



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Die Veränderung der Mitarbeitenden - Zufriedenheit durch die Implementierung einer Adaption des Buurtzorg - Modells in einem psychosozialen Pflegeunternehmen

BACHELOR THESIS

Juni 2023

Autorin
Jung, Selina

Betreuungsperson
Metry, Beatrice

Praxispartner
Amina Viva
Zivkovic, Milan

Es handelt sich hier um eine nicht vertrauliche Arbeit.

Abstract

In einem kleinen privaten Unternehmen für ambulante psychosoziale Pflege wurde das Pflegemodell in einer Adaption des Buurtzorg – Modells (agiles Pflegemodell) adaptiert.

Hierbei wurde die neue Rolle der Koordinationsperson geschaffen. Zu zwei Erhebungszeitpunkten wurde innerhalb dieses Unternehmens folgenden Fragestellungen nachgegangen: *Wie hat sich die Mitarbeitenden – Zufriedenheit durch die Implementierung der Koordinationsperson verändert? & Wie hat sich die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen durch die Implementierung der Rolle der Koordinationsperson verändert?* Mittels kombiniertem Fragebogen bestehend aus dem *Kurzfragebogen für allgemeine und facettenpezifische Arbeitszufriedenheit (KAFA)* und der *deutschen Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ- G)* wurden zu beiden Erhebungszeitpunkten *N* 10 und *N* 8 Mitarbeitende online befragt. Der Wilcoxon – Test ergab keine signifikanten Veränderungen der Mitarbeitenden – Zufriedenheit und der Identifikation mit dem Unternehmen. Die Hypothese, dass die Arbeit im Buurtzorg – Modell die Arbeitszufriedenheit erhöht, musste verworfen werden. Dennoch konnten durch Mittelwerts - Vergleiche Unterschiede in den Facetten der Arbeitszufriedenheit festgestellt werden, welche Hinweise zu möglichen Gestaltungsmaßnahmen offenlegten.

Schlagerwörter: Arbeitszufriedenheit, Organisationales Commitment, KAFA, OCQ-G, agil, Pflegemodell, Buurtzorg, ambulante Pflege, psychosoziale Pflege, Organisationsentwicklung

Anzahl Worte im Abstract: 170

Zeichen im Bericht: 124'968

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Auftraggeberin und Begriffsdefinitionen.....	4
2.1	Auftraggeberin.....	4
2.2	Umsetzung des Buurtzorg - Modells bei der Auftraggeberin	5
2.3	Begriffsdefinition Organisationsentwicklung	7
2.4	Begriffsdefinition Mitarbeitenden – Zufriedenheit	7
2.5	Begriffsdefinition Identifikation mit dem Unternehmen.....	7
3	Zentrale Theorien und Modelle.....	9
3.1	Das Buurtzorg - Modell.....	9
3.2	Operationalisierung zentraler Konstrukte	12
3.2.1	Arbeitszufriedenheit.....	12
3.2.2	Organisationales Commitment.....	13
4	Methoden	14
4.1	Vorgehen bei der Datenerhebung.....	14
4.1.1	Fragebogenkonstruktion.....	14
4.1.2	Pretests	16
4.1.3	Erhebungszeitpunkte.....	17
4.1.4	Durchführung der Befragung	18
4.1.5	Beschreibung der Stichprobe	19

VERÄNDERUNG MITARBEITENEN- ZUFRIEDENHEIT DURCH DAS BUURTZORG- MODELL

4.1.6	Wahl der Operationalisierung der Konstrukte	21
4.2	Vorgehen bei der Datenauswertung	22
4.2.1	Statistische Methoden zur Datenanalyse.....	23
5	Ergebnisse	25
5.1	Vorbereitung der Daten	25
5.2	Ergebnisse zu den Items mit den geschlossenen Antwortoptionen.....	26
5.2.1	Deskriptive Werte pro Zufriedenheits - Facette.....	27
5.2.1	Übersicht Deskriptive Werte über die gesamte Arbeitszufriedenheit.....	32
5.2.2	Deskriptive Werte zum Organisationalen Commitment.....	36
5.3	Antworten zu offenen formulierten Items zum Erhebungszeitpunkt eins.....	39
5.4	Antworten zu offenen formulierten Items zum Erhebungszeitpunkt zwei.....	39
5.5	Weiterführende Analysen.....	41
5.5.1	Arbeitszufriedenheit und OC im Vergleich	41
5.6	Ergebnisse der Hypothesentests	41
5.6.1	Überprüfung auf Normalverteilung mittels Kolmogorov- Smirnov- Tests	41
5.6.2	Messung der Veränderung der Arbeitszufriedenheit durch die Implementierung der Koordinationsperson.....	42
5.6.3	Messung der Veränderung des Organisationalen Commitments durch die Implementierung der Koordinationsperson.....	43
6	Diskussion.....	45
6.1	Bewertung	48

VERÄNDERUNG MITARBEITENEN- ZUFRIEDENHEIT DURCH DAS BUURTZORG- MODELL

6.2	Ausblick.....	53
7	Verzeichnisse	54
7.1	Literaturverzeichnis.....	54
7.2	Tabellenverzeichnis.....	57
7.3	Abbildungsverzeichnis	59

1 Einleitung

In der Schweiz steigt die Nachfrage nach ambulanter Pflege stetig. Von 2011 bis 2021 stieg die Zahl der Beschäftigte im ambulanten Pflegebereich von 21' 000 auf 59' 000 (Statista, 2023). Auf der anderen Seite der enormen Nachfrage, stellen die Arbeitsbedingungen der Pflegenden spätestens seit dem Aufkommen der Pflegeinitiative im Jahr 2017 ein heiss diskutiertes Thema dar. Im Initiativtext der Pflegeinitiative wird unter anderem gefordert, dass die Arbeitsbedingungen anforderungsgerecht gestaltet werden sollten und dass Ausführbestimmungen über Möglichkeiten der beruflichen Entwicklungen erlassen werden sollten (Bundeskanzlei, 2017; Swiss Nurse Leaders, 2023). Zahlreiche Autor:innen der Forschung in der Arbeits- Organisations- und Personalpsychologie (kurz: AOP) beschreiben, dass Arbeitsbedingungen für die Arbeitszufriedenheit und somit für den Verbleib in der Arbeitsstelle wichtig sind. Die Arbeitszufriedenheit ist eines der am meisten erforschtesten Konstrukte der AOP und kann für aus ethischen Gründen -aber auch aufgrund der verbesserten Arbeitsleistung bei hoher Arbeitszufriedenheit eine wichtige Rolle spielen (Haarhaus, 2015).

