezeit dann wieder geht. Das spürt man schon oder. Und dann merkt man nachher, ou ja, jetzt muss man wieder neu planen und wieder neu suchen. Und ich denke das ist gerade nicht so einfach im Moment, gutes Fachpersonal zu finden.
93	I: Mhm, also hast du das Gefühl, dass die Schwierigkeiten so ein bisschen dort liegen? Oder gibt es noch andere Schwierigkeiten oder würdest du sonst noch etwas ändern in der ganzen Arbeitstätigkeit oder im Prozess?
94	B: Nein, das ist einfach, das ist einfach das wo mir jetzt im Moment so ein bisschen auffällt. Die Stimmung, immer dieses Ungewissen, wie geht es jetzt weiter. Wir sind sicher alle noch so ein bisschen, also viel, also ja, bedrückt. Es hat auch Angst ausgelöst. Oder es ist immer so wenn jemand, das ist nicht das erste mal dass ich das erlebe, so ähm wenn jemand von der Obrigkeit freigestellt wurde. Oder ähm, ich habe auch erlebt dass so Kündigungen einen einen (?) Schaden gegeben hat, weil man abbauen musste. Und dies löst bei allen ein bisschen Angst aus; trifft es mich auch das nächste mal. Was ist dann. Eben, man hat dann auch die fehlende Rückmeldung, ist man gut, ist alles in Ordnung oder auf einmal, muss ich damit rechnen...das ist dann das was so ein bisschen diese Stimmung macht, das negative, diese Angst, das angespannt sein. Geht mir auch so im Moment ja (...).
95	I: Mhm, ok. Gut, dann würde ich noch kurz auf die Arbeitszeit zu sprechen kommen. Das ist bei dir vielleicht auch ein bisschen anders in der Nacht. Ähm, wie nimmst du die Planung in Bezug auf die Arbeitszeit wahr?
96	B: Also meine Planung ist eben so, ich wäre eigentlich 30% oder. Und ähm, das gibt so eine Nacht pro Woche. Ich hätte eigentlich auch noch Wochenende Tagdienst arbeiten wollen und das ist wie nicht mehr

planbar, weil es nicht genug Fachpersonal gibt die Nachtwache machen können. Die ganze Hausverantwortung übernehmen. Und dann ist für mich Planung, ich komme, also mich kann man auch jederzeit anrufen, wenn ich das organisieren kann, komme ich auch zusätzlich arbeiten. Und das ist halt das was mir manchmal ein bisschen zum Verhängnis wird. Sobald sie mich anrufen und ich sage ja ich kann kommen, dann komme ich. Dann bin ich dann sofort höher eingeplant, habe wieder mehr Stunden, abbauen kann ich fast nicht, das ist so ein bisschen ein Kreis oder. Und was mich manchmal so ein wenig stört, jetzt auch gerade wieder der April, da habe ich meine sechs Nächte plus noch einen Tagdienst habe ich innert 14 Tage alles auf einem Haufen und nicht über einen Monat verteilt oder. Oder manchmal gibt es das auch dass man vor den Ferien und nach den Ferien auch noch einmal ein bisschen happig eingeplant wird oder. Und das ist es auch was ich manchmal auch bei den Tagdiensten, also ich habe vorher auch selbst geplant, das ist nicht einfach mit allen Frei und Wünschen und so. Aber ähm, ich denke manchmal so, wenn jemand Teilzeit arbeitet und das ist auch das was wir immer wieder zusammen anschauen und diskutieren, dass man eigentlich Teilzeit arbeitet oder nicht mehr hundertprozentig aus einem gewissen Grund, weil man eben eigentlich ein bisschen mehr Erholungszeit benötigt, wenn jemand 60 oder 70% arbeitet oder. Und wenn die dann Blöcke haben von fünf Tagen, einen frei, vier Tage, drei frei. Einfach wenn das dann so gestaffelt ist, ist das wo man dann spürt oder. Und man möchte ja eigentlich Teilzeit arbeiten, dass man eben vielleicht nur drei Tage arbeitet vier Tage frei. Also es geht bei uns schon nicht immer regelmässig aber wenn man dann alles so geballt hat, dann kommt man dort so an seine Grenzen. Oder auch die ganzen Überzeit Thematiken oder. Wenn man weiss, ähm, ich muss bis um viertel nach vier arbeiten, dann arbeitet man sich innerlich schon so ein bisschen ein. Also ein wenig, ou heute habe ich dann mal ein bisschen eher Feierabend. Und dann ist es vielleicht fünf. Das kann man noch vertragen, dreiviertelstunden so das, eine halbe Stunde, dreiviertelstunde das ist noch so. Aber wenn dass dann alle Tage ist. Alle Tage eine halbe Stunde, dreiviertelstunde das hängt an. Das merke ich auch von der Nacht oder. Ich würde eigentlich bis um viertel nach sieben arbeiten und manchmal wird es auch viertel vor acht, acht, bis ich gehen kann. Und das ist einfach so, es hängt einfach an oder. Wenn man merkt man ist sonst schon so, man hatte es sonst schon streng und jetzt noch das oder. Und man muss fast.

- 97 I: Und dann eben, wird es irgenwann fast zur Normalität. Es wird so wie selbstverständlich hingenommen.
- 98 B: Oder auch die ganze Flexibilität oder. Also eben ich mache jetzt Nachtwache. Aber wenn ich denke ich habe einen Tagdienst geplant, also bis um viertel nach vier. Und dann heisst es am Morgen, uh, heute musst du einen späten machen, kannst erst, also hast Mittagsstunde, kommst erst um neun zum Haus aus. Ja, wenn das zwei, dreimal passiert von deiner geplanten Zeit, irgednwann hast du das Gefühl hallo? Ich arbeite gerne hier aber ähm, gerade hier verheiratet bin ich nicht oder. Ich habe auch noch ein Privatleben. Und das ist das was man im Moment auch merkt, diese Flexibilität oder. Wenn du am Morgen kommst und es heisst, uh, heute bist du sowieso in diesem Team und dann hast du noch einen anderen Dienst und ja. Je nach dem hast du Privat auch noch etwas geplant. Und das merkt man dann auch, das ist so ein wenig, wo auch Missstimmigkeiten gibt oder. Und das trifft dann meistens immer die gleichen, die dann, also gut, dann mache ich halt diesen Dienst oder. Das ist schon so ein bisschen, schwierig, ja.
- 99 I: Mhm. Wenn man das so anschaut, sind das Sachen die so ein bisschen heikel oder negativ sind. Hast du auch noch Punkte bei der Arbeitszeitplanung die positiv sind, die gut funktionieren?
- 100 B: Also ich denke Freiwünsche so, das, ja, das klappt zum Teil ziemlich gut (lacht). Dass sie wirklich versuchen, dass man das was man frei braucht oder frei möchte, dass man das wirklich kriegt. Das schon. Oder dann schaut man untereinander, man muss halt vielleicht auch manchmal unter den Kolleginnen, nicht das sie das schon fast fix einplanen. Und dann wenn man dann weiss wem, klappt das wirklich gut oder.
- 101 I: Mhm, gut. Wie wichtig ist dir die Vorausplanung der Arbeitszeit?
- 102 B: Mir ist das sehr wichtig. Ähm ja, einfach für die ganze Planerei, was man sonst noch organisieren muss rundherum. Und ähm, als ich Leitung war, war für mich immer, man muss mindestens sechs Wochen zum voraus muss man den Plan rausgeben, also eineinhalb Monate zum voraus musste man den Plan

	<p>rausgeben. Und das hat sicher auch zur Folge gehabt, dass wenig, also man hatte den Plan einfach frühzeitig und durch das konnte man die Termine abmachen. Und wenn wir jetzt manchmal den Plan nur zwei Wochen vorab erhalten, ja, dann muss man Termine bereits abmachen und dann kriegt man den Plan und dann sagt man, oh oh, genau dann muss ich arbeiten. Dann gibt es dann eben immer diese Tauscherei. Und ich denke das (...) das war vorhin weniger, wo man wirklich den Plan frühzeitig zum Vornherein erhält oder, dass man dann weiss, jetzt kann ich mich an dem ein bisschen festhalten. Es gibt immer wieder Planänderungen, das ist schon so aber dann weiss man einmal grob, so arbeite ich oder. Und das ist für mich, ist dass wirklich wichtig.</p>
103	I: Ja und was ist für Dich so ein vernünftiger Planungshorizont?
104	B: Eben zwischen, mindestens vier Wochen zum Voraus, also ein Monat vorher. Dass man jetzt eigentlich sofort oder noch kurz den Maiplan erhalten würde.
105	I: Und eben, du brauchst den, dass du deine privaten Termine und so organisieren kannst?
106	B: Und einfach dass ich organisieren kann und so, genau. Eben wenn ich irgendwie am Tag eine Weiterbildung habe oder so, das heisst für mich, ja dann muss ich das organisieren was passiert Zuhause mit den Kindern oder. Oder wenn man uns zum Voraus, irgendwelche Arzttermine oder Therapietermine dass man dies wirklich zum Voraus planen kann, damit man das wirklich auch abmachen kann.
107	I: Mhm. Wie flexibel bist du im Bezug, eben auf so kurzfristige Planungsanpassungen?
108	B: Wenn ich es organisieren kann sehr. Also mir kann man auch mal, das habe ich auch, ich habe am Abend um acht, um neun Telefonate kommst du um Viertel nach zehn auf die Nachtwache, das kann ich. Mir hat man auch schon in der Nacht telefoniert, morgens um eins, kannst du kommen, die Nachtwache ist ausgestiegen. Wenn ich das organisieren kann betreffend den Kindern, dann komme ich.
109	I: Mhm. Und was sind für dich gute Gründe für so kurzfristige Arbeitszeitanpassungen?
110	B: Ja ich denke die Gründe, ähm, Krankheitsfälle. Wenn Teamkolleginnen krank werden oder. Es kann aber auch sein dass ähm intensive Bewohnersituationen sind, wo vielleicht jemand mehr Pflege braucht oder mehr Betreuung, dass man stundenweise jemand reinholen muss. Ja, ich denke das meiste ist einfach Krankheit oder Unfall. Abwesenheiten von Teamkolleginnen ja.
111	I: Ok, gut. Dann hätte ich noch einen letzten Punkt. und zwar geht es dort eigentlich um die Kommunikation der Vorgesetzten eben in Bezug auf die Planung. Wie nimmst du diese wahr? Was ist positiv, was ist negativ?
112	B: Also für mich ist. Ich bin so ein bisschen die, die mehr Fragen gehen muss oder suchen gehen muss oder Infos einholen. Das ist das wo, also allgemein. Weil ähm, ja ich, wenn es gut läuft komme ich einmal in der Woche rein. Und dann komme ich nicht alles mit über und dann muss ich selbst die Infos holen. Vielleicht finde ich sie im Intranet oder dann muss ich persönlich Fragen gehen oder ich muss anrufen.
113	I: Mhm, dass dort noch mehr, von ihnen aus kommuniziert wird?
114	B: Ja, genau. Aber sie sagen immer es ist eine bring-/hol Info Pflicht. Und das verstehe ich auch, das verstehe ich auch. Aber eben manchmal müht es mich dann schon auch oder.
115	I: Mhm, jaja, wenn man immer in der Holschuld ist.
116	B: Immer die Holperson ist oder. Oder dann wird irgendwie ein Rapport oder etwas abgesagt, mir sagt man das nicht, ich organisiere Zuhause alles und komme hier und das heisst es, ou, dich haben wir vergessen anzurufen. Ähm, es ist drum nicht, dann muss ich sagen, ou merci vielmal, das macht mich dann fast rasend oder. Da habe ich den Weg, ich musste alles organisieren.
117	I: Mhm, alles in die Wege geleitet, dass es irgendwie möglich ist.

118 B: Ja.

119 I: Ja, ist sonst noch etwas in Sachen Kommunikation was du als positiv oder negativ empfindest?

120 B: Also das positive ist sicher wenn man die Personen direkt ansprechen geht, du ich habe dieses und jenes gehört, was ist da, dann erhält man sicher immer die Antwort. Ähm, das negative ist einfach eben manchmal, ja die fehlende Information oder dass man irgendwie über sieben Ecken etwas erfährt und dann muss ich sagen, ou, das habe ich gar nicht gewusst. Und dann heisst es dann wieder, ou, hat dir das niemand gesagt oder. Das ist so ein bisschen. Aber ich denke das ist einfach so ein bisschen bei mir, weil ich niederprozentig bin.

121 I: Gut, dann wären wir eigentlich schon am Schluss. Hast du jetzt anschliessend sonst noch Bemerkungen die dir noch wichtig sind oder Sachen die dir noch wichtig sind welche wir noch nicht besprochen haben?

122 B: Nein, ich bin gespannt ob wir da irgendwie mal eine Rückmeldung haben von dir und was der Betrieb dann ähm daraus macht. Ich bin gespannt.

8.3 Anhang C: Profilmatrix Arbeitsmotivation

Kat. IP	1. Arbeitsmotivation	1.1 Arbeitsmotivation Demotivierend	1.2 Arbeitsmotivation Motivationssteigerung	1.3 Arbeitsmotivation Anforderungsvielfalt	1.4 Arbeitsmotivation Ganzheitlichkeit	1.5 Arbeitsmotivation Bedeutsamkeit	1.6 Arbeitsmotivation Autonomie	1.7 Arbeitsmotivation Rückmeldung
IP 1	Das wohl des Bewohners und die Pflegeprozesse, ebenfalls die Zusammenarbeit im Team und die Entwicklung der Teammitglieder. Begleiten von Lernenden, da immer etwas zu verbessern oder daran zu arbeiten ist	Die Personalsituation. Wenn krankheitsausfälle sind am Wochenende oder keine Kapazität, und man überall Leute zusammenkratzen und organisieren und flicken und machen muss.	Wenn die Zusammenarbeit gelingt. Wenn man einander spürt. Wenn man nur irgendwelche Anweisungen hört von oben nicht motivierend. Lieber die direkte Kommunikation mit den Vorgesetzten die das bestimmen. Auch die Begründung zu hören. Kommunikation auf beide Seiten. Nicht nur von oben etwas erhalten, sondern auch Feedback geben können gegen oben. Und das dann auch wertgeschätzt wird.	Ist enorm. Man hat das ganze Programm. Und auch eine gewisse Ausdauer, wenn man vier Tage, fünf Tage gearbeitet hat als Tagesverantwortung, dann hat man etwas davon. Skala: 5 = sehr hoch	Das ganze Programm Für einen FAGE. Sind meistens schon über dem, was in der Ausbildung gelernt wurde. Weit über dem. Von der Verantwortung her. Schauen mit den Ärzten, den Physiotherapeuten und allen zusammen. Telefonieren mit Angehörigengesprächen, ja, das ganze Programm. Skala: 5 = sehr hoch	Also wenn man etwas bewirken kann zum verbessern beim Bewohner, das ist nicht immer selbstverständlich. Die Leute kommen nicht zu uns, weil sie finden juhui, mir geht es so gut. Es ist meistens schwierig, das hat eine hohe Bedeutung, die Lebensqualität der Menschen in dieser Gesellschaft zu fördern, ja. Skala: 4-5 = hoch – sehr hoch	Ambivalente Einstellung. Viel Autonomie, manchmal Tage bei denen alles selbst eingeteilt werden kann, planen und auch Pflege. Und manchmal gibt es dann auch diese Weisungen und ähm Vorstellungen der anderen, wo es dann heisst wir müssen nun so und so arbeiten, ja. Skala: 4 = hoch	Ja, zwar auf der Teamebene, also von den Mitarbeitern, das ist wichtig, dass diese sofort Rückmeldung geben können, Tagesverantwortung. Und ähm von den Lernenden kommt auch gerade postwendend zurück und von den Bewohnern natürlich. Alles tut mir weh oder das war jetzt gut. Skala: 4 = hoch
IP 2	Resümee ziehen für die Eigenmotivation aus einem Tag wo man sagen kann das und das ist heute gut gelungen. Reflektion. Andere Motivationen zieht man dann aus Begegnungen mit Mitarbeitern mit Bewohnern mit Angehörigen. Rückmeldung von Vorgesetzten ist motivierend, wenn man merkt, man macht eine Arbeit die zufriedenstellend ist.	Wenn zum Beispiel sehr viel Personalausfälle sind und man dann wieder am selben dran ist, was man lösen muss oder so Feuerwehr spielen. Sachen die immer wieder reinkommen, wo einem im ganzen Arbeitsprozess lähmen und wo man stehen bleibt weil man erst wieder schauen muss dass das funktioniert.	Was immer motivierend ist und man nie zu wenig machen kann ist das Feedback erhalten von der eigenen Arbeit.	Eine sehr vielfältige Aufgabe durch das dass man in der Pflege ist und man da nahe am Bewohner und an den Mitarbeitern ist. Andererseits die Führungstätigkeit, welche sehr vielfältig ist. Einerseits Mitarbeiter begleiten in ihren Prozessen, sie führen und entwickeln, auf der anderen Seite eben mithelfen an Projekten wo man im	Nicht nur einen Teil der Arbeit. Von einer Arbeit wo ich nachher, wo etwas dazu beeinflusst werden kann, auch zum Ausgang. Skala: 4 = hoch	Mhm, sehr ja. Im Gesundheitswesen oder wenn man so nahe am Menschen arbeitet. Sehr ja. Skala: 5 = sehr hoch	Beides. Es gibt Sachen die vorgegeben sind vom Haus, vom Betrieb und auch in meinem Team kann ich selbst sagen jetzt arbeiten wir als Team an diesem Thema. Das ist wichtig, das gibt nicht jemand anders vor. Das sind Sachen die man aufnehmen und dann wieder umsetzen darf. Skala: 4 = hoch	Das ist etwas was man eh schnell merkt wenn etwas nicht gut gelaufen ist. Aber auch positive Feedbacks wenn etwas gut gelaufen ist oder höre das so raus. Skala: 4 = hoch

