



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie

# Massnahmen zur Stärkung des Organisationalen Commitment von Pflegetitarbeitenden

BACHELOR THESIS

Juni 2025

Autorin  
Jana Lüscher

Betreuungsperson  
Prof. Dr. Claudia Meier Magistretti

Praxispartner\*in  
Alters- und Pflegeheim Schenkenbergertal AG  
Kontaktperson Steve Vogt-Masel

## **Abstract**

Die hohe Fluktuation auf dem Arbeitsmarkt ist für die Wirtschaft im Allgemeinen, aber auch für die Alters- und Pflegeheim Schenkenbergertal AG ein aktuelles Thema. Wie die Fluktuation durch das Organisationale Commitment gesenkt werden kann, soll mit der Fragestellung „*Welche Massnahmen können zur Stärkung des Organisationalen Commitment der Pflegemitarbeitenden der Alters- und Pflegeheim Schenkenbergertal AG vorgeschlagen werden?*“ untersucht werden. Dabei wurden durch die qualitativen leitfadengestützten Einzelinterviews Bestandteile des Organisationalen Commitments, Aspekte, welche einen guten Arbeitgebenden ausmachen sowie Massnahmen zur Stärkung des Organisationalen Commitments erfasst. Anhand der qualitativen leitfadengestützten Einzelinterviews mit Pflegemitarbeitenden ( $n=6$ ) konnte eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Themen Abwesenheit durch Krankheit, Arbeitszufriedenheit sowie Wertschätzung, empfohlen werden. Diese Themen haben alle einen Bezug zum Organisationalen Commitment.

*Key words:* Organisationales Commitment, Fluktuation

**Anzahl Wörter im Abstract:** 115

**Anzahl Zeichen des Berichts (inkl. Leerzeichen):** 107 198

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	1
1.1	Fragestellungen und Zielsetzungen .....	1
1.2	Vorgehen und Aufbau der Arbeit .....	3
1.2.1	Abgrenzung und Begriffsbestimmung .....	3
2	Theoretischer Hintergrund und aktueller Forschungsstand .....	5
2.1	3-Komponenten-Modell von Allen und Meyer .....	5
2.2	Forschungsstand .....	6
3	Methodik .....	10
3.1	Untersuchungsdesign .....	10
3.2	Interviewleitfadententwicklung .....	10
3.2.1	Kognitive Interviews .....	19
3.3	Stichprobenbeschreibung .....	23
3.4	Durchführung der Interviews .....	24
3.5	Datenaufbereitung und -analyse .....	25
4	Ergebnisse .....	28
4.1	Wie wird das Organisationale Commitment beschrieben .....	28
4.1.1	Erfüllung der Wunschvorstellungen .....	28
4.1.1.1	Beschreibung affektives Organisationales Commitment .....	29
4.1.1.2	Kontinuierliches Organisationales Commitment .....	32
4.1.1.3	Normatives Organisationales Commitment .....	34
4.2	Komponenten Organisationales Commitment .....	35
4.3	Massnahmen Organisationales Commitment .....	38
5	Interpretation der Ergebnisse .....	43
5.1	Beschreibung Organisationales Commitment .....	43
5.2	Komponenten Organisationales Commitment .....	44
5.3	Massnahmen Organisationales Commitment .....	45

## ORGANISATIONALES COMMITMENT

6 Handlungsempfehlungen.....	47
7 Diskussion .....	50
Literaturverzeichnis.....	53
Tabellenverzeichnis .....	56
Abbildungsverzeichnis .....	56
Hilfsmittelverzeichnis .....	57
Anhang .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
Anhang A .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
Anhang B .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>

# 1 Einleitung

Laut Bundesamt für Gesundheit [BAG] (2024) waren im Jahr 2019, in den Gesundheitsorganisationen in der Schweiz, ca. 91 000 diplomierte Pflegefachkräfte und 59 000 Personen mit einem Abschluss auf Sekundarstufe zwei, wie Fachfrauen oder Fachmänner Gesundheit, angestellt. Laut dem Verein Ja zur Pflegeinitiative (2021) waren 2021 in der Schweiz über 11 700 Pflegestellen, davon 6 200 Pflegefachpersonen, nicht besetzt. Zudem steigt der Pflegebedarf und der Fachkräftemangel nimmt zu. Laut Bundesamt für Statistik (BFS) (2023b) liegt die Fluktuationsrate im Jahr 2022 in Alters- und Pflegeheimen bei 28%. Aufgrund des steigenden Pflegebedarfs und dem zusätzlichen Fachkräftemangel (Verein Ja zur Pflegeinitiative, 2021) stellt die Autorin dieser Arbeit die Hypothese auf, dass die Pflegemitarbeitenden bei Unzufriedenheit mit den Arbeitgebenden, weniger lange in einer Organisation verweilen, da die Nachfrage nach Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt hoch ist. Dieser Annahme entspricht die Fluktuationsrate von 28% (BFS, 2023b). Um der Fluktuation entgegenzuwirken, können verschiedene Massnahmen vollzogen werden. Die Alters- und Pflegeheim Schenkenbergertal AG möchte ihre Fluktuation im Bereich Pflege senken. Die Organisation beschäftigt 44 Mitarbeitende sowie insgesamt 16 Auszubildende. In Absprache mit der Praxispartnerin wurde das Organisationale Commitment der Pflegemitarbeitenden als relevanter Faktor auf den Verbleib in der Organisation erachtet. Auch wenn es aufgrund von fehlendem Organisationalem Commitment nicht direkt zu einer Kündigung kommen muss, kann eine geringe emotionale Bindung zu anderen negativen Effekten für die Organisation führen, wie geringere Eigenverantwortung, Leistungsbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein sowie vermehrte Fehltage aufgrund von Krankheit (Gallup, 2013), wodurch die Relevanz des Organisationalem Commitment verdeutlicht wird.

## 1.1 Fragestellungen und Zielsetzungen

Mit dem Bezug zur Thematik des Organisationalem Commitment wurden eine Hauptfragestellung, weitere Unterfragestellungen sowie die Ziele dieser Arbeit hergeleitet. Durch diese Arbeit sollen Massnahmen zur Stärkung des Organisationalem Commitment der Pflegemitarbeitenden der Alters- und Pflegeheim Schenkenbergertal AG hergeleitet werden, wodurch die Fluktuation, spezifisch im Bereich Pflege, gesenkt werden soll. Die durch dieses Ziel abgeleitete Hauptfragestellung lautet „*Welche Massnahmen können zur Stärkung*

*des Organisationalen Commitment der Pflegemitarbeitenden der Alters- und Pflegeheim Schenkenbergertal AG vorgeschlagen werden?‘‘. Die Beantwortung dieser Fragestellung geschieht mittels qualitativer leitfadengestützter Einzelinterviews.*

Um einen ersten Einblick über das Organisationale Commitment der interviewten Pflegemitarbeitenden zu erhalten, wurde folgende Unterfragestellung formuliert *„Wie beschreiben die befragten Pflegemitarbeitenden das Organisationale Commitment?‘‘*. Aus der Literaturrecherche wurde ersichtlich, dass sich das Organisationale Commitment aus drei Komponenten zusammensetzt. Die Definition des Organisationalen Commitment sowie der drei Komponenten des Organisationalen Commitment werden im Kapitel 2.1 erläutert.

Anhand der Komponenten des 3-Komponenten-Modell von Allen und Meyer (1990) wurden die folgenden drei Unterfragestellungen formuliert:

- *„Wie beschreiben die befragten Pflegemitarbeitenden das affektive Organisationale Commitment?‘‘*
- *„Wie beschreiben die befragten Pflegemitarbeitenden das kontinuierliche Organisationale Commitment?‘‘*
- *„Wie beschreiben die befragten Pflegemitarbeitenden das normative Organisationale Commitment?‘‘*

Des Weiteren wurde die Unterfragestellung *„Was macht das Organisationale Commitment der Pflegemitarbeitenden aus?‘‘* verfasst, damit festgehalten werden kann, was aus Sicht der Pflegemitarbeitenden an einer Organisation wichtig ist. Um zu erheben, was sich die Pflegemitarbeitenden für Veränderungen wünschen, wurde die folgende dritte Unterfragestellung in die Erhebung miteinbezogen *„Welche Massnahmen, zur Stärkung des Organisationalen Commitment der Pflegemitarbeitenden, lassen sich aus den Interviews ableiten?‘‘*.

Die Praxispartnerin interessiert sich dafür, ob es einen Unterschied im Organisationalen Commitment zwischen den kürzer und den länger in der Organisation angestellten Pflegemitarbeitenden gibt. Ein weiteres Ziel der Erhebung ist demnach, mögliche Unterschiede zwischen kürzer und länger in der Organisation angestellten Pflegemitarbeitenden, bezüglich des Organisationalen Commitment, zu beschreiben.

## 1.2 Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Zur Beantwortung der Hauptfragestellung „*Welche Massnahmen können zur Stärkung des Organisationalen Commitment der Pflegemitarbeitenden der Alters- und Pflegeheim Schenkenbergertal AG vorgeschlagen werden?*“ werden anhand der Ergebnisse der leitfadengestützten Einzelinterviews sowie der Literatur, Massnahmen hergeleitet. Das Konstrukt des Organisationalen Commitment wird im Kapitel 2 theoretisch beschrieben. Darauf folgt im Kapitel 3 das methodische Vorgehen. Im Kapitel 4 sind die Ergebnisse der Interviews geschildert. Die Interpretation der Ergebnisse ist im Kapitel 5 ersichtlich, die Handlungsempfehlungen im Kapitel 6 sowie die Diskussion im Kapitel 7.

### 1.2.1 Abgrenzung und Begriffsbestimmung

Aufgrund der Fragestellungen sowie dem begrenzten Umfang dieser Arbeit sind im folgenden Unterkapitel die Abgrenzungen dieser Arbeit aufgeführt. Um Missverständnisse zu verhindern und die Arbeit einheitlich zu gestalten, wurden zudem Vereinheitlichungen vorgenommen, welche im folgenden Kapitel erläutert werden.

#### **Organisationales Commitment**

In dieser Arbeit wird unter Commitment die emotionale und kognitive Bindung (Ehrlich, 2024) einer pflegemitarbeitenden Person an die Alters- und Pflegeheim Schenkenbergertal AG verstanden. Durch diese Arbeit wird das Stärken des Organisationalen Commitment der Pflegemitarbeitenden angestrebt. Ein sehr starkes Commitment kann sich auch negativ auf das Urteilsvermögen der betroffenen Person auswirken (Klein & Park, 2020, zitiert nach Ehrlich, 2024, S.67) sowie zu organisationsschädigendem Verhalten führen (Ehrlich, 2024). Die negativen Auswirkungen von einem zu stark ausgeprägten Organisationalen Commitment werden in dieser Arbeit nicht weiter behandelt.

Für diese Arbeit wurde deutsch- sowie englischsprachige Literatur konsultiert. Durch die Übersetzungen und dem unterschiedlichen Gebrauch von Begriffen, wird in der Literatur nicht einheitlich von Organisationalem Commitment gesprochen. Beispielsweise wurde das Commitment in der Organisation oder bei der Arbeit erwähnt, genannt wurde es jedoch lediglich Commitment. Des Weiteren wurde der Begriff Engagement immer wieder mit dem Begriff Commitment gleichgesetzt. In dieser Arbeit wird einheitlich der Begriff Organisationales Commitment verwendet.

### **Begriffsbestimmung Fluktuation**

Im Fokus dieser Arbeit liegt die Fluktuation durch Eigenkündigung. Diese umfasst das Austreten aus einer Organisation, um in den meisten Fällen eine Stelle bei einem neuen Arbeitgebenden anzutreten (Klaiber, 2018). Dies bedeutet des Weiteren, dass Kündigungen, aufgrund von beispielsweise Pensionierung oder Tod, nicht weiter behandelt werden.

### **Begriffsbestimmung kontinuierliches Organisationales Commitment**

In der Literatur ist der Begriff *kalkulatorisches Organisationales Commitment* und *kontinuierliches Organisationales Commitment* zu finden. In dieser Arbeit wird einheitlich der Begriff kontinuierliches Organisationales Commitment verwendet, da die Arbeit sich an dem 3-Komponenten-Modell von Allen und Meyer (1990) orientiert, in welchem es *continuance commitment to the organization* genannt wird.

### **Gewährung Anonymität**

In dieser Arbeit sollen mögliche Unterschiede im Organisationalen Commitment zwischen kürzer und länger in der Organisation angestellten Pflegemitarbeitenden begutachtet werden. Dafür werden jeweils drei Pflegemitarbeitende interviewt, welche weniger als zwei Jahre und welche länger als zwei Jahre in der Organisation beschäftigt sind. Da es sich dabei um zwei kleine Stichproben handelt und der Datenschutz für die interviewten Pflegemitarbeitenden gewährt werden soll, werden nur Aussagen in diese Arbeit miteinbezogen, welche keinen direkten Rückschluss auf die interviewten Personen erlauben. Ebenfalls wurden sprachliche Anpassungen bei direkten Zitaten vorgenommen, um einen Rückschluss auf die interviewte Person zu erschweren. Im Ergebnisteil wurde die Aufteilung in unter zwei Jahre und über zwei Jahre in der Organisation angestellte Pflegemitarbeitende, lediglich dann vollzogen, wenn der Datenschutz dennoch gewährt ist.

### **Grenzen des Forschungsdesigns**

Durch das gewählte Erhebungsdesign und die zu beantwortenden Fragestellungen wird nicht die Stärke des Organisationalen Commitment der Pflegemitarbeitenden erfasst, sondern lediglich wie sie das Organisationale Commitment beschreiben. Durch die Grösse der Stichprobe sind zudem keine verallgemeinernden Aussagen über das Organisationale Commitment zu treffen. Für repräsentative Informationen müssten weitere Erhebungen durchgeführt werden.

## **2 Theoretischer Hintergrund und aktueller Forschungsstand**

Im folgenden Kapitel werden die theoretischen Aspekte der vorliegenden Arbeit erläutert. Dazu wird zuerst das 3-Komponenten-Modell von Allen und Meyer (1990) beschrieben. Anschliessend folgt der aktuelle Forschungsstand und der Bezug zur Fluktuation.

### **2.1 3-Komponenten-Modell von Allen und Meyer**

Im folgenden Kapitel wird das 3-Komponenten-Modell von Allen und Meyer (1990) näher erläutert. Dabei lässt sich das Gesamtkonstrukt des Organisationalen Commitment in drei Komponenten unterteilen. Diese drei Komponenten sind das affektive, kontinuierliche und normative Organisationale Commitment. Die einzelnen Komponenten werden im Folgenden näher erläutert.

#### **Affektives Organisationales Commitment**

Das affektive Organisationale Commitment beschäftigt sich mit der emotionalen Bindung der Mitarbeitenden an die Organisation (Allen & Meyer, 1990). Das Gallup-Institut (2013) erforschte, dass 24% der in Deutschland arbeitenden Personen keine emotionale Bindung zu ihrer Organisation aufweisen sowie innerlich gekündigt haben. Zentral für das affektive Organisationale Commitment ist laut dem Buch von Klaiber (2018), dass die Bindung nicht durch extrinsische Motivationsfaktoren, sondern durch intrinsische Motivation erlangt wird. Nach der integrativen Literaturübersicht von Mercurio (2015) ist nachgewiesen, dass ein ausgeprägtes affektives Organisationales Commitment das Verhalten von Mitarbeitenden bestimmt. Das affektive Organisationale Commitment hat eine wechselseitige Wirkung auf das Verhalten, die Wahrnehmung und die Empfindungen eines Mitarbeitenden sowie auf den Erhalt und die Investitionen die getätigt werden. Wobei das Verhalten, die Wahrnehmung, die Empfindungen, die Investitionen und der Ertrag auch in Beziehung zueinander stehen. In der folgenden Abbildung 1 sind diese Beziehungen ersichtlich.