Die Geschäftsleitung (im Folgenden *GL* genannt) der privaten psychosozialen Spitex Organisation *Amina Viva* (Pseudonym) wurde durch das Buch *Ist denn niemand hier der Chef?* (Ruijs& Nijland, 2021) inspiriert, ihr Pflegesystem agiler zu gestalten, wofür das holländische Pflegemodell namens *Buurtzorg* auswählten. Mit dieser Unternehmensentwicklung zielt die *Amina Viva* vor allem darauf ab, die Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeitenden zu erhöhen und die Identifikation mit dem Unternehmen zu stärken.

Buurtzorg ist holländischer Herkunft, bedeutet Nachbarschaftspflege und wird bereits in mehreren Ländern erfolgreich praktiziert (Laloux, 2015). Die Autorin verfolgt somit die Hypothese, dass die Arbeit im Buurtzorg - Modell die Arbeitszufriedenheit der Pflegenden gesteigert wird. Zusätzlich vermutet die Autorin, dass das Buurtzorg - Modell eine Antwort zu den geforderten Inhalten der Pflegeinitiative auf Unternehmensebene darstellen könnte.

Die Internetquelle Pflegedienst Meichner (n.d) war für die Mitarbeitenden der *Amina Viva* die erste schriftliche Quelle zum Buurtzorg - Modell, welche die GL der *Amina Viva* mit ihren Mitarbeitenden im gemeinsamen Chat eines Instant Messaging Dienstes geteilt hat. In dieser Quelle wird sowohl die Umsetzung des Buurtzorg – Modells in Holland, als auch die Umsetzung in Deutschland beschrieben. Aufgrund der Unterschiede im Gesundheitswesen zwischen Holland

und der Schweiz, kann das Buurtzorg- Modell nicht eins zu eins auf die Verhältnisse der Schweiz adaptiert werden. Deshalb wählte die GL von *Amina Viva* Teile des Buurtzorg - Modells aus, die sie in ihr aktuelles Pflegemodell implementieren möchten. Bisher arbeiteten die einzelnen Pflegepersonen der *Amina Viva* weitgehend selbstständig. Am Ende des Monats fand ein Controlling statt, in welchem die Pflegefachpersonen via Threema Rückmeldung von der stellvertretenden GL (im Folgenden *Stv. GL* genannt) zu Pendenzen oder fehlerhaften Daten im Klient:innen – Administrationssystem erhielten. Im Buurtzorg - Modell wird das Pflegeteam in mehrere kleine, selbstorganisierte Pflegeteams aufgeteilt. Hierbei wird darauf geachtet, dass die Pflegenden jeweils in der ähnlichen Region tätig sind (Pflegedienst - Meichner, n.d.). Die *Amina Viva* übernimmt die Struktur der kleinen, selbstorganisierten Pflegeteams und ergänzt diese mit der eigens geschaffenen Rolle der Koordinationsperson, welche unter anderem die Verteilung der anstehenden Aufgaben innerhalb des Teams koordiniert. Wichtig ist hier zu erwähnen, dass die Koordinationsperson den anderen Pflegenden nicht höhergestellt sein soll und dass die anderen Pflegenden nach wie vor ihre Einsatzplanung selbst gestalten. Mehr zur Koordinationsperson findet sich im Kapitel 2.2.

Durch diese Implementierung der Koordinationsperson strebt die GL der *Amina Viva* an, die Mitarbeitenden - Zufriedenheit zu steigern und die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen *Amina Viva* zu erhöhen. Dem entsprechend verfolgt diese Arbeit das Ziel, die Veränderungen anhand des dafür zusammengestellten Fragebogens zu messen. Aus dieser Zielsetzung resultieren folgende Fragestellungen:

Hauptfragestellung:

Wie hat sich die Mitarbeitenden - Zufriedenheit durch die Implementierung der Koordinationsperson verändert?

Subfragestellung:

Wie hat sich die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen durch die Implementierung der Rolle der Koordinationsperson verändert?

Die Fragestellung *Wie hat sich die Mitarbeitenden - Zufriedenheit durch die Implementierung der Koordinationsperson verändert?* ist deshalb die Hauptfragestellung, weil die GL der *Amina Viva* mit der Implementierung der Koordinationsperson vor allem die Mitarbeitenden – Zufriedenheit steigern möchte. Diese Hauptfragestellung zielt darauf ab herauszufinden,

inwiefern sich durch die Implementierung der Rolle der Koordinationsperson, die Mitarbeitenden - Zufriedenheit verändert. Hierfür ist entscheidend, dass sowohl die Mitarbeitenden - Zufriedenheit der Koordinationsperson, als auch die Mitarbeitenden - Zufriedenheit der Mitarbeitenden rund um die Koordinationsperson abgefragt wird.

Die Fragestellung *Wie hat sich die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen durch die Implementierung der Rolle der Koordinationsperson verändert?* ist die Subfragestellung, weil die Steigerung der Identifikation mit dem Unternehmen, nebst der Steigerung der Mitarbeitenden – Zufriedenheit, ein wünschenswerter zusätzlicher Effekt für die GL der *Amina Viva* ist. Diese Subfragestellung zielt darauf ab herauszufinden, inwiefern die Implementierung der Koordinationsperson die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen verändert.

In der vorliegenden Arbeit wird zunächst die Auftraggeberin *Amina Viva* als Organisation vorgestellt. Darauf folgt die Beschreibung, wie sich die Auftraggeberin die Implementierung des Buurtzorg - Modells vorstellt und die Definition zentraler Begriffe. Weil diese Arbeit den Fokus auf die Untersuchung der Veränderung von Mitarbeitenden - Zufriedenheit und der Identifikation mit dem Unternehmen während eines Organisationsentwicklungsprozesses legt, wird das Buurtzorg – Modell lediglich rudimentär vorgestellt. Im Anschluss werden die zentralen Konstrukte (Arbeitszufriedenheit und Organisationales Commitment) hinsichtlich ihrer Operationalisierung kurz beschrieben und das methodische Vorgehen wird daraufhin erklärt. Schlussendlich werden die Ergebnisse der Untersuchung präsentiert und in der Diskussion die Haupt- und Subfragestellung beantwortet, sowie Gestaltungsmaßnahmen abgeleitet.

2 Auftraggeberin und Begriffsdefinitionen

Im folgenden Kapitel wird das Unternehmen *Amina Viva* als Auftraggeberin genauer vorgestellt und es wird beschrieben, wie das Buurtzorg – Modell in der *Amina Viva* umgesetzt wird. Zusätzlich werden in diesem Kapitel wesentliche Begriffe definiert, welche für das Verständnis des darauffolgenden Kapitels namens *Zentrale Theorien und Modelle* von Bedeutung sind.