	Mitarbeit an verschiedenen Projekten			Haus dann selber wieder weiterkommt oder etwas spannendes weiterentwickeln kann. Skala: 4 = hoch.				
IP 3	Gerne mit Leuten zusammen arbeiten, Freude machen und ihren Wünschen nachkommen. Rückmeldungen der Leute. Wie einem die Vorgesetzten entgegenkommen. Ein gutes Verhältnis untereinander. Auch mal sagen dürfen es geht nicht Dann, dass man auch ernst genommen wird, wenn man einmal ein Anliegen oder Spezialwünsche hat.	Vom Arbeitspensum her Mühe, wenn man dem nicht mehr gerecht werden kann und viel mehr Sachen gehen vergessen. Kleinigkeiten die einfach wichtig sind und auch für die Leute wichtig sind.	Keine Probleme mit der Motivation, da sehr sehr gerne zur Arbeit.	Ja, ja da haben wir also. Skala: 4 = hoch	Auf Stufe Pflegehelfer kann man praktisch alles machen ausser Medikamente richten und verteilen. Aber sonst eigentlich alles, das ganze Wohlbefinden von einem Bewohner. Skala: 4-5 = hoch – sehr hoch	Das Wohlbefinden von unseren Bewohner, das ist an oberster Stelle. Skala: 5 = sehr hoch	Da können wir schon eigenständig, was das pflegerische anbelangt, da hat man ja die Ausbildung und auch die Erfahrung die man gemacht hat. Skala: 4-5 = hoch – sehr hoch	Wenn irgendetwas nicht gut ist, dann sag es mir. Skala: 4-5 = hoch – sehr hoch
IP 4	Motivierend etwas bewirken zu können, etwas positiv beeinflussen zu können, auch etwas, wo einem am Herzen liegt. In der Führung: Mitarbeiterinnen stärken mit ihren Stärken. Und Schwächen zu einer Stärke machen, sie begleiten. Das positive Einfluss nehmen und auch mit Leuten zu arbeiten ist spannend. Auf den ganzen Betrieb, also auch auf das Angebot des Betriebes. Dass man einen guten Ruf und Namen hat. Dass die Leute gerne hierher kommen, ja, dass man hier gut betreut wird.	Verzettelte Aufgaben Zuständig für Bereichsleitung und dann noch als Teamleitung und dann noch für Qualität und Projekte. Diese verzettelten Aufgaben wo man sich nirgends so richtig Einbringen kann irgendwie. Man ist immer so ein wenig überall dabei aber man kann sich nirgends richtig darauf einlassen. Was auch demotiviert sind so unklare Aufgaben. Wenn es nicht klar ist wie man etwas oder wo es hingehet. Unklare Ziele nicht	Eine klare Strategie. Es existiert auch ein Strategiepapier, das ist eigentlich relativ klar. Trotzdem gibt es in den Prozessen weiter unten wieder Unklarheiten. Aber eine klare Strategie, dass alle am gleichen Strick ziehen, damit man weiss wo man hin will und man danach wieder selbständig arbeiten kann. Dass es immer wieder Standortbestimmungen gibt, hier stehen wir, jetzt müssen wir hier noch ein wenig daran arbeiten und wenn	Sehr hoch. Sehr komplexe Pflegesituationen und das ist sehr spannend. Die Anforderungsvielfalt ist sicher eigentlich für jede Berufsgruppe hoch denke ich. Skala: 5 = Sehr hoch	In den Teilaufgaben oder in den Zuständigkeiten ist man schon immer am ganzen dran so. Das sind immer wieder so Puzzles die zusammenpassen müssen. Es ist ein wenig beides. Aber grundsätzlich kann man schon von A bis Z fertig machen. Skala: 4 = hoch	Ja, ja. Als Bereichsleitung. Skala: 5 = sehr hoch	Doch da habe ich schon das Gefühl dass ich sehr selbst einbringen und bestimmen konnte. Skala: 4 = hoch	Manchmal früher, manchmal später. Aber es kommt dann schon eine Rückmeldung vom Team oder dann von meiner Vorgesetzten. Skala: 3 = mittel

		praktisch und unklare Prozesse und unklare Abläufe.	dann klar ist was jeder zu tun hat. Eigene Ideen reinbringen, das ist sehr motivierend.					
IP 5	Als Abteilungsleiter das Team zu führen in die Richtung, dass man zueinander schaut, eine gute Zusammenarbeit hat, damit die Mitarbeiter motiviert sind und dementsprechend hochstehende Arbeitsqualität leisten. Für die Bewohner dann umso besser da sein kann. Wichtig, dass man offen kommuniziert, dass man auch eine gute Zusammenarbeit hat. Und ein Teil ist natürlich auch der Lohn. Ja.	Demotivierend ist vor allem wenn es Krach gibt untereinander. Ob Mitarbeiter oder Führungsebene, wenn Unstimmigkeiten, dann ist es belastend. Demotivierend, wenn nicht auf einen eingegangen wird. Also wenn man sagt, ja ich und nichts passiert. Wenn man nicht ernst genommen wird.	Wenn die Zusammenarbeit funktioniert und wenn ich sehe, Vorschläge werden ernst genommen die ich einbringe. Oder auch wenn man etwas bewegen kann, wenn man sieht, das Team kommt gerne arbeiten, sie freuen sich an der Arbeit und an der Betreuung der Bewohner und dem Patient, dann motiviert das.	Auf jeden Fall. Es ist sehr vielfältig als diplomierter zu arbeiten. Pflegefachmann ist schon vielfältig aber als Abteilungsleiter umso mehr. Also da ist man sehr gefordert. Ähm also von den Anforderungen her, einspringen, Dienste umorganisieren	Nein, schon, dass man etwas anfangen kann und auch weiterführen oder zu Ende führen kann. Es gibt manchmal Situationen wo es nicht möglich ist. Skala: 4 = hoch	Auf jeden Fall ja. Auch Mithilfe Krisen zu überwinden. Also auch Sinn, klar. Wenn man die Betagten Leute betreuen kann so gut wie möglich, dann ist das sinnvoll ja. Mhm, das ist nicht irgendeine Materie wo man irgendetwas macht damit, ja. Es sind halt auch Menschen. Skala: 5 = sehr hoch	Man hat natürlich ein Vorgesetzter. Einen Weg gefunden, dass mehr Freiheiten genutzt werden können. Skala: 4 = hoch	Das kann ich. Mhm. Skala: 4 = hoch
IP 6	Mit den Bewohnern zu arbeiten. Vom Team her, ein gutes Team, eine gute Teamleitung. Jederzeit mit den Vorgesetzten reden zu können, wenn etwas ist oder der Schuh drückt. Ernst genommen werden oder umsetzen wenn etwas in diesem Kontext ist. Vorschläge abgeben was man verändern könnte.	Kündigungen und so. Und dass die Leute auch gehen oder auch gegangen werden, das demotiviert gewaltig.	-	Von den Kompetenzen her manchmal ein wenig Mühe, weil vorher mehr erlaubt war. Da erfolgte eine Zurückstufung. Skala: 4 = hoch	Also für die Bewohner hätte man manchmal schon gerne mehr Zeit aber das ist halt nicht möglich. Skala: 3 = mittel	Sonst wäre ich nicht da. Sonst wäre ich im falschen Beruf. Skala: 5 = sehr hoch	Ja da ist man schon. Frei in dem was man macht. Man weiss ja welche Bewohner man hat zum pflegen oder auch was man erledigen muss. Skala: 5 = sehr hoch	Denke wenn etwas nicht ist, doch. Skala: 4 = hoch
IP 7	Motivierend, die Arbeit sehr genau zu machen. Das Team, sie nicht im Stich lassen und jemandem etwas Gutes tun. Bewohner sind wichtig, wichtig dass es allen Leuten gut geht und auch den Kollegen.	Krankheitsausfälle, sonst zu wenig Pflegepersonal. Unzufriedenheit der Bewohner und Unverständnis des Bewohners, das demotiviert sehr.	Mehr Personal. Die Atmosphäre, Verbundenheit mit Personen, ähm jemanden etwas Gutes tun. Das ist uns wichtiger als Geld. Das muss auch stimmen. Besser angepasste Einsatzpläne. Im Sinn von Blockarbeitszeit,	Alles. Man muss fast alles können, also in dieser Funktion. Man muss organisatorisch gut sein, also das ist gefordert von uns. Organisation und ähm motorisch, man muss auch, wie soll ich sagen, gewisse Sachen machen können. Ähm,	In der Tätigkeit als Tagesverantwortung, ist das so wie eine kleine Funktion wo man das Unternehmen quasi leitet, so ein Kleines. Organisieren, ähm instruieren, ähm ausführen, alles. Es ist von A bis Z, kann man	Das sehe ich ja, genau. Weiss was die Arbeit hier für die Bewohner bedeutet, was es für persönlich bedeutet und was es für das Unternehmen bedeutet. Skala: 5 = sehr hoch	Skala: 4 = hoch	Meistens schon. Also die Fehler sowieso. Ähm, je nach dem was es für Fehler sind und ob es Fehler von mir sind, dann kann ich es sofort korrigieren. Skala: 3 = mittel

			Z.B. Fünf oder sechs Tage arbeiten, danach drei Tage frei. Besser als irgendwie zwei Tage arbeiten, einen frei, drei Tage arbeiten, einen frei.	intellektuell, also, man sieht wenn das ein wenig, ich will niemanden beleidigen oder so aber wenn das ein wenig fehlt, ist es schwierig zu arbeiten. Skala: 5 = sehr hoch	alles machen in dieser Funktion. Skala: 5 = sehr hoch			
IP 8	Möglich selbständig zu arbeiten kann und Ideen einzubringen. Viel Verantwortung und die Dankbarkeit der Bewohner.	Der ständig höhere Druck in der Pflege. Dass immer wie mehr in kürzerer Zeit absolviert werden muss. Teilweise die Selbstverständlichkeit von unserer hohen Flexibilität die wir leisten müssen.	Die Honorierung der Arbeit hier.	Skala: 5 = sehr hoch	Skala: 4= hoch	Skala: 5 = sehr hoch	Skala: 5 = sehr hoch	Skala: 3 = mittel
IP 9	Mit den Leuten zusammenzuarbeiten, ist sehr ein wichtiger Punkt. Die Dankbarkeit auch wenn sie keine Dankbarkeit zeigen, mit der Zeit gelernt, dass sie da ist. Wenn dies der Fall ist, das ist öfter der Fall, dann ist das die grösste Motivation. Mit den Menschen zusammen arbeiten und das Team.	Ein Punkt der immer wieder demotivieren ist/war sind immer die Ferien. Wenn man Kinder hat, dann ist man abhängig, dass man diese im Sommer nehmen muss. Es sollte dann möglich sein, dass man die Ferien wirklich so nehmen kann, dass es für einen stimmt und keine Unstimmigkeiten gibt. Das knappe Personal, welches immer wie mehr zunimmt, da ist eine passiert. Dass man unter Druck mehr Leistung bringen muss. Und es muss alles tiptop sein und möglichst mit weniger Personal und das macht einem zu	Sicher wenn man die Personalkonsequenz anpassen würde. Wenn mehr Personal dann spezifisch und organisiert. Dass man auch weiss, diese Zeiten können wir für Aktivitäten anbieten.	Skala: Vier = hoch	Funktionelle Pflege nimmt zu. So satt und sauber. Es fehlt, der ganze Prozess zu begleiten. Das braucht eine grosse grosse Anstrengung, das ist auch das wo den Druck macht. Ich möchte es ja vollständig machen können aber der Zeitdruck ist da, der Mangel ist da, es ist schon umsetzbar aber es ist nicht zufriedenstellend. Skala: 3 = mittel	Jaaa, absolut, absolut. Nicht beschreibbar aber Tätigkeiten, den Sinn, absolut doch. Das ist nicht hinterfragbar. Skala: 4 = hoch	Es gibt auch gewisse Sachen wo man nicht frei sein kann, das ist ja logisch, man ist ja doch auch unterstellt. Aber diese Kompetenzen die ich habe, da bin ich eigentlich recht frei im tun. Skala: 4 = hoch	Jetzt in dieser Form mit diesem Bereichsleiter der für mich zuständig ist. Da ist ein intensiver Kontakt und Rückmeldungen kommen eigentlich sehr schnell. Skala: 3 = mittel

		schaffen.						
IP 10	Die Leute, auch die Kommunikation mit den Leuten, mit ihnen reden können. Das Team vor allem sicher auch. Die gute Zusammenarbeit und das aushelfen untereinander	Manchmal heisst es das und das machen wir dann und danach geht es trotzdem irgendwie nicht, bringen sie es nicht zustande. Z.B. anstatt der geteilten Dienste wurden durchgehende Dienste versprochen. Ohne Pausen oder grosse Pausen. Und bis jetzt war das nicht der Fall. Kindertechnisch dann arbeiten wenn es passt. Und dass das manchmal auch nicht geht.	Wenn man ein wenig mehr auf die Wünsche der Mitarbeiter eingehen würde. Auf der Abteilung am Morgen in der Pflege, war es vielfach so dass man fast sechs Leute hatte und dann einfach alles machen musste. Und von oben heisst es man müsse nicht die ganze Pflege machen von oben bis unten. Aber die Bewohner können ja noch sprechen und die wollen das dann trotzdem und dann hat man einfach zu wenig Zeit. Und das ist dann schon anspruchsvoll, mit duschen und salben und alles. Dass man einfach einmal eines mehr einplant, damit man den Bewohnern wieder gerecht werden kann.	Da nicht so eine hohe Funktion. Wäre vielleicht ein wenig anders als Diplomierte. Skala: 3 = mittel	Ausser der Medikation und so ist eigentlich alles dabei. Skala: 4 = hoch	Ja. Skala: 5 = sehr hoch	Skala: 5 = sehr hoch	Skala: 4 = hoch
IP 11	Sicher die Leute hier. Die Bewohner. Sehr interessant mit ihnen zu arbeiten, gerne Hilfe leisten, für ihre Gesundheit schauen. Auch im Team zu arbeiten. Das Gesundheitswesen an und für sich. Die verschiedenen Sachen und	Wenn es zu wenig Personal hat. Im Moment ist das schon ein bisschen der Fall. Einspringen und so wird gerne gemacht, aber es darf dann auch nicht zu viel sein.	Sicher Personal. Man ist ja auch dabei zu schauen. Es liegt viel dort dran. Was sicher auch positiv wäre sind die Räumlichkeiten. Da ist man auch dabei, diese anders zu gestalten.	Es umfasst sehr viel. Skala: 4-5 = hoch – sehr hoch	Es umfasst wirklich eigentlich wenn man die Tagesverantwortung hat, alles. Skala: 4= hoch	Sicher, das ist sehr hoch. Skala: 5 = sehr hoch	Ja, eigentlich alleine, ausser wenn man Hilfe braucht, kann man immer jemand oben fragen gehen. Nicht alles darf selbst entschieden werden aber meistens ist nur eine Fachperson bis um halb zwei hier, bis	Eher weniger. Habe auch schon gehört das war gut oder weniger gut. Aber so Rückmeldungen kriegt man eher weniger finde ich. Da hätte ich jetzt eine drei gemacht, so mitten drin ja.