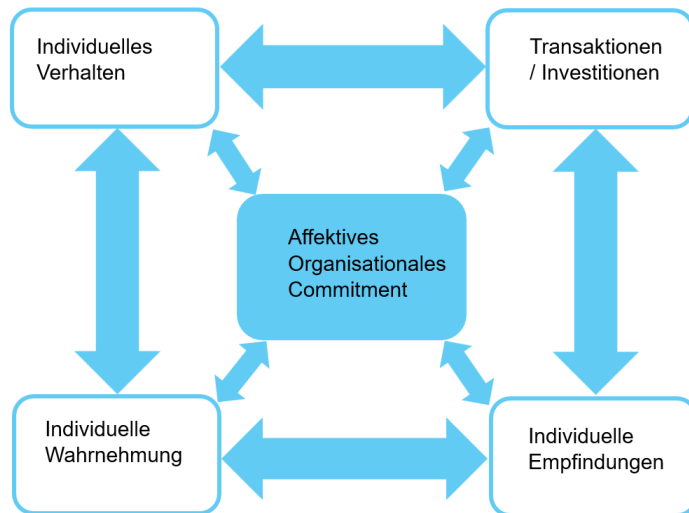


Abbildung 1. Eigene vereinfachte Darstellung der Konzeptkarte des affektiven Engagements als Kernstück des organisatorischen Engagements nach Mercurio (2015, S. 406)

### **Kontinuierliches Organisationales Commitment**

Das kontinuierliche Organisationale Commitment meint die unfreiwillige Bindung der Mitarbeitenden an eine Organisation (Klaiber, 2018). Wobei durch einen Vergleich der Vor- und Nachteile abgewogen werden kann, ob die Organisation verlassen werden sollte oder nicht. Eine Möglichkeit, wieso die Organisation nicht verlassen wird, kann die Problematik sein, keinen neuen Arbeitgebenden zu finden. Aus dem Artikel von Schmid geht hervor, dass aus Untersuchungen sowie aus theoriegeleiteter Literatur ermittelt werden konnte, dass das kontinuierliche Organisationale Commitment keine signifikante Wirkung zeigt (Schmid, 2004, zitiert nach Schmid, 2009, S. 25).

### **Normatives Organisationales Commitment**

Im Fokus des normativen Organisationalen Commitment, steht das Gefühl der Mitarbeitenden, der Organisation gegenüber eine gewisse Verpflichtung zu haben (Schmid, 2009). Eine positive Ausprägung des normativen Organisationalen Commitment kann durch Investitionen der Organisation in die Mitarbeitenden unterstützt werden.

## **2.2 Forschungsstand**

Um herauszufinden, wie die Fluktuation gesenkt werden kann, ist es relevant zu wissen, wieso dass Mitarbeitende die Organisationen verlassen. Die Jobplattform Stepstone hat eine Umfrage mit 22 000 Fach- und Führungskräften in Deutschland durchgeführt, wobei erfasst wurde, wieso Arbeitnehmende kündigen (Nier, 2019). Es wurde danach gefragt,

wieso die Arbeitnehmenden ihren letzten Arbeitgebenden verlassen haben. In der Tabelle 1 sind die top fünf Gründe mit Prozentangaben aus der Erhebung von Stepstone ersichtlich.

Tabelle 1

*Eigene Tabelle der Top fünf Gründe für eine Kündigung angelehnt an die Abbildung Warum Beschäftigte kündigen von Stepstone (Nier, 2019)*

<b>Grund</b>	<b>Prozent</b>
Zu kleines Gehalt	40%
Mangelhaftes Arbeitsklima	37%
Fehlende Karrierechancen	35%
Die Unternehmenskultur passt nicht zu mir	28%
Fehlende Entwicklungsmöglichkeiten	25%

Daten zu Prozentangaben bezüglich der Fluktuation liefert die Schweizerische Arbeitskräfteerhebung [SAKE] (BFS, 2023a). Die SAKE ist eine Personenbefragung, welche die Erwerbsstruktur sowie das Erwerbsverhalten der Menschen mit festem Wohnsitz in der Schweiz erhebt. Die Stichprobe der gesammelten Daten umfasst rund 120 000 interviewte Personen pro Jahr und stellt eine repräsentative Stichprobe dar (BFS, 2024). Die Daten zeigen, dass im Jahr 2023 rund 4.85 Millionen Personen erwerbstätig waren, wobei rund 10% zwischen dem Jahr 2022 und dem Jahr 2023 den Arbeitgebenden gewechselt haben. Aus diesen Zahlen kann abgeleitet werden, dass die Fluktuation, entstanden durch einen Arbeitgebendenwechsel, nicht nur im Pflegebereich ein aktuelles Thema darstellt.

### **Fluktuation**

Es gibt viele verschiedene Faktoren, welche einen Einfluss auf den Verbleib einer Person in einer Organisation haben. Felfe und Six (2006) stellen in einem Artikel die Arbeitszufriedenheit und das Organisationale Commitment einander gegenüber und nehmen Bezug zu deren Empirie. Sie beschreiben die Antezedenzen und Konsequenzen von Organisationalem Commitment und Arbeitszufriedenheit. Unter dem Begriff Antezedenzen werden Bedingungsfaktoren verstanden. Das Organisationale Commitment und die Arbeitszufriedenheit beeinflussen sich gegenseitig, woraus positive sowie negative Konsequenzen folgen können. Es gibt vier Antezedenzen, bestehend aus Arbeitsbedingungen, Führung, Person und Organisation, welche auf das Organisationale Commitment und die Arbeitszufriedenheit wirken. Die Arbeitsbedingungen setzen sich aus der Aufgabe, der Bezahlung sowie dem Klima zusammen. Die Führung umfasst den transformationalen Führungsstil sowie Partizipation. Das Alter, das Geschlecht, die Bildung,

die Kontrollüberzeugung und die Eigenschaften setzten sich zusammen zum Einflussfaktor Person. Die Organisation besteht aus den Faktoren Unterstützung und Gerechtigkeit. Positive Konsequenzen können sich in der Leistung, in freiwilligem Verhalten am Arbeitsplatz und dem Wohlbefinden widerspiegeln. Unter freiwilligem Verhalten, auch Organizational Citizenship Behavior (COB) genannt, wird folgendes verstanden: „(a) es handelt sich um Verhaltensweisen, die ausserhalb der Rollenvorgaben einer Person liegen, (b) sie werden nicht formal belohnt und (c) sie tragen zur organisatorischen Effektivität bei.“ (Rose, 2016, S. 296). Die negativen Konsequenzen können Absentismus, Fluktuationsabsicht, Fluktuation sowie Stress sein (Felfe & Six, 2006). Dem Commitment zur Organisation wird eine wichtige Rolle zugeschrieben, da wenn eine enge Bindung an die Organisation besteht, die Mitarbeitenden Unzufriedenheit eher aushalten. In der folgenden Abbildung 2 sind diese Aspekte visuell ersichtlich.

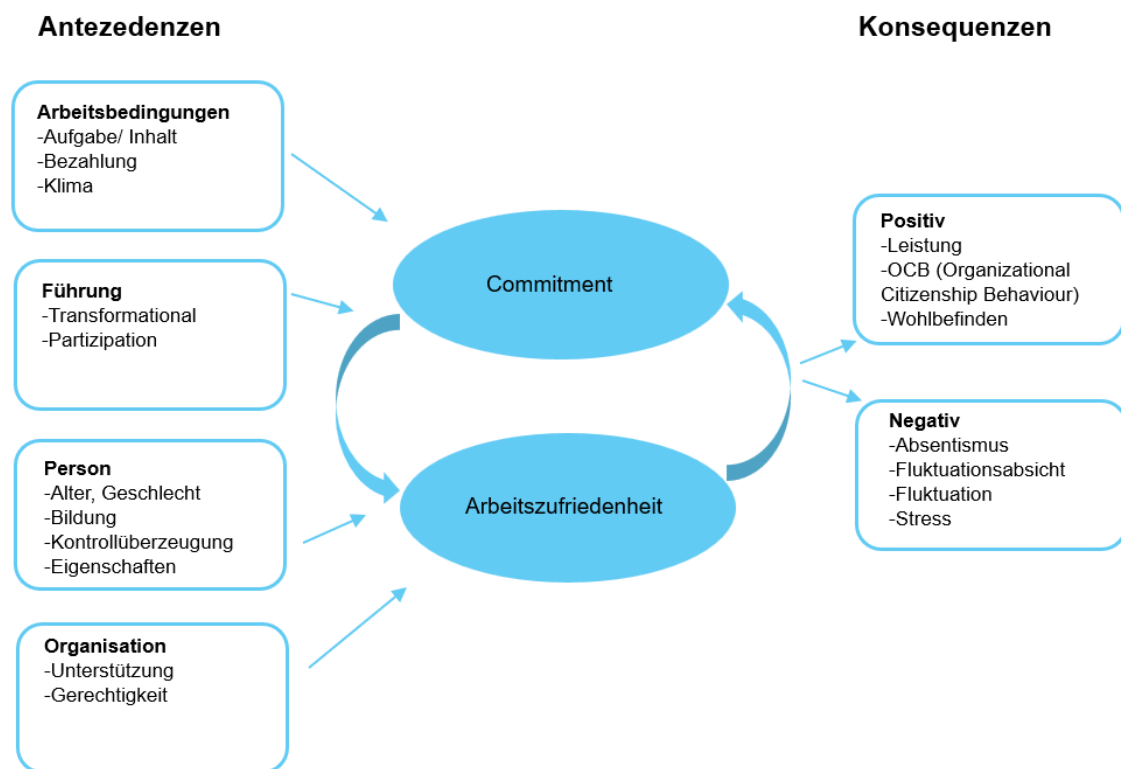


Abbildung 2. Eigene Darstellung der Abbildung der Antezedenzen und Konsequenzen von Commitment und Arbeitszufriedenheit von Felfe und Six (2006, S. 39)

### Innere Kündigung

Ein weiterer relevanter Aspekt, welcher die Fluktuation beeinflussen kann, ist die innere Kündigung. Aus dem Buch von Fittkau, Müller und Juffa (2023) geht hervor, dass eine innere Kündigung die Fluktuation erhöhen kann. Laut dem iga.Report kann eine innere

Kündigung anhaltend negative Folgen auf die psychische sowie physische Gesundheit der betroffenen Person haben sowie negative Auswirkungen für die Organisation (Scheibner, Hapkemeyer, Banko, Hupfled & Bendig, 2016). Begünstigende Faktoren für eine innere Kündigung gibt es verschiedene. Eine innere Kündigung kann davon unterstützt werden, dass die Person und Aufgabe unpassend sind. Des Weiteren können das Fehlen von Aussichten, fehlende Entwicklungsmöglichkeiten, eiserne Organisationsstrukturen, ungünstiges Führungsverhalten sowie Schwierigkeiten im Team als förderliche Faktoren für eine innere Kündigung dienen. Diese begünstigenden Faktoren sowie deren möglichen Auswirkungen sind in der folgenden Abbildung 3 dargestellt.

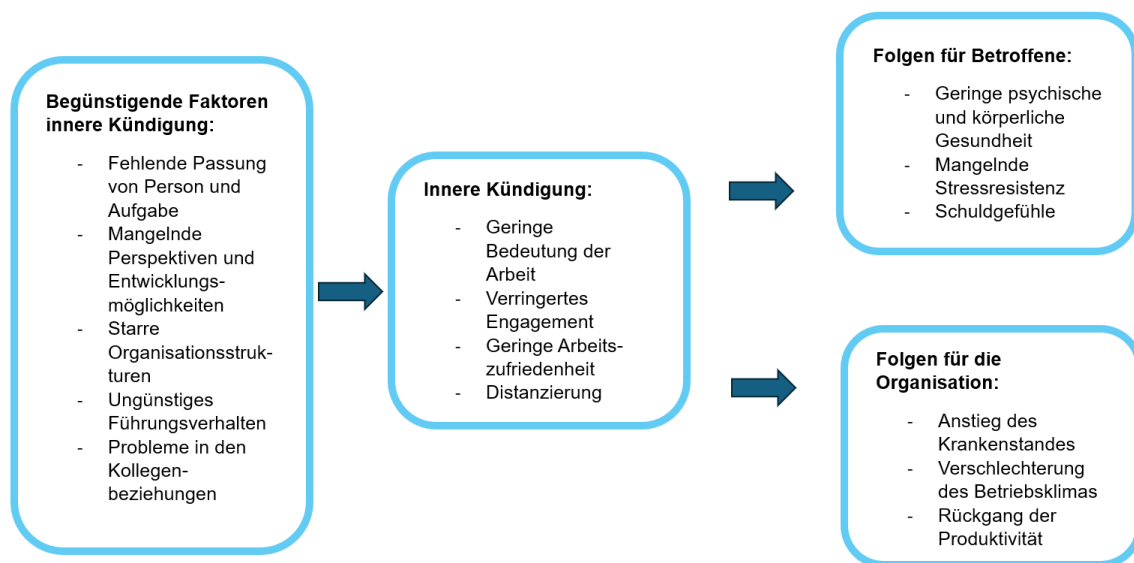


Abbildung 3. Eigene Darstellung der Einflussfaktoren und Auswirkungen von innerer Kündigung von Scheibner et al. (2016, S. 22)

Weitere Befunde zeigen, dass sich eine innere Kündigung zudem durch eine mehrheitlich negative Grundstimmung und tiefere Motivation zeigen kann (Scheibner et al., 2016). Als Auslöser wurde am häufigsten ein „Mangel an Anerkennung, Wertschätzung, Unterstützung und Rückmeldung seitens der Führungskraft sowie Umstrukturierungen, Arbeitsverdichtung und fehlende Entwicklungsmöglichkeiten“ (Scheibner et al., 2016, S.72) genannt. Im Gegenzug wird ein positiv ausgeprägtes Organisationales Commitment mit hoher Leistungs- sowie Teilnahmebereitschaft verknüpft, welche sich durch geringe Fehlzeiten und Fluktuationsabsichten ersichtlich machen (Schmid, 2009).

## 3 Methodik

In diesem Kapitel wird das Untersuchungsdesign, die Erstellung des Interviewleitfadens, die Stichprobenbeschreibung sowie die Datenerhebung, -aufbereitung und -analyse beschrieben.

### 3.1 Untersuchungsdesign

Um die Hauptfragestellung „*Welche Massnahmen können zur Stärkung des Organisationalen Commitment der Pflegemitarbeitenden der Alters- und Pflegeheim Schenkenbergertal AG vorgeschlagen werden?*“ zu beantworten, wurde ein qualitativer Interviewleitfaden entwickelt. Um die Hauptfragestellung umfassend behandeln zu können, wurden drei Unterfragen formuliert, welche im Kapitel 1.1 ersichtlich sind. Das Ziel bestand darin, durch die qualitativen leitfadengestützten Einzelinterviews zu erfassen, wie die interviewten Pflegemitarbeitenden das Organisationale Commitment beschreiben. In der Literatur wurden zudem Aspekte gefunden, bei deren Nichterfüllung, die Kündigung eine mögliche Folge darstellt. Auf Basis dieser Recherche soll durch die Unterfragen hergeleitet werden, durch welche Massnahmen das Organisationale Commitment gestärkt werden kann, um die Fluktuation im Bereich Pflege zu verringern. Zudem soll erhoben werden, was den interviewten Pflegemitarbeitenden an einer Organisation wichtig ist, um daraus abzuleiten, in welchen Punkten sich die Alters- und Pflegeheim Schenkenbergertal AG weiterentwickeln könnte und was sie beibehalten soll. Um mögliche Unterschiede im Organisationalen Commitment zwischen kürzer und länger in der Organisation angestellten Pflegemitarbeitenden zu erfassen, wurden Pflegemitarbeitende aus zwei Gruppen interviewt. Die Stichprobe umfasst drei Pflegemitarbeitende, welche sich in den ersten beiden Anstellungsjahren in der Organisation befinden und drei Pflegemitarbeitende, welche über zwei Jahre in der Organisation tätig sind.

### 3.2 Interviewleitfadenentwicklung

Im folgenden Kapitel wird erläutert, wie der Interviewleitfaden erstellt wurde. Nach der Erarbeitung des ersten Interviewleitfadens wurden weitere Fragestellungen in die Arbeit mitaufgenommen. Da es mehrere Versionen der Interviewleitfäden gab, wird die Erstellung der Interviewleitfäden in mehreren Abschnitten erläutert. Alle Interviewleitfäden der qualitativen Einzelinterviews wurden nach dem SPSS Prinzip gestaltet (Helfferich, 2011).

Das heisst, zuerst wurden alle möglichen Interviewfragen gesammelt, geprüft, sortiert und am Ende eingeordnet.

### **Erste Version des Interviewleitfadens**

Der für die Erhebung benötigte Interviewleitfaden soll ein Abbild des Ist-Zustands des Organisationalen Commitment der interviewten Pflegemitarbeitenden erfassen. Dafür wurde zunächst nach bereits existierenden Interviewleitfäden für die Erfassung des Organisationalen Commitment gesucht. Durch die Internetrecherche wurden die Items zur Operationalisierung des Konstruktes Organisationales Commitment nach Knorz, Schmook, Felfe und Six (2010, zitiert nach Klaiber, 2018, S. 35) sowie das drei 3-Komponenten-Model von Allen und Meyer (1990) gefunden. An die Items dieser beiden Fragebögen wurden die Interviewfragen zur Erfassung des Organisationalen Commitment angelehnt. Aus diesen beiden Fragebögen wurde die thematische Unterteilung der Fragen in affektives Organisationales Commitment, kontinuierliches Organisationales Commitment und normatives Organisationales Commitment übernommen. Zur Erfassung der Beschreibung des Organisationalen Commitment wurden, angelehnt an die Itemleitfäden aus der Internetrecherche, möglichst alle Thematiken der Items in offene Fragen umgeschrieben. Für die Interpretation der Beschreibung des Organisationalen Commitment werden die Items und deren Interpretation des Commitment Organisation, Beruf und Beschäftigungsform (COBB) von Felfe, Six, Schmook und Knorz (2002) herangezogen. Neben den thematischen Fragen wurden demografische Fragen formuliert, welche zu Beginn des Interviews erfasst wurden. Am Ende des Interviews wurde eine offene Frage hinzugefügt, um den Interviewten die Möglichkeit zu bieten, Weiteres oder Vergessenes hinzuzufügen. Die erste Form des Interviewleitfadens, zur Beschreibung des Organisationalen Commitment, ist in der folgenden Tabelle 2 ersichtlich.