2.1 Auftraggeberin

Ambulante Pflege ist oftmals unter dem Namen *Spitex* bekannt, wobei dieser Begriff genau genommen der Name des Unternehmens ist, welches ambulante Pflege unter dem Namen *Spitex* entrichtet. Die *Spitex* erhält im Gegensatz zu privaten ambulanten Pflegenternehmen den Leistungsauftrag von den Gemeinden. Im Gegensatz dazu erhält die *Amina Viva* als privates ambulantes Pflegeunternehmen den Auftrag zur pflegerischen Begleitung direkt von den Klient:innen. Sowohl in der *Spitex* als auch in der *Amina Viva* sind die in der psychosozial ambulanten Pflege tätigen Personen auf den Psychatriebereich spezialisierte Pflegende. Bei der Auftraggeberin handelt es sich somit nicht um ein Unternehmen welches somatische (sprich: körperliche) Pflege entrichtet, sondern um ein Unternehmen, welches den Fokus auf der Begleitung des Menschen im Umgang mit psychischen Erkrankungen hat. Durch Dokumentenanalyse der Telefonliste mit der Auflistung der Mitarbeitenden und durch Gespräche mit der GL konnte die Autorin detailliertere Informationen über die Auftraggeberin erlangen, welche im Folgenden vorgestellt werden.

Die Organisation *Amina Viva* existiert seit dem Jahr 2019 und beinhaltet bis zum Zeitpunkt, an welchem die Autorin ihr Projekt startete, auch einen somatischen Spitex- Bereich. Seit neuem werden diese Bereiche getrennt geführt, weshalb im Folgenden nur der Bereich mit dem psychosozialen Auftrag beschrieben wird. Der psychosoziale Auftrag beinhaltet die Betreuung, Begleitung und Beratung von Klient:innen und Angehörigen hinsichtlich psychiatrischen Fragestellungen wie zum Beispiel der Umgang mit Depressionen, Angsterkrankungen, Erkrankungen des schizophrenen Formenkreises, Umgang mit Suchterkrankungen oder generell der Umgang mit belastenden Lebensereignissen. Hierbei ist das ambulante Pflegeunternehmen *Amina Viva* von den Krankenkassen anerkannt, was bedeutet, dass die Organisation ihre Leistungen den Krankenkassen in Rechnung stellen kann und diese bis zum

Selbstbehalt- Anteil von zehn Prozent von den Krankenkassen übernommen werden. Im Unternehmen *Amina Viva* arbeiten 11 Mitarbeitende, wobei sechs Personen auf Stundenlohnbasis arbeiten. Während der Laufzeit dieser Thesis hat eine fest angestellte Person gekündigt. Zwei Personen gehören zu der GL, wobei eine dieser Personen in der Funktion der stellvertretenden Geschäftsleitung ist. Die meisten der Mitarbeitenden sind diplomierte Pflegefachpersonen HF (im Folgenden *Dipl.* genannt), abgesehen von einer Mitarbeitenden mit dem Abschluss BSc Pflege und zwei Mitarbeitenden als Fachangestellte Gesundheit (im Folgenden *FAGE* genannt) und einer Person in der Funktion der Geschäftsleitung die aktuell für den MSc Pflege kandidiert. Ebenfalls ist eine dieser Personen eine Peer - Person, welche ehemals selbst von einer psychischen Erkrankung betroffen war und sich als Dipl. weitergebildet hat.

2.2 Umsetzung des Buurtzorg - Modells bei der Auftraggeberin

Vor der Umstrukturierung der Arbeitsorganisation in das Buurtzorg - Modell arbeiteten die Mitarbeitenden der Auftraggeberin *Amina Viva* grösstenteils autonom als Einzelpersonen und nicht innerhalb eines selbstorganisierten Teams. Die Ausnahme bildeten FAGEs, welche vor- und nach der Umstrukturierung delegiert durch diplomierte Pflegefachpersonen arbeiten. Hier unterscheidet sich die Ausführung des Buurtzorg - Modells in der Schweiz zur Ausführung in Holland (siehe Kapitel 3.1)

Neu werden die Pflegenden der *Amina Viva* in kleineren Teams selbstorganisiert zusammenarbeiten. Die Teams werden aus nicht mehr als acht bis 12 Pflegenden bestehen (Pflegedienst Meichner, n.d.). Damit will sichergestellt werden, dass die Mitarbeitenden sich untereinander vertrauen können. Dies ist deshalb von grosser Wichtigkeit, weil Vertrauen ein zentrales Element vom Buurtzorg - Modell ist (Laloux, 2015). Zu Beginn wurde geplant, dass die selbstorganisierten Teams in zwei verschiedenen Bereichen unterwegs sein werden. Einmal im Grossraum Zürich und einmal in Winterthur. Der Grossraum Zürich enthielt zum Erhebungszeitpunkt eins noch die Region Dübendorf und den Kanton Aargau. Kurz vor dem Erhebungszeitpunkt zwei wurde der Grossraum Zürich als separater Bereich definiert womit die Regionen Zürich und Winterthur um die Bereiche Dübendorf und Aargau ergänzt wurden. In jedem dieser Bereiche soll eine Dipl. die Rolle der Koordinationsperson übernehmen. Bisher sind die Personen für die Rollen der Koordinationsperson in der Region Zürich und Winterthur festgelegt worden. Für die Region Dübendorf und für den Kanton Aargau wurden noch keine Koordinationspersonen bestimmt.

Die Koordinationsperson führt in ihrer Rolle Fallbesprechungen und Teamsitzungen durch, klärt in den Teamsitzungen Fragen, bespricht drängende Themen und moderiert die Aufteilung der anfallenden Aufgaben. Ebenfalls legt die Koordinationsperson Strukturen und Arbeitsweisen in ihrem Zuständigkeitsbereich fest und führt neue Mitarbeitende ein. Somit übernimmt die Koordinationsperson eine Filterfunktion für Anliegen der Mitarbeitenden und allfällige Aufgaben, bevor diese zur GL gelangen. Im Gegenzug dazu sollen die Koordinationspersonen eine Aufwertung ihrer Kompetenzen erhalten. Es ist ebenfalls vorgesehen, dass die Koordinationspersonen sich in bestimmten Intervallen mit der GL von *Amina Viva* treffen.

Frederic Laloux ist ehemaliger Unternehmensberater und *Mc Kinsey* Partner. *Mc Kinsey* ist ein sehr bekanntes Unternehmen, welches Unternehmensberatungen als Dienstleistungen anbietet. Im Jahr 2015 machte er sich auf die Suche nach Organisationen, welche ihre Hierarchien aufgelöst haben und den Schwerpunkt auf die interne Kommunikation setzten. Laloux fasste seine gesammelten Erkenntnisse im Buch *Reinventing Organizations* zusammen (Laib, 2019). Diesbezüglich hielt er auf YouTube ein Referat zum Thema *Eine Konferenz zu Reinventing Organizations auf Deutsch*, in welchem er im Jahr 2015 das Buurtzorg - Modell aus der Perspektive des Begründers Joss de Blok erklärt. Hier beschreibt Laloux (2015), dass die Funktionen der einzelnen Pflegenden im selbstorganisierten Team untereinander jeweils wechseln (Laloux, 2015).