	dass jeder Tag anders ist. Man weiss nie was einen erwartet.						der Spätdienst kommt und dann entscheidet man eigentlich alleine. Skala: 4-5 = hoch-sehr hoch	Skala: 3 = mittel
IP 12	Pflege, das Pflegen der Bewohner insgesamt. Der Umgang mit den Leuten. Sicher auch die Motivation der Kollegen und Kolleginnen.	Der Spardruck den man hat, immer das sparen, keine Zeit mehr für die Leute. Die Pflegequalität die nicht mehr so hoch ist wie früher. Das Schwergewicht liegt mehr auf der Bürokratie, auf den ganzen administrativen Sachen, wo manchmal der Bewohner vergessen geht.	Mehr Fachpersonal aber dann kommen wieder diese Sparmassnahmen, das Finanzielle. Aber dass man wieder mehr Zeit hat für die Bewohner.	Eher schwierig weil vor allem Nachtarbeit. Hauptverantwortung für alle Bewohner. Alleinige Diplomierte auf der Nachtwache. Fachspezifisches Handling kann nicht immer alles eingebracht werden was einmal gelernt wurde. Also das ist, ja es ist sicher auch von der Institution her. Skala: 3 = mittel	Schon nur Teilaspekte. Durch das dass man in dieser Funktion die Leute eigentlich nicht pflegt. Gibt es ganz ganz selten dass man auch jemanden pflegt oder Verbandssachen machen muss. Skala: 4 = hoch	Sicher, ja, ja. Sonst würde ich es wohl nicht mehr machen. Skala: 4-5 = hoch - sehr hoch	Ich muss ja fast, ja (lacht). Nein ich merke schon eben, ja ähm, vier. Nein, kannst eine fünf machen, ja. Skala: 5 = sehr hoch	Nein, nein, für mich nicht. Kann es auf der Ebene wenn die Hilfen Rückmeldungen geben oder. Aber auf der Ebene meines Fachwissens, des Fachhandelns oder so, ja, kriege ich eigentlich keine Rückmeldungen. Skala: 2-3 = eher tief - mittel

Commitment und Zusammenarbeit

Kat. IP	2 Commitment Allgemein	2.1 Commitment Identifikations- steigerung	2.2 Commitment Identifikations- verringierung	3 Zusammenarbeit Allgemein	3.1 Zusammenarbeit Teamübergreifend	3.2 Zusammenarbeit Aushilfe	3.3 Zusammenarbeit Besondere Aufmerksamkeit	3.4 Zusammenarbeit Auswirkungen auf Eigenes Team
IP 1	<p>Arbeitet gerne hier, sonst würde ich ähm an einem anderen Ort hingehen. Gibt immer wieder Krisen und Situationen in denen es schwierig ist, auf der anderen Seite suche ich das auch oder, sonst wäre ich gar nicht in diesem Job. Interessanter Aufgabenbereich. Ideal da eine gewisse eigene Entwicklung durchmachen dürfen und auch an gewissen Ausbildungen teilnehmen können. Identifiziere mich mit gewissen Werten, sei es jetzt das Ethische oder eben in der Pflege gewisse Qualitätswerte. Wenn Leitbild lese dann klingt das schön aber weiss aus Erfahrung dass das in oberen Etagen anders entschieden wird häufig. Ökonomische Faktoren spielen hier eine Rolle, was der Kanton sagt, was Krankenkassen wollen. Dort ein wenig zurückhaltend mit der Identifikation mit dem Betrieb. Hauptsächlich über das Team und über die Arbeit. Wir arbeiten mit diesen und diesen Leuten und wir haben es gut. Und das andere ist einmal im Tag</p>	<p>Was ich am Anfang gesagt habe. Austausch mit den Vorgesetzten, eins zu eins Projekte mitgestalten zu können. Das ist immer toll oder. Wenn ich etwas zum Ganzen, zu Qualitätssteigerung beitragen kann. Mehr Absprache mit Pflegeleuten. Eindeutig das Feedback einholen bei denen die am Drucker sind, die bei den Leuten arbeiten am Bett. Mag es nicht wenn im Büro etwas entschieden wurde und nun machen wir es im ganzen Haus so und alle denken "äh, wie ist das nun gegangen?"</p>	<p>Wenn natürlich die Autonomie, also jetzt nicht die Ego-Autonomie sondern wenn die Freiheit beim Arbeiten eingeschränkt werden würde. Sehr unangenehm wenn man zum einen gewisse Aufträge hat aber nicht die Freiheit oder Zuständigkeit und Kompetenz diese zu erfüllen. Was auch stören würde ist die Überforderung, wenn dann zu viel kommt. Gibt es manchmal auch, dass man sagen muss, dass man heute nicht kommt und einspringt.</p>	<p>Auf der Abteilung vorbildlich, wir stehen zusammen und helfen einander. Schon Teambildung vor allem und was die Leute auch gelernt haben. Sind gewisse Fähigkeiten, Fertigkeiten da und in diesem Zusammenhang auch die Haltung zentral. Was für eine Haltung hat der Mensch gegenüber seinen Mitmenschen.</p>	<p>Das man unser Team ein wenig zusammenhalten kann. Mag das nicht so, wenn man dauernd am reparieren und austauschen ist mit anderen Teams. Ist gegenwärtig ein wenig ein Thema. Dann hast du auf der eigenen Abteilung mal Ruhe und dann heisst es drüben ist ein krankheitsausfall, wir müssen Aushilfe geben. Dann ist es wieder einerlei. Dann gibt es wieder zwei Abteilungen welche am humpeln sind. Das mag ich nicht. Sehe dass es notwendig ist.</p>	<p>Aushilfe geboten: In der Regel sehr gut, sie sind dankbar wenn man helfen kommt.</p> <p>Aushilfe erhalten: Immer schön dass wir jemand erhalten und jemand bei dem du nicht immer hinterher laufen musst, zum Sagen wie es geht. Also Leute die bereits gut eingearbeitet sind. Einfach die Kommunikation ist schon das A und O oder. Übergabe und die Leute informieren.</p>	<p>Dass ich gut informiert werde, komme ungern in ein Chaos hinein.</p>	<p>Hatten gerade so etwas. Dann sehe ich was mit Lernenden passiert. Dass eben genau das, was wir abgemacht haben nicht passiert. Das ist manchmal ein wenig störend. Und ich bin am anderen Ort und habe keinen Zugriff, kann nicht könntest du bitte Termine einhalten und so und so.</p>

	<p>eine halbe Stunde Rapport, man sieht sich einmal und tauscht sich aus.</p> <p>Skala: Drei = Mittel</p>							
IP 2	<p>Hinter diesem Betrieb stehe, uns immer überlegen, was ist das Beste für Heimbewohner, also für Klientel und für Betrieb. Glaube auch dass wir nicht stehen bleiben wollen. Wollen vorwärts kommen aber auch so dass es zu uns passt. Versuchen uns selber, unsere Identifikation zu leben und auch zu wissen wer wir sind als Betrieb. Mitarbeiter können das auch spüren von oben bis unten. Haben eine Abteilung für unter 65 jährige Leute. Etwas das es nicht gross gibt in der Region. Am Aufbauen einer Aufnahmeabteilung wo Leute aus dem Spital aufgenommen werden die nicht wissen wie es weitergeht, bzw. die noch nicht nach Hause können oder nicht klar ist, wie lang es geht bis die Gesundheit wieder hergestellt ist. Wichtiges und gutes Angebot dass wir machen können.</p> <p>Skala: 5 = sehr hoch</p>	<p>Überlege mir nicht extrem viel, was mir noch alles fehlen könnte, sondern konzentriere mich auf das was ich habe und mit dem arbeite ich. Spontan kommt mir jetzt gerade nichts in den Sinn, was mir fehlen würde für die Identifikation.</p>	<p>Wenn man plötzlich aus den Augen verlieren würde, was einem jetzt wichtig ist. Also wenn das Kerngeschäft irgendwo nicht mehr die Prioritäten hätte, welche es verdient. Wenn man die Philosophie verliert oder die Offenheit die man eigentlich lebt miteinander. Wenn diese plötzlich nicht mehr da ist oder der Informationsfluss sehr gestört werden würde, dass man nicht mehr weiss worum es geht oder warum was so ist. Oder auch die Fragen nicht deponieren könnte oder nicht befriedigend beantwortet bekäme, das würde es schwierig machen hinter dem Betrieb zu stehen.</p>	<p>Haben eine sehr enge Zusammenarbeit, entwickelt über die letzten Jahre. Vor mittlerweile zwölf Jahren war jede Abteilung ein kleines Reich für sich. Wenn man irgendwo aushelfen musste, war das schon fast eine Katastrophe. Heute ist das praktisch, ist es eigentlich was normales, weil wir wissen wir brauchen einander und können praktisch nicht ohne einander sein. Zusammenarbeit in den Teams, unter den Teams aber auch mit anderen Bereichen ist sehr sehr eng geworden und durch das konnten wir auch die Qualität verbessern. Ein guter Informationsfluss extrem wichtig. Damit viele Sachen ähnlich gemacht werden können, auf allen Abteilungen. Toleranz gegenüber anderen ist sehr wichtig. Wenn jemand aushelfen kommt, kann ich nicht erwarten dass er/sie alles genau gleich</p>	<p>Identisch mit der Zusammenarbeit allgemein.</p>	<p>Aushilfe geboten: Immer offen und man spürt auch Dankbarkeit dass man kommt, erhält ein Merci vom Team. Bei mir manchmal speziell: „du als Teamleitung kommst zu uns, das ist aber nett“. Danke dass was ich vorleben können andere besser nachleben.</p> <p>Aushilfe erhalten: Glaube auch, so wie ich das spüre, werden sie auch herzlich aufgenommen und wir sind froh wenn uns jemand unterstützen kommt. Probieren es ihnen möglichst einfach zu machen indem wir Hilfe anbieten und nachfragen wie es tut, ob sie etwas brauchen, ob sie zurechtkommen.</p>	<p>Dass sie von Anfang an wissen wie sie sich planen, wer wo zu finden ist und wer ihre Ansprechperson ist für Fragen zum Beispiel. Und auch dass sie sich nicht genieren Hilfe zu holen wenn sie irgendwo nicht zurechtkommen und sie das auch wissen von Anfang an, dass sie kommen sollen.</p>	<p>Glaube es hatte eine Vorbildfunktion, im Sinne von, ich nehme mich nicht davon raus, dass ich von meinem gewohnten Umfeld rausgehe und nicht nur das Team muss es machen, sondern ich mache das auch. Muss, darf.</p>

				macht wie Leute von meinem Team, weil sie die Leute nicht kennen. Offenheit und Ehrlichkeit sind Werte die es braucht für eine gute Zusammenarbeit. Das man einander auch mal sagen darf wenn etwas nicht gut gelaufen ist und man danach auch an dem arbeiten kann.				
IP 3	<p>Kann nur mit Ja antworten. Vor 15 Jahren ausgelesen und nie das Gefühl gehabt, dass ich an einem anderen Ort arbeiten möchte. Haben hier ein gutes Angebot auch für die Heimbewohner. Haben gute Arbeitskolleginnen und Kollegen. Schätze, dass wir Berufskleider erhalten und wir können das abgeben zum waschen und das ist natürlich auch eine riesen Erleichterung oder. Sind alle in dem Sinne auf der gleichen Ebene, wir sind per Du. Das finde ich wirklich praktisch, irgendwie ist da eine Schranke weg.</p> <p>Skala: 4 = hoch</p>	Im Moment kommt mir gerade nichts in den Sinn.	Man hat ja immer ein bisschen ein Kampf mit dem Inko-Material Schon ok wenn man immer ein wenig auf den Sparhebel drückt. Dass man nicht die Einlagen wenn 2 Tröpfchen Urin drin sind schon wegwirft. Manchmal sparen sie dort auch auf der falschen Basis.	Die Kommunikation, das ist einfach schon das A und O. Ist immer ein geben und ein nehmen. Danke es hat auch damit zu tun wie du zur Arbeit kommst. Wenn du mit einem zwanzig ab acht Mund kommst, dann ist das auch für die Kolleginnen und Kollegen schwierig.	Wird einfach von den anderen Abteilung geschätzt wenn jemand von einer anderen Abteilung kommt. Das ist schön. Finde ich sehr wichtig, dass einfach auch die Vorgesetzten das schätzen. Weil in der Regel reisst du dir schon ein wenig ein Bein aus oder.	<p>Aushilfe geboten: war natürlich bereits auf diversesten Abteilungen, habe da eigentlich nie Probleme gehabt, im Gegenteil.</p> <p>Aushilfe erhalten: Erhalten natürlich auch nicht gerade die schwierigsten Fälle. Erklärt kurz, dieser ist ein wenig so und so und braucht das. Einfach auf das wichtigste hinweisen. Dann frage ich kurz nach oder sie sagen es mir auch dann sagt man dass sie selbständig ist und man sie nur unterstützen oder Anweisung geben muss. Wichtig, wenn man Personal einer anderen Abteilung erhält um zu helfen. Weil sie müssen sich ja auch wohl fühlen und nicht denken hoffentlich ist der Tag</p>	Einfach sagen, hör zu, komm einfach fragen. Und nicht denken, ich darf ja fast nicht. Das ist einfach wichtig, ist wieder Kommunikation, so ist es einfach.	Eigentlich nichts, weil die sind ja selbständig. Von Arbeit und Personal her ist das organisiert und jeder Mensch ist ersetzbar. Habe jetzt nicht das Gefühl nur wenn ich dort bin funktioniert es.

						bald vorbei.		
IP 4	<p>Angebot vom Zentrum Schlossmatt sehr gut. Sind so Lücken welche wir erfüllen im Gesundheitswesen. Mit der Aufnahmeabteilung und der Abteilung für unter 65-jährige. Finde auch das Demenz Angebot genial oder auch sonst was wir bieten. Mit komplexen Pflegesituationen, was man am Aufbauen ist. Denkt sehr weit voraus, denkt sehr fortschrittlich auch mit der Intercare Studie. Wo es darum geht, auch die Entwicklung in der Politik etwas aufzufangen, dass man sich hier auch organisiert. Finde ich sehr fortschrittlich und gut in die Zukunft gedacht. Das Arbeiten auf den Abteilungen positiv, sehr fördernd. Finde es ist ein genialer Betrieb. Auch mit den Leuten die arbeiten. Sind motivierte Leute. Zusammenarbeit macht Spass, viel gelaufen die letzten Jahre. Musste sehr flexibel sein, musste sich sehr auf neue Sachen einlassen und da muss man den Leuten einen Kranz winden. Sie sind sehr flexibel. Finde schön, dass man nicht immer nur</p>	<p>Ein kleinerer Aufgabenbereich, ein klarer Aufgabenbereich hätte mir jetzt vielleicht geholfen. Aber da ist vielleicht der Betrieb zu klein um nur das zu machen. Oder klarere Prozesse. Aber dort ist man auch dabei. Das mit den Prozessen muss noch klarer werden. Vielleicht auch das Organigramm, ist eher ein wenig schwerfällig. Die Organigramm Struktur müsste man vielleicht noch einmal überdenken. Wird jetzt dann vielleicht überdacht, nachdem dass ich mit dieser Rückmeldung und diesem verzetteln jetzt gehe.</p>	<p>Wenn für mich nicht nachvollziehbare Entscheidungen getroffen werden.</p>	<p>Dass man die gemeinsamen Ziele verfolgt, dass man gemeinsame Ziele definiert und auf diese hin arbeitet und dass man auch immer davon ausgeht, dass der andere das auch macht und einem nicht in den Rücken fällt. Und so als Einheit auftritt im Team, das finde ich auch noch wichtig. Gute Informationen untereinander, was läuft im Alltag. Das man immer auf dem gleichen Stand ist auch, wenn jemand nicht da war. Das man auch diskutieren kann, dass auch mal ein wenig hitziger diskutiert werden kann und es danach auch wieder ok ist. Und Offenheit finde ich noch sehr wichtig. Dass man auch offen Feedback geben kann, dass man auch Kritik anbringen kann und nicht sofort eingeschnappt ist.</p>	<p>Wichtig, dass man klare Aufträge runtergibt. Wenn etwas von oben nach unten kommt und man das den Teamleitungen weiter gibt, dass dort klar ist was zu tun ist und auch wie es gedacht ist. Das man auch dahinter sieht. Auch offene Informationen, wie ist es zu dieser Entscheidung gekommen. Das was man kommunizieren kann, wichtig, dass dies offen kommuniziert wird. Wichtig, dass man nicht zu früh informiert. Dass man erst fertig denkt wie man es haben will und dann kommuniziert. Und nicht schon vorher, das verwirrt die Leute.</p>	<p>Aushilfe geboten: Doch man war offen und hat mir auch geholfen und mir Sachen gezeigt und unterstützt, also ich konnte immer fragen. Habe ich sehr schön erlebt. Vielleicht konnte ich wieder etwas anderes nachschauen. Hatte eigentlich positive Auswirkungen, dass du wieder in einen anderen Bereich hineingesehen hast, wo du vielleicht nachher etwas mitnehmen konntest für das angestammte Team.</p>	<p>Spielt auch ein bisschen eine Rolle mit welcher Einstellung man an die Sache rangeht. Also wenn man hingehet und denkt, muss wieder aushelfen gehen, das ist doch ein Scheiss gegenüber doch spannend, jetzt gehe ich mal schauen wie sie es machen, vielleicht machen sie es ja anders. Sollte es ja vielleicht im ganzen Haus ähnlich oder identisch machen, das wäre ja die Idee aber vielleicht haben sie ja auch irgendwie noch Abläufe die besser funktionieren oder irgendetwas, wo man dann auch wieder davon profitieren kann. Dass man die Leute auch offen empfängt und sie auch gut informiert und auch Danke sagt, dass sie kommen und dass man froh ist für die Hilfe.</p>	-