Tabelle 2  
 Erste Version des Interviewleitfadens

<p><b>Demografische Fragen</b></p> <p>(Geschlecht sowie Ausbildungsstatus bereits durch Arbeitgeberin erfasst)</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie lange sind Sie bereits im Alters- und Pflegeheim Schenkenbergertal angestellt?</li> <li>- Wie alt sind Sie?</li> </ul>	
<p><b>Leitfrage (Erzählaufforderung)</b></p>	<p><b>Konkrete Nachfragen</b></p>	<p><b>Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen</b></p>	<p><b>Ziel der Fragen</b></p>
<p>Wie würden Sie Ihre emotionale Verbundenheit mit der Organisation beschreiben?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie nehmen Sie die Übereinstimmung der Wertvorstellungen der Organisation mit Ihren eigenen wahr?</li> <li>- Welche Gefühle verbinden Sie mit Ihrer Anstellung in der Organisation?</li> <li>- Wie lange können Sie sich zum momentanen Zeitpunkt vorstellen in der Organisation angestellt zu sein?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Können Sie diese Antwort noch ausführlicher beschreiben?</li> <li>- Welche Werte teilen Sie nicht mit der Organisation?</li> <li>- Welche Werte teilen Sie mit der Organisation?</li> <li>- Was müsste die Organisation unternehmen, damit Sie sich ein längeres Anstellungsverhältnis vorstellen können?</li> </ul>	<p>Erfassung des affektiven Organisationalen Commitment</p>

<p>Was würde es für Ihr Leben bedeuten, wenn Sie die Organisation verlassen würden?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Nachteile hätten Sie durch einen Organisationswechsel?</li> <li>- Welche Vorteile hätten Sie durch einen Organisationswechsel?</li> <li>- Wie würden Sie Ihre Erfolgsaussichten auf dem Arbeitsmarkt beschreiben, wenn Sie auf der Suche nach einer neuen Stelle wären?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Können Sie diese Antwort noch ausführlicher beschreiben?</li> <li>- Wie beeinflusst Ihre Erfolgsaussicht Ihren Verbleib in der Organisation?</li> </ul>	<p>Erfassung des kontinuierlichen Organisationalen Commitment</p>
<p>Was für Folgen sehen Sie für die Organisation, wenn Sie sie verlassen würden?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was bedeutet für Sie Loyalität der Organisation gegenüber?</li> <li>- Was für Gefühle hätten Sie, wenn Sie sich vorstellen, dass Sie jetzt kündigen würden?</li> <li>- Wie würden Sie die Reaktion Ihrer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Können Sie diese Antwort noch ausführlicher beschreiben?</li> <li>- Wie wichtig ist für Sie Loyalität gegenüber der Organisation?</li> <li>- Was beeinflusst Ihre Loyalität der Organisation gegenüber?</li> </ul>	<p>Erfassung des normativen Organisationalen Commitment</p>

	Teamkollegen auf die Nachricht Ihrer Kündigung einschätzen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wieso denken Sie, dass Sie diese Gefühle hätten?</li> <li>- Was für eine Reaktion Ihrer Teamkollegen würden Sie sich wünschen?</li> </ul>	
Möchten Sie Ihren Antworten gerne noch etwas anfügen?	- Möchten Sie noch etwas anderes dazu äussern?	- Können Sie mir dazu ein Beispiel erläutern?	Möglichkeit bieten Vergessenes oder Neues anzumerken

### Zweite Version des Interviewleitfadens

Nach der Erarbeitung des ersten Interviewleitfadens wurden zwei weitere Fragestellungen in die Arbeit mitaufgenommen. Die zusätzlichen Unterfragestellungen lauten „*Was macht das Organisationale Commitment der Pflegemitarbeitenden aus?*“ und „*Welche Massnahmen, zur Stärkung des Organisationalen Commitment der Pflegemitarbeitenden, lassen sich aus den Interviews ableiten?*“. Durch diese Unterfragestellungen soll zum einen erfasst werden, was den Pflegemitarbeitenden an einer Organisation wichtig ist und zum anderen können Massnahmen erfasst werden, durch deren Umsetzung die Pflegemitarbeitenden eher in der Organisation verbleiben. Durch das Erweitern des Forschungsvorhabens um zwei Unterfragestellungen, wurden im Gegenzug die Interviewfragen zur Erfassung des Organisationalen Commitment der Pflegemitarbeitenden reduziert. Im Kapitel 3.2.1 ist näher beschrieben, welche Fragen dem Leitfaden entnommen wurden. Die Fragen zur Erfassung des Organisationalen Commitment wurden auf sechs konkrete Nachfragen reduziert, das heisst, das affektive Organisationale Commitment, das kontinuierliche Organisationale Commitment sowie das normative Organisationale Commitment werden mit jeweils zwei Fragen erfasst. Durch das Löschen der übrigen Fragen zum Organisationalen Commitment konnte der Interviewleitfaden gekürzt werden, damit er nicht zu viele Fragen umfasst (Niebert & Gropengiesser, 2014).

Dies hat zur Folge, dass das Organisationale Commitment nicht mehr bezüglich aller Thematiken, welche in dem Itemleitfaden von Allen und Meyer (1990) sowie den Items zur Operationalisierung des Konstruktes Organisationales Commitment nach Knorz et al. (2010, zitiert nach Klaiber, 2018, S. 35), erfasst werden kann. Zur Erstellung der Interviewfragen zur Unterfragestellung *„Welche Massnahmen, zur Stärkung des Organisationalen Commitment der Pflegemitarbeitenden, lassen sich aus den Interviews ableiten?“* wurde eine Internetrecherche durchgeführt. Aufgrund der Ergebnisse der Internetrecherche wurden die Thematiken Wertschätzung, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und Arbeitsklima in die Fragen miteinbezogen. Mitarbeitende können Wertschätzung unterschiedlich erhalten (Einrahmhof-Florian, 2022). Wertschätzung kann beispielsweise in Form von Geld erhalten werden. Weitere Formen durch welche Wertschätzung erhalten werden kann, sind Anerkennung, Bedanken sowie berufliche Entwicklungsmöglichkeiten, wie Weiterbildungen oder Beförderungen. Wie im Kapitel 2.2 beschrieben, kann durch eine innere Kündigung die Motivation der betroffenen Person tiefer sein (Scheibner et al., 2016). Als relevante Einflussfaktoren auf die innere Kündigung wurde unter anderem fehlende Wertschätzung sowie Anerkennung genannt. Unmotivierte Mitarbeitende können wiederum zur Folge haben, dass die Fluktuation in einer Organisation steigt (Einrahmhof-Florian, 2022). Aus diesem Grund wurden Fragen zum Erhalt von Wertschätzung in den Interviewleitfaden miteinbezogen. Fehlende Weiterbildungsmöglichkeiten haben sich in der Umfrage von der Jobplattform Stepstone, beschrieben in Kapitel 2.2, ebenfalls als einer der meistgenannten Kündigungsgründe herauskristallisiert (Nier, 2019). Zudem haben sich fehlende Entwicklungsmöglichkeiten als begünstigende Faktoren für eine innere Kündigung herausgestellt (Scheibner et al., 2016). Aus diesem Grund wurde eine Frage zu den Entwicklungsmöglichkeiten in der Organisation sowie der Zufriedenheit mit diesen Möglichkeiten formuliert. Das Arbeitsklima wurde in die Erhebung mitaufgenommen, da es wie in Kapitel 2.2 beschrieben ein Kündigungsgrund darstellen kann (Nier, 2019). In der folgenden Tabelle 3 ist die zweite Version des Interviewleitfadens ersichtlich, welcher die Erfassung aller Unterfragen umfassend abdeckt.

Tabelle 3  
Zweite Version des Interviewleitfadens

<b>Demografische Fragen</b> (Geschlecht sowie Ausbildungsstatus bereits durch Arbeitgeberin erfasst)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie lange sind Sie bereits im Alters- und Pflegeheim Schenkenbergertal angestellt?</li> <li>- Wie alt sind Sie?</li> </ul>	
<b>Leitfrage (Erzählaufforderung)</b>	<b>Konkrete Nachfragen</b>	<b>Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen</b>	<b>Ziel der Frage</b>
Was ist Ihnen an einem Arbeitgebenden wichtig?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was muss eine Organisation erfüllen, damit sie Ihrer Meinung nach ein guter Arbeitgebender ist?</li> <li>- Was würden Sie tun, wenn die von Ihnen erwähnten Punkte nicht zufriedenstellend erfüllt wären?</li> <li>- Beim nicht Erfüllen welcher Punkte könnten Sie sich vorstellen zu kündigen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Können Sie diese Antwort noch ausführlicher beschreiben?</li> <li>- Was ist Ihnen an einem Arbeitgebenden nicht wichtig?</li> </ul>	Beantworten der Unterfrage: Was macht das Organisationale Commitment der Pflegemitarbeitenden aus?
Inwiefern erfüllt das Alters- und Pflegeheim Ihre Wunschvorstellungen eines	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie nehmen Sie die Übereinstimmung der Wertvorstellungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Können Sie diese Antwort noch ausführlicher beschreiben?</li> </ul>	Beantwortung der Unterfrage: Wie beschreiben die befragten

<p>Arbeitgebenden ?</p>	<p>n des Alters- und Pflegeheims mit Ihren eigenen wahr?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie lange können Sie sich zum momentanen Zeitpunkt vorstellen im Alters- und Pflegeheim angestellt zu sein?</li> <li>- Welche Vorteile hätten Sie durch einen Organisationswechsel?</li> <li>- Wie würden Sie Ihre Erfolgsaussicht auf dem Arbeitsmarkt beschreiben, wenn Sie auf der Suche nach einer neuen Stelle wären?</li> <li>- Was für Gefühle hätten Sie, wenn Sie sich vorstellen, dass Sie jetzt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Werte teilen Sie nicht mit dem Alters- und Pflegeheim?</li> <li>- Welche Werte teilen Sie mit dem Alters- und Pflegeheim?</li> <li>- Was hält Sie davon ab zu kündigen?</li> <li>- Wieso denken Sie, dass Sie diese Gefühle hätten?</li> <li>- Was für eine Reaktion Ihrer Teamkollegen würden Sie sich wünschen?</li> </ul>	<p>Pflegemitarbeitenden das Organisationale Commitment?</p>
-------------------------	---	--	---

	<p>kündigen würden?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie würden Sie die Reaktion Ihrer Teamkollegen auf die Nachricht Ihrer Kündigung einschätzen?</li> </ul>		
<p>Welche Wünsche haben Sie an das Alters- und Pflegeheim?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was für Veränderungen wünschen Sie sich?</li> <li>- In welcher Form erhalten Sie Wertschätzung für Ihre Arbeit?</li> <li>- Welche beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten haben Sie im Alters- und Pflegeheim?</li> <li>- Wie würden Sie das Arbeitsklima beschreiben?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Können Sie diese Antwort noch ausführlicher beschreiben?</li> <li>- In welchen Bereichen wünschen Sie sich keine Veränderung?</li> <li>- Worin sehen Sie am meisten Entwicklungspotential?</li> <li>- Wie zufrieden sind Sie mit den beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten?</li> <li>- Wie könnte das Arbeitsklima Ihrer Meinung nach gestärkt werden?</li> </ul>	<p>Beantwortung der Unterfrage: Welche Massnahmen, zur Stärkung des Organisationalen Commitment der Pflegemitarbeitenden, lassen sich aus den Interviews ableiten?</p>

Möchten Sie Ihren Antworten gerne noch etwas anfügen?	- Möchten Sie noch etwas anders dazu äussern?	- Können Sie mir dazu ein Beispiel erläutern?	Möglichkeit bieten Vergessenes oder Neues anzumerken
---	---	---	--

### 3.2.1 Kognitive Interviews

Um die Validität der Interviewfragen zu testen sowie um zu entscheiden, welche Interviewfragen aus den ersten beiden Versionen des Interviewleitfadens entnommen werden, wurden kognitive Interviews durchgeführt. Diese wurden mit vier Personen geführt. Bei der Wahl der befragten Personen wurde darauf geachtet, dass die Variabilität möglichst umfassend ist, indem das Geschlecht, das Alter sowie der akademische Ausbildungsstand variieren. Der akademische Ausbildungsgrad wird aufgrund des Datenschutzes nicht aufgeführt. In der folgenden Tabelle 4 ist die Stichprobenbeschreibung der befragten Personen, der kognitiven Interviews, ersichtlich.

Tabelle 4  
*Stichprobenbeschreibung kognitive Interviews*

<b>Kognitives Interview</b>	<b>Geschlecht</b>	<b>Altersgruppe (Oertel, 2014): Generation X: 1966- ca. 1980 Generation Z: nach 1995</b>
Nummer 1	Männlich	Generation X
Nummer 2	Männlich	Generation Z
Nummer 3	Weiblich	Generation Z
Nummer 4	Weiblich	Generation X

Bei der Durchführung der kognitiven Interviews wurden die Interviewten zuerst gebeten, die gestellte Frage zu beantworten. Während dem Beantworten notierte sich die Befragende die spontane Reaktion der Interviewten. Anschliessend wurde die interviewte Person gebeten, die Frage zu paraphrasieren (Prüfer & Rexroth, 2005), das heisst, in ihren eigenen Worten wiederzugeben. Es wurden zwei Mal kognitive Interviews geführt, da nach der ersten Durchführung noch weitere Fragen, aufgrund des Hinzuziehens von zwei weiteren Unterfragen, in die Erhebung mitaufgenommen wurden. Um den Umfang der Interviews im

Rahmen von 30 Minuten zu halten sowie die hinzugekommenen Unterfragen zu erfassen, wurde die erste Variante des Interviewleitfadens abgeändert. Dabei wurde die Anzahl an Fragen auf ein Minimum reduziert, um die dadurch entstehenden Ressourcen für die Erfassung der hinzugekommenen Unterfragen zu nutzen. Aus dem ersten Interviewleitfaden wurden die Fragen übernommen, welche eine gute Validität in den kognitiven Interviews zeigten. Zudem wurde darauf geachtet, dass das affektive, kontinuierliche und normative Organisationale Commitment erfasst werden.

Aufgrund der kognitiven Interviews und durch Rückmeldung der Betreuungsperson, wurden noch vier Änderungen an der zweiten Version des Interviewleitfadens vorgenommen. Die demografischen Fragen wurden vom Anfang des Interviews an das Ende des Interviews verschoben, um vor dem Abfragen von Fakten in eine erzählgenerierende Situation zu kommen. Die Frage *„Inwiefern erfüllt das Alters- und Pflegeheim Ihre Wunschvorstellungen eines Arbeitgebenden?“* wurde an den Anfang des Interviews verschoben, wodurch die Frage *„Was ist Ihnen an einem Arbeitgebenden wichtig?“* als zweite erzählgenerierende Frage gestellt wurde. Diese Änderung wurde vorgenommen, um den Einstieg in das Interview zu vereinfachen, indem die interviewten Pflegemitarbeitenden das aktuelle Anstellungsverhältnis reflektieren müssen, bevor umfassendere Meinungen erfragt werden. Die Frage *„Wie nehmen Sie die Übereinstimmung der Wertvorstellungen des Alters- und Pflegeheims mit Ihren eigenen wahr?“* wurde umformuliert zu *„Auf was legt Ihre Arbeitgeberin Wert?“*. Diese Anpassung wurde vorgenommen, um die Frage einfacher zu formulieren. Zudem wurde die Frage *„Wie würden Sie das Arbeitsklima beschreiben?“* vom Frageblock zu der Erfassung der Massnahmen, in den Frageblock zum Erfassen des Organisationalen Commitment in der Organisation verschoben, da die Frage thematisch dort angesiedelt ist. Die Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfrage zum Arbeitsklima *„Wie könnte das Arbeitsklima Ihrer Meinung nach gestärkt werden?“* wurde im Block der Massnahmen zur Stärkung des Organisationalen Commitment als konkrete Nachfrage gelassen, um das Thema Arbeitsklima noch einmal aufzufassen (Niebert & Gropengiesser, 2014).