Würde die Idee der Rotation von den Funktionen der einzelnen Pflegenden gemäss dem Buurtzorg - Modell auf die Implementierung der Koordinationsperson in der *Amina Viva* eins zu eins übertragen, so würde die Funktion oder Rolle der Koordinationsperson mit den dazugehörigen Aufgaben nach einem gewissen Zeitraum immer wieder weitergegeben. Die GL der *Amina Viva* benannte, dass in ihrer Adaption des Buurtzorg - Modells die Aufgaben unter der Delegation der Koordinationsperson rotieren können, die Koordinationsperson ihre Rolle als solches aber behält. Zur Steigerung der Kommunikation wurden zwei zusätzliche Chats (einmal für die Region Winterthur und einmal für die Region Zürich) auf Threema erstellt. Threema ist Schweizer Instant Messaging Dienst, bei welchem der Datenschutz im Vergleich zu anderen Instant Messaging Diensten am ehesten gewährleistet ist. Zusätzlich existierte bereits vor der Implementierung der Koordinationspersonen ein Gesamtchat mit allen Pflegenden vom psychosozialen Bereich der *Amina Viva*.

2.3 Begriffsdefinition Organisationsentwicklung

Mit *Organisationsentwicklung* ist ein geplanter, systematischer Wandel in der Organisation gemeint. Unternehmensstruktur, Unternehmenskultur und das Verhalten der Mitarbeitenden werden hierbei beeinflusst, wobei die Mitarbeitenden weitgehend am Entwicklungsprozess zu beteiligen sind. Dies soll einerseits die Leistungsfähigkeit der Organisation verbessern und andererseits die Mitarbeitenden in ihrer Entfaltung unterstützen (Vogelbusch, 2019).

2.4 Begriffsdefinition Mitarbeitenden – Zufriedenheit

Die Mitarbeitenden - Zufriedenheit ist die Einstellung der mitarbeitenden Person zu ihrer eigenen Arbeit. Hierbei werden bewertende Akteure ins Zentrum gestellt und nicht das zu bewertende Objekt. Die Begriffe Mitarbeitenden - Zufriedenheit und Arbeitszufriedenheit können synonym verwendet werden (Darbe, 2015). *Arbeitszufriedenheit* beschreibt die Einstellung gegenüber der Arbeit und somit auch gegenüber dem Arbeitsverhalten. Sie beinhaltet somit einen Zustand und eine motivationale Komponente und gilt als das am besten erforschte Konstrukt der Arbeitspsychologie (Berg, 2022). Deshalb wird im Bezug zur Messung der Mitarbeitenden – Zufriedenheit in dieser Arbeit von der Messung der Arbeitszufriedenheit gesprochen. Diese wirkt sich auf die Arbeitsleistung, die Gesundheit, Produktivität, den Absentismus, Wechselbereitschaft und das Verhalten am Arbeitsplatz aus. Zusätzlich hängt Arbeitszufriedenheit bzw. -unzufriedenheit mit psychischen Belastungen bei der Arbeit zusammen. Arbeitszufriedenheit bzw. -unzufriedenheit sind somit wertvolle Indikatoren für Belastungen bei der Arbeit und können dazu beitragen, entsprechende Interventionsmassnahmen abzuleiten (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001, Patterson, Warr & West, 2004, Wright & Bonett, 2007, Foote & Tang, 2008, Fischer & Sousa-Poza, 2009, Ybema, Smulders & Bongers, 2010, zitiert nach Haarhaus, 2015, S.1).

2.5 Begriffsdefinition Identifikation mit dem Unternehmen

Identifikation mit dem Unternehmen kann hier im Sinne von Commitment verstanden werden, welches als ein psychologisches Band zwischen der Mitarbeiterin / dem Mitarbeitenden und dem Unternehmen gesehen wird und aus Zugehörigkeit, Verbundenheit und Identifikation besteht (Meyer und Herscovitch, 2001, zitiert nach Berg, 2017, S.169). Klaiber (2017) nutzt den Begriff des Organisationalen Commitments (kurz: OC) gleichbedeutend wie den Begriff *Mitarbeitenden – Bindung* und beschreibt das OC als eine Bindung, die sich als eine gefühlte Beziehung zwischen Menschen und dem Unternehmen äussert. Diesbezüglich wird ergänzt,

dass das OC auch das ganze Personal, betreffen kann und einen längerfristigen Charakter hat (Klaiber, 2017). Mit der Messung des OC's durch den *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* wird das gefühlte, also affektive Commitment gemessen. Gemäss Maier und Woschée (2006) wurde dieser Fragebogen von Porter und Smith (1970) entwickelt, um das Ausmass der Identifikation von Mitarbeitenden mit ihrem Unternehmen zu messen. Hierbei geht das Organisationale Commitment über eine passive Unternehmensloyalität hinaus. Es handelt sich beim OC um einen engagierten und aktiven Einsatz für die eigene Organisation (Maier & Woschée, 2006) Weil das OC das messbare Konstrukt der Identifikation mit dem Unternehmen das OC ist, wird in dieser Arbeit die Messung der Identifikation mit dem Unternehmen durch Messung des OC's beschrieben.

Durch welche Komponenten die Arbeitszufriedenheit und das Organisationale Commitment messbar gemacht werden, wird im Unterkapitel 3.2. beschrieben. Jetzt folgen die zentralen Theorien und Modelle, welche die Arbeitszufriedenheit und das Organisationale Commitment beeinflussen können.

3 Zentrale Theorien und Modelle

Im Kapitel 2.2 wurde beschrieben, wie das Buurtzorg – Modell in der *Amina Viva* umgesetzt wird. In diesem Kapitel wird das Buurtzorg – Modell wie es in den Niederlanden und der Schweiz praktiziert wird, erklärt. Im Anschluss wird auf die zentralen Konstrukte dieser Arbeit, die Mitarbeitenden – Zufriedenheit und die Identifikation mit dem Unternehmen, eingegangen.

3.1 Das Buurtzorg - Modell

In der *Abbildung 1* ist das Pflegemodell nach Buurtzorg ersichtlich, welches auf der Homepage von Buurtzorg (Buurtzorg n.d.) aufzufinden ist. Buurtzorg wurde 2006 von Joss de Block und vier Pflegefachpersonen gegründet (Laloux, 2015, zitiert nach Laib, 2019, S. 242). In der *Abbildung 1* werden die Klient:innen mit ihren beiden Netzwerken rund um sie herum dargestellt (Buurtzorg n.d.). Das Ziel ist, dass Klient:innen ein so reiches und autonomes Leben wie nur möglich führen können (Laloux, 2015). Hierbei geht Buurtzorg davon aus, dass Klient:innen so lange wie möglich autonom leben wollen, soziale Interaktionen suchen und ein Bedürfnis nach warmen Beziehungen haben (Buurtzorg, n.d.). Das soziale Gefüge der Klient:innen ist das informelle Netzwerk, wozu Familie, Nachbarschaft und weitere, für die Klient:innen bedeutsame Personen gehören. Das formelle Netzwerk der Klient:innen sind Ärzt:innen, Therapeut:innen und weitere Personen, welche die Klient:innen professionell unterstützen. Das Pflegeteam hilft den Klient:innen das informelle- und formelle Netzwerk aufzubauen und zu nutzen. (Pflegedienst Meichner, n.d.).