	<p>Gegenwehr erhält. Man konnte da wirklich auch viele Sachen umsetzen und machen.</p> <p>Skala: 4 = hoch</p>							
IP 5	<p>Bin hier als diplomierter. Als ich die Ausbildung gemacht habe als Studierender zum diplomierten Pflegefachmann war ich schon da und habe es sehr gut erlebt mit den Leuten hier drin. Habe auch Unterstützung erhalten. Die Zusammenarbeit mit den Pflegedienstleitung, mit Team Mitglieder, ist sehr wichtig. Wenn das gar nicht mehr stimmen würde, wäre ich nicht mehr da.</p> <p>Weiterentwicklung und Zusammenarbeit im Team. Hat einfach viele Möglichkeiten hier drin, es ist ein grosser Betrieb. Verschiedene Abteilungen und Fachbereiche. Fachbereiche vielleicht nicht aber Aufnahmeabteilung, unter 65-jährige. Gibt schon Möglichkeiten wie du hier fit bleiben kannst oder dich weiterentwickeln kannst.</p> <p>Skala: 4-5 = hoch – sehr hoch</p>	<p>Steigern eigentlich nicht nein. Die ist schon hoch.</p>	<p>Wenn es mit den Vorgesetzten nicht mehr gehen würde. Zwischenmenschlich oder wenn dort keine Unterstützung mehr käme oder nur Kritik und das nicht mehr ausgeglichen wäre eben mit der Unterstützung, würde das nicht mehr gehen, nein.</p>	<p>Dass man kommuniziert miteinander und das man sagt was man denkt, dass man offen miteinander ist. Und einander unterstützt wo man kann und auch ehrliches Feedback gibt. Und das nicht nur im Team sondern bis nach oben zur Pflegedienstleitung oder sogar zum Chef. Das ist sehr wichtig ja.</p>	<p>Gute Zusammenarbeit auch zwischen den Abteilung, dass man nicht nur für seine Abteilung schaut sondern dass die Teamleitungen vernetzt sind. Auch Tagesverantwortungen, dass man einander unterstützt soweit man kann. Dass man die Mitarbeiter ernst nimmt, dort wo sie ihre Grenzen äussern, damit man sie nicht überfordert. Leute ernst nimmt in ihren Bedenken, sie gut einführt und wirklich auch hier schaut, dass man nicht Leute auf andere Abteilungen schickt, die überhaupt nicht gehen wollen.</p>	<p>Aushilfe geboten: Wurde gut aufgenommen, hatte es gut dort. Danach kam ich als stellvertretender Abteilungsleiter aufs C2 und dort wurde ich auch gerade sofort willkommen geheissen, wurde gut herzlich aufgenommen. Eigentlich überall von da an wo sie mich im Haus kannten.</p> <p>Aushilfe erhalten: Eigentlich immer offen. Sicher danke sagen, schön dass du da bist, wir unterstützen dich, wir haben Verständnis dafür dass du die Leute nicht kennst und nicht so schnell bist.</p>	<p>Wenn ein Team, welches sehr zusammengeschweiss t ist oder sich gegen aussen nicht öffnet, dann haben die es schwer die reinkommen. Oder wenn kleine Subgruppen im Team, dann ist es noch schwieriger, dass jemand neues reinkommen und Fuss fassen kann. Auch die Art und Weise, also der Führungsstil der Abteilungsleitung sehr entscheidend ob es jemand neues einfach oder schwer hat. Gab es aber das ist man jetzt am verändern und aufbrechen. Muss auch sagen, es ist auch ganz wichtig, dass ein Team als Team funktionieren kann und nicht zu oft auf anderen Abteilungen aushelfen muss. Da braucht es auch das richtige Mass. Identifikation von Mitarbeitern mit einem Team muss einfach vorhanden sein, die ist sehr wichtig für die Leute. Dass sie sich zuhause</p>	-

							fühlen, wohl fühlen.	
IP 6	<p>Arbeite eigentlich gerne hier. Habe vorher gerade dem Teamleiter gesagt, dass ich eigentlich nicht weiter gehen möchte. Auch vom Arbeitsweg und alles. Man kann als Assistent auch wirklich Ideen bringen und es wird angehört. Man kann wirklich miteinander diskutieren oder halt irgendwie sonst auf einen gemeinsamen Nenner kommen. Nicht einfach du bist nur und fertig. Man kann mit allen reden, auch mit der Geschäftsleitung und alles wenn etwas wäre. Oder auch sonst, der Umgang miteinander so.</p> <p>Skala: 4 = hoch</p>	<p>Im Moment ist halt das mit dem ganzen kommen und gehen und zu wenig Personal schon schwierig. Muss schauen dass man noch ein wenig durchschwimmen kann. Schauen dass man den Bewohnern noch gerecht wird und so. Manchmal ein bisschen mehr auf den Mitarbeiter eingehen zu können, Ausnahmen zu machen.</p>	<p>Wenn sie noch zu viel ändern dann bin ich dann weg. Einfach auch im ganzen Haus, man merkt ja wie die Stimmung ist im Moment. Die ist ja auch nicht gerade goldig und ja. Das ganze Klima, mit aushelfen und zu wenig Personal und wieder krank und alle müssen einspringen bis sie nicht mehr können und arbeiten. Überzeit und alles, zu den Prozenten die man sonst schon hat.</p>	<p>Die Kommunikation. Dass diese gut rüberkommt und dass diese alle mitkriegen. Und das Zuhören ist dann natürlich auch wichtig, nicht nur die Kommunikation. Vielleicht manchmal ein bisschen mehr, auf gewisse Sachen, auf den Mitarbeiter eingehen und Ausnahmen zu machen.</p>	<p>Dass man auch zusammen schauen kann und dass es auch für den Bewohner stimmt. Wenn dieser dann nicht mitmachen will, dass auch die Flexibilität eine grosse Rolle spielt. Müssen auch sehr flexibel sein, eben auch in der Abteilung, untereinander helfen.</p>	<p>Aushilfe geboten: Immer gut. Hilfsbereit sind sie und wenn man die Bewohner nicht kennt wird man dann auch entsprechend eingesetzt.</p> <p>Aushilfe erhalten: Haben immer wieder Leute aus anderen Teams, die zu uns kommen. Versuchen ihnen von den Bewohnern her eher einfache Bewohner zu geben zum Pflegen.</p>	<p>Können jederzeit Fragen oder es wird erklärt bei diesem Bewohner ist das jetzt wichtig. Am Morgen hat man seine Bewohner die man aufschreiben kann dann erklärt man kurz. Bei jedem Bewohner hat es eigentlich im Schrank einen Zettel, zwei. Wer was wie kann oder nicht kann und so. Wenn man Infos braucht, kann man die Pflegeplanung kurz durchlesen.</p>	<p>Dass sie zu wenig Leute hatten. Also je nach dem. Wenn es so stundenweise ist, sind wir auf unserer Abteilung zu wenig. In dieser Zeit muss man dann halt das Beste daraus machen, wenn es nicht anders geht.</p>
IP 7	<p>Eine sehr heikle Frage. Eigentlich schon, als ich begonnen habe, sehr stolz hier zu arbeiten. Im Verlauf der Zeit, weiss nicht ob es mit mir persönlich zu tun hat aber es hat sich sehr viel geändert im ZSB. Vor allem seit es das ZSB ist und nicht mehr APH Burgdorf. Weiss nicht wieso. Sind früher genug Personal gewesen, hat schneller jemanden gefunden der einspringen konnte, Qualität des Personals war</p>	<p>Wenn es mehr Fachpersonal hätte. Wenn das, was im Leitbild steht, auch gelebt werden würde. Wenn die Mitarbeiter und die Angehörigen von Anfang an klar diskutieren, was hier möglich ist und was nicht. Manchmal wird beim Eintritt irgendetwas abgemacht oder versprochen, was nachher nicht möglich ist. Auch sagen zu</p>	<p>Wenn jetzt noch mehr Kündigungen ausgestellt werden oder immer mehr Leute kommen die kaum Deutsch können. Oder noch mehr Praktikanten angestellt werden. Noch mehr Überstunden. Kann mich mit dem nicht identifizieren, wir haben sonst viel Arbeit und dann haben wir noch Überstunden. Wenn</p>	<p>Auf der Abteilung sehr wichtig, dass man sich aufeinander verlassen kann. Wenn ich jemandem sage, kannst du mir das machen, dass man es wirklich auch macht oder wenn es nicht gemacht wird, dass man es rückmeldet. Dass man nicht tratscht ist mir auch sehr wichtig auf der Abteilung. Zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter ist mir</p>	<p>Zwischen den Abteilungen ist mir wichtig, dass man Verständnis füreinander hat. Und wenn eine Abteilung mehr zu tun hat dass sie Unterstützung erhalten von einer Abteilung die genug Personal hat.</p>	<p>Aushilfe geboten: Gut aufgenommen worden.</p> <p>Aushilfe erhalten: Waren sehr dankbar, dass jemand gekommen ist. Haben, also ich selbst, habe mir immer Mühe gegeben, dieser Person zu erklären was zu tun ist. Und immer angeboten, dass sie Fragen kommen kann oder wenn sie Hilfe</p>	<p>Bewohner kennt man nicht und Abläufe kennt man auch nicht. Das finde ich wichtig. Wenn ich eine Aushilfe gebe, dann darauf achten dass ich jemanden gebe der erfahren ist. Wäre auch froh wenn ich jemand erfahrenes erhalte. Wenn jemand zu uns kommt, dass man, auch wenn das keine erfahrene Person ist oder jemand weniger</p>	-

<p>besser. Habe ich den Eindruck. Jetzt durch den Personalmangel nimmt man einfach das was man kann. Gefühl, früher wurden wir mehr gefragt als heutzutage. Man hat uns mehr miteinbezogen. In letzter Zeit, es ist einfach mein Eindruck, es gibt so ein Teil - Leitung oder ich weiss nicht, so Büro - ist weniger so eine Verbundenheit untereinander. Früher wie eine grosse Familie und jetzt irgendwie nicht mehr so. Fühle das nicht mehr so. Die Pflege als Pflege zusammen finde gut so wie es ist. Arbeiten eng zusammen, helfen einander. Das kommt auch von Pflegedienstleistung, sie organisieren das auch so. Finde ich gut aber irgendwie Kommunikation zwischen Pflege und oben, es werden oft Entscheidungen getroffen die für uns wie nicht verständlich sind wieso jetzt. Es wird irgendwie zu wenig gut kommuniziert, meiner Meinung. Oder wir werden nicht gefragt was wir darüber denken und fertig. Wir werden einfach informiert. Früher war es anders. Vorher darüber geredet und dann wurde entschieden. Die Rückmeldung der Pflege, schauen wie Reaktionen im Haus sind und danach wurde entschieden. Und</p>	<p>können, dass Bewohner auch Pflichten haben und nicht nur Rechte. Dann ist von Anfang klar, wie viel Pflege können wir leisten, Und nicht das jemand kommt und das möchte und das will ich und man darf gar nicht sagen dass man das nicht kann. Schliesslich wurde es ihnen versprochen. Dann liegt alles an uns. Und das macht Druck, damit kann ich mich nicht identifizieren.</p>	<p>ich dem Bewohner sagen muss ich habe keine Zeit für das. Weil ihm das zusteht. Wenn wir etwas sagen, dann heisst es, ihr müsst Prioritäten setzen. Wir arbeiten bereits nur mit Prioritäten. Die Bewohner wollen ja nicht mehr, als das, was auch für uns Priorität ist. Dass sie angezogen sind, dass sie sauber sind, dass sie auf sind und dass sie ins Bett gehen wollen.</p>	<p>wichtig, klare Kommunikation und Ehrlichkeit. Respekt, respektvoller Umgang.</p>		<p>braucht, dass sie mich holen kommt. Bei uns zum Beispiel auf der Abteilung machen wir zweier Teams am Morgen. Wenn jemand aushelfen kommt, kommt diese Person mit jemandem aus der Abteilung zusammen in ein Team. Können sich dann gegenseitig rufen zum Helfen.</p>	<p>leisten kann als unser Team, dass man diese Person trotzdem respektiert und sie mit Respekt behandelt.</p>	
--	---	--	---	--	--	---	--

	<p>jetzt wird einfach zack, entschieden. Das ist mein Eindruck. Qualität sehr wichtig und Pflege auf der Abteilung, finde Qualität von Pflege etwas anderes, als das was momentan ist. Personalmangel, Zeitdruck durch das, dass zu wenig Personal vorhanden ist. Qualität des Personals selbst. Wenn die Arbeit der Pflegehelfer machen muss, ein 15, 16-jähriger Knabe, finde ich das ist schlechte Qualität. Haben auch keine Zeit, diese Praktikanten einzuführen. Sie sind meiner Meinung nach, zu wenig bezahlt, dass sie sich auch so viel Mühe geben, dass sie etwas richtig machen. Sie warten auf ihre Lehrstelle und machen ihr Praktikum. Sie machen es gut, sage nicht sie machen es schlecht aber ich rede jetzt aus Sicht des Bewohners. Hätte jetzt auch nicht wahnsinnig vertrauen wenn mich ein 15-jähriger Knabe pflegen würde. Und er wirklich weiss was er macht.</p> <p>Skala: 2 = eher tief</p>							
IP 8	<p>Haben letzte Woche einer Stv. PDL gekündigt. Per sofort freigestellt, das gibt natürlich Emotionen und so. Und so wieso weshalb warum. Sind Sachen wo ich mich fragen muss, welche fragwürdig sind. Dass sie den ganz genauen</p>	Nein.	<p>Wenn es immer anstrengender wird und wir noch weniger Personal haben. Schlussendlich ist dort der Hauptgrund dass die Pflegequalität darunter leidet. Dann kann ich mich nicht</p>	<p>Auf der Abteilung sehr gute Zusammenarbeit. Die Pflegehelfer, die mir unterstellt sind haben teilweise das Gefühl nicht. Erwarte von allen, dass wenn man nicht mit einem Programm fertig wird,</p>	<p>Dass man offen und ehrlich kommuniziert. Habe heute drei Ausfälle und dann bin ich runter zum Bereichsleiter. Und der meinte, ich solle anfangen Lösungen zu suchen. Und sonst sag</p>	<p>Aushilfe erhalten: Spielt eine Rolle in welcher Situation. Wenn sie den ganzen Tag kommen nehmen wir sie auf und tun ihr, also wenn ich TV habe, dann übergebe ich sie jemandem und</p>	<p>Dass man nicht klar instruiert. Dass man es als Selbstverständlichkeit anschaut dass sie weiss wo was ist und wie man was macht. Merke ich wenn ich Aushilfen habe. Lege</p>	-