### **Dritte Version des Interviewleitfadens**

In der folgenden Tabelle 5 ist die finale Version des Interviewleitfadens ersichtlich.

Tabelle 5  
 Finale Version des Interviewleitfadens

<b>Leitfrage (Erzählaufforderung)</b>	<b>Konkrete Nachfragen</b>	<b>Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen</b>	<b>Ziel der Frage</b>
Inwiefern erfüllt das Alters- und Pflegeheim Ihre Wunschvorstellungen eines Arbeitgebenden ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auf was legt Ihre Arbeitgeberin Wert?</li> <li>- Wie lange können Sie sich zum momentanen Zeitpunkt vorstellen im Alters- und Pflegeheim angestellt zu sein?</li> <li>- Welche Vorteile hätten Sie durch einen Organisationswechsel?</li> <li>- Wie würden Sie Ihre Erfolgsaussicht auf dem Arbeitsmarkt beschreiben, wenn Sie auf der Suche nach einer neuen Stelle wären?</li> <li>- Was für Gefühle hätten Sie, wenn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Können Sie diese Antwort noch ausführlicher beschreiben?</li> <li>- Welche Werte teilen Sie nicht mit dem Alters- und Pflegeheim?</li> <li>- Welche Werte teilen Sie mit dem Alters- und Pflegeheim?</li> <li>- Was hält Sie davon ab zu kündigen?</li> <li>- Wieso denken Sie, dass Sie diese Gefühle hätten?</li> <li>- Was für eine Reaktion Ihrer Teamkollegen würden Sie sich wünschen?</li> </ul>	Beantwortung der Unterfrage: Wie beschreiben die befragten Pflegemitarbeitenden das Organisationale Commitment?

	<p>Sie sich vorstellen, dass Sie jetzt kündigen würden?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie würden Sie die Reaktion Ihrer Teamkollegen auf die Nachricht Ihrer Kündigung einschätzen?</li> <li>- Wie würden Sie das Arbeitsklima beschreiben?</li> </ul>		
<p>Was ist Ihnen an einem Arbeitgebenden wichtig?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was muss eine Organisation erfüllen, damit sie Ihrer Meinung nach ein guter Arbeitgebender ist?</li> <li>- Was würden Sie tun, wenn die von Ihnen erwähnten Punkte nicht zufriedenstellend erfüllt wären?</li> <li>- Beim nicht Erfüllen welcher Punkte könnten Sie sich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Können Sie diese Antwort noch ausführlicher beschreiben?</li> <li>- Was ist Ihnen an einem Arbeitgebenden nicht wichtig?</li> </ul>	<p>Beantworten der Unterfrage: Was macht das Organisationale Commitment der Pflegemitarbeitenden aus?</p>

	vorstellen zu kündigen?		
Welche Wünsche haben Sie an das Alters- und Pflegeheim?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was für Veränderungen wünschen Sie sich?</li> <li>- In welcher Form erhalten Sie Wertschätzung für Ihre Arbeit?</li> <li>- Welche beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten haben Sie im Alters- und Pflegeheim?</li> <li>- Wiederaufnahme Arbeitsklima: Wie könnte das Arbeitsklima Ihrer Meinung nach gestärkt werden?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Können Sie diese Antwort noch ausführlicher beschreiben?</li> <li>- In welchen Bereichen wünschen Sie sich keine Veränderung?</li> <li>- Worin sehen Sie am meisten Entwicklungspotential?</li> <li>- Wie zufrieden sind Sie mit den beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten?</li> </ul>	Beantwortung der Unterfrage: Welche Massnahmen, zur Stärkung des Organisationalen Commitment der Pflegemitarbeitenden, lassen sich aus den Interviews ableiten?
<b>Demografische Fragen</b> (Geschlecht sowie Ausbildungsstatus bereits durch Arbeitgeberin erfasst)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie lange sind Sie bereits im Alters- und Pflegeheim Schenkenbergertal angestellt?</li> <li>- Wie alt sind Sie?</li> </ul>	

### 3.3 Stichprobenbeschreibung

Bei der Wahl der Interviewten wurde darauf geachtet, dass sich die sechs Teilnehmenden entweder innerhalb der ersten beiden Anstellungsjahre in der Alters- und Pflegeheim Schenkenbergertal AG befinden oder bereits seit mehr als zwei Jahren dort

angestellt sind. Diese Minimierungsstrategie ergab sich durch die gebotenen Möglichkeiten durch die Praxispartnerin, dem Ziel dieser Arbeit sowie dem begrenzten Umfang dieser Arbeit. Zudem wurden gezielt Mitarbeitende aus der Pflege ausgewählt. Aus jeder Abteilung wurden zwei Pflegemitarbeitende interviewt. Die Auswahl wurde von der Pflegedienstleitung und den Abteilungsleitungen getroffen. Als Maximierungsstrategie konnten alle Mitarbeitenden aus der Pflege, unabhängig ihrer Ausbildung sowie ihres Geschlechts, in die Stichprobe für die Interviews fallen. Da es sich um eine kleine Stichprobe handelt und die Anonymität der Teilnehmenden gewahrt werden soll, wird das Geschlecht, die Altersgruppe sowie die Anstellungsdauer nicht nach den einzelnen Personen aufgeschlüsselt dargestellt. Die Stichprobenbeschreibung ist in der folgenden Tabelle 6 ersichtlich.

Tabelle 6

*Stichprobenbeschreibung der interviewten Pflegemitarbeitenden*

<b>Geschlecht</b>	Männlich $n= 2$ Weiblich $n= 4$
<b>Anstellungsdauer</b>	Unter zwei Jahren $n= 3$ Über zwei Jahre $n= 3$
<b>Altersgruppe (Oertel, 2014):</b> <b>Generation X: 1966- ca. 1980</b> <b>Generation Y: 1981-1995</b> <b>Generation Z: nach 1995</b>	Generation X $n= 1$ Generation Y $n= 4$ Generation Z $n= 1$

### 3.4 Durchführung der Interviews

Bei der Durchführung der Interviews wurde darauf geachtet, dass mögliche Störvariablen möglichst ausgeschlossen wurden. Dafür wurde die Interviewsituation bei allen interviewten Pflegemitarbeitenden möglichst gleich gestaltet. Die Interviews wurden in einem separaten Raum in der Alters- und Pflegeheim Schenkenbergtal AG durchgeführt. An der Tür des Interviewraumes wurde ein Schild angebracht, dass der Raum besetzt ist. Vor jedem Interview wurde der Raum kurz gelüftet, damit sich die Luftqualität verbessert. Die interviewten Pflegemitarbeitenden sassen alle am selben Platz. Zur Begrüssung ist die Interviewende der interviewten Person entgegengetreten und bot als erstes an, per Du zu sein. Alle befragten Pflegemitarbeitenden entschieden sich dazu, sich gegenseitig beim Vornamen zu nennen. Allen interviewten Pflegemitarbeitenden wurde etwas zum Trinken

angeboten und die Interviewende bedankte sich bei allen Interviewten für ihre Teilnahme. Alle interviewten Pflegemitarbeitenden wurden gefragt, ob sie noch Fragen zur Einverständniserklärung haben oder zum Thema im Allgemeinen. Vor dem Beginn der Interviews wurde jeder Interviewte gefragt, wie das persönliche Wohlbefinden sei. Ebenfalls wurde jedem Interviewtem erklärt, dass es Fragen zum Alters- und Pflegeheim Schenkenbergertal AG gibt, aber auch allgemeine Fragen, welche sich nicht auf ihren jetzigen Arbeitgebenden beziehen. Es wurde erläutert, dass mit dem Wort Organisation der Betrieb oder das Geschäft, in welchem sie arbeiten oder gearbeitet haben, gemeint ist. Vor dem Beginn des Interviews wurde der Ablauf des Interviews kurz erläutert und den Interviewten mitgeteilt, dass die digitale Audioaufnahme gestartet wird. Ein relevanter Aspekt, der in allen Interviews Priorität hatte, war, dass das Interview nicht als eine Art Prüfung, von richtigen Antworten, wahrgenommen werden soll. Die Atmosphäre (Niebert & Gropengiesser, 2014) sollte die interviewten Pflegemitarbeitenden möglichst zum Erzählen animieren. Am Ende des Interviews wurde allen interviewten Pflegemitarbeitenden mitgeteilt, wenn die Aufnahme beendet wird. Alle interviewten Pflegemitarbeitenden wurden noch einmal gefragt, wie es ihnen geht. Anschliessend wurden die Interviewten verabschiedet und die Interviewende bedanke sich noch einmal für die Teilnahme.

Trotz der einheitlich geplanten Durchführung kam es zu Unterschieden. Zwei Interviews wurden durch Drittpersonen kurz unterbrochen. Bei einem Interview musste eine Pause in der Audioaufnahme gemacht werden, um der interviewten Person den Datenschutz ausführlicher zu erläutern, da die Person mit laufender Aufnahme gewisse Thematiken vorerst nicht ansprechen wollte. Bei einem weiteren Interview wurde die Reihenfolge der Interviewfragen nicht eingehalten, da die interviewte Person ein Blackout hatte und der Start mit den demografischen Fragen sich als einfacher erwies. Zudem musste bei mehreren Interviews erwähnt werden, dass es keine falschen Antworten gibt und alles, was die Interviewten äussern, einen inhaltlichen Mehrwert bietet.

### **3.5 Datenaufbereitung und -analyse**

Die Interviews wurden nach der Erhebung in das MAXQDA Programm importiert. Die Interviews dauerten zwischen 16 Minuten und 42 Minuten. Die Namen der Interviewten wurden absichtlich nicht in den Interviews erwähnt, damit die Interviews durch das MAXQDA Programm automatisch transkribiert werden konnten. Das Transkribierte wurde anschliessend noch einmal mit den Audioaufnahmen abgeglichen. Wenn die interviewten

Personen von sich aus Namen von Personen nannten oder Betriebsgeheimnisse, wurden diese Stellen vor dem Import herausgeschnitten (Niebert & Gropengiesser, 2014). Das MAXQDA Programm wurde neben der Transkription auch für das Codieren und Darstellen des Codierungssystems genutzt. Als Regeln zur Transkription sowie dem Codieren, wurden Regeln des Buches von Kuckartz und Rädiker (2020) genutzt. Durch die Anlehnung an dieses Werk wurde der wissenschaftliche Standard gewährt. Bei der Transkription wurde darauf geachtet, dass die Äusserungen der Gesprächsführenden als einzelne Absätze, mit einer Leerzeile dazwischen bei Sprecherwechsel, transkribiert wurden (Kuckartz & Rädiker, 2020). Zur Unterscheidung der Gesprächsteilnehmenden wurde die interviewende Person mit I und die befragte Person mit B abgekürzt. Die Abkürzungen wurden fett formatiert. Bestätigende Lautäusserungen wurden nicht niedergeschrieben. Personenbezogene Daten, welche die Anonymität beeinträchtigen könnten, wurden dem Transkript entnommen. Unabhängig der Empfehlungen aus der Literatur wurde die Sprache, durch das Übersetzen vom Schweizerdeutsch ins Hochdeutsch, leicht angepasst. Zudem wurden kleine Anpassungen bei nicht korrektem Sprachgebrauch vorgenommen, dies jedoch nur an einzelnen Stellen. Die Stellen, welche zitiert wurden, wurden nachträglich sprachlich korrigiert.

Das angewendete Vorgehen, zur Erarbeitung der Daten für die Ergebnisse, ist an die fokussierte Interviewanalyse in sechs Schritten von Kuckartz und Rädiker (2020) angelehnt. Diese sind in „Schritt 1: Daten vorbereiten, organisieren und explorieren“, „Schritt 2: Vom Leitfaden zum Kategoriensystem“, „Schritt 3: Die Interviews codieren (,Basiscodierung‘)“, „Schritt 4: Das Kategoriensystem weiterentwickeln und vertiefend codieren (,Feincodierung‘)“, „Schritt 5: Analysemöglichkeiten nach dem Codieren“ und „Schritt 6: Den Bericht schreiben und den Analyseprozess dokumentieren“ (Kuckartz & Rädiker, 2020, S. XX) gegliedert. Die Basiscodierung wurde an die thematischen Kategorien der erzählgenerierenden Fragen des Interviewleitfadens angelehnt. Die Interviews wurden in die Codes Organisationales Commitment in der Organisation, Ausmachen Organisationales Commitment und Massnahmen Organisationales Commitment eingeteilt. Durch die Anlehnung an den Interviewleitfaden sind die Basiscodes in einem Zusammenhang zu den Forschungsfragen sowie trennscharf bezüglich der Inhalte. Um die Ganzheitlichkeit der Inhalte zu wahren, konnte eine Person mehrere Textstellen zu einem Code äussern. Neben den Codes, welche durch den Interviewleitfaden vorgegeben wurden, wurde der Code Sonstiges sowie der Subcode Zitieren erstellt. Diese beiden Codes umfassen zitierfähige

Stellen sowie weiterführende Inhalte. Nach der Basiscodierung wurde die Feincodierung durchgeführt. Für die Feincodierung wurden die Basiscodierungen nacheinander durchgegangen. Dabei wurden Subcodes passend zu den konkreten Nachfragen sowie Aufrechterhaltungsfragen und Steuerungsfragen aus dem Interviewleitfaden erstellt. Als Codenamen wurden die im Interviewleitfaden aufgegriffenen Thematiken genutzt (Kuckartz & Rädiker, 2020). Bei der Formulierung aller Codes wurde darauf geachtet, dass diese ohne weitere Erläuterungen verständlich sind. Zu allen Subcodes wurden Subsubcodes zur weiteren Differenzierung erstellt.

Da in dieser Arbeit nicht die einzelnen Fälle miteinander verglichen werden sollen, sondern ein Gesamtbild von zwei Gruppen dargestellt wird, wird eine themenorientierte Analyse anstelle einer fallorientierten Analyse, zur Darstellung der Ergebnisse, verwendet (Kuckartz & Rädiker, 2020). Um eine Übersicht über die Inhalte der Codes zu erhalten, wurde die Smart-Coding-Tool Funktion von MAXQDA verwendet, da in dieser Funktion alle codierten Textstellen, aufgeteilt nach den gebildeten Codes, übersichtlich dargestellt sind. In der folgenden Abbildung 4 sind alle Basiscodes ersichtlich. Am rechten Rand der Abbildung ist die Anzahl zugeteilter Textstellen pro Code vermerkt. Im Anhang B ist das gesamte Codesystem aus MAXQDA abgebildet.

Codes		592
>	Organisationales Commitment in der Organisation	243
>	Ausmachen Organisationales Commitment	99
>	Massnahmen zur Stärkung des Organisationalen Commitment	184
>	Sonstiges	66

Abbildung 4. Eigene Darstellung der Basiscodes aus MAXQDA

## 4 Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der qualitativen leitfadengestützten Einzelinterviews dargestellt. Wenn aufgrund der Äusserungen der Datenschutz für die Organisation oder die interviewten Pflegemitarbeitenden beeinträchtigt sein könnte, wurde die Textstelle nicht in die Ergebnisse mitaufgenommen. Wenn die Äusserungen eine Aufteilung in die beiden Vergleichsgruppen ermöglichen, wurde diese Aufteilung vorgenommen. Ebenfalls wurden alle zitierten Stellen sprachlich vereinheitlicht, damit in keiner Weise Rückschlüsse auf die interviewten Pflegemitarbeitenden gezogen werden können.

Die Abschnitte in den Unterkapiteln sind an das Codesystem aus MAXQDA angelehnt. Es werden jedoch nicht immer alle Codes als separate Abschnitte aufgeführt.

### 4.1 Wie wird das Organisationale Commitment beschrieben

In diesem Unterkapitel sind die Ergebnisse zur Erfassung des Organisationalen Commitment durch die Fragestellung „*Wie beschreiben die befragten Pflegemitarbeitenden das Organisationale Commitment?*“ aufgeführt. In den folgenden Unterkapiteln sind die Ergebnisse aufgeteilt nach affektivem, kontinuierlichem und normativem Organisationalen Commitment ersichtlich.

#### 4.1.1 Erfüllung der Wunschvorstellungen

Bei der erzählgenerierenden Frage „*Inwiefern erfüllt das Alters- und Pflegeheim Ihre Wunschvorstellungen eines Arbeitgebenden?*“ äusserten alle befragten Pflegemitarbeitenden, dass sie zufrieden sind: „Sehr gut, ich bin sehr zufrieden hier.“ (B6: 6).

Als Begründung für diese Antwort wurde von den kürzer in der Organisation angestellten Pflegemitarbeitenden genannt, dass die Alters- und Pflegeheim Schenkenbergertal AG die persönlichen Wunschvorstellungen, beispielsweise betreffend der Professionalität und wie die eigene Arbeit ausgeführt werden kann, erfüllt: „Sie erfüllt die Wunschvorstellungen eigentlich gut, ich würde ihr neun von zehn Punkten geben, verbessern kann man immer.“ (B1: 4).