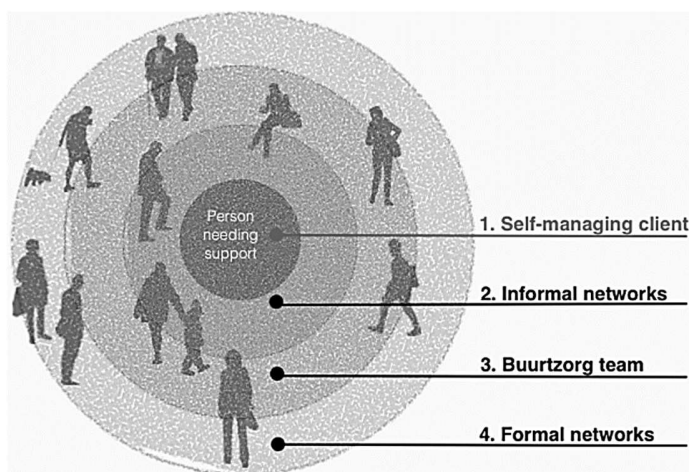


Abbildung 1. The Buurtzorg's model of care Verfügbar unter <https://www.buurtzorg.com/about-us/buurtzorgmodel/>

Nebst der Zusammenarbeit in kleinen Pflgeteams bedeutet Selbstorganisation im Buurtzorg - Modell, dass die Pflegenden mehr Kompetenzen erhalten (Laloux, 2015; Pflegedienst Meichner, n.d.). Dadurch entsteht eine Win- Win- Situation für Pflegenden und Klient:innen. Pflegenden können sich mehr dem Kern ihres Berufes widmen, nämlich dem Begleiten und Betreuen von Klient:innen. Wiederum werden Klient:innen von Pflegenden betreut, die mit den Zeitressourcen autonomer umgehen können und dem entsprechend die Pflege besser an die Bedürfnisse der Klient:innen anpassen können (Laloux, 2015). Zusätzlich wird die Pflegequalität erhöht, in dem stärker auf die Einbindung der Nachbarschaft in der Pflege geachtet wird. Somit bleibt den Klient:innen und Pflegenden mehr Zeit, um andere Themen zu bearbeiten, welche aufgrund des Know- How's nur in Kooperation mit der Pflegeperson bearbeitet werden können (Pflegedienst Meichner, n.d).

Laib (2019) beschreibt in seinem Beitrag zur Schwarmintelligenz im Herausgeberwerk *Führung und Organisation* von Marlies W. Fröse, Beate Naake und Maik Aronold (2019), dass die kleinen, selbstorganisierten Teams jeweils einen eigenen territorialen Verantwortungsbereich haben und dass diese bestimmten Regeln zur Entscheidungsfindung folgen. Zur Konfliktlösung würden Berater:innen beigezogen, am Schluss entscheide aber immer das Team (Laib, 2019). Die Grossen Stichworte in der Unternehmensphilosophie von Buurtzorg lauten *Selbstführung, ganzheitliches Menschenbild* und *Kraft des Kollektivs* (Laloux, 2015, zitiert nach Laib, 2019, S. 243). Auch wird eine gute IT- Infrastruktur als entscheidend für Buurtzorg benannt, weil darüber Innovationen verbreitet- und Entscheidungsprozesse gefördert werden können (Bartonitz, 2018; Laloux, 2015, zitiert nach Laib, 2019, S. 243).

In einem Dienstleistungsprojekt für die *Spitex Bern, Spitex Region Olten* und die *Spitex Zürich Limmat* erforschten Enrico Cavedon, Christoph Minnig und Peter Zängl (2017) das Thema der Übertragung des Buurtzorg - Modells auf schweizerische Verhältnisse. In dem Rahmen beschreiben Cavedon, Minnig und Zängl (2017) dass die Herausforderung in der Schweiz gemäss Cavedon et al. (2017) in der Entwicklung einer Vertrauenskultur liegt welche durch Transparenz und Coaching geprägt ist. Die nötige Transparenz wird hierbei nach Buurtzorg durch das eigene EDV- System erreicht, in welchem alle relevanten Daten für alle Teams einsehbar sind (Cavedon et al., 2017). Für die Vertrauenskultur bieten Coaches den Teammitglieder:innen Unterstützung bezüglich Entscheidungsfindung, Organisationspolitik und Teamentwicklung. Hierdurch werden wichtige Fähigkeiten wie unabhängiges Arbeiten, Selbststeuerung und Problemlösung gefördert,

sodass die Pflegenden lernen, ihren eigenen Fähigkeiten zu vertrauen. Auch kommt Vertrauen dadurch zustande, dass die Teams alle nötigen Informationen haben, welche sie für den Pflegealltag benötigen. In Holland kommt dieses Vertrauen auch dadurch zustande, dass Beschäftigte ausschliesslich Ausbildungen auf Tertiärstufe vorweisen. In der Schweiz sind die Laufbahnen der Teammitglieder:innen viel heterogener (Cavedon et al., 2017).

Damit Buurtzorg in der Schweiz gelingen kann brauchen die Teams laut Cavedon et al. (2017) grösstmögliche Autonomie und ein anderes Führungs- und Managementverständnis, da die Teams im Buurtzorg- Modell aus wechselnden, temporären und funktionalen Hierarchien bestehen und das mittlere Kader wegfällt (Cavedon et al., 2017; Laib, 2019). Funktionen des mittleren Kadern werden teilweise in ein *Service- Center* umgewandelt in welchem serviceorientierte Mitarbeitende arbeiten, welche bemüht sind, die Mitarbeitenden an der Front in ihrer selbstwirksamen Handlungsweise zu unterstützen (Lieberherr und Schachinger 2018, zitiert nach Laib 2019, S.244). Somit werden folgende Tätigkeiten von den Teammitglieder:innen im Buurtzorg- Modell autonom organisiert: Einsatzplanung, Tourengestaltung, die Vorbereitung der Abrechnung, Dokumentation, Datenpflege, Pflege von Beziehungen zu Stakeholder:innen, die Verwaltung des Budgets, die Einstellung neuer Mitarbeitenden, sowie die Vertretungsregelung. Nach Buurtzorg führen alle Teammitglieder:innen alle Tätigkeiten durch, unabhängig von Berufs- und Lebenserfahrung, sowie unabhängig von Bildungsabschlüssen (Cavedon et al., 2017).