	<p>Grund nicht nennen, ist mir völlig bewusst aber man ist einfach aus den Wolken rausgefallen und man ist dort gestanden, wie ein geklappter Affe. So wie es abging, wirft dann Fragen auf, wie es weitergeht. Dann hat noch ein Bereichsleiter gekündigt und jetzt ist noch genau jemand da von insgesamt drei. Dann fragt man sich wie es aussieht hier. Bezüglich meiner Funktion und was ich leisten muss, kann ich mich identifizieren. Weiss, dass die Pflegequalität hier immer noch sehr hoch ist im Gegenzug zu vielleicht anderen Heimen. Weil ich schon seit sieben Jahren hier bin, ist es wie eine zweite Familie. Man kennt jeden.</p> <p>Skala: 3-4 = mittel - hoch</p>		<p>mehr identifizieren, das ist das wichtigste für mich.</p>	<p>dass man das offen kommuniziert. Das gehört für mich dazu. Und dass man einander auch hilft, also wenn man aktuell etwas sieht, dass man kurz hilft. Nicht dass Leerläufe entstehen. Dass man offen und ehrlich kommuniziert, zeitnah vor allem auch.</p>	<p>es, dann schauen wir gemeinsam. Also er gibt mir auch wie die Selbständigkeit, schau erst selbst und das finde ich auch wichtig.</p>	<p>sage, hör zu, erkläre ihr schnell wo was ist und falls etwas ist, kannst du zu mir kommen. Dass sie eine Ansprechperson haben und auch merken, dass sie immer kommen können.</p>	<p>Wert darauf und sie melden es mir sehr positiv zurück, dass sie es so gar nicht kennen. Klar sind wir in einem Haus angestellt und klar muss man überall helfen aber jede Abteilung ist trotzdem anders. Dass sie angenommen werden als Aushilfe und es keine Selbstverständlichkeit ist. Dass man sie instruiert wo was ist, kurz die nächste Fixzeit sagen und sich bedanken dass sie kommen. Auch wenn sie gehen noch einmal bedanken für die Hilfe.</p>	
IP 9	<p>Generell dieser Beruf, viel Abwechslung. Arbeitet mit unterschiedlichen Charakteren, sei es jetzt vom Team her oder von den Bewohnern. Kann mich absolut identifizieren. Habe viel Chancen erhalten. Wenn Ressourcen vorhanden, hat man diese auch gefördert, hat man diese auch wahrgenommen. Habe ja FAGE Ausbildung gemacht und jetzt noch HF und eben Teamleiter, vorher noch Stv. Absolut, ich persönlich kann mich</p>	<p>Nein. Denke mein Weg, mit dem kann ich mich identifizieren.</p>	<p>Wenn es jetzt so weitergeht mit dem Personalmangel. Dann würde ich mich dann schon fragen ob ich dahinter stehen könnte. Leide ja auch darunter aber die Bewohner. Also das ist so ein wichtiger Lebensprozess welcher sie hier machen. Sie verlieren ein Zuhause, nicht jeder hat Schwierigkeiten, aber viele, weil sie sich doch nicht damit</p>	<p>Im Team ein grosses Vertrauen sehr sehr wichtig. Damit man einander Feedback geben kann. Das erlebe ich und das ist auch wichtig, einander diese Feedbacks auch zu geben, ohne dass Emotionen entstehen. Gibt es auch hie und da aber es ist nicht extrem. Das finde ich wichtig und das Vertrauen. Und Wertschätzung, dass du auch mal ein Lob erhältst.</p>	<p>Das Verständnis, das ist so schwierig. Aber das Verständnis für das geleistete oder resp. wenn so Ideen kommen welche im Alltag gar nicht umsetzbar sind. Weil beispielsweise die Physio gar nicht weiss wie und was bei uns läuft. Dort ist wichtig, dass man Verständnis hat für gewisse Situationen. Wenn zum Beispiel mal ein Termin nicht auf die Minute genau klappt.</p>	<p>Aushilfe geboten: Kenne nichts anderes und das ist doch schön, dann sieht man andere Sachen man lernt wieder mehr Leute kennen. Kann auch profitieren, oder Sachen ansprechen die ich sehe wo ich sagen muss, das würde ich nie so machen und könnte es vielleicht ansprechen, es ist immer ein Gewinn.</p> <p>Aushilfe erhalten:</p>	<p>Das Team. Resp. wenn man auf eine andere Abteilung geht und sie einem nicht akzeptieren. Oder nicht unterstützen. Sind ja trotzdem Bewohner bei denen man gerne informiert werden will. Bei gewissen Pflegeverrichtungen. Oder wenn man immer hören muss, jetzt habe ich drei die aushelfen, das ist anstrengend und das demotiviert mich.</p>	<p>Durch das, dass ich vorher diese Erfahrungen schon gemacht habe mit dem Abteilungswechsel, hatte ich persönlich keine Schwierigkeiten damit und habe auch versucht das Team dementsprechend zu motivieren. Man konnte es ja nicht verhindern und es war ja auch die beste Lösung, dass niemand gehen musste. Das hatte positiven</p>

<p>identifizieren. Wird erkannt und man wird auch gefördert. Vor allem, es wird erkannt und das ist nicht selbstverständlich. Also das andere mit dem Personal das ist ja auch so ein politisches Thema. ZSB hat auch gewisse finanzielle Mittel diese zur Verfügung haben oder gewisse Anforderungen die sie auch einhalten müssen. Entwickelt sich sehr, haben eine Aufnahmeabteilung, haben eine U 65, Demenz. Entwicklung wo sie mitmachen, wo es vorwärts geht. Aber auch die Menschlichkeit gefällt mir, dort kann ich mich auch gross identifizieren, auch in der Geschäftsleitung oder die Wertschätzung, da merkst du wirklich die Menschlichkeit die vorhanden ist. Gewisse Situationen die man gehabt hat, private Sachen, schlimme Todesfälle wo sie sehr sozial reagiert haben und die Zeit gegeben haben, die benötigt wurde. Weiss, es wird auf einer menschlichen Ebene gehandelt. Das man auch auf die Mitarbeiter schaut. Wenn es uns nicht gut geht, das zeigt sich dann trotzdem bei den Bewohnern.</p> <p>Skala: 5 = hoch</p>		<p>auseinandersetzen konnten. Und sie haben gewisse Bedürfnisse und auf das haben sie auch Anrecht. Wenn das eben nicht mehr so vollständig ist oder noch mehr abnimmt, dann würde ich sagen das wäre der Punkt wieso ich mich nicht mehr identifizieren kann. Die Qualität. Weil es dann wirklich nur noch funktionell ist.</p>			<p>Da kommt jemand aushelfen, stell dir vor du wärst das. Die Leute kommen sehr gerne zu uns. Da zeigt man eine gewisse Bereitschaft zur Unterstützung und sagt, schau wenn du Hilfe brauchst dann komm. Informationen geben und eben auch die standardisierten Sachen möglichst aktualisiert halten damit sie sich auch daran orientieren können. Und ähm, wir haben komplexe Bewohner. wenn jemand von einer anderen Abteilung kommt, schauen dass sie nicht die komplexesten Situationen haben.</p>	<p>Denke ich bin jetzt hier, ich komme dir aushelfen, muss das nicht noch hören. Dann auch vom organisatorischen her, wenn solche Standards wie so SPP die wir haben, da (?) Verrichtungen schon relevant sind, dass man diese deklariert. Wenn diese nicht aktualisiert oder überhaupt nicht vorhanden sind, dann ist das schon sehr mühsam.</p>	<p>Eindruck gemacht und ich hatte das Gefühl sie konnten besser damit umgehen wenn sie dann aushelfen gehen mussten. Weil ich ihnen nicht gesagt habe, nein ich gehe nicht. Im Gegenteil, habe gesagt, dass ich sonst gehe.</p>
--	--	--	--	--	--	---	---

<p>IP 10</p>	<p>Arbeite eigentlich gerne hier. 15 Jahre, sonst hätte ich wohl früher gewechselt. Arbeitsweg ein bisschen länger. Früher praktischer. Denke es gibt überall etwas in Altersheimen. Bin eigentlich im Grossen und Ganzen schon zufrieden gewesen hier. Schon einfach einmal der Zusammenhalt des Teams. Die Lage ist schön, dass ist, man hat noch ein paar Ziegen rundherum und so. Die KITA vor allem, auch wenn es manchmal nicht so klappt. Finde ich sehr gut. Haben eigentlich, wir haben alles, wir haben Physiotherapie, wie haben Coiffeur, wir haben ein öffentliches Restaurant, wir haben viele Leute am Mittag, also Auswärtige.</p> <p>Skala: 3 = mittel</p>	<p>Einfach dass die Zusammenarbeit mit der KITA noch ein wenig besser funktioniert, wenn man schon eine interne KITA hat. Dass man dort einfach ein wenig darauf achten könnte. Dass man das halt mal so regelt, dass es wirklich nur für die Mitarbeitenden stimmt. Es hat viele Mütter oder viele werdende Mütter hier. Es hat auch viele Mütter die einfach deswegen gegangen sind. Es hätte ihnen gefallen hier zu arbeiten aber es hat nicht gestimmt. Sie konnten es nicht organisieren mit der KITA. Und dass sie einmal diese geteilten Dienste rausnehmen würden. Und dann mal schauen würden wie es geht mit den durchgehenden Diensten. Es geht schon aber nicht einfach alles schön reden und dann wird nichts gemacht.</p>	<p>Wenn das Team auseinander genommen werden würde. Klar, das ist vorauszusehen, dass gewisse Personen vom Team gehen. Wirklich die Guten, die gehen ja meistens, wenn irgendetwas ist. Oder wenn ich meine Jungs nicht mehr geben könnte. Wenn ich die Abteilung wechseln müsste aus irgendeinem Grund.</p>	<p>Erlebe es eigentlich gut. Dass man auch ein wenig aufeinander hört, dass man auch Ideen einbringen kann. Dass wir das umsetzen können. Dass wir einen guten Draht haben zu den Bewohnern. Und das gesamte vom Haus. Wir sind eigentlich alle untereinander gut, wir sind gut zueinander. Haben eigentlich alle ein gutes Verhältnis. Das als erstes Mal am Morgen alle erscheinen. Pflegen oder einfach zur Arbeit kommen</p>	<p>wichtig, dass auf Demenz auch ruhige Mitarbeiter arbeiten. Manchmal sind die Leute sonst schon nervös und wenn du zu ihnen kommst und auch noch nervös bist, dann artet es aus, dann ist es gar nicht mehr gut. Dass man darauf achtet wen man schickt.</p>	<p>Aushilfe geboten: Gut eigentlich.</p> <p>Aushilfe erhalten: Eigentlich auch immer gut. Sind ja froh kommt jemand. Dann kannst du ja nicht sagen die ist zu langsam. Wenn dann jemand kommt der langsamer ist, dann sagst du vielleicht auch, ja was hat die die ganze Zeit gemacht. Das ist genau das was ich vorhin bereits erwähnt habe, dann kannst du den Bewohner nicht so einschätzen. Du hast dann als Aushilfe schon ein wenig länger als wenn du sie kennst Macht ja nichts, Hauptsache sie ist da und hilft. Sind froh wenn wir auch mal jemand erhalten.</p>	<p>Bewohner haben schon ihr eigener Kopf, dass sie viel wollen, dass du länger beim Bewohner bist als du eigentlich solltest. Weil du sie nicht kennst. Dann reden sie dich voll und es dort hättest du nur eine halbe Stunde gebraucht. Auf der Demenzabteilung ist es so, dass sie dich schon vorwarnen. Oder sie sagen dir von A bis Z was du machen sollst und dass er eben auch bösartig sein könnte. Erhältst schon Informationen aber du weisst es halt einfach nie. Du musst einfach von A bis Z alles erklären. Du hast zwar auch eine Pflegeplanung im Schrank aber manchmal hast du keine Zeit um diese von A bis Z zu lesen.</p>	<p>-</p>
<p>IP 11</p>	<p>Arbeite sehr gerne hier. Ist sehr abwechslungsreich, nette Bewohner, ein gutes Team. Finde auch so die Pflegedienstleitung, sind immer offen. Doch, mir gefällt es hier. Umgang mit</p>	<p>Manchmal sollten die von oben noch ein wenig mehr informieren. Das ist noch so ein wichtiger Punkt. Manchmal erfährt man Sachen</p>	<p>Was mir jetzt sehr wichtig ist, ist der Umbau. Wenn man jetzt das immer wie weiter rausschieben würde. Sie haben es schon jetzt</p>	<p>Dass man einander vertraut, dass man füreinander da ist, dass man einander hilft. Dass aber auch jeder seine Fehler zugeben kann. Und</p>	<p>Dass man sicher offen und freundlich ist. Dass man Anweisungen gibt was man machen muss. Dass sie uns klar sagen was unsere Aufgaben</p>	<p>Aushilfe geboten: Sehr freundlich ja. Ich ging auch schon Spätdienst machen. Und dort haben sie mit teilweise, man muss immer die</p>	<p>Der Ablauf ist meistens ein wenig anders, die Bewohner sind anders. Man muss sich daran gewöhnen, dass die Leute meistens sagen</p>	<p>Es war dann sicher jemand anders bei ihnen.</p>

	<p>den Bewohnern. Die Standards die wir haben, da gibt es ganz verschiedene. Finde ich auch gut, kann man auch immer nachlesen gehen.</p> <p>Skala: 3-4 = mittel-hoch</p>	<p>die uns vorher gar nicht gesagt wurden. Wie irgendwie dem wurde gekündigt und dann erfährt man es eben nebenbei anstatt von ihnen selbst.</p>	<p>verschoben. Einfach dass man wirklich den Bewohner nachher ein schönes Zuhause bietet.</p>	<p>nicht dass man einfach nichts sagt und es im nach hinein merkt. Dass man einfach ein Team ist, der Zusammenhalt ist sehr wichtig. Auch dass man einmal privat etwas im Team machen kann. Das machen wir eigentlich auch. Dass man miteinander redet. Dass man untereinander redet, weiterleitet und dass man vor allem auch Ideen einbringen darf, und dass man sie danach auch umsetzt.</p>	<p>sind. Wo wir sie unterstützen können, wie lange man sie unterstützen soll. Auch ein wenig sagen wie die Bewohner so sind, auf was man achten muss. Dass man trotzdem auch im Haus wie ein Team ist. Das wäre wichtig.</p>	<p>Medikamente für den Abend vorbereiten und das hatten sie dann schon für mich erledigt, so dass ich es gar nicht mehr machen musste, sie hatten schon vorgearbeitet für mich. Dass ich eigentlich nur noch zu den Bewohnern schauen muss, sie ins Bett bringen und die Medikamente verabreichen.</p> <p>Aushilfe erhalten: haben ihnen erst erklärt was sie überhaupt machen müssen. Ähm, erst haben wir sie begrüsst (lacht). Was sie für Bewohner haben. Da sage ich ihnen auch gleich wie man sie pflegt, auf was man schauen muss, schlafen sie eher länger oder sind sie eher früh auf. Dann sagt man ihnen wen sie zuerst aufnehmen sollen. Aber meistens sage ich sie sollen schauen gehen wer wach ist und dann so aufnehmen. Aber einfach so das Spezielle. Ob sie duschen haben, das ist noch so wichtig, ja.</p>	<p>können was sie wollen. Wo ich bin, müssen wir mehr entscheiden. Und dort wo ich war, dort können sie selbst entscheiden, dann musst dich wieder umstellen. Muss sicher auch fragen ob es geht für sie. Bewohner die zum Beispiel, wenn ein Mann aushelfen kommt, die keinen Mann wollen, dann müssen wir auf das schauen. Oder wenn jemand neues kommt reagieren sie darauf. Ihnen sagen, dass sie jederzeit kommen können wenn sie fragen haben und sie auch nicht alleine lassen. Und vor allem danken dass sie kommen.</p>	
--	---	--	---	---	--	---	--	--

<p>IP 12</p>	<p>Komme wegen den Bewohnern arbeiten, das gefällt mir. Durch das dass ich die Nacht habe, habe ich halt nicht so das ganz durch den Tag durch. Glaube ich könnte hier hochprozentig durch den Tag nicht arbeiten. Da könnte ich mich nicht mehr identifizieren. Kann ich wohl so gerade sagen. Manchmal das Gefühl von der Wertschätzung, es ist wie selbstverständlich dass du flexibel bist, dass du einspringst und umorganisierst. Hat gute Mitarbeiter, gute Kolleginnen die mit einem arbeiten. Der Arbeitsweg ist sicher auch noch etwas, in einer Viertelstunde hier mit dem Auto. Praktisch. Und es ist ländlich und das merkt man auch bei den Bewohnern. Wenn man dann eher gegen die Stadt zugeht, dann hat man andere Klienten, Bewohner.</p> <p>Skala: 3-4 = mittel - hoch</p>	<p>Mit dem Personal einfach. Manchmal einfach wirklich mehr Personal anstellen wäre gut. Auf jeden Fall jetzt Fachpersonen bei uns. Da sind wir ziemlich knapp. Wenn da eins zwei krank sind. Die Wertschätzung und Rückmeldungen. Einfach nicht dass es zur Selbstverständlichkeit wird. Es ist immer selbstverständlich dass man einspringt, dass man kommt, dass man tut.</p>	<p>Nein ich denke es ist halt schon so ein bisschen praktisch. Ich kenne mich nun schon sehr gut aus, ich kenne nun wie der Betrieb läuft. Wenn ich jetzt irgendwo anders hingegen würde, dann müsste ich wieder von vorne anfangen. Manchmal geht man auch ein wenig den Weg des geringsten Widerstands.</p>	<p>Sind nur fünf Leute für die Nacht, da ist Zusammenarbeit sehr wichtig. Müssen einander helfen, unterstützen. Kommunikation ist sehr wichtig, dass man zusammen redet. Geht nicht wenn du alleine etwas „hinbröseln“ willst. Mit der Leitung oder alles gegen oben habe ich natürlich dann schon nicht so grosse Zusammenarbeit. Durch das kriege ich die Informationen nicht so und das stört mich dann manchmal. Ich komme einfach hier arbeiten und dann gehe ich wieder, muss selbst schauen dass ich zu meinen Infos komme. Einfach was im Tag läuft oder eben gegen oben, gegen die Teamleitung also direkt meine Vorgesetzte. Vielleicht schnell am Morgen ein hallo. Dass man mich nach einer Nacht auch mal fragen würde, hey wie geht es dir, was ist gelaufen und nicht einfach immer nur kurz zwischen Tür und Angel. Dass man wie ein Gefäss hat. Wir haben Nachwachenaustausc</p>	<p>-</p>	<p>-</p>	<p>-</p>	<p>-</p>
--------------	---	--	---	---	----------	----------	----------	----------