Bei den länger angestellten Pflegemitarbeitenden gab es geteilte Meinungen bezüglich der Höhe des Gehalts. Es wurde zum einen geäußert, dass: „Der Lohn ist gut.“ (B5: 63) sowie: „Lohntechnisch könnte es natürlich Luft nach oben haben.“ (B3: 8). Die Größe des Alters- und Pflegeheims wird angenehm wahrgenommen, da es eher eine kleine Organisation ist: „Man kennt die Leute auch aus der Hauswirtschaft oder der Küche, das finde ich gut.“ (B5: 63). Das Ausleben von flachen Hierarchien wird zudem als positiv wahrgenommen. Zu den Wunschvorstellungen der Pflegemitarbeitenden gehört zudem eine gesunde Balance zwischen Arbeits- und Privatleben, welche die Alters- und Pflegeheim Schenkenbergertal AG, unter anderem durch vier Freiwünsche pro Monat, ermöglicht. Des Weiteren bietet die Organisation den Pflegemitarbeitenden eine gewisse Flexibilität, was den Wunschvorstellungen eines Arbeitgebenden teilweise entspricht: „Ein Vorteil von meiner Stelle ist, dass ich mit all meinen Kollegen, welche das gleiche Ausbildungsniveau haben, Dienste tauschen darf.“ (B2: 4). Es besteht zudem der Wunsch, dass Dienste auch so getauscht werden können, dass eine Verlängerung der Ferien möglich ist. Bezüglich des Arbeitsklimas wurde geäußert, dass dieses teilweise den Wunschvorstellungen entspricht. Begründet wurde diese Antwort mit der Erläuterung, dass das Arbeitsklima sehr unterschiedlich sein kann, da in stressigen Situationen nicht alle Mitarbeitenden gleich gut zusammenarbeiten können und gleich stark mit der Organisation verbunden sind.

#### ***4.1.1.1 Beschreibung affektives Organisationales Commitment***

Im folgenden Unterkapitel wird die Beantwortung der Fragestellung „*Wie beschreiben die befragten Pflegemitarbeitenden das affektive Organisationale Commitment?*“ behandelt. Dazu wurden die in der folgenden Abbildung 5 dargestellten Codes entwickelt.

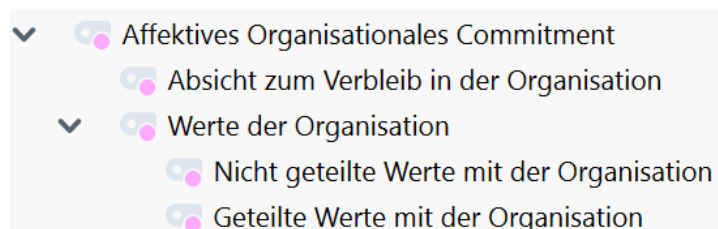


Abbildung 5. Eigene Darstellung der Codes des Affektiven Organisationales Commitment aus MAXQDA

#### **Absicht zum Verbleib in der Organisation**

Bezüglich der Frage wie lange sich die befragten Pflegemitarbeitenden vorstellen können im Alters- und Pflegeheim Schenkenbergertal AG angestellt zu sein, gab es zwischen den Antworten der beiden Gruppen Übereinstimmungen. Die interviewten

Pflegemitarbeitenden nannten, dass sie momentan nicht kündigen möchten: „Ich würde gerne mein ganzes Leben hier arbeiten.“ (B6: 16). Zudem nannten Pflegemitarbeitende aus beiden Gruppen: „Ich möchte sicher noch ein paar Jahre hier bleiben.“ (B4: 18). In beiden Gruppen wurde geäußert, dass die Organisation verlassen werden könnte, um sich persönlich weiterzuentwickeln.

### **Werte der Organisation**

Beide Gruppen antworteten, dass das Alters- und Pflegeheim Wert auf eine stetige Entwicklung legt. Dabei wurde genannt: „Seit dem ich hier angefangen habe zu arbeiten, hat sich die Qualität viel verbessert.“ (B4: 10). sowie: „Sie sind immer dran, um auf dem neusten Stand zu sein.“ (B5: 67).

Von den kürzer angestellten Pflegemitarbeitenden wurde des Weiteren genannt, dass es dem Alters- und Pflegeheim wichtig sei, dass die Zusammenarbeit im Team gut ist, dass ein respektvoller Umgang gepflegt wird, dass die Pflegemitarbeitenden wertgeschätzt werden sowie auf Professionalität geachtet wird.

Die länger angestellten Pflegemitarbeitenden äusserten, dass ein Wert des Alters- und Pflegeheims die Menschlichkeit ist. Die Menschlichkeit spiegelt sich im Alltag wider, in dem, dass im Sinne der Bewohnenden gehandelt wird. So werden beispielsweise Einlagen kontrolliert und zeitnah gewechselt. Es wird Ordnung gehalten und anstehende Aufgaben werden so schnell wie möglich erledigt. Den Bewohnenden soll Sicherheit geboten werden und: „Die Pflegemitarbeitenden sollen mit Leib und Seele bei der Arbeit sein und nicht nur arbeiten, damit gearbeitet wird.“ (B3: 42). Zudem soll der Kontakt zu den Bewohnenden, aber auch zu den Angehörigen gepflegt werden. Das Motivieren der Bewohnenden, um beispielsweise von sich aus den Angehörigen etwas zu erzählen, ist ebenfalls ein Wert, welcher das Alters- und Pflegeheim vertritt. Den Bewohnenden soll mit Hilfe der Betreuung durch die Pflegemitarbeitenden das Gefühl von zuhause, im Alters- und Pflegeheim Schenkenbergertal AG, vermittelt werden. Dem Alters- und Pflegeheim ist Pünktlichkeit wichtig: „Pünktlichkeit ist sehr wichtig bei uns, weil wir verschiedene Dienste haben.“ (B2: 6). Auf die Einhaltung der in der Stellenbeschreibung festgehaltenen Kompetenzen legt das Alters- und Pflegeheim Wert. Des Weiteren ist es für die Organisation betreffend des Arbeitsklimas von Relevanz, dass Kleinigkeiten als solche behandelt werden und diese sich

nicht zu etwas grösserem entwickeln: „Wenn Mitarbeitende aus kleinen Situationen ein Theater machen, dann muss dies abgeklärt werden.“ (B2: 6).

### **Nicht geteilte Werte mit der Organisation**

Bezüglich der Frage, welche Werte die Pflegemitarbeitenden nicht mit dem Alters- und Pflegeheim teilen, wurde in beiden Gruppen geäussert: „Das könnte ich dir jetzt nicht sagen.“ (B3: 12) oder dass es keine Werte gibt, die sie nicht mit dem Alters- und Pflegeheim teilen.

Von den länger in der Organisation angestellten Pflegemitarbeitenden wurde geäussert, dass das Alters- und Pflegeheim die Flexibilität der Pflegemitarbeitenden gesenkt hat und dies nicht mit den eigenen Werten übereinstimmt. Beispielsweise wird mehr Zeit in Bürotätigkeiten investiert, wodurch die Zeit, welche für die Bewohnenden zur Verfügung steht, reduziert wird: „Die Bewohnenden sind der wichtigste Grund, wieso wir hier sind.“ (B2: 8). Es wurde betont, dass für die Pflege der Bewohnenden genügend Zeit zur Verfügung steht, doch die Zeit für betreuerische Tätigkeiten, wie gemeinsame Spaziergänge, war früher grösser. Zudem erhält das Alters- und Pflegeheim keine temporären Pflegemitarbeitenden mehr. Das bedeutet, dass wenn Personal ausfällt, die Ressourcen für die Bewohnenden noch geringer sind.

### **Geteilte Werte mit der Organisation**

Bezüglich der Frage, welche Werte die Pflegemitarbeitenden mit der Alters- und Pflegeheim Schenkenbergertal AG teilen, wurde von den kürzer angestellten Pflegemitarbeitenden genannt, dass man einen freundlichen, respektvollen, professionellen und hilfsbereiten Umgang miteinander pflegt, dass eine gewisse Wertschätzung vorhanden ist und dass sich das Alters- und Pflegeheim stetig weiterentwickeln soll.

Die länger angestellten Pflegemitarbeitenden äusserten, dass sie das Ausleben von flachen Hierarchien für gut befinden: „Wir sagen allen Du, man muss auch dem Pflegedienstleiter nicht Grüezi sagen.“ (B5: 75). Die Relevanz der Menschlichkeit sowie die Begegnung auf Augenhöhe, im Team sowie mit den Bewohnenden, werden als Werte mit der Organisation geteilt:

Herr Muster war Direktor an einer Schule und wollte immer als Herr Direktor angesprochen werden und nicht mit Herr Muster. Wenn Herr Muster im Alters- und

Pflegeheim aggressiv ist, dann muss man rausfinden, warum dies der Fall ist. Wenn man dann merkt, dass er früher als Herr Direktor angesprochen wurde und er das so möchte, dann kann man dies mitaufnehmen und ihn im Alltag mit Herr Direktor ansprechen. So kann man zum Beispiel die Emotionslage von Herr Muster verändern, so dass er nicht mehr aggressiv ist. Auch andere Sachen, die in der Biografie stehen, können relevant sein, weswegen die Biografie der Menschen sehr wichtig ist. Gerade bei Bewohnenden, welche verwirrt oder dement sind, kann man sehr viele Informationen rausholen und man kann sich das Leben als Pfleger sowohl als auch dem Bewohnenden einfacher machen. (B3: 14)

#### 4.1.1.2 Kontinuierliches Organisationales Commitment

Die Unterfragestellung „Wie beschreiben die befragten Pflegemitarbeitenden das kontinuierliche Organisationale Commitment?“ soll mit den in der Abbildung 6 dargestellten Codes beschrieben werden.

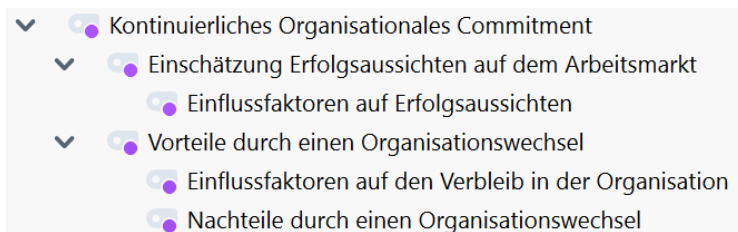


Abbildung 6. Eigene Darstellung der Codes des Kontinuierlichen Organisationalen Commitment aus MAXQDA

#### **Einschätzung Erfolgsaussichten auf dem Arbeitsmarkt und Einflussfaktoren auf Erfolgsaussichten**

In beiden Gruppen wurde die Tatsache genannt, dass aufgrund des Fachkräftemangels schnell eine neue Stelle gefunden werden würde: „Ich denke, weil sie in der Pflege immer suchen, nicht all zu schwer.“ (B5: 26) oder „Also Fachfrau und Fachmann Gesundheit ist sowieso ein Job, wo Mitarbeitende gesucht werden.“ (B3: 22). Als weitere Einflussfaktoren auf die Einschätzung der beruflichen Erfolgsaussichten auf dem Arbeitsmarkt, wurden Fähigkeiten und Fertigkeiten genannt wie Flexibilität, Teamfähigkeit und Problemlösefähigkeit, welche die Pflegemitarbeitenden attraktiv für andere Organisationen machen. Eigenschaften wie das Alter und das Geschlecht wurden ebenfalls in die Bewertung miteinbezogen. Bezüglich dem Geschlecht wurde erwähnt, dass das Männliche zusätzlich bevorzugt wird, wenn eine gewisse Postur mitgebracht wird: „Dies hat einen Vorteil für gewisse Transfers und das ist dann halt schon gesucht, gerade wenn es um Klienten geht, welche über 100 Kilogramm sind.“ (B3: 22). Die Erfolgsaussichten auf dem

Arbeitsmarkt wurden einheitlich eingeschätzt. Alle befragten Pflegemitarbeitenden würden ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt gut, wenn nicht sogar sehr gut einschätzen: „Dadurch, dass ich in der Pflege arbeite, habe ich in einer Stunde wieder eine neue Stelle.“ (B1: 18).

### **Vorteile durch einen Organisationswechsel**

Bezüglich der Frage, welche Vorteile die befragten Pflegemitarbeitenden bei einem Organisationswechsel hätten, wurde in beiden Gruppen genannt, dass sie keine hätten. Des Weiteren äusserten die interviewten Pflegemitarbeitenden, dass in einem Altersheim die Möglichkeiten, beispielsweise betreffend Ausbildungen, begrenzt sind, da Altersheime eher kleinere Betriebe sind, wodurch ein Organisationswechsel andere Entwicklungsmöglichkeiten mit sich bringen kann. Ein Organisationswechsel könnte zudem zu einem kürzeren Arbeitsweg führen, was ein positiver Aspekt für einen Wechsel darstellt. In einer anderen Organisation könnte ein geringerer Dienstwechsel aufgrund von krankheitsbedingten Ausfällen stattfinden, was befürwortet werden würde, da die Freizeit flexibel genutzt werden könnte sowie mehr Flexibilität erwünscht ist: „Früher konnte man eine Woche Ferien haben und dann noch mit anderen Mitarbeitenden Dienste tauschen.“ (B2: 14), „Die Flexibilität ist sehr wichtig für mich, weil die Work Life Balance sehr wichtig ist.“ (B2: 14). In anderen Organisationen könnte der Zeitfokus nicht lediglich auf die Büroarbeit oder die Pflege gelegt werden, sondern darauf, dass Zeit mit den Bewohnenden verbracht werden kann. Dies würde von den interviewten Pflegemitarbeitenden befürwortet werden. Zudem könnte in einer anderen Organisation das Gehalt besser sein.

### **Nachteile durch einen Organisationswechsel**

Ein Nachteil durch einen Organisationswechsel ist, dass von anderen Organisationen bereits negatives gehört wurde, in Bezug auf die Zusammenarbeit in der Organisation. Zudem würde ein Organisationswechsel aufgrund von Unzufriedenheit nicht viel bringen denn: „Man weiss, dass es in der Pflege überall die gleichen Problematiken gibt.“ (B5: 24). Des Weiteren würde ein Organisationswechsel zu vielen Veränderungen und Aufwand führen, ohne die Gewissheit, dass es ein gutes Team und ein ansprechendes Klientel am neuen Ort gibt. Ein Wechsel in eine grössere Organisation wird als negativ beschrieben, da die Grösse des Alters- und Pflegeheims Schenkenbergertal AG als familiär und damit verbunden als ansprechend wahrgenommen wird. Es könnte zu einem längeren Arbeitsweg kommen, wodurch die finanziellen Ausgaben steigen würden und mehr Zeit in den Arbeitsweg investiert werden müsste.

### 4.1.1.3 Normatives Organisationales Commitment

Mit Hilfe der in der folgenden Abbildung 7 dargestellten Codes, soll das normative Organisationale Commitment der interviewten Pflegemitarbeitenden beschrieben werden, um die Unterfragestellung „Wie beschreiben die befragten Pflegemitarbeitenden das normative Organisationale Commitment?“ zu beantworten.

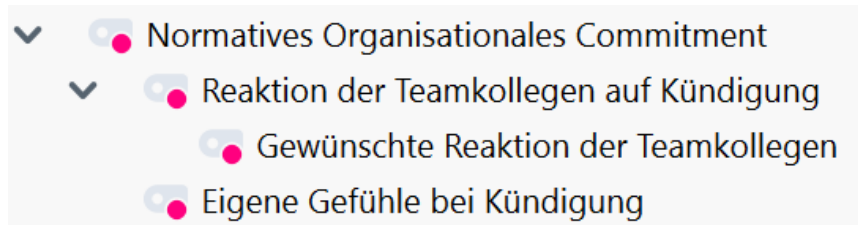


Abbildung 7. Eigene Darstellung der Codes des Normativen Organisationales Commitment aus MAXQDA

#### Reaktion der Teamkollegen auf Kündigung

In beiden Gruppen wurde genannt, dass die Teamkollegen es schade finden würden, wenn die interviewten pflegemitarbeitenden Personen die Organisation verlassen würden.

Bei den kürzer in der Organisation angestellten Pflegemitarbeitenden wurde des Weiteren geäußert, dass die Teamkollegen traurig, schockiert und überrascht sein würden. Zudem wurde betont: „Wenn jemand geht, dann kommt jemand neues, es muss weiter gehen mit mir oder ohne mir.“ (B4: 44).

#### Gewünschte Reaktion der Teamkollegen

Bei der Frage nach der gewünschten Reaktion der Teamkollegen auf die Nachricht der Kündigung äusserten die Pflegemitarbeitenden, dass sie keine Erwartungen an die Reaktionen ihrer Teamkollegen haben sowie dass die Entscheidung akzeptiert werden soll und sich die Teamkollegen für einem freuen sollen.