Buurtzorg kommt somit ohne kostenintensive Abteilungen wie Marketing, Personalmanagement und Finanzchefs aus. Jedoch wird weitgehend hochqualifiziertes Personal eingestellt und der Teamentwicklungsprozess wird schon von Beginn der Anstellung mit Schulungen aller Mitarbeitenden und ausreichenden Zeitressourcen unterstützt (Bartonitz, 2018). Christina Brunnschweiler, die CEO der *Spitex Zürich*, erklärt anhand ihres Pilotprojektes der *Spitex Zürich Limmat* in der *Fachtagung Spitex Schweiz 2019* wie das Buurtzorg – Modell in der Schweiz umgesetzt werden kann. In der *Spitex Zürich Limmat* wurden gewisse Elemente, wie z.B. das Personalmanagement in ein *Support- Team* gepackt. Das *Support - Team* steht hier analog für das von Cavedon et.al. (2017) beschriebene *Service - Center*. Wesentlich für die Unterschiede der Umsetzung vom Buurtzorg- Modell zwischen der Schweiz und Holland ist die Verrechnung der erbrachten Leistungen an die Krankenkassen. In Holland erfolgt diese pauschal, während in der Schweiz einzelne Posten der Leistungserbringung exakt abgerechnet werden müssen

(Brunnschweiler, 2019). Somit können gemäss Brunnschweiler (2019) diese administrativen Prozesse in der Schweiz nicht wesentlich verschlankt werden.

Durch eine Studie des Beratungsunternehmens *Ernst & Young* aus dem Jahr 2009 fiel u.a. auf, dass im Unternehmen mit Buurtzorg- Modell Fluktuationen und Krankheitsabwesenheiten im Vergleich zu anderen Organisationen des Gesundheitswesens markant tiefer sind (Cavedon et.al. 2017). Hartner- Tiefenthaler, Koeszegi und Feuchtl (2016) haben eine Fragebogenstudie mit einer Laufzeit von drei Monaten und einer Zufallsstichprobe von 10' 000 Niederösterreichischen Arbeitnehmenden durchgeführt. Hierbei gingen sie der Fragestellung nach, welche neuen Arbeitsformen und -typen sich durch die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien ergeben und wie sie von den Menschen wahrgenommen werden. Nebst den demographischen Daten erhoben sie u.a. auch Variablen zur Arbeitszufriedenheit und Identifikation mit dem Unternehmen. Es konnten vier unterschiedliche Typologien ausgemacht werden, wobei das Buurtzorg - Modell der Typologie der *Avantgarde* zugeteilt wurde. Die Resultate zeigten, dass in dieser Typologie die Lebenszufriedenheit, die Arbeitszufriedenheit und die Identifikation mit dem Unternehmen aufgrund der Handlungsautonomie sehr hoch ist.

Doch wie werden die Konstrukte wie Arbeitszufriedenheit und Identifikation mit dem Unternehmen messbar gemacht? Dieser Frage wird im folgenden Unterkapitel *Operationalisierung zentraler Konstrukte* nachgegangen.

3.2 Operationalisierung zentraler Konstrukte

3.2.1 Arbeitszufriedenheit

Arbeitszufriedenheit lässt sich einerseits als globale Grösse erfassen, andererseits aber auch in Facetten der Arbeit (Berg, 2017). Ein vielfach bewährtes Modell der Erfassung der Arbeitszufriedenheit ist der *Arbeitsbeschreibungsbogen* (kurz: *ABB*). Dieser wurde von Neuberger und Allerbeck (1978) entwickelt und erhebt z.B. die Einstellung gegenüber den Arbeitsbedingungen, der Bezahlung, der Organisation, der Tätigkeit, der Leitung, den Vorgesetzten und den Kollegen (Berg, 2017). Hierbei nahm Haarhaus (2016) das in Fünf Facetten unterteilte Modell der der Arbeitszufriedenheit des *ABB*'s auf und entwickelte daraus ein ökonomisches und aktuelles Instrument zur Erfassung der allgemeinen und facettenspezifischen Arbeitszufriedenheit (Haarhaus 2016; Berg, 2017). Haarhaus sieht die Arbeitszufriedenheit als hierarchisches Konstrukt, in welchem zuoberst die Gesamtzufriedenheit steht und die fünf

anderen Facetten (*Tätigkeit, Arbeitskolleg:innen, Entwicklungsmöglichkeiten, Bezahlung und Vorgesetzte*) die zweite Ebene der Arbeitszufriedenheit darstellen (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012, zitiert nach Berg, 2017, S.171). Die Ebene, welche der Gesamtzufriedenheit untergeordnet ist, soll mit ihren fünf Facetten Ansatzpunkte zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit auf betrieblicher Ebene bieten (Berg, 2017). Der Fragebogen von Haarhaus (2016) nennt sich *Kurzfragebogen zur Erfassung Allgemeiner und Facettenspezifischer Arbeitszufriedenheit* (kurz: *KAFA*).

3.2.2 Organisationales Commitment

Porter and Smith (1970) machten das OC durch die Aspekte der *Identifikation mit dem Unternehmen*, der *Anstrengungsbereitschaft* und die *geringe Fluktuationsneigung* im *Organizational Commitment Questionnaire* messbar. Hierbei werden mittels Identifikation mit dem Unternehmen der starke Glaube und die Akzeptanz von Werten und Zielen der Organisation verstanden. Die Anstrengungsbereitschaft wird durch die Bereitschaft für die Organisation Einsatz zu zeigen definiert und die geringe Fluktuationsneigung wird durch das starke Bedürfnis die Mitgliedschaft in der Organisation aufrecht zu erhalten definiert (Mowday et al., 1982, zitiert nach Maier & Woschée 2006). Die Deutsche Fassung des Fragebogens, mit welcher sich das OC unter den oben beschriebenen Aspekten misst, nennt sich *OCQ- G*. Aus der psychometrischen Überprüfung des *OCQ- G* durch Maier und Woschée (2006) resultierte, dass mit dem *OCQ- G* das *Organisationale Commitment* aus dem Pool der anderen Arbeitseinstellungen hinaus gemessen werden kann. Dessen Ergebnisse sind vor allem in Hinblick auf Kündigungsabsichten ein spezifischer Prädiktor (Maier & Woschée, 2006).

4 Methoden

Im folgenden Kapitel wird das methodische Vorgehen beschrieben, mit welchem die zur Hauptfragestellung *Wie hat sich die Mitarbeitenden - Zufriedenheit durch die Implementierung der Koordinationsperson verändert?* und die Subfragestellung *Wie hat sich die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen durch die Implementierung der Rolle der Koordinationsperson verändert?* quantitativ untersucht wurde.