				<p>h zweimal im Jahr, welche durch die Pflegedienstleistung einberufen worden ist. Das ist sicher ganz gut, kann man an den Tisch sitzen und kann sagen wie und was. Manchmal brennt dann gerade nichts. Wenn dann etwas brennen würde, wo kann man hin, wo haben wir jetzt dieses Gefäss? Früher hatten Wir so eine Ombudsfrau im Haus. Wenn dann etwas war, konnte man zu ihr, anonym.</p>				
--	--	--	--	--	--	--	--	--

Veränderungsprozess und Planung

Kat. IP	4 Veränderungsprozess	5 Planung Allgemein	5.1 Planung Positiv	5.2 Planung Negativ	5.3 Planung Anpassungsvorschläge	5.4 Planung Vorausplanung	5.5 Planung Kurzfristige Anpassungen	5.6 Planung Kommunikation
IP 1	<p>Merke dass in den letzten Jahren immer mehr dazu kam. Sei es von der Arbeit her, vom Personal her, vor allem Administratives. Und das läuft alles wie selbstverständlich daneben noch. Dann noch zwei, drei Lernende und die haben auch noch ein Tagesziel, das du dann auch noch auswerten kannst mit ihnen. Da kommt einiges zusammen. Würde nicht sagen positiver oder negativer, anders einfach. Merkt den wirtschaftlichen Druck, welcher sich nun auch in der Pflege bemerkbar macht. Pflege sollte wahrscheinlich auch noch rendieren mit den alten Leuten. Und das ist ein Witz. Das kann man so nicht machen. Und dann geht es häufig nach ökonomischen Gesichtspunkten und man versucht das zu drehen und zu formulieren, dass es dann doch zum Wohl des Bewohners ist. Würde der Gesellschaft mehr dienen wenn man von vorne schaut und den Patienten in den Mittelpunkt stellt und dann schaut was es kostet. Eben, mehr Personal. Aber</p>	<p>Was wir immer wieder merken, ist einfach die geteilten Dienste und die enorme Präsenzzeit die man hier hat. Recht anforderungsreich, manchmal auch gewöhnungsbedürftig. Es gibt Pläne, oder bei 85% habe ich ein Arbeitspensum da bin ich über 90 geplant über Monate. Und dann gibt es wieder Phasen wo ich wieder heruntergeplant werde und dann sieht es wieder ein bisschen besser ausx.</p>	<p>Die Speditivität. es geht ziemlich schnell wenn man ein Bedürfnis anmeldet, Morgen fehlt jemand könntest du mir helfen, dann geht das durchs ganze Haus.</p>	<p>Hatten es gerade dass Leute von einer fremden Abteilung unsere Abteilung planen und dann kam es manchmal vor, dass die Dienste etwas schräg angeordnet wurden. Eben dass wir immer sehr knapp sind im Personal. Das ist der Hauptpunkt. Jetzt hatte ich gerade zwei Wochenende wo wir wirklich krankheitsausfälle hatten, das ist so mühsam. Man hat schön geplant und man ist eh schon knapp und dann kommen die Leute nicht arbeiten.</p>	<p>Haben reklamiert dass auf der Nachtwache zu wenig Leute sind. Und jetzt hat sich das wie eingebürgert und es heisst, es geht schon. Nach den individuellen Bedürfnissen fragen. Das macht es aber sehr kompliziert. Das eine hätte gerne Blockdienste, vier nacheinander, das andere hätte gerne so ein bisschen ein Zwischendurch, das eine hat nicht gerne E Dienste. Das andere hat gerne E. Dort wird schon Rücksicht genommen aber mir ist es wichtig dass man dies laufend evaluiert und schaut, wer möchte jetzt was gerne machen.</p>	<p>Horizont: Habe ihn gerne einen Monat vorher und nicht erst eine Woche vor dem Termin. Aber wenn der Plan nicht raus geht dann ist einfach die Hemmschwelle relativ gering, noch schnell etwas zu ändern.</p> <p>Wieso: Weil ich ein Privatleben habe und in etwa weiss, was kann ich nächsten Monat machen. Man organisiert sich auch.</p>	<p>Flexibilität: Bin sehr flexibel. Aber wie bereits am Anfang geschildert, ich sage nicht überall ja.</p> <p>Gute Gründe: Zum Beispiel wenn ich am Nachmittag frei habe anstatt arbeiten gehen muss. Also Stundenabbau, das gefällt mir natürlich. Diesen Weg herum. Den anderen Weg herum, da muss ich schon suchen für gute Gründe. Meistens sind es halt krankheitsausfälle, manchmal kann man auch etwas schieben zum Verbessern.</p>	<p>Sehr gut, jetzt mit der Nora haben wir es sehr gut getroffen. Sie lässt nichts anbrennen. Es ist wichtig dass wir alle gleich behandelt werden, was man nicht immer kann.</p>

	<p>sie sagen immer Personalkosten sind die höchsten. Da kannst du lange argumentieren.</p>							
IP 2	<p>Glaube allgemeinen haben wir schon mehr zu tun in den letzten Monaten als das schon mal der Fall war. Und die Pflegestufe ist im Allgemeinen ein bisschen höher geworden. Was auch noch dazu kommt im Moment ist, dass wir noch ein paar Stellen offen haben, die man nicht besetzen konnte und das macht es sicher auch noch ein wenig anstrengender. Fehlen die einen oder anderen Hände die wir haben sollten. Wenn man mehr zu tun hat ist es manchmal schon negativer, auf der anderen Seite ist es für unser Haus, gut wenn wir alle Betten besetzen können und die Pflegestufe hoch ist. Wenn ich Ressourcen habe, dann schaue ich, wem kann ich diese noch geben. Das machen wir eigentlich immer so. Aber habe viele Mitarbeiter die hoch in den Stunden sind oder immer höher werden. Wenn möglich runterplanen sonst haben wir alle wieder ein Pensum von Stunden welches nicht normal ist.</p>	<p>Glaube im Moment sind die Arbeitszeit und das so an dem angepasst was wir auf den Abteilungen an Bedarf haben. Ist nicht immer attraktiv für den Mitarbeiter, da wir recht viele geteilte Dienste haben. Heisst man fängt am Morgen an geht am Mittag und kommt für den Abend wieder. Sehe im Moment nicht, wie wir das anders machen könnten mit dem Personal welches wir zur Verfügung haben. Ist sicher ein riesen Thema mit den Diensten. Ist nicht so einfach das zu lösen und sich zu überlegen wie man das anders machen kann, da der Bedarf der Bewohner am Morgen und am Abend am grössten ist.</p>	<p>Dass man einfach sehr genau weiss wie man arbeiten gehen muss. Anhand des Dienstplans ist dies sehr klar. Man weiss auch wann man eine Weiterbildung hat und wo man das nachschauen kann.</p>	<p>Die geteilten Dienste ist sicher etwas was nicht nur attraktiv ist. Versuche möglichst so zu planen dass man nicht vier, fünf davon am Stück hat. Sondern zwischendurch auch wieder einen anderen Dienst oder nur einen halben Dienst, damit man das nicht immer hat. Man ist dann am Abend um halb neun zu Hause und am Morgen um sieben muss man wieder hier sein. Momentan sicher auch negativ, dass der Plan ziemlich spät rauskommt, dieser dürfte früher rauskommen. Dass man manchmal nicht anders kann, als die Leute an Tagen mehr zu planen als ihr tatsächliches Pensum wäre. Bei der Hausverantwortung ist es negativ, dass wir momentan sehr wenige sind, die diesen Dienst abdecken können. Durch dies sind wir sehr unflexibel. Bei Ausfällen schwierig plötzlich Ersatz rein zu holen oder überhaupt</p>	<p>Dass der Plan früher rausgegeben werden kann, müsste jedes Team wieder mit seinem Bestand einen Arbeitsplan machen können. Solange wir das nicht haben, müssen wir immer wieder aufeinander warten, sonst ist man die ganze Zeit die Mitarbeiter am fragen, kannst du dann noch kommen, kannst du dann noch kommen. Schlussendlich müssen wir als erstes einmal Arbeitspläne rausgeben wo der Tagesbestand überall abgedeckt ist. Hängt auch mit der Ressourcenknappheit zusammen. Ich denke bis im Sommer haben wir diese Stellen wieder aufgebaut. Jetzt sind wir zurückhaltend weil wir im Sommer recht viele eigene Leute hätten, die bleiben möchten. Wenn wir jetzt die Leute anstellen die fehlen, könnte man im Sommer diese Leute nicht berücksichtigen und das ist auch</p>	<p>Denke in der Pflege, im Tagesablauf ist das sehr wichtig, dass ich weiss wie wo was machen.</p> <p>Horizont: Ziel ist eigentlich dass wir, wenn der neue Monat anfängt, dass man den nächsten schon hat.</p> <p>Wieso: Damit ich möglichst bald Anmelden kann ob ich etwas zu vergeben habe oder ob ich etwas brauche. Also um vorausschauend planen zu können.</p>	<p>Flexibilität: Bin recht flexibel hätte ich gesagt. Bin 90% da, könnte auch etwas mehr kommen. Und ich kann mir auch Dienste anders einrichten. Das müssen wir viel machen. Am Wochenende habe ich auch anstatt einem Frühdienst auf meiner Abteilung einen Spätdienst auf einer anderen Abteilung gemacht.</p> <p>Gute Gründe: Dass man Ausfälle abdecken kann. Das ist der Hauptgrund wieso dass wir die Arbeitszeit flexibel ändern können müssen. Manchmal ist es auch ein guter Grund, dass jemand kompensieren kann, weil wir Ressourcen finden oder etwas nicht brauchen, nicht nötig ist.</p>	<p>Was ich mache oder wichtig finde, wenn Monate wo ein Mitarbeiter streng geplant ist, dass ich wirklich manchmal sage, hör zu, komm schnell schauen. Schau aus diesem und diesem Grund habe ich so geplant. Was denkst du? Finde das hilft, wenn viel auf einem zukommen könnte. Auch einfach die ganzen Sachen die wichtig sind zum darin planen, dass man diese Informationen hat. Alle Sitzungen, alle Weiterbildungen und so weiter. Finde es wichtig, wenn ein Mitarbeiter nachvollziehen kann warum es so ist, dann kann er auch besser helfen es mitzutragen.</p>

				zu finden und man hat wenig Möglichkeiten. Gibt manchmal nicht ein sehr ausgewogener Dienstplan.	schade, da die Leute die man selbst ausgebildet hat das Haus kennen und die Identifikation mit dem Betrieb schon viel höher ist. Ich weiss dass gute Ideen da sind. Das wenn man wenig Bettenbelegung hat, dass man die Tage kürzer macht von den Stunden her. Damit man dort wieder Stunden zur Verfügung hat wenn man wieder mal mehr arbeiten muss. Dort sind wir sicher noch daran etwas zu spielen oder auch mit den Stellenprozenten, dass es viele Mitarbeiter gibt die rauf- und runterfahren können, die auf den Lohn nicht so fest angewiesen sind. Oder haben schon über ein Überstundenkonto diskutiert wo man die gearbeiteten Stunden darauf einzahlen kann um einmal Unbezahlt zu nehmen oder so.			
IP 3	Vom Überstundenabbau und von den Finanzen her, dass es nicht so viele Überstunden gibt. Wenn man jemand reinholt wo sonst eigentlich frei hätte, das gibt wieder Überstunden. Haben sie jetzt besser im Griff. Man muss einfach auf den	Ideal wäre es natürlich wenn es durchgehende Dienste gibt und fertig.	Positiv, dass sie mehrheitlich gut planen und auch darauf schauen dass niemand unpassende Dienste nacheinander hat.	-	-	Horizont: Also einen Monat voraus wäre ideal aber meistens kriegen wir den Plan nicht so früh. Wieso: Man hat ja schliesslich auch noch ein	Flexibilität: Eigentlich in der Regel für mich nie ein Problem. Weil ich muss auf niemand Rücksicht nehmen. Gute Gründe: Gründe von seitens Geschäft, sind	-

<p>anderen Abteilungen aushelfen. Wo das angefangen hat, hatten wir schon unsere Bedenken aber es hat nur Vorteile. Es fördert den Teamgeist zu den anderen Teams, was früher eine Seltenheit war. Man hat mehr Personal untereinander, es geht einfach besser. Wir sind nicht mehr so Grüppchen. Gibt jetzt dann auf keiner Abteilung mehr den Hotellerie Dienst, wo einfach jemand zuständig ist und das essen holt. Am Morgen schaut, dass die Leute das Frühstück haben, das das essen bestellt wird und dann den Waschwagen holt und solche Gänge und auch die Schränke aufräumt und solches. Läuft alles in den Bereich der Pflege hinein. Im Moment haben wir eine Praktikantin die vor allem so Hilfestellungen macht und das ist so viel wert. Mich persönlich entlastet das wahnsinnig. Es sind so Kleinigkeiten, welche wahnsinnig viel ausmachen. Habe gerade heute gesagt, am idealsten wäre es, wenn man so einen Dienst hätte von acht Uhr bis elf Uhr, welcher einfach zuständig ist für Hotellerie, Wäsche, Gänge in die Wäscherei, einfach so spezielle Sachen.</p>					<p>Privatleben oder. Damit man auch einmal ein Arzttermin planen kann oder so weil in der Regel kriegst du diese nicht so kurzfristig wenn du zu einem Spezialarzt gehen musst</p>	<p>natürlich klar, wenn jemand krank ist oder das jemand längerfristig ausfällt.</p>	
---	--	--	--	--	--	--	--

<p>IP 4</p>	<p>Sehr viel Veränderung, in der Kultur auch. Vorher eine Geschäftsleitung, die pensioniert wurde und nicht mehr sehr viel angerissen hat. Dann kam plötzlich der andere der Gas gab wie verrückt und das forsche Vorgehen, auch die Mitarbeiter nicht einbeziehen. Das ist auch noch ein wichtiger Punkt, dass man die Mitarbeiter in Entscheide miteinbezieht, dass sie auch etwas dazu zu sagen haben. Wenn es um ihre Prozesse geht. Das ist dann sehr forsch übergekommen und hat es dann auch schwierig gemacht. Durch den Wechsel zum jetzigen Geschäftsleiter wurde es wieder viel klarer. Und dann merkte man was man eigentlich alles für Sachen hat und was man alles aufräumen muss. Dort ist man jetzt dran und das ist man am analysieren. Die alten Leichen der vielen vergangenen Jahren, die man nun aufräumt. Prozesse verschlanken oder Sachen zusammenführen, die Zusammenarbeit unter den Bereichen verschlanken, das das ist sicher wichtig und dass man zu einem Haus wird. Vorher waren die Bereiche viel mehr aufgeteilt. Haben ihre Arbeit</p>	<p>In diesen Bereichen wo ich zuständig bin, ist die Arbeitszeit sowieso klar. Das ist nicht so ein grosses Problem. Also weisst du, im Tageszentrum arbeitet man von acht bis fünf, in der Aktivierung arbeitet man von acht bis fünf, manchmal macht man auch Abendeinsätze. Ich denke beim Fahrdienst, die müssen sehr flexibel sein. Ist von ihnen her auch nicht so ein Problem, sie sind auch sehr flexibel. Manchmal hast du am Morgen keine oder dann gleich zwei.</p>	<p>Konnte natürlich sehr selbständig planen. Das war absolut genial für mich.</p>	<p>-</p>		<p>Mir persönlich sehr wichtig, weil du ja dann auch deine Freizeit planen willst. Je früher du weisst wie du arbeitest, desto besser kannst du dann auch planen. Aber ich denke das ist auf den Abteilungen sehr schwierig. Diese Pläne kommen relativ spät.</p> <p>Horizont: Fände es natürlich schon cool, wenn man jetzt im März, wenn der Mai schon draussen wäre. Also so zwei Monate vorher. Also zumindest. Lieber drei.</p> <p>Wieso: Es gibt ja verschiedene Leute. Ich mag es wenn es ein wenig strukturiert ist. Bin ja auch froh wenn ich weiss wie kann ich jetzt auch am Abend abmachen oder um das Privatleben zu organisieren.</p>	<p>Flexibilität: Hat es auch ab und zu gegeben dass ein Termin rein kam, wo ich länger bleiben musste. Das geht auch aber. Ich hatte nicht so viele Veränderungen. Für mich ist es eher mühsam wenn so kurzfristige Planungsanpassungen sind. Ich kann nicht so gut mit dem umgehen. Aber man verlangt von den Mitarbeitenden recht viel denke ich.</p> <p>Gute Gründe: Wenn du halt Krankheitsausfälle hast, dann musst du dich irgendwie organisieren, der 24 Stunden Betrieb muss laufen.</p>	<p>Das Problem auf den Abteilungen, dass halt relativ viele Krankheitsausfälle im Moment mit wenig Personal. Dass sie viel aushelfen gehen müssen und dass das manchmal wirklich sehr kurzfristig ist. Habe das Gefühl dass wir dort sehr viel Flexibilität von den Mitarbeitern verlangen. Dass sie kurzfristig informiert werden. So die kurzfristigen Informationen, kurzfristige Umplanungen sind sicher mühsam. Was auch negativ, wenn du etwas am Plan änderst und den Mitarbeiter gar nicht informierst. Denke es ist wichtig dass man weiss, was hat man für Vorgaben hat, wie viele Freiwünsche man überhaupt eingeben kann. Wie sieht es aus mit Wünschen, Dienstwünschen dass man dort auch klare Vorgaben kommuniziert, wahrscheinlich am besten schriftlich. Dass wie klar ist, einmal im Monat kann ich ein Wochenende frei eingeben, das andere muss ich dann schauen oder wird</p>
-------------	--	--	---	----------	--	---	--	--