#### Eigene Gefühle bei Kündigung

Die kürzer angestellten Pflegemitarbeitenden antworteten, dass sie sich momentan nicht vorstellen können zu kündigen und sich dementsprechend auch nicht vorstellen können, wie sie sich fühlen würden.

Von den länger angestellten Pflegemitarbeitenden wurden gemischte Gefühle genannt: „Ich denke ich hätte schon Respekt vor etwas Neuem, da ich schon lange hier bin. Da man auch nicht weiss, wie das neue Team ist. Ich denke das ist sicher mit einer gewissen Angst verbunden.“ (B5: 28). Trauer wurde als weiteres Gefühl genannt:

Ich denke ich bin sicher traurig um die Leute, die ich hier verlassen würde. Einerseits die Bewohnenden und andererseits das Team. Es ist das Gleiche, wie wenn du krank bist als Fachfrau oder Fachmann Gesundheit, dann hast du gleich im Hinterkopf, oh jetzt lasse ich mein Team im Stich. Ich denke, wenn du kündigst, ist das das Gleiche. (B3: 24)

Zudem wurde genannt, dass kein spezielles Gefühl erlebt werden würde oder nicht spezifisch ein negatives, da es einen Grund geben muss, wieso das die Entscheidung gefällt wurde.

## 4.2 Komponenten Organisationales Commitment

Gestützt auf den Antworten der interviewten Pflegemitarbeitenden wurde zur Beantwortung der Unterfragestellung „*Was macht das Organisationale Commitment der Pflegemitarbeitenden aus?*“ der Code Ausmachen Organisationales Commitment gebildet. Anhand der angesprochenen Thematiken sowie dem Aufbau des Interviewleitfadens, wurden weitere Codes gebildet, welche in der folgenden Abbildung 8 ersichtlich sind.

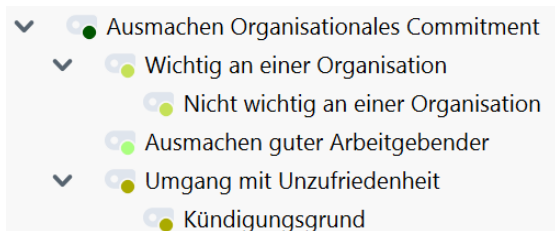


Abbildung 8. Eigene Darstellung der Codes der Komponenten des Organisationales Commitment aus MAXQDA

### Wichtig an einer Organisation

Die kürzer in der Organisation angestellten Pflegemitarbeitenden äusserten, dass ihnen an einer Organisation wichtig ist, dass alle Mitarbeitenden gleichbehandelt werden, dass ein respektvoller sowie fairer Umgang gepflegt wird, dass ein gutes Gehalt gezahlt wird, dass die Pflegequalität hoch ist und dieselben Ziele verfolgt werden. Bezüglich der Zusammenarbeit wurde genannt, dass es wichtig ist, dass alle das Gleiche wollen: „Dass die Organisation und ich dieselben Visionen haben.“ (B1: 32) und dass untereinander rücksichtsvoll agiert wird: „Es ist nicht immer so, aber es ist sehr wichtig, dass wenn es schlechte Tage gibt, dass man einander zuhören kann und dies auch will und einander Unterstützung anbietet.“ (B4: 52).

Bei den länger in der Organisation beschäftigten Pflegemitarbeitenden wurde genannt, dass ihnen Wertschätzung wichtig ist: „Der Arbeitgebende muss nicht jeden Tag zu

mir kommen und sich bedanken. Aber dass er sich zwischendurch einmal bedankt, beispielsweise wenn man wenig krank ist, so dass man dann merkt, dass er einem schätzt.“ (B5: 37). Wertschätzung sollte sich zudem auch in den Rückmeldungen widerspiegeln: „Der Arbeitgebende sollte nicht nur kommen und sagen was nicht gut ist, sondern auch positive Rückmeldungen geben.“ (B2: 28). Zudem wird es als wichtig erachtet, dass den Pflegemitarbeitenden, von der Leitung der Organisation, Verständnis für ihre Arbeit entgegengebracht wird:

Das Problem ist halt vielfach, dass wenn du in der Pflege arbeitest und irgendwelche Arbeiten hast, kann es dazu kommen, dass du vielleicht Sachen nicht einhalten kannst. Zum Beispiel die Zimmerordnung erstellen. Wenn der Arbeitgebende dann nicht versteht, wieso das dies so ist, dann hat er noch nie auf der Pflege gearbeitet. Darum erwarte ich eigentlich, dass die Leute, dass die im Kader sind, sicher auch eine Vorahnung haben, was die Pflege überhaupt bedeutet. (B3: 32)

### **Nicht wichtig an einer Organisation**

Es wurde genannt, dass die Arbeitskleider, das Verpflegungsangebot, die Form des Erhalts der Lohnabrechnung sowie täglicher Kontakt mit dem Chef als nicht wichtig empfunden werden: „Der Chef muss jetzt nicht täglich zu mir kommen und mich grüssen.“ (B5: 45).

### **Ausmachen guter Arbeitgebender**

In beiden Gruppen empfinden die interviewten Pflegemitarbeitenden, dass ein entsprechendes Gehalt einen guten Arbeitgebenden ausmacht. In beiden Gruppen wurde geäußert, dass eine Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden vorhanden sein muss: „Wenn wir zusätzliche Aufgaben erhalten oder etwas zusätzlich erledigen müssen, dann sollten wir auch etwas zusätzlich dafür bekommen. Das muss nicht unbedingt finanziell sein, aber beispielsweise ein zusätzliches Teamessen.“ (B2: 30).

Unter einem guten Arbeitgebenden verstehen die kürzer in der Organisation angestellten Pflegemitarbeitenden, dass er verständnisvoll ist, dass auch in schwierigen Situationen ein respektvoller Umgang gepflegt wird, dass der Arbeitgebende freundlich ist, dass die Leitung der Organisation gut ist, dass Unterstützung herrscht sowie Zwischenmenschliches Platz hat. Des Weiteren werden die Anzahl Ferientage und

Sozialleistungen als wichtig erachtet. Zudem wurde genannt, dass bei einem guten Arbeitgebenden genügend Mitarbeitende angestellt sind:

In der Pflege ist es immer schwierig, dass genügend Mitarbeitende vorhanden sind. Zudem gibt es viele Krankmeldungen. An solchen Tagen sind wir viel mehr gestresst als sonst. Auf diese Situation bezogen wäre meine Antwort, dass die Schichten gut abgedeckt sein müssen. (B4: 56)

Die länger in der Organisation angestellten Pflegemitarbeitenden nannten, dass bei einem guten Arbeitgebenden eine gewisse Struktur herrschen muss, wobei jedoch keine extreme Kontrolle, zu viele Regeln und zu hoher Druck bestehen darf. Des Weiteren werden Flexibilität sowie dass auch Feedback von Seite der Mitarbeitenden angenommen wird, als relevante Punkte genannt: „Führung muss nicht nur von oben nach unten, sondern auch von unten nach oben sein.“ (B2: 30).

### **Umgang mit Unzufriedenheit**

Bei den kürzer sowie bei den länger in der Organisation angestellten Pflegemitarbeitenden wurde von den interviewten Pflegemitarbeitenden genannt, dass es durch die Unzufriedenheit in einer Organisation zu einem Stellenwechsel kommen kann: „Wenn man nicht zufrieden ist muss man entweder das so akzeptieren und wenn es nicht geht, dann muss man eine neue Stelle suchen.“ (B4: 62). Des Weiteren wurde von beiden Gruppen genannt, dass vor einer Kündigung die Unzufriedenheit beim Arbeitgebenden angesprochen und nach Lösungen gesucht werden muss.

### **Kündigungsgrund**

In beiden Gruppen wurde geäußert, dass ein schlechtes Arbeitsklima und keine Wertschätzung, das heisst: „Wenn das Zwischenmenschliche nicht mehr stimmt.“ (B1: 40) Kündigungsgründe darstellen. Ein kompliziertes Arbeitsklima wurde ebenfalls als Kündigungsgrund genannt, welches wie folgt erläutert wurde: „Wenn ich nur kritisiert werden würde, aber keine Wertschätzung erhalte, dann würde ich nach einer gewissen Zeit sagen, so geht das nicht.“ (B2: 36).

Die kürzer in der Organisation angestellten Pflegemitarbeitenden nannten als Kündigungsgrund sehr aggressives Verhalten, Respektlosigkeit, körperliche Misshandlung sowie fehlende Übereinstimmung der Ziele der leitenden Person mit den eigenen.

Die länger in der Organisation beschäftigten Pflegemitarbeitenden nannten als Kündigungsgrund, wenn extreme Kontrolle und Druck bestehen würde. Als weiterer Punkt wurde sehr unfreundlich zu etwas gedrängt werden, wenn etwas nicht gemacht wurde, genannt. Falls es nur einen richtigen Weg gibt Aufgaben zu erledigen und keinen anderen, wird dies ebenfalls als Kündigungsgrund empfunden: „Wenn es nur so sein muss und nicht anders, das ist für mich etwas, was ich schwierig finde.“ (B5: 49). Ausserdem wird eine negative Anspannung beim Kontakt mit dem Chef als Kündigungsgrund genannt sowie fehlende Menschlichkeit. Dies meint, dass wenn die Mitarbeitenden nicht mehr mit Leib und Seele bei der Arbeit sind und somit aus den Augen verlieren, wieso sie diesen Beruf ausüben. Hin zuzüglich wurde geäussert, dass die Organisation gewechselt werden würde, wenn eine andere ein erheblich grösseres Gehalt bietet oder der Gehaltsunterschied zu anderen Organisationen grösser wäre.

### 4.3 Massnahmen Organisationales Commitment

Zur Beantwortung der Unterfragestellung *„Welche Massnahmen, zur Stärkung des Organisationalen Commitment der Pflegemitarbeitenden, lassen sich aus den Interviews ableiten?“* wurde der Code Massnahmen zur Stärkung des Organisationalen Commitment gebildet. Die Codes dieser Unterfragestellung sind in der folgenden Abbildung 9 dargestellt.

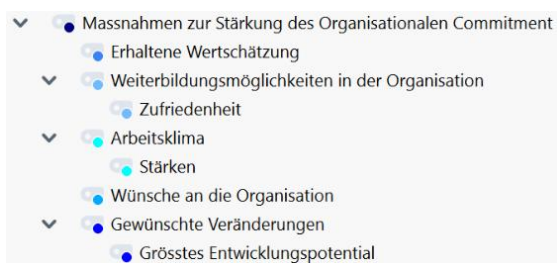


Abbildung 9. Eigene Darstellung der Codes der Massnahmen zur Stärkung des Organisationalen Commitment aus MAXQDA

#### Erhaltene Wertschätzung

Die interviewten Pflegemitarbeitenden äusserten, dass sie Wertschätzung bei der Arbeit erhalten. In beiden Gruppen wurde geäussert, dass sie Wertschätzung von den Bewohnenden erhalten. Die Wertschätzung wird in Form von Lachen, Bedanken oder Vertrauen geäussert: „Bei den Klienten ist es so, dass man mit ihnen Gespräche führt und man merkt aus den Gesprächen heraus, da kommt langsam Vertrauen hervor und sie reden mit dir.“ (B3: 52). Zudem wurde in beiden Gruppen geäussert, dass das Gehalt eine Form von Wertschätzung darstellt.

Die kürzer in der Organisation angestellten Pflegemitarbeitenden äusserten, dass der Umgang miteinander respektvoll ist sowie die Unterstützung erhalten wird, beispielsweise für Weiterbildungen. Die Ferien, welche einem zur Verfügung stehen, werden als Wertschätzung empfunden. Der Führungsstil der Pflegedienstleitung wird als wertschätzend beschrieben. Durch das Team wird Wertschätzung in Form von positiven Rückmeldungen erhalten.

Bei den länger in der Organisation angestellten Pflegemitarbeitenden wurden Formen der Wertschätzung wie Gutscheine zum Geburtstag oder Weihnachten genannt. Zudem wurde genannt, dass das Teamessen oder Personalanlässe eine Form von Wertschätzung darstellen. Wenn eine pflegemitarbeitende Person einen Mehraufwand tätigen muss, erhält diese Person Wertschätzung von der Leitung: „Wenn jemand etwas zusätzlich gemacht hat oder eingesprungen ist, kommt unsere Leitung und bedankt sich schriftlich oder mündlich.“ (B2: 44). Es werden Kleinigkeiten wie beispielsweise Kekse oder Früchte zur Verfügung gestellt und am Sonntag gibt es gratis Croissants. Bei fünf und zehn Dienstjahren kann zwischen einmalig mehr Ferien oder Gehalt gewählt werden. Es wurde zudem geäußert, dass jedoch die individuelle Dankbarkeit, beispielsweise bei wirtschaftlich erfolgstarken Jahren, mehr erfolgen sowie im Allgemeinen mehr positives Feedback gegeben werden könnte.

### **Weiterbildungsmöglichkeiten in der Organisation**

Die interviewten Pflegemitarbeitenden äusserten, dass sie mit den beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten zufrieden sind. Es wurde geäußert, dass verschiedenste Ausbildungen, Kurse und Weiterbildungen gemacht werden können. Im Moment werden viele Weiterbildungen durchgeführt. Die meisten Weiterbildungen werden von der Alters- und Pflegeheim Schenkenbergertal AG finanziert. Des Weiteren wurde geäußert, dass die Organisation in diesem Bereich als stark eingestuft wird. Es wurde zudem genannt, dass dem Alters- und Pflegeheim jedoch auch gewisse Grenzen gesetzt sind, da in einem Alters- und Pflegeheim die Möglichkeit zur Ausführung von Tätigkeiten nicht so umfassend ist wie in anderen Einrichtungen.

### **Arbeitsklima**

Betreffend der Frage wie das Arbeitsklima wahrgenommen wird haben die Pflegemitarbeitenden beider Gruppen geäußert, dass das Arbeitsklima situationsabhängig

ist: „Wenn die Abteilung am Brennen ist, musst du einfach rennen und dann ist das Klima halt auch einfach gestresst.“ (B3: 30).

Die kürzer in der Organisation angestellten Pflegemitarbeitenden nannten, dass sie in einem guten Team arbeiten. Des Weiteren wurde geäußert, dass das Arbeitsklima als wertschätzend wahrgenommen wird: „Für mich persönlich bedeutet dies, dass ich sehr selbständig arbeiten darf, ich habe viele Freiheiten und bekomme Feedback, dass meine Arbeit geschätzt wird.“ (B1: 30). Es wurde geäußert, dass es bei Kleinigkeiten bereits zu Verschlechterungen des Arbeitsklimas kommen kann, doch wenn es darauf ankommt, gut zusammengearbeitet wird. Es wurde angesprochen, dass es Mitarbeitende gibt, welche schlecht über andere Mitarbeitende reden, beispielsweise wenn diese krankheitsbedingt ausgefallen sind. Es kann dann zum Vorwurf kommen, dass die Person absichtlich gefehlt habe.

Bei den Pflegemitarbeitenden, welche länger als zwei Jahre in der Organisation beschäftigt sind wurde geäußert, dass das Arbeitsklima in den verschiedenen Abteilungen unterschiedlich ist. Als Einflussfaktor werden viele Lernende sowie die unterschiedlichen Grössen der Abteilungen gesehen. Das Arbeitsklima ist mit mehr Lernenden und einer grösseren Abteilung: „turbulenter“ (B5: 34) oder „weniger ruhig“ (B5: 34). Es wurde genannt, dass man sich im Team wohl fühlt. Zudem ist, dass was sie tagtäglich von den Teamkollegen und den direkt Vorgesetzten erhalten, genügend gross, damit keine zusätzliche Aufmerksamkeit von höheren Instanzen nötig ist. Die reduzierte Flexibilität, beispielsweise beim Tauschen von Diensten, wurde als negativer Einflussfaktor auf das Arbeitsklima genannt. Zudem wird die Gleichbehandlung von Pflegemitarbeitenden als unfair wahrgenommen, wenn die Pflegemitarbeitenden wahrnehmen, dass nicht alle Pflegemitarbeitenden den gleichen Einsatz erbringen. Als Beispiel dazu wurden die grossen Unterschiede betreffend der Anzahl Krankheitstage genannt. Des Weiteren wurde erwähnt, dass bei Personalengpässen temporäre Mitarbeitende beschäftigt werden. Diese Mitarbeitenden verschlechtern jedoch das Teamklima durch ihr Verhalten.

### **Möglichkeiten zur Stärkung des Arbeitsklimas**

Vorschläge zur Stärkung des Arbeitsklimas der kürzer in der Organisation angestellten Pflegemitarbeitenden sind, sich im Team besser kennenzulernen, dass Probleme

direkt angesprochen werden sollen und dass in schwierigen Situationen offener kommuniziert werden soll.