Zur Aneignung des theoretischen Hintergrundwissen zu den Konstrukten wie Mitarbeitenden - Zufriedenheit, Arbeitszufriedenheit, Identifikation mit dem Unternehmen und den Themen wie Organisationsentwicklung in der ambulanten Pflege und dem Buurtzorg – Modell wurde eine strukturierte Literaturrecherche durchgeführt. Zur Replizierbarkeit dieser Arbeit findet sich im Kapitel 8, die *Tabelle 22* mit dem Zugriffsdatum, den Suchbegriffen und den Quellen der gefundenen Inhalte.

Als Messinstrument hat sich die Autorin für die Kombination von zwei Fragebogen entschieden, welche das Ausmass der Mitarbeitenden – Zufriedenheit und das Ausmass der Identifikation mit dem Unternehmen zu zwei Zeitpunkten erhoben haben. Die Befragung erfolgte online durch die Nutzung des *Tivian- EFS Fall 2022* Befragungstools (kurz: Tivian). Die Daten der Fragebogen wurden im Anschluss statistisch ausgewertet (siehe Kapitel 5) und interpretiert (siehe Kapitel 6). Genauer zu diesem methodischen Vorgehen ist Unterkapitel 4.1.1 nachzulesen.

4.1 Vorgehen bei der Datenerhebung

Im folgenden Kapitel wird genauer auf die Vorbereitung und das Vorgehen der quantitativen Datenerhebung eingegangen.

4.1.1 Fragebogenkonstruktion

Die beiden Fragebogen bestanden aus insgesamt 52 Items pro Erhebungszeitpunkt. Die Fragebogen zu den Erhebungszeitpunkten eins (*Tabelle 13*) und zwei (*Tabelle 14*) die Begrüssungstexte, die Einverständniserklärung und der Bedankungstext sind unter den entsprechenden Titeln im Kapitel 8 ersichtlich.

Zusammengestellt wurden diese Fragebogen aus den im Kapitel 3.2 beschriebenen Fragebogen *KAFA* und *OCQ-G*, sowie aus Items, welche die Autorin als offene Fragen formuliert

hat. Bei der Auswahl der Fragebogen zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit und dem organisationalen Commitment wurde darauf geachtet, dass die Fragebogen validiert sind und beide Skalen gleich viele Abstufungen enthalten, sodass Vergleiche zwischen den Konstrukten leicht möglich sind.

Der *KAFA* existiert in elfstufiger – und in fünfstufiger Ausführung der Skala. Weil die Autorin lediglich Literatur zur Beschriftung der fünfstufigen Skala gefunden hat, entschied sie sich für die fünfstufige Ausführung des *KAFA*. Die in der Literatur gefundenen Itemstatistiken bezogen sich bei der Angabe der Mittelwerte der Normstichprobe jedoch auf die Elfstufige Skala, was an der Angabe von Mittelwerten >5 ersichtlich war. Somit rechnete die Autorin die angegebenen Mittelwerte der Normstichprobe mittels Dreisatz ($\frac{x}{11} \times 5$) um. Die auf die fünfstufige Skala adaptierten Mittelwerte der 30 Fragebogen - Items des *KAFA* sind in der *Tabelle 17* aufzufinden. Die Mittelwerte der Normstichprobe sind laut Haarhaus (2015) in der Originalpolung. Dies bedeutet, dass die invers gepolten (negativ formulierten) Items (Items mit *r* am Ende) nicht recodiert wurden zur Errechnung des Mittelwertes der Normstichprobe, was in *Tabelle 17* an den tieferen Mittelwerten dieser Items ersichtlich ist.

Die Items mit den Ziffern *T, K, E, B, V, G* gehören zum *KAFA*, die Items mit der Ziffer *C* gehören zum *OCQ-G* und beziehen sich auf das Organisationale Commitment. Die Items mit der Ziffer *T* beziehen sich auf die Zufriedenheit mit der Tätigkeit der Arbeit, während sich die Items mit der Ziffer *K* auf die Zufriedenheit mit den Arbeits-KollegInnen beziehen. Die Items mit der Ziffer *E* fragen die Zufriedenheit mit den Entwicklungsmöglichkeiten ab, *B* die Zufriedenheit mit der Bezahlung, die Items mit der Ziffer *V* erfragen die Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person und die Items mit der Ziffer *G* erfragen die Gesamtzufriedenheit erfragen. Die Items *Vxa* messen die Zufriedenheit mit den Vorgesetzten, in diesem Fall die Zufriedenheit mit der GL. Die Items *Vxb* messen ebenfalls die Zufriedenheit mit der GL, beziehen sich aber auf die Stv. GL. Diese Unterscheidung wurde gemacht, damit die Stv. GL ihre Zufriedenheit mit der GL bewerten konnte, ohne sich selbst zu bewerten. Dies geschah mittels Filterfunktion (Filter 100), womit die Stv. GL nur die Items *Vxa* ausfüllen konnte. Schlussendlich fragen die Items mit der Ziffer *G* die Gesamtzufriedenheit mit der Arbeit ab.

Von den 52 Items wurden 12 Items offen formuliert von der Autorin erstellt und in der *Tabelle 13* und der *Tabelle 14* fett hervorgehoben. Pro Erhebungszeitpunkt wurden sechs dieser

Items abgefragt. Die Befragung zum Erhebungszeitpunkt eins und dem Erhebungszeitpunkt zwei unterschied sich in den offenen Fragen. Die Items mit der Ziffer *Z* gelten als Zusatzfragen zur Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person. Die Items mit den Ziffer *F* fragten die Zufriedenheit mit der neuen Funktion der Koordinationsperson und generell die Arbeit im Buurtzorg- Modell ab und die Items mit Ziffer *A* erfragten Befürchtungen und Ängste im Bezug zur Arbeit im Buurtzorg – Modell. Das Item mit der Ziffer *O* ist eine offene Frage, die beabsichtigt, Anliegen abzufangen, an welche die Autorin bei der Fragebogenkonstruktion nicht gedacht hat. Zusätzlich wurden von der Autorin drei Filter- Fragen mit geschlossener Antwortoption gestellt, welche als *Filter 1 (v_100)* und *Filter 2 (v_101 oder v_102)* benannt wurden. Je nach Erhebungszeitpunkt bezog sich der Filter 2 auf einen anderen zu erfragenden Inhalt. Dieser ist in den Fragebogen unter *Tabelle 13* und *Tabelle 14* ersichtlich.

4.1.2 *Pretests*

Für die Pretests der Erhebungszeitpunkte eins und zwei wurde ein convenience – sampling gewählt. Dieses bestand beim Pretest für den Fragebogen vom Erhebungszeitpunkt eins aus vier Mitstudierenden (in der *Tabelle 20*), siehe Kapitel 8, als *Studierende AOP* benannt), sowie aus sechs Personen aus dem Freundeskreis der Autorin. Drei dieser sechs Personen aus dem Freundeskreis sind in der stationären Pflege tätig (*Tabelle 21*), siehe Kapitel 8, als *Pflegende* benannt).