	<p>untereinander gemacht, jeder hat für sich gearbeitet. Jetzt geht es wirklich darum dass die Zusammenarbeit unter den Bereichen gestärkt wird. Damit man viel mehr fürs Haus denkt und nicht nur für den eigenen Bereich. Finde ich super diese Strategie.</p>							<p>einfach geplant. Dass es klar ist, was man für Möglichkeiten hat. Und das der Vorgesetzte frühzeitig und so schnell wie möglich informiert und auch informiert, wieso es zu einer solchen Umplanung kommt.</p>
IP 5	<p>Etwa vor einem Jahr gab es eine Kündigungswelle aufgrund dessen, dass zu viele Angestellt waren. Der Personalschlüssel stimmte nicht. Gleichzeitig hatte man einen Bettenleerstand von bis zu 30 Betten. Da musste man stark runterfahren. Das gab eine Veränderung der Arbeit. Dass es anstrengender wurde, dass die Leute einzelne Teammitglieder übernehmen mussten oder eben auch in anderen Abteilungen aushelfen mussten. War halt auch ein Politikum, da der Kanton Bern spart. Und das hat direkte Auswirkungen. Da muss man halt auch sich wieder einstellen darauf, das ist nicht für alle gleich einfach. Mit dem Umzug, dem Neubau wurden die Teams neu zusammengestellt, das war auch eine riesen Herausforderung. Das steht uns erneut bevor, weil wir jetzt ausbauen und renovieren. Dort gibt</p>	<p>Eine schwierige Sache, man hat jetzt sogar eine Projektgruppe eingesetzt, was man verbessern könnte. Auch meine Arbeit hat rausgegeben dass die Leute nicht zufrieden sind mit der Arbeitsplanung. Man muss viel einspringen, kurzfristig einspringen, Privatleben leidet darunter. Oder überplanen. der Arbeitsrhythmus ist auch eine Herausforderung das zu planen. Dass sie nicht zu fest wechseln müssen von Tag, Nacht oder Spätdienst. Das braucht alles Kraft. Und dass dort genug Erholungszeiten sind.</p>	<p>Wenn eine Teamleitung ihr Team plant, kann man schauen, wer wie eingesetzt werden kann und wann. Überlegung ist ein Führungsinstrument, dass man dann auch die Tagesteams entsprechend zusammenstellen kann, damit es dann am besten funktioniert. Nicht nur Schwache und Starke zusammen zum Beispiel.</p>	<p>Belastend. Die Planung selbst ist ein Problem. Man hat immer zwei Abteilungen die zusammenarbeiten. Und Teamleitungen mussten dann auch abwechselungsweise planen. Zwei Abteilungen. Und das ist problematisch, wenn eines die die andere Abteilung nicht gut kennt, planen muss.</p>	<p>Sie geben einem die Vorgaben was ich beachten muss und dann ist die Verantwortung bei mir, dass ich nichts vergesse. Über den Plan schaut mir niemand. Das finde ich auch noch etwas was zu verbessern wäre. Das dort zwei drei darüber schauen.</p>	<p>Ich würde das früher planen aber wir können es nur kurzfristig rausgeben. Etwa 25 Tage vor dem nächsten Monat. Oder sogar knapper. Und das ist nicht gut, weil das Privatleben wieder leidet darunter.</p> <p>Horizont: zwei Monate sollte schon das Ziel sein. Haben jetzt einmal das Ziel einen Monat vorher rauszugeben Das ist einfach nicht gut, das gibt Unzufriedenheit.</p> <p>Wieso: Gibt immer wieder Termine die man frühzeitig wissen sollte. Sie können schon eingeben aber begrenzt. Das ist wichtig, ich erachte das als etwas zentral wichtiges für die Mitarbeiter. Ihr Privatleben. Kurzfristig einspringen sollte</p>	<p>Flexibilität: Da bin ich sehr flexibel. Gewesen. Ich bin halt jetzt auch. Ich habe auch daraus gelernt und sage nicht immer ja.</p> <p>Gute Gründe: Den Betrieb aufrechterhalten. Ja. Nur diesen. Dass die Betreuung der Bewohner gewährleistet ist.</p>	<p>Wenn etwas nicht gut, kommt zu mir, nach Möglichkeit tauscht selbst, machen wir was wir können, falls es nicht gut ist für euch. Gehe da wirklich auf die Mitarbeiter ein so gut ich nur kann. Kommuniziere ihnen aber auch, dass es Grenzen gibt und dass man die einfach hat. Rückmeldung die sie mir geben ist, dass ich sie schätze, dass ich auf sie eingehe, dass ich ihre Meinung ernst nehme.</p>

	<p>es kleinere Einheiten und die Teams müssen neu zusammengestellt werden. Weiss nicht wie sie das dann machen. Die Erfahrung ist die, dass die Pflegedienstleitungen gesehen haben, dass so wenig wie möglich auseinander genommen werden sollte. Das gibt Unruhe hinein, dann kommen die Storming Phasen und das ist schwierig. Braucht sehr viel Kraft und wenn es dann noch anstrengend ist dazu, dann geht es ans lebendige oder. Das wirkt sich dann mehr oder weniger in Krankheitsausfällen aus.</p>					<p>nicht zu viel vorkommen oder den Plan weniger als ein Monat vorher haben.</p>		
IP 6	<p>Von den Bewohnern her ist es jetzt auf unserer Abteilung ein bisschen besser. So von den Demenzsituationen her. Dann auch viele Pflegebedürftige, die jetzt auch die Abteilung gewechselt haben, die eher nicht mehr auf die Demenz gehören. Und das haben sie in der letzten Zeit gerade gemacht. Und das finde ich gut. Das ist positiver geworden. Negativer wurde es mit diesen Kündigungen der Mitarbeiter vom Haus her. Und dann haben auch selbst Mitarbeiter gekündigt. Wichtig dass man es nachvollziehen kann.</p>	<p>Die geteilten Dienste sind anstrengend aber die kann man wohl nicht anders planen. Und einzelne Tage frei hängt auch an oder.</p>	<p>Machen das Beste daraus, ja. Mehr können sie nicht.</p>	<p>Ein später Plan, das ist manchmal ein wenig schwieriger.</p>	-	<p>Horizont: Für mich persönlich würde Mitte Monat reichen.</p> <p>Wieso: Wenn ich nichts los und nichts geplant habe ist es mir egal. Mir sind einfach diese Tage wichtig wo ich wirklich fix mit dem Vater zum Doktor gehen muss oder solche Sachen.</p>	<p>Flexibilität: Sehr eigentlich, ja. Am Wochenende wissen wir jetzt auch noch nicht wer wie wo arbeitet und ich arbeite am Wochenende und ich habe gesagt mir ist es egal welcher Dienst. Von dem her, man kann es mir auch morgen Abend noch melden wie ich am Samstag arbeite, das ist kein Problem.</p> <p>Gute Gründe: Wenn Ausfälle sind natürlich. Krank oder Unfall, dann hilft man einander natürlich. Nur wenn jemand länger in den Ausgang</p>	<p>Unser Abteilungsleiter gibt sich alle Mühe, da kann ich nichts sagen. Er schaut dass er so viel wie möglich berücksichtigen kann. negativ ist manchmal das ganze Klima weil der Plan zu spät ist, für die ist das sehr ein wichtiges Objekt dieser Plan.</p>

							gehen will, helfe ich nicht mit (lacht).	
IP 7	<p>Eine sehr grosse Veränderung wo die Leute irgendwie zirkuliert sind, hat für Verwirrung gesorgt beim Personal und bei den Bewohnern. Die Bewohner waren unzufrieden, weil immer jemand anders pflegen kam. Jetzt hat sich das wieder geändert, dass man schaut dass man mehr am gleichen Ort arbeitet. Das gibt den Bewohnern auch mehr Sicherheit, das finde ich gut. Es ist immer wie weniger Personal habe ich das Gefühl. Also, es fehlen immer wie mehr Leute, man muss mehr und mehr einspringen, man muss mehr und mehr organisieren wer kommt zu mir auf die Abteilung. Man ist dankbar dass man jemand erhält aber es ist sehr anstrengend immer wieder jemand neues auf der Abteilung zu haben, die man dann wieder einführen muss. Und ähm, das ist sehr sehr belastend für uns. Weil die Arbeit, welche nicht erledigt ist, bleibt dann dieser die hier ist und das ist eigentlich schon viel. Das ist immer wie mehr, finde ich. Und das hat sich die letzten Monate geändert. Ich weiss das ist utopisch aber ich würde irgendwie ein Team der Leute die vielleicht auf Abruf</p>	<p>Die Monatsplanung zum Beispiel. Bin so viel geplant wie ich muss, wie ich arbeiten sollte aber die tatsächliche Präsenzzeit ist trotzdem viel zu viel, weil ich länger bleibe oder manchmal keine Pausen mache.</p>	<p>Wenn sie bei uns auf der Abteilung den Plan machen, dann schauen sie, dass so viel wie möglich noch eine zweite Fachperson auf der Abteilung ist. Und unsere Teamleitung achten darauf, dass an diesen Tagen wo das viel vorkommt eben zwei Personen geplant werden, die das machen können.</p>	<p>Mir ist lieber sieben Tage arbeiten und dann drei, vier Tage frei zu haben. Es ist anders wenn ich vier, fünf, sechs Tage nacheinander arbeite, dann bin ich im Rhythmus dann bin ich auch eher fertig mit meinen Aufgaben. Wenn ich andere Leute sehe manchmal, ist sehr viel überplant teilweise. Lernende und Praktikanten arbeiten wie gestört. Auch immer sechs arbeiten einen frei, drei arbeiten einen frei, fünf arbeiten einen frei. Und das finde ich, ist zu viel. Und sie haben auch viele Überstunden.</p>	-	<p>Das wäre sehr wichtig eigentlich. Sehr wichtig, weil wir Termine, die man privat abmachen muss, kann man fast nicht.</p> <p>Horizont: Also am liebsten zwei Monate voraus. So wie es sein sollte</p> <p>Wieso: Privattermine, meine Freizeit auch planen zu können.</p>	<p>Flexibilität: So flexibel wie ich sein muss. Wenn es nicht geht, geht es nicht. Und wenn ich kann, mache ich, also. Eigentlich sehr (lacht).</p> <p>Gute Gründe: Krankheitsausfall. Irgendwie auch, wie soll ich sagen? Wenn es jemandem sehr wichtig ist jetzt einen Tag frei zu haben, dass ich einspringe. Das ist für mich, das ist ein wichtiger Grund, weil das passiert, das geht mir auch so.</p>	<p>Oositiv ist, dass wir so wie ein Freiwunsch zu gute haben. Dort finde ich es nicht so gut, dass wir die Freiwünsche zwei Monate vorher abgeben müssen. Je nachdem, wer kommuniziert. Manchmal kommt ein tut mir Leid, ich wäre froh wenn du das könntest. Du bist meine letzte Hoffnung, habe jetzt 100 Leuten telefoniert und niemand kann, könntest du? Dann kann ich auch. Aber manchmal hört man auch, ich habe niemand sonst, du musst. Und wenn ich muss, irgendwie, dann muss ich nicht sorry.</p>

	kommen einführen. Wie ein Jokerpool oder ich weiss doch nicht. So wie ein Pikett Dienst. Früher gab es das aber kann man sich das fast nicht leisten							
IP 8	Insofern dass wir komplexere Bewohner erhalten haben. Und ich es als TV zeitlich nicht mehr schaffe beim Tagesziel zu helfen, sei es jetzt noch aufräumen zu gehen oder jemandem das Frühstück einzugeben. Es ist negativer geworden weil, ich merke nur schon am Morgen wenn ich Rapport führe, das Team ist nicht mehr so, wir haben es eigentlich nicht mehr lustig am Morgen am Rapport oder können noch ein Witz machen oder noch kurz erzählen von gestern. Da sie wissen, sie haben ein Hardcore Programm. Und dort ist einfach auch die Spannung und das Kribbeln und die Nerven, die ich extrem merke im Team. Optional wäre ein halber Dienst mehr am Morgen. Haben diesen vor einem halben Jahr gestrichen, weil wir damals im ganzen Haus 30 Betten leer hatten. Dann hiess es, wenn wieder voll ist, dann kriegt ihr diesen halben Dienst wieder.	Mit 90 Prozent eher so ein bisschen an der höheren Grenze. Diesen Monat war ich jetzt 15 Stunden plus geplant, also mehr als sonst. Aber da es von den Fachpersonen so schwierig ist. Eher nach Hause kann man eigentlich nicht mehr. Dann bleibt man hier länger und dann bleibt man dort länger und das gibt einfach immer Überzeit.	Überausragend positives kann ich jetzt nichts sagen über die Planung.	Dass dieser Plan kurz vor halb kommt. Also das heisst wir haben den Dienstplan im weitaus viel zu spät, weil wir haben auch noch ein Privatleben welches wir planen müssen. Und die Planung, einige Hilfen haben auch noch Nachtwachen. Und dann hat sie vielleicht sechs Tage mit anschliessend noch drei, vier Nächten, ein Ausschlaftag, einer frei und dann sofort wieder um sechs Uhr anfangen. Und das ist Hardcore. Auch die Lernenden werden nicht gut eingeplant. Also die Ruhezeiten dort muss ich auch immer wieder nachkontrollieren, weil diese nicht eingehalten werden. Aber das ist das normale und deswegen arbeite ich auch nicht 100, weil das normal ist in der Pflege. Was ich aber nicht als normal empfinde.	Dass man die Pläne so her, weil ich finde das sollte eigentlich machbar sein, weil wir sind in diesem Sinne ein konstantes Team. Und auch nicht dass mal jemand kündigt oder mal jemand geht. Wir sind wirklich konstant und wir sind wirklich genug und dass man das mindestens einen Monat vorher rausbringen könnte. Und dass man auch noch ein bisschen mehr auf das Planen der Lernenden schaut.	Horizont: Zwei Monate im Voraus. Ein Monat ist eigentlich meine Erwartung, dass man zumindest einen Monat vorher weiss wie man im nächsten arbeitet. Und optimal wäre wenn man ihn zwei Monate vorher hat. Wieso: Weil ich noch ein Privatleben habe ausser dem Betrieb hier.	Flexibilität: Sehr, sehr flexibel. Ich war letzten Sommer, am Donnerstag haben sie mich gefragt ob ich für drei Monate in ein anderes Heim gehe weil wir leere Betten hatten und am Montag habe ich dann in Bern angefangen. Gute Gründe: Dort gibt es eigentlich keine guten. Doch, einfach dass der Betrieb weitergehen kann. Also für die Versorgung der Bewohner.	Positiv fällt mir wieder nichts ein. Zum Beispiel vorher war ich auch unten im Büro und es fehlt die ganze Woche eine Tagesverantwortung und ich wäre in der Pflege gewesen. Und ich bin so alle zwei Monate einmal in der Pflege, wo ich wirklich am Bett pflegen kann. Und dann war es wie normal, wie logisch, dass ich jetzt meine Pflegedienste abgebe und die Tagesverantwortung mache, weil ich sonst ja auch TV mache, das ist ja klar. Es macht so viel aus, wenn man merkt es ist nicht wie selbstverständlich. Dann wird man nicht sofort wütend. Kenne es selbst, dann denkt man, ach komm, ja. Was für mich ganz klar ist, rufe nie Lernende an. Weil haben ja Soll/Ist Stunden und die sind etwa immer auf dem gleichen Ding.