Zur Stärkung des Arbeitsklimas sollte nach den länger in der Organisation angestellten Pflegemitarbeitenden der Personalwechsel gesenkt werden, damit mehr Ruhe in das Team einkehren kann. Zusätzlich wurde genannt, dass durch vermehrte Teamaktivitäten das Arbeitsklima gestärkt werden kann.

### **Wünsche an die Organisation**

In beiden Gruppen wurde genannt, dass alles so bleiben soll wie bisher.

Die interviewten Pflegemitarbeitenden, welche weniger als zwei Jahre in der Organisation beschäftigt sind, wünschen sich, dass kein Mobbing entsteht, stetige Weiterentwicklung, einen respektvollen Umgang, Ehrlichkeit, Offenheit und dass genügend Ressourcen vorhanden sind wie beispielsweise genügend Personal: „Damit es den Bewohnenden weiterhin gut gehen darf.“ (B1: 42).

Die interviewten Pflegemitarbeitenden, welche mehr als zwei Jahre in der Organisation angestellt sind äusserten, dass sie sich eine Veränderung betreffend des Belohnungssystems für Mitarbeitende wünschen, welche wenige Krankheitstage im Jahr haben. Dabei wurde als Beispiel eine Prämie genannt oder zusätzliche Ferientage. Sie fänden jedoch auch andere Formen der Wertschätzung angebracht. Eine Person nannte, dass sie sich im Allgemeinen mehr Wertschätzung wünschen würde. Zudem wurde der Umgang mit nicht erledigten Arbeiten und Fehlern angesprochen. Dabei ist der Wunsch vorhanden, dass bei Kleinigkeiten oder nicht als wichtig wahrgenommenen Aufgaben, auch eine dementsprechende Reaktion beim nicht Erledigen erfolgt. Des Weiteren wurde genannt, dass man sich ein höheres Gehalt sowie mehr Flexibilität beim Tauschen von Diensten wünschen würde.

### **Gewünschte Veränderungen**

Aus beiden Gruppen haben interviewte Pflegemitarbeitende geäußert, dass sie keine Vorschläge für Veränderungen haben. Es wurde erwähnt, dass bereits viel Veränderung stattfindet, unter anderem: „Wir entwickeln immer mehr Pflege bei unseren Bewohnenden auch in der terminalen Phase.“ (B4: 24). In beiden Gruppen wurde geäußert, dass Stabilität im Personal eine erwünschte Veränderung darstellt.

Bei den Pflegemitarbeitenden, welche weniger als zwei Jahre in der Organisation angestellt sind wurde genannt, dass der Lohn erhöht werden könnte und dass ein gewisses Mass an Veränderung immer erwünscht ist.

Bei den Pflegemitarbeitenden, welche länger als zwei Jahre in der Organisation beschäftigt sind, wurde geäussert, dass sie sich weniger Veränderungen wünschen wie bis anhin, da sich in den letzten Jahren bereits viel verändert hat. Weitere erwünschte Veränderungen sind mehr Flexibilität, Wertschätzung und positive Rückmeldungen: „Das würde schon viel bringen, ansonsten verlieren wir unsere guten Mitarbeitenden.“ (B2: 42).

### **Grösstes Entwicklungspotential**

Die kürzer in der Organisation angestellten Pflegemitarbeitenden sehen am meisten Entwicklungspotential beim Gehalt und in der Verbesserung der psychischen Gesundheit. Betreffend der psychischen Gesundheit wurde geäussert, dass eine höhere psychische wie physische Müdigkeit besteht: „Wir sind sehr oft unter Druck und haben viel im Kopf. Wir arbeiten viel mit den Bewohnenden und Angehörigen sowie im Team. Wir sind sehr oft psychisch müde, vielleicht mehr als körperlich.“ (B4: 70). Als mögliche Massnahmen, um dieser psychischen Ermüdung entgegenzuwirken, wurde eine Stunde Yoga oder Meditation pro Woche genannt sowie mit einem Psychologen Gespräche zu führen, um: „Sich einfach zu Erholen“ (B4: 70).

Bei den länger in der Organisation angestellten Pflegemitarbeitenden wurde genannt, dass mehr Zeit für die Bewohnenden zur Verfügung stehen sollte, nicht nur für deren Pflege, sondern auch für Gespräche oder Aktivierungen.

## 5 Interpretation der Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse aus dem Kapitel 4 interpretiert. Die Gliederung der Interpretation erfolgt aufgeteilt nach den Unterfragestellungen.

### 5.1 Beschreibung Organisationales Commitment

Im folgenden Unterkapitel werden die Ergebnisse der Beschreibung des Organisationales Commitment der interviewten Pflegemitarbeitenden, aufgeteilt nach den drei Komponenten affektives, kontinuierliches und normatives Organisationales Commitment, interpretiert.

#### Affektives Organisationales Commitment

In beiden Gruppen äusserten die interviewten Pflegemitarbeitenden, dass sie sich momentan nicht vorstellen können, die Organisation zu verlassen. Diese Tatsache ist in Hinblick auf das affektive Organisationales Commitment als positiv zu interpretieren (Felfe et al., 2002).

Eine Passung der Wertvorstellungen des Mitarbeitenden, zu denen der Organisation, ist positiv in Bezug auf das affektive Organisationales Commitment zu interpretieren (Felfe et al., 2002). Die kürzer in der Organisation angestellten Pflegemitarbeitenden nannten keine Werte, welche sie nicht mit der Organisation teilen. Die länger in der Organisation tätigen Mitarbeitenden nannten, dass sie sich wieder eine freiere Zeiteinteilung für Tätigkeiten wünschen, damit weniger Zeit in Bürotätigkeiten investiert werden muss und wiederum mehr Zeit für die Bewohnenden zur Verfügung steht, denn: „Die Bewohnenden sind der wichtigste Grund, wieso wir hier sind.“ (B2: 8). Diese Zeit könnte durch das wieder Einsetzen von temporären Pflegemitarbeitenden erhöht werden, wenn Personalengpässe bestehen.

#### Kontinuierliches Organisationales Commitment

Die Nachteile bei einer Kündigung wurden durch die Aussagen beider Gruppen als grösser wahrgenommen als die Vorteile. Viele Nachteile durch eine mögliche Kündigung wahrzunehmen, würde für ein positiv ausgeprägtes kontinuierliches Organisationales Commitment sprechen (Felfe et al., 2002). Die interviewten Pflegemitarbeitenden sehen jedoch auch Vorteile durch einen Organisationswechsel. Dadurch kann interpretiert werden, dass die befragten Pflegemitarbeitenden nicht lediglich in der Organisation verbleiben, weil

ein Organisationswechsel zu negativ erscheint. Die interviewten Pflegemitarbeitenden beider Gruppen schätzen ihre Erfolgsaussichten auf dem Arbeitsmarkt gut ein, was die Annahme stützt, dass sie nicht nur aufgrund von fehlenden Möglichkeiten in der Organisation angestellt bleiben.

### **Normatives Organisationales Commitment**

Bei der Frage nach den eigenen Gefühlen bei einer Kündigung, gab es zwischen den kürzer und länger in der Organisation angestellten Pflegemitarbeitenden den Unterschied, dass sich die kürzer in der Organisation angestellten Pflegemitarbeitenden nicht vorstellen können, was für Gefühle sie hätten. Bei den länger in der Organisation angestellten Pflegemitarbeitenden wurde geäußert:

Ich denke ich bin sicher traurig um die Leute, die ich hier verlassen würde. Einerseits die Bewohnenden und andererseits das Team. Es ist das Gleiche, wie wenn du krank bist als Fachfrau oder Fachmann Gesundheit, dann hast du gleich im Hinterkopf, oh jetzt lasse ich mein Team im Stich. Ich denke, wenn du kündigst, ist das das Gleiche. (B3: 24)

Dies spricht für ein positiv ausgeprägtes normatives Organisationales Commitment (Felfe et al., 2002).

## **5.2 Komponenten Organisationales Commitment**

Bezüglich den Aspekten, welche den interviewten Pflegemitarbeitenden an einer Organisation wichtig sind, gab es keine übereinstimmenden Rückmeldungen. Bei den kürzer in der Organisation angestellten Pflegemitarbeitenden wurde geäußert, dass die Organisation und sie dieselben Ziele und Visionen verfolgen sollen. Bei den länger in der Organisation angestellten Pflegemitarbeitenden wurde keine nötige Übereinstimmung der Ziele und Visionen der Organisation mit den eigenen genannt, sondern dass die Organisation einem Verständnis für das eigene Handeln und Entscheiden entgegenbringen soll. Die Erfahrung im Beruf könnte dabei eine Rolle spielen. Pflegemitarbeitende, welche länger im Beruf tätig sind, könnten bereits in mehr Organisationen Einblicke erhalten haben und dadurch ihre Erwartungen an die Praxis angepasst haben. Ob die Pflegemitarbeitenden, welche spezifisch länger im Alters- und Pflegeheim Schenkenbergertal AG angestellt sind, auch die mit mehr Jahren Berufserfahrung sind, war nicht Bestandteil der Erhebung dieser Arbeit. Der Unterschied könnte unter anderem auch aufgrund der unterschiedlich langen

Erfahrung, bezüglich der Anstellung im Alters- und Pflegeheim Schenkenbergertal AG, gemacht werden. Die länger in der Organisation angestellten Pflegemitarbeitenden könnten beispielsweise bereits mehr Erfahrungen damit gemacht haben, wie die Organisation mit nicht übereinstimmenden Zielen und Visionen umgeht.

Einheitlich wurde hingegen geäußert, dass Wertschätzung, explizit das Gehalt, einen guten Arbeitgebenden ausmacht. Diese Nennungen decken sich mit den Ergebnissen aus der Theorie in Kapitel 2. Es lässt sich zudem herleiten, dass die Wertschätzung und spezifisch das Gehalt, unabhängig von der Dauer der Anstellung in einer Organisation, als relevant erachtet werden. Diese Interpretation trifft auch auf die möglichen Folgen von Unzufriedenheit der Pflegemitarbeitenden zu. Unabhängig von der Anstellungsdauer würden die interviewten Pflegemitarbeitenden die Organisation verlassen, wenn sie dort nicht zufrieden wären. Zudem würden beide Gruppen vor einer Kündigung ihre Unzufriedenheit in der Organisation ansprechen. Demzufolge kann interpretiert werden, dass weniger lange in der Organisation angestellte Pflegemitarbeitende gegenüber länger in der Organisation angestellten Pflegemitarbeitenden, aufgrund der kürzeren Anstellungsdauer in der Organisation, diese bei Unzufriedenheit nicht zwingend schneller verlassen würden.

### **5.3 Massnahmen Organisationales Commitment**

In beiden Gruppen wurde explizit geäußert, dass sie Wertschätzung von den Bewohnenden erhalten. Als Wertschätzung von der Organisation wurde von beiden Gruppen geäußert, dass das Gehalt eine solche darstellt. In einem Alters- und Pflegeheim gibt es nicht nur eine Fluktuation bei den Mitarbeitenden, sondern auch bei den Bewohnenden. Da die Bewohnenden und Pflegemitarbeitenden eng miteinander in Kontakt stehen ist es wichtig im Blick zu halten, dass wenn die Wertschätzung von Seite der Bewohnenden abnimmt, die Organisation dies versucht auszugleichen, so dass die Mitarbeitenden nicht plötzlich erheblich weniger Wertschätzung ausgesetzt sind, da dies negative Auswirkungen haben kann, wie im Kapitel 2.2 beschrieben.

Bezüglich der möglichen Weiterbildungsmöglichkeiten in der Alters- und Pflegeheim Schenkenbergertal AG sind gewisse Grenzen vorhanden, da in einem Alters- und Pflegeheim nicht die gleichen pflegerischen Tätigkeiten wie in anderen Organisationen benötigt werden. Da das Alters- und Pflegeheim Schenkenbergertal AG den Pflegemitarbeitenden die in ihrem Rahmen möglichen Aus- und Weiterbildungen

ermöglicht, wird die Organisation in diesem Bereich so eingeschätzt, dass die aktuelle Handhabung beibehalten werden soll und keine weiteren Massnahmen notwendig sind.

## 6 Handlungsempfehlungen

Im folgenden Kapitel werden Massnahmen zur Stärkung des Organisationalen Commitment der Pflegemitarbeitenden in der Alters- und Pflegeheim Schenkenbergtal AG beschrieben. Die Massnahmen sollen die Senkung der Fluktuation unterstützen. Die Massnahmen sind aus den erhobenen Daten hergeleitet und basieren nicht auf empirischen Befunden, weshalb sie als Gedankenanstoss zu verstehen sind und vor einer möglichen Umsetzung weiter geprüft werden müssen.

### **Krankheit**

In den Interviews wurde von den kürzer sowie den länger in der Organisation angestellten Pflegemitarbeitenden immer wieder das Thema Krankheitstage angesprochen. Bei den Vorteilen durch einen Organisationswechsel wurden weniger krankheitsbedingte Ausfälle genannt. Bei eigener Krankheit wurde das Gefühl geäussert, das Team im Stich zu lassen. Es wurde genannt, dass Wertschätzung für wenige Krankheitstage erwartet wird. Durch die vielen Krankmeldungen sind die Pflegemitarbeitenden zudem gestresster. Des Weiteren kann es bei Krankheitsfällen dazu kommen, dass den betroffenen Pflegemitarbeitenden vorgeworfen wird, dass sie absichtlich gefehlt haben. Laut der Literatur können vermehrte Fehltag aufgrund von Krankheit ein negativer Effekt von geringem Organisationalen Commitment sein (Gallup, 2013). Zudem kann eine bereits bestehende innere Kündigung negative Folgen für den betroffenen Mitarbeitenden, aber auch für die Organisation mit sich bringen (Scheibner et al., 2016). Die Folgen für den betroffenen Mitarbeitenden können eine geringe psychische sowie körperliche Gesundheit darstellen. Für die Organisation kann ein Anstieg des Krankenstandes erfolgen. Aufgrund dieser Erkenntnisse sollte dem Alters- und Pflegeheim empfohlen werden, zu untersuchen, wie hoch der Krankheitsstand effektiv ist. Dabei sollte auch begutachtet werden, ob es immer dieselben Pflegemitarbeitenden betrifft, welche aufgrund von Krankheit fehlen. Falls ein nicht der Norm entsprechender Krankheitsstand vorhanden ist, sollten die Ursachen von Seite der Organisation begutachtet werden, damit eine mögliche Senkung der Krankheitstage erreicht werden kann. Durch eine Senkung der Krankheitstage kann der Stress bei den anwesenden Pflegemitarbeitenden gesenkt werden. Zudem muss ein geringerer Krankheitsstand kein Vorteil einer anderen Organisation mehr darstellen. Was bei dieser Empfehlung angemerkt werden muss, ist, dass die negativen Auswirkungen von der Senkung der Krankheitstage, wie beispielsweise Präsentismus, nicht in dieser Arbeit

aufgegriffen werden, wodurch eine zusätzliche Auseinandersetzung mit dieser Thematik unumgänglich ist. Als Massnahme werden eine klare Kommunikation und Haltung, bezüglich des Themas Abwesenheit aufgrund von Krankheit, empfohlen. Damit das Gefühl das Team im Stich zu lassen sowie dass bei Abwesenheit befürchtet werden muss, das schlecht über einem geredet wird, verringert werden kann. Das Ziel dabei sollte sein, dass die Mitarbeitenden welche krank sind, sich auch getrauen sollen, zuhause zu bleiben. Zudem sollten von der Organisation beeinflussende Faktoren auf den Krankheitsstand begutachtet werden, um zu reflektieren, wie die Organisation die Anzahl Abwesenheitstage durch Krankheit beeinflusst.

### **Arbeitszufriedenheit**

In beiden Gruppen nannten die interviewten Pflegemitarbeitenden, dass sie sich aufgrund von Unzufriedenheit vorstellen können die Organisation zu verlassen: „Wenn man nicht zufrieden ist muss man entweder das so akzeptieren und wenn es nicht geht, dann muss man eine neue Stelle suchen.“ (B4: 62). Da diese Erhebung sich auf das Organisationale Commitment fokussiert hat und nicht auf die Mitarbeitendenzufriedenheit würde der Organisation empfohlen werden, eine repräsentative Umfrage mit allen Pflegemitarbeitenden im Alters- und Pflegeheim Schenkenbergertal AG bezüglich der Mitarbeitendenzufriedenheit durchzuführen, da sich das Organisationale Commitment und die Arbeitszufriedenheit gegenseitig beeinflussen (Felfe & Six, 2006). Durch eine Arbeitszufriedenheitsumfrage kann erfasst werden, mit was die Pflegemitarbeitenden zufrieden sind und was sie sich gezielt für Veränderungen wünschen, damit sie zufriedener werden. Dabei könnte auch ein quantitatives Verfahren in Form eines schriftlichen Fragebogens verwendet werden, um Ressourcen zu sparen und die Anonymität zu gewährleisten. Zudem wurde bei der Durchführung der Interviews ersichtlich, dass das Beantworten von Interviewfragen für die Pflegemitarbeitenden nicht alltäglich ist und als zusätzliche Herausforderung wahrgenommen werden kann. Die interviewten Pflegemitarbeitenden aus beiden Gruppen äusserten, dass sie vor einer Kündigung die Unzufriedenheit bei dem Arbeitgebenden ansprechen würden. Dabei wird der Organisation geraten, dass Äusserungen der Pflegemitarbeitenden stets ernst genommen werden.