<p>IP 9</p>	<p>Der Druck wurde einfach grösser. Die Erwartungen haben zugenommen. 100 Prozent in der unter dem Druck, unter diesen Rahmenbedingungen ist enorm viel. Frage mich sowieso warum, 100 Prozent arbeiten. Am besten gar nicht erlauben. Aber die Problematik liegt dann wieder beim Lohn, kann man sich das leisten? Idealeerweise wäre so 80 Prozent, 100 Prozent Lohn aber das ist einfach so meine Fantasie und Vorstellung. Aber vielleicht gäbe es ja dort eine andere Lösung. Mit der Zeit müsste man schon mal hinschauen, das ist eine grosse Schwierigkeit. Dann ist man doch ausgeglichener, Work-Life-Balance. Bei den unregelmässigen Arbeitszeiten könnte man auch mal schauen. So Blöcke. Nicht sechs Tage arbeiten, einer frei. Am Wochenende musst du ja auch arbeiten. Die Verteilung vom Plan, ein bisschen besser verteilen. Da sind wir noch nicht so weit, da sind wir noch ein wenig stehen geblieben. Es gibt Leute die ein wenig später aufstehen und nicht mehr am Morgen duschen und dann lieber am Abend duschen. Dass man so ein wenig die Dienste kombiniert anpassen könnte. Dass man nicht</p>	<p>-</p>	<p>Habe jetzt wenige geteilte Dienste weil ich in der Leitungsfunktion bin, mehr die Bürozeiten oder mehrheitlich Tagesverantwortung habe.</p>	<p>Ich mache ja die Planung selbst aber das ist eher ein negativer Aspekt. Weil, wenn du weisst, der Plan muss sitzen und hier fehlen dir noch Leute, dann ist in der Regel ganz klar, dann plane ich mir ein wenig mehr, dass es dann funktioniert.</p>	<p>-</p>	<p>Bin sehr ein spontaner Mensch und ich war auch schon immer ein spontaner Mensch. Die zwanzig Jahre die ich jetzt hier arbeite. Wenn ich die Flexibilität nicht gehabt hätte, ich weiss nicht, dann wäre ich nicht solange hier gewesen. Vorausplanung ist mir gar nicht wichtig. Habe auch eine Familie aber bin auch so erzogen worden. Ja nicht so fix planen. Manche Sachen sind gut, die muss man vorausplanen aber ich bin sehr flexibel mit den Jahren.</p> <p>Horizont: Eine Woche würde reichen für mich persönlich. Manchmal weiss ich ja selbst nicht wie ich übermorgen arbeite. Aber so eine Woche, das wär noch so akzeptabel.</p>	<p>Flexibilität: Wie bereits erwähnt, sehr flexibel.</p> <p>Gute Gründe: Das muss irgendein Arzttermin sein, das ist Blödsinn, kann auch mal ein Geburtstag sein oder ein wichtiger Anlass bei dem man gerne dabei sein möchte, das ist für mich ein guter Grund.</p>	<p>Es wird gut akzeptiert, es wird gut begründet wenn eine Dienständerung kommt und man wird gefragt und nicht du musst. Aber ähm, eben, diese Phasen mit der Bettenbelegung, da hat man es schon gespürt, dass es fast ein müssen ist. Und die Akzeptanz eher weniger vorhanden war, wenn du nein gesagt hast. Bereichsleitung wo ich arbeite, ist sehr Kommunikativ und sehr in Kontakt, Könnten die anderen auch als Vorbild nehmen. Der Kontakt ist sehr intensiv, also es wird immer nachgefragt ob es geht oder ob man etwas braucht. Und wenn Dienständerungen vorfallen so ungeplante, dass auch Unterstützung von ihm aus kommt und auch Ideen von ihm kommen wie man es regeln könnte.</p>
-------------	--	----------	--	--	----------	--	---	--

	<p>mehr so die geteilten Dienste plant. Machen jetzt Teamsitzungen, zum Beispiel die Abteilungen B2/E2 zusammen. Und so kann man auch voneinander profitieren. Ich glaube das hat man mit der Zeit gemerkt und diese Gruppendynamik ist nicht mehr so vorhanden wie früher. Weil man den Nutzen von dem sieht.</p>							
IP 10	<p>Etwa vor einem Jahr hat das Altersheim viele freie Plätze gehabt, also freie Betten. Und jetzt haben sie das wieder aufgeholt. Weniger Personal und du bist nur noch am rumrennen. Hast einfach viel zu wenig Zeit für die Bewohner. Würde als erstes einmal aufräumen. Einmal den Mitarbeitern künden oder halt mal andere einstellen oder anstellen. Mal neues Personal. So wie ich, ich bin auch schon ein wenig veraltet so gesagt. Einmal ein bisschen Veränderung. Einmal jemand einstellen, der auch mal Kinder hatte. Junge die auch arbeiten wollen und es halt auch ermöglicht mit der KITA. Und dann auch viele die 100 Prozent arbeiten, nur einen Tag frei und dann arbeiten sie wieder fünf Tage. Dort hiess es auch immer zwei Tage wäre gut zwischendrin frei.</p>	<p>Viele die 100 Prozent arbeiten, haben manchmal nur einen Tag frei und dann arbeiten sie wieder fünf Tage. Hiess auch immer zwei Tage wäre gut zwischendrin frei. Hat es einmal geheissen aber das ist jetzt auch wieder nicht mehr. Bin manchmal auch nicht zufrieden. Aber eben, dann hörst du wieder 100 Prozent oder 80 Prozent und dann fünf Tage arbeiten und dann einer frei und dann wieder fünf Tage, manchmal sechs. Mein Gott, die haben keine Kinder, die haben auch noch ein Privatleben. Ich weiss nicht, ich könnte nicht.</p>	<p>Hängt jeden Monat einen Plan auf für den nächsten Monat. Dort können wir uns eintragen, wann wir frei brauchen. Und da schaut er eigentlich schon. Sonst ist es im Grossen und Ganzen gut. Wochenenddienst, wenn du mal einen Termin hast oder so, schaut er sicher auch oder du kannst dann etwas abtauschen mit einer Kollegin. Er schaut sehr gut zu uns, das ist schon so. Gegenüber dem anderen Chef. Der war nicht so, er wollte dann manchmal nicht auf die Wünsche eingehen. Einfach das was er sagt, das musst du machen oder befolgen oder ja.</p>	<p>Jetzt habe ich gerade eine Situation. Ostern, Pfingsten, wo du eigentlich frei eingeben musst, das habe ich jetzt nicht gemacht. Und jetzt ist es so, dass ich an Ostern Sonntag/Montag arbeite und Pfingsten auch Sonntag/Montag. Es hat geändert und ich weiss nichts davon, dass man das nicht mehr so macht.</p>	-	<p>Horizont: Einen Monat voraus sollte das schon sein.</p> <p>Wieso: Weil du ja auch noch Termine hast, die du frei haben solltest. Sei es jetzt Doktor oder Kinderarzt oder sonst irgendetwas.</p>	<p>Flexibilität: Da musst du einfach. Muss ich erst mal schauen. Eigentlich nicht, weil ich halt die Kinder habe. Habe auch schon gesagt jetzt müsst ihr mir das halt schon fast eine Woche vorher sagen.</p> <p>Gute Gründe: Ou du, es gibt keine.</p>	<p>wenn du einspringen müsstest, rufen sie dich an, zu Hause an und fragen dich ob das in Ordnung ist und du überhaupt Zeit hast. Manchmal klappt es, manchmal nicht und manchmal kommst du am Morgen und ah, jetzt muss ich nach drüben, wieso habt ihr mir nichts gesagt? Und manchmal erachten sie es auch nicht als nötig, du kommst am Morgen ja sowieso arbeiten. Nicht erst im letzten Moment. Wenn du auf eine andere Abteilung musst, dann rufen sie dich ja schon an. Ja es ist eigentlich, die Kommunikation ist eigentlich schon gut. Sie machen auf jeden Fall das Beste.</p>

IP 11	<p>Man merkt es gut dass ein bisschen Personal zum Teil fehlt. Musste mehr aushelfen gehen. Im Grossen und Ganzen blieb es ähnlich. Aber man merkt es halt schon. Das Team ist einfach auch anders, sie haben Angst dass sie zu viel arbeiten müssen. Vor allem mehr Fachpersonal anstellen, dort hapert es ein bisschen.</p>	-	<p>Die Arbeitszeit finde ich sehr gut. Ich habe wirklich eigentlich nur fast zwei Dienste wo ich durch arbeite.</p>	<p>Sagen wir es so, eben viel Überzeit. Manchmal gehst du eine Stunde später nach Hause oder noch später. Oder manchmal ist nach einem Dienst noch eine Sitzung angehängt. Oder zwischendrin in der Pause eine Sitzung. Das ist manchmal ein bisschen schwierig. Das macht dich auch Müde wenn du den ganzen Tag gearbeitet hast und dann noch zwei Stunden eine Sitzung hast.</p>	-	<p>Da lege ich schon wert drauf. Aber ähm, ich muss jetzt sagen wir erhalten unsere Arbeitspläne immer sehr knapp. Manchmal erst zwei Wochen vorher, vor dem nächsten Monat.</p> <p>Horizont: Mindestens einen Monat vorher. Und dass es fair geplant ist. Das jeder zum Beispiel gleich viele Wochenenden hat.</p> <p>Wieso: Damit ich meine Freizeit planen kann, wichtig, da ich noch ein Privatleben habe. Und die Termine die gemacht werden müssen.</p>	<p>Flexibilität: Bin ich eigentlich immer. Wurde auch schon viel gefragt ob ich einen anderen Dienst machen kann. Da habe ich ja gesagt. Wenn wirklich nichts wichtiges vor, dann sage ich schon ja.</p> <p>Gute Gründe: Wenn zum Beispiel jemand krank wird. Also ein Ausfall.</p>	<p>Bei uns macht das der Abteilungsleiter. Und du darfst deine Wünsche einbringen, einfach nicht zu kurzfristig, sonst haben sie nicht so Freude. Aber wenn du wirklich sagst was du willst, dann kannst du manchmal kurzfristig etwas ändern. Da ist er eigentlich sehr flexibel. Positiv, wenn es Veränderungen gibt, dann sagt er es uns. Manchmal ist es schon geändert ohne zu fragen, das ist eher negativ, aber ähm er sagt es dann jeweils schon.</p>
IP 12	<p>Das Klima hat sich vielleicht verändert, die Stimmung. Denke ins Negative. Ist so eine angespannte Situation, Kommunikation ist schwierig, Informationsfluss, man weiss auch nicht recht, wie es nun weitergeht da die Bereichsleitung weg ging. Fachpersonal welches bereits in der Probezeit gekündigt hat und gemerkt hat, dass es ist nicht ganz das ist was man bei der Anstellung gezeigt hat. Oder wie sie es sich vorgestellt haben. Ist noch schwierig. Haben Sie</p>	<p>Wäre eigentlich 30%. Gibt so eine Nacht pro Woche. Hätte auch noch Wochenende Tagdienst arbeiten wollen und das ist nicht mehr planbar, weil es nicht genug Fachpersonal gibt die Nachtwache machen können. Mich kann man auch jederzeit anrufen, wenn ich das organisieren kann, komme ich auch zusätzlich arbeiten. Und das ist halt das was mir manchmal ein bisschen zum Verhängnis wird.</p>	<p>Ich denke Freiwünsche, das klappt zum Teil ziemlich gut. Dass sie wirklich versuchen, dass man das was man frei braucht oder frei möchte, dass man das wirklich kriegt. Oder dann schaut man untereinander, man muss halt vielleicht auch manchmal unter den Kolleginnen schauen, nicht das sie das schon fast fix einplanen. Und wenn man dann weiss wem, klappt das wirklich gut</p>	<p>Die ganze Flexibilität. Also eben ich mache jetzt Nachtwache. Aber wenn einen Tagdienst eingeplant habe, also bis um viertel nach vier. Und dann heisst es am Morgen, du musst heute einen späten machen. Wenn das zwei, dreimal passiert von deiner geplanten Zeit, irgendwann hast du das Gefühl hallo? Ich arbeite gerne hier aber gerade hier verheiratet bin ich nicht, ich habe auch noch ein Privatleben.</p>	-	<p>Mir ist das sehr wichtig. Als ich Leitung war, musste man den Plan eineinhalb Monate zum Voraus rausgeben. Man hatte den Plan frühzeitig und durch das konnte man die Termine abmachen.</p> <p>Horizont: Mindestens vier Wochen zum Voraus, also ein Monat vorher.</p> <p>Wieso: Einfach für die ganze</p>	<p>Flexibilität: Wenn ich es organisieren kann sehr. Mir kann man auch mal am Abend um acht, um neun telefonieren und fragen ob ich um viertel nach zehn auf die Nachtwache komme. Das kann ich.</p> <p>Gute Gründe: Krankheitsfälle. Wenn Teamkolleginnen krank werden. Kann aber auch sein dass intensive Bewohnersituationen sind, wo jemand mehr</p>	<p>Bin die, die mehr Fragen gehen muss oder suchen gehen muss oder Infos einholen. Wenn es gut läuft komme ich einmal in der Woche rein. Und dann komme ich nicht alles mit über und dann muss ich selbst die Infos holen. Vielleicht finde ich sie im Intranet oder dann muss ich persönlich fragen gehen oder ich muss anrufen. Aber sie sagen immer es ist eine bring-/hol Info Pflicht. Das verstehe</p>

	<p>falsche Versprechungen gemacht oder hat man etwas falsch gehört. Es hat auch Angst ausgelöst. Ist immer so wenn jemand von der Obrigkeit freigestellt wurde. Man hat dann auch die fehlende Rückmeldung, ist man gut, ist alles in Ordnung oder muss ich mit dem gleichen rechnen. Das ist dann das was so ein bisschen diese Stimmung macht.</p>	<p>Sobald sie mich anrufen komme ich. Dann bin ich dann sofort höher eingeplant, habe wieder mehr Stunden. Abbauen kann ich fast nicht, das ist so ein bisschen ein Kreis oder. Was mich manchmal so ein wenig stört, da habe ich meine sechs Nächte plus noch einen Tagdienst innert 14 Tage alles auf einem Haufen und nicht über einen Monat verteilt. Und wenn die dann Blöcke haben von fünf Tagen, einen frei, vier Tage, drei frei. Einfach wenn das dann so gestaffelt ist, ist das wo man dann spürt oder. Und man möchte ja eigentlich Teilzeit arbeiten, dass man eben vielleicht nur drei Tage arbeitet vier Tage frei. Also es geht bei uns schon nicht immer regelmässig aber wenn man dann alles so geballt hat, dann kommt man dort so an seine Grenzen. Oder auch die ganzen Überzeit Thematiken. Wenn das dann alle Tage ist. Alle Tage eine halbe Stunde, dreiviertel Stunde das hängt an.</p>	<p>oder.</p>	<p>Und das merkt man dann auch, das ist etwas wo es auch Unstimmigkeiten gibt. Und das trifft dann meistens die gleichen.</p>		<p>Planung, was man sonst noch organisieren muss rundherum. Wenn wir den Plan nur zwei Wochen vorab erhalten, dann muss man Termine bereits abmachen und dann kriegt man den Plan und sieht, dass man genau dann arbeiten muss.</p>	<p>Pflege braucht oder mehr Betreuung. Dass man stundenweise jemand reinholen muss. Denke das meiste ist Krankheit oder Unfall. Abwesenheiten von Teamkolleginnen.</p>	<p>ich auch. Aber eben manchmal müht es mich dann schon auch. Oder dann wird ein Rapport oder etwas abgesagt, mir sagt man das nicht, ich organisiere Zuhause alles und komme hier und es heisst ou, dich haben wir vergessen anzurufen. Das macht mich dann fast rasend oder. Da habe ich den Weg, ich musste alles organisieren. Also das positive ist sicher wenn man die Personen direkt ansprechen geht, du ich habe dieses und jenes gehört, was ist da los, dann erhält man sicher immer die Antwort. Das negative ist einfach eben manchmal, ja die fehlende Information oder dass man irgendwie über sieben Ecken etwas erfährt. Und dann heisst es dann wieder, ou, hat dir das niemand gesagt? Aber ich denke das ist einfach so ein bisschen bei mir, weil ich niederprozentig bin.</p>
--	--	---	--------------	---	--	---	--	---