### **Wertschätzung**

Dem Ergebnisteil kann entnommen werden, dass es geteilte Meinungen bezüglich der Höhe des erhaltenen Gehalts zwischen den interviewten Pflegemitarbeitenden gibt. Da

die Höhe des Gehalts jedoch in verschiedensten Stellen in den Interviews erwähnt wurde, wird empfohlen, sich mit dieser Thematik gezielt auseinanderzusetzen. In den Interviews wurde erwähnt, dass durch einen Organisationswechsel ein höheres Gehalt erhalten werden könnte. Es wurde genannt, dass ein gutes Gehalt den interviewten Pflegemitarbeitenden an einer Organisation wichtig ist und dass ein guter Arbeitgebender ein gutes Gehalt zahlt. Wenn in einer anderen Organisation ein deutlich besseres Gehalt erhalten werden würde, würde dies ein möglicher Kündigungsgrund darstellen und auch bei der Frage nach dem grössten Entwicklungspotential wurde das Gehalt genannt. In den Interviews wurde das Gehalt explizit als erhaltene Wertschätzung benannt. Die Zufriedenheit mit der Höhe des Gehalts ist von Bedeutung, denn fehlende Wertschätzung dient unter anderem als möglicher Auslöser für eine innere Kündigung (Scheibner et al., 2016). Wertschätzung kann vielfältig erhalten werden (Einrahmhof-Florian, 2022). Eine mögliche Variante stellt jedoch das Gehalt dar. Das Gehalt zeigt laut Felfe und Six (2006) eine Wirkung auf das Organisationale Commitment sowie die Arbeitszufriedenheit. Daher würde der Alters- und Pflegeheim Schenkenbergertal AG empfohlen werden sich mit der Höhe der Gehälter der Pflegemitarbeitenden vertieft auseinanderzusetzen. Falls eine Erhöhung der Gehälter nicht möglich ist, könnte erhoben werden, wie die Zufriedenheit mit einer materiellen Wertschätzung dennoch erhalten werden kann. In den Interviews wurde dazu beispielsweise ein Teamessen genannt.

## 7 Diskussion

Werden nun die Ziele dieser Arbeit begutachtet, kann gesagt werden, dass in Bezug auf die Analyse der Fluktuationsrate im Jahr 2022 von 28% (BFS, 2023b), es von Relevanz sein kann, das Organisationale Commitment zu begutachten. Dies wurde ersichtlich durch die Auseinandersetzung mit der Literatur zu der Thematik Fluktuation sowie dem Thema Organisationales Commitment. Bei den Gründen für eine Kündigung (Nier, 2019) und den Antezedenzen und Konsequenzen von Organisationalem Commitment und Arbeitszufriedenheit (Felfe & Six, 2006) sind klare Übereinstimmungen zu finden. Es wurde jedoch klar ersichtlich, dass das Organisationale Commitment nicht der einzige wichtige Faktor ist, welcher in Bezug auf die Reduktion der Fluktuation berücksichtigt werden sollte. Ein hohes Organisationales Commitment kann beispielsweise geringere Fehlzeiten und Fluktuationsabsichten unterstützen (Schmid, 2009). Aspekte, welche das Organisationale Commitment beinhaltet, sind auch in den Einflussfaktoren und Auswirkungen einer inneren Kündigung zu finden (Scheibner et al., 2016). Die wechselseitige Wirkung von Organisationalem Commitment und Arbeitszufriedenheit ist ebenfalls zu beachten, wobei Unzufriedenheit mit einem hohen Organisationalem Commitment eher ertragen wird (Felfe & Six, 2006).

Die Fragestellung der vorliegenden Arbeit „*Welche Massnahmen können zur Stärkung des Organisationalen Commitment der Pflegemitarbeitenden der Alters- und Pflegeheim Schenkenbergertal AG vorgeschlagen werden?*“ konnte durch die geführten Interviews beantwortet werden. Durch die geführten qualitativen leitfadengestützten Einzelinterviews konnte hergeleitet werden, dass der Krankenstand und insbesondere der Umgang mit kranken Mitarbeitenden thematisiert werden sollte. Zudem wäre es durch die wechselseitige Beziehung zwischen Organisationalem Commitment und Arbeitszufriedenheit (Felfe & Six, 2006) sowie durch die in den Ergebnissen erhaltenen Einblicke in die Zufriedenheit der interviewten Pflegemitarbeitenden empfohlen, die Zufriedenheit der Pflegemitarbeitenden detaillierter in den Fokus einer Erhebung zu rücken. Fehlende Wertschätzung wurde an verschiedenen Stellen in der Literatur als relevanter Faktor beschrieben. Durch die Antworten in den Interviews wurde ersichtlich, dass vor allem in Bezug auf die Wertschätzung, in Form des Gehalts, weitere Schritte in Betracht gezogen werden sollten. Wobei die Zufriedenheit mit dem Gehalt in eine Zufriedenheitsumfrage integriert werden könnte.

Durch die Ergebnisse wurde ersichtlich, dass es zwischen den kürzer und den länger in der Organisation angestellten Pflegemitarbeitenden Übereinstimmungen sowie Unterschiede, bezüglich der Beschreibung des Organisationalen Commitment, aber auch bei dem Ausmachen eines guten Arbeitgebenden sowie den Massnahmen zur Stärkung des Organisationalen Commitment gibt. Dadurch, dass die Ausprägung des Organisationalen Commitment nicht erfasst wurde, sind keine Vergleichswerte vorhanden. Um Unterschiede zwischen kürzer und länger in der Organisation angestellten Pflegemitarbeitenden zu erfassen wäre eine repräsentative Stichprobe notwendig.

Durch das gewählte Forschungsdesign sind auch Limitationen zu berücksichtigen. Zum einen sind keine verallgemeinerbaren Interpretationen auf alle Pflegemitarbeitenden der Alters- und Pflegeheim Schenkenbergertal AG möglich. Zudem war die Stichprobe von sechs Pflegemitarbeitenden zu gering, um zu zählen wie viele Personen einen Aspekt genannt haben. Dadurch ist keine Wertung der Aussagen durch Mehrfachnennungen möglich. Durch die qualitativen leitfadengestützten Einzelinterviews konnten jedoch erkenntnisreiche Einblicke in das Organisationale Commitment der interviewten Pflegemitarbeitenden erhalten werden. Um repräsentative Einblicke zu erheben wäre eine quantitative Umfrage in Form von einem schriftlichen Fragebogen eine weitere Erhebungsmöglichkeit. Eine schriftliche Erhebung könnte des Weiteren auch von der Alters- und Pflegeheim Schenkenbergertal AG selbst durchgeführt werden, ohne die Anonymität der Pflegemitarbeitenden zu gefährden. Bei einer Erhebung in Form von qualitativen Einzelinterviews würde der Organisation empfohlen werden, diese von einer externen Fachperson durchführen zu lassen. In den Interviews wurde vermehrt nach der Anonymität gefragt, diese könnte durch eine externe Fachperson gewährleistet werden, so dass das Gesagte keinerlei Auswirkungen auf die interviewte Person hat.

Abschliessend lässt sich festhalten, dass diese Arbeit als erster Überblick bezüglich des Organisationalen Commitment von Pflegemitarbeitenden der Alters- und Pflegeheim Schenkenbergertal AG dienen kann. Es können des weiteren Studien zur Erfassung von einzelnen Konstrukten in Betracht gezogen werden. Des Weiteren könnte eine Erhebung zur Erfassung der Ausprägung des Organisationalen Commitment durchgeführt werden. Durch diese Arbeit können weiterführende Erhebungen geplant und eine vertiefte Auseinandersetzung mit psychischen Themen im Arbeits-, Organisations- und

Personalkontext angeregt werden, denn: „Wir sind sehr oft psychisch müde, vielleicht mehr als körperlich.“ (B4: 70).

## Literaturverzeichnis

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.  
<https://research.ebsco.com/c/po5owd/viewer/pdf/3rtjxumfb?route=details>
- Bundesamt für Gesundheit BAG. (2024). *Faktenblatt Berufsverweildauer in der Pflege*. Verfügbar unter: [https://www.bag.admin.ch/bag/de/home/berufe-im-gesundheitswesen/gesundheitsberufe-der-tertiaerstufe/vi-pflegeinitiative.html#dokumente\\_content\\_bag\\_de\\_home\\_berufe-im-gesundheitswesen\\_gesundheitsberufe-der-tertiaerstufe\\_vi-pflegeinitiative\\_jcr\\_content\\_par\\_tabs](https://www.bag.admin.ch/bag/de/home/berufe-im-gesundheitswesen/gesundheitsberufe-der-tertiaerstufe/vi-pflegeinitiative.html#dokumente_content_bag_de_home_berufe-im-gesundheitswesen_gesundheitsberufe-der-tertiaerstufe_vi-pflegeinitiative_jcr_content_par_tabs)
- Bundesamt für Statistik BFS. (2023a, Oktober 20). *Schweizerische Arbeitskräfteerhebung*. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeits-erwerb/erhebungen/sake.assetdetail.20565828.html>
- Bundesamt für Statistik BFS. (2023b, November 13). *Knapp die Hälfte der Alters- und Pflegeheime waren 2022 private Unternehmen*. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/asset/de/28465914#:~:text=Sie%20belieb%20sich%20auf%20100,28%25%3B%202021%3A%2024%25>
- Bundesamt für Statistik BFS. (2024). *SAKE in Kürze 2023*. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/aktuell/neue-veroeffentlichungen.assetdetail.32175829.html>
- Einramhof-Florian, H. (2022). *Fit für die jungen Generationen am Arbeitsplatz*. Wiesbaden: Springer.
- Ehrlich, J.S. (Hansmann, K.-W., Layer, M., Voigt, K.-I. & Ringle, C.M. Hrsg.). (2024). *Die Entwicklung, Analyse und Replikation eines modifizierten Modells der Kündigungsabsicht*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Felfe, J. & Six, B. (2006). *Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment*. Verfügbar unter: [https://www.researchgate.net/profile/Joerg-Felfe/publication/309726302\\_Die\\_Relation\\_von\\_Arbeitszufriedenhit\\_und\\_Commitment/links/581f411508aea429b298d852/Die-Relation-von-Arbeitszufriedenhit-und-Commitment.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Joerg-Felfe/publication/309726302_Die_Relation_von_Arbeitszufriedenhit_und_Commitment/links/581f411508aea429b298d852/Die-Relation-von-Arbeitszufriedenhit-und-Commitment.pdf)
- Felfe, J., Six, B., Schmook, R., & Knorz, C (2002) *Commitment Organisation, Beruf und Beschäftigungsform (COBB)*. Verfügbar unter: <https://zis.gesis.org/skala/Felfe-Six->

[Schmook-Knorz-Commitment-Organisation,-Beruf-und-Besch%C3%A4ftigungsform-%28COBB%29](#)

- Fittkau, K.-H., Müller, J. & Juffa, N. (2023). *Führung und innere Kündigung in der Polizei*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- GALLUP. (2013). *Innere Kündigung bedroht Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen*. Verfügbar unter: <https://www.unternehmensethnologie.de/site/unterlagen/Gallup-Studie-Engagement-Index-2012.pdf>
- Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten* (4. Aufl.) Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Klaiber, S. (2018). *Organisationales Commitment*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2020). *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA*. Wiesbaden: Springer VS.
- Mercurio, Z.A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment : An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14, (4), 389-414.
- Niebert, K. & Gropengiesser, H. (2014). Leitfadengestützte Interviews. In D. Krüger, I. Parchmann & H. Schecker (Hrsg.), *Methoden in der naturwissenschaftsdidaktischen Forschung* (S. 121-132). Berlin Heidelberg: Springer.
- Nier, H. (2019). *Warum Beschäftigte kündigen*. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/infografik/19457/warum-beschaefigte-kuendigen/>
- Oertel, J. (2014). Baby Boomer und Generation X-Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generationen. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationenmanagement* (S. 27-56). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Prüfer, P. & Rexroth, M. (2005). Kognitive Interviews. *ZUMA How-to-Reihe*, 15, 1-21.
- Rose, K. (2016). Examining Organizational Citizenship Behavior in the Context of Human Resource Development: An Integrative Review of the Literature, *Human Resource Development Review*, 15, (3), 295-316.
- Scheibner, N., Hapkemeyer, J., Banko, L., Hupfeld, J. & Bendig, H. (2016). Engagement erhalten-innere Kündigung vermeiden. *iga.Report*, 33, 1-92. <https://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/alle-veroeffentlichungen>
- Schmid, B.E. (2009). Vom Schatten herrschender Verhältnisse oder: Was fördert Organisationales Commitment?. *Journal Psychologie des Alltagshandelns*, 2, 22-32.
- Verein „Ja zur Pflegeinitiative“. (2021). *Argumentarium*. Verfügbar unter:

[https://sbk-asi.ch/assets/Dokumente-PDF/02\\_Kampagnen/2021-10-06\\_Ausgangslage-Argumentarium.pdf](https://sbk-asi.ch/assets/Dokumente-PDF/02_Kampagnen/2021-10-06_Ausgangslage-Argumentarium.pdf)

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 <i>Eigene Tabelle der Top fünf Gründe für eine Kündigung angelehnt an die Abbildung Warum Beschäftigte kündigen von Stepstone (Nier, 2019)</i> .....	7
Tabelle 2 <i>Erste Version des Interviewleitfadens</i> .....	12
Tabelle 3 <i>Zweite Version des Interviewleitfadens</i> .....	16
Tabelle 4 <i>Stichprobenbeschreibung kognitive Interviews</i> .....	19
Tabelle 5 <i>Finale Version des Interviewleitfadens</i> .....	21
Tabelle 6 <i>Stichprobenbeschreibung der interviewten Pflegemitarbeitenden</i> .....	24

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Eigene vereinfachte Darstellung der Konzeptkarte des affektiven Engagements als Kernstück des organisatorischen Engagements nach Mercurio (2015, S. 406).....	6
Abbildung 2. Eigene Darstellung der Abbildung der Antezedenzen und Konsequenzen von Commitment und Arbeitszufriedenheit von Felfe und Six (2006, S. 39).....	8
Abbildung 3. Eigene Darstellung der Einflussfaktoren und Auswirkungen von innerer Kündigung von Scheibner et al. (2016, S. 22) .....	9
Abbildung 4. Eigene Darstellung der Basiscodes aus MAXQDA .....	27
Abbildung 5. Eigene Darstellung der Codes des Affektiven Organisationalen Commitment aus MAXQDA.....	29
Abbildung 6. Eigene Darstellung der Codes des Kontinuierlichen Organisationalen Commitment aus MAXQDA.....	32
Abbildung 7. Eigene Darstellung der Codes des Normativen Organisationalen Commitment aus MAXQDA.....	34
Abbildung 8. Eigene Darstellung der Codes der Komponenten des Organisationalen Commitment aus MAXQDA.....	35
Abbildung 9. Eigene Darstellung der Codes der Massnahmen zur Stärkung des Organisationalen Commitment aus MAXQDA .....	38

## Hilfsmittelverzeichnis

<b>KI- Assistenzsystem</b>	<b>Teile / Stelle(n) in der Arbeit</b>	<b>Einsatz</b>
<i>DeepL</i>	<i>Einleitung, Theoretischer Hintergrund und aktueller Forschungsstand, Methodik  In diesen Kapiteln an unterschiedlichen Stellen verwendet</i>	<i>Übersetzung des Artikels „The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization.“ von Englisch auf Deutsch.</i>
<i>DeepL</i>	<i>Theoretischer Hintergrund und aktueller Forschungsstand Kapitel 2.1</i>	<i>Übersetzung des Artikels „Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment : An Integrative Literature Review.“ von Englisch auf Deutsch.</i>
<i>DeepL</i>	<i>Theoretischer Hintergrund und aktueller Forschungsstand Kapitel 2.2</i>	<i>Übersetzung des Artikels „Examining Organizational Citizenship Behavior in the Context of Human Resource Development: An Integrative Review of the Literature“ von Englisch auf Deutsch.</i>
<i>MAXQDA automatisches Transkribieren</i>	<i>Ergebnisse, Interpretation der Ergebnisse, Handlungsempfehlungen, Diskussion</i>	<i>Transkribieren aller Interviews</i>