Der Pretest des Fragebogens zum Erhebungszeitpunkt eins wurde mit einer Laufzeit von 10 Tagen ohne Reminder durchgeführt. Dafür wurde der Link zum Fragebogen für die Erhebung mittels Tivian den Proband:innen zugesandt. Die Anmerkungen zu den Fragebogen bekam die Autorin via Whatsapp schriftlich und als Sprachnachrichten. Die Ergebnisse dieses Pretests finden sich zusammengefasst im Kapitel 8 als *Tabelle 20*. Nach dem Pretest wurde der Link wieder umbenannt, sodass ausgeschlossen werden konnte, dass Proband:innen aus Versehen an der Originalbefragung teilnehmen konnten, falls sie den Link noch in ihrem Browserverlauf gespeichert hätten. Auf inhaltliche Rückmeldungen zu den Items, welche sich auf den *KAFa* und den *OCQ-G* bezogen, erfolgten keine Veränderungen, weil diese Items aus den, im Kapitel 3.2 beschriebenen, validierten Fragebogen stammten. Weil durch die Autorin also keine Korrekturen bei den Fragebogen – Items der validierten Fragebogen erfolgten, entschied sich die Autorin im Pretest des Fragebogens zum Erhebungszeitpunkt zwei nur noch die offenen formulierten Items zu testen. Dies machte auch inhaltlich Sinn, weil die offen formulierten Items den einzigen

Unterschied zwischen den beiden Fragebogen zu den verschiedenen Erhebungszeitpunkten ausmachen.

Die Laufzeit des Pretests für den Fragebogen zum Erhebungszeitpunkt zwei dauerte vier Tage und wurde ohne Reminder durchgeführt. Fünf Personen haben sich an diesem Pretest beteiligt. Für diesen Pretest versandte die Autorin die Tabelle welche im Kapitel 8 als *Abbildung 3* ersichtlich ist. Die Autorin erhielt die Rückmeldungen des zweiten Pretests per Mail oder via Whatsapp in Form von Fotos oder Textnachrichten. Die Ergebnisse dieses Pretests finden sich zusammengefasst im Kapitel 8 als *Tabelle 21*. Für beide Pretests wurde bei der Wahl der Proband:innen darauf geachtet, dass diese das Unternehmen *Amina Viva* nicht kannten, weil sich manche Fragen auf das geschäftliche Vorgehen der *Amina Viva* beziehen. Die Antworten wurden sprachlich leicht umformuliert, um dennoch Rückführungen zur Person auszuschliessen. Die inhaltlichen Aussagen wurden dabei nicht verändert.

4.1.3 Erhebungszeitpunkte

Im einleitenden Text des Fragebogens wurde zum Erhebungszeitpunkt eins erwähnt, dass sich die Befragung auf den Zeitpunkt vor der Implementierung der Koordinationsperson bezog und sich die befragte Person bitte zurück erinnern- und alle Fragen in diesem Kontext beantworten solle. Im einleitenden Text zum Erhebungszeitpunkt zwei wurde benannt, dass es sich bei der Befragung um den Zeitpunkt nach der Implementierung der Koordinationsperson handle und die befragte Person bitte alle Fragen auf den aktuellen Zustand beziehen solle. Den genauen Wortlaut der Instruktionstexte zum Fragebogen finden sich im Kapitel 8 unter den Titeln *Begrüssungs- Text des Fragebogens zum Erhebungszeitpunkt eins* und *Begrüssungs- Text des Fragebogens zum Erhebungszeitpunkt 2*.

Die Laufzeit der Befragung zum ersten Erhebungszeitpunkt betrug 20 Tage und fand vom 05.01.2023 bis 25.01. 2023 statt. Ursprünglich war eine Laufzeit von 14 Tagen geplant. Weil jedoch eine/e Proband:in in den Ferien war und der Fragebogen auf Arbeitszeit ausgefüllt werden durfte, wurde die Laufzeit um vier Tage verlängert. Die Laufzeit der Befragung zum zweiten Erhebungszeitpunkt betrug 20 Tage und fand vom 07.04.2023 bis 27.04.2023 statt. Ursprünglich war eine Laufzeit von 14 Tagen geplant. Weil jedoch nach 14 Tagen erst drei Proband:innen den Fragebogen ausgefüllt haben, wurde die Laufzeit um eine Woche verlängert.

4.1.4 Durchführung der Befragung

Wie schon erwähnt, erfolgte die Befragung durch einen Online – Fragebogen von Tivian. Die Autorin richtete den Fragebogen so ein, dass zwischen den Fragen nicht navigiert werden konnte. Dies wurde so eingestellt, weil die Mitarbeitenden pro Seite fünf Fragen vor sich hatten und somit die Möglichkeit hatten, die Antworten jeweils noch anpassen zu können, bevor sie mit dem *weiter* – Knopf die nächste Seite öffneten. Auch wollte die Autorin ausschliessen, dass der Fragebogen durch die Mitarbeitenden verfälscht wird, beispielsweise um ein bestimmtes Bild nach aussen abzugeben. Dies wäre durch das Navigieren zwischen den Fragen und anpassen der Fragen möglich gewesen. Die geschlossenen Fragen der validierten Fragebogen mussten für aussagekräftige Resultate beantwortet werden, weshalb diese Fragen nicht übersprungen werden konnten. Die offenen Fragen konnten übersprungen werden, ausser die Items *F2- F5* weil diese explizit nach der Verbesserungsvorschlägen in der Arbeit mit dem Buurtzorg – Modell fragen und diese Antworten für die GL in Hinblick auf Anpassungen als sehr relevant erachtet werden. Das Überspringen der restlichen offenen Fragen wurde deshalb ermöglicht, weil bei der Informationsvermittlung im Vorfeld, im Instruktionstext des Fragebogens, sowie im Kontakt mit den Proband:innen während der Laufzeit des Fragebogens explizit erwähnt wurde, dass es die Möglichkeit gibt, einige Fragen überspringen zu können.

Zu beiden Erhebungszeitpunkten wurde zweimal zum Ausfüllen remindert. Einmal in der Mitte der Laufzeit und einmal zwei Tage vor Ende der Laufzeit. Am Ende des Erhebungszeitpunktes eins, wurde die Teilnahme am Fragebogen mit einem Gutschein im Wert von über CHF 50.- in einem Geschäft nach Wahl belohnt. Die Auswahl dieser Person geschah mit Hilfe eines des Zufallsgenerators aus dem Internet (zufallsgenerator.org, n.d.).

4.1.5 Beschreibung der Stichprobe

Mittels Dokumentenanalyse (Telefonliste der Mitarbeitenden) und durch Gespräche mit der GL konnten die folgenden Daten über die Mitarbeitenden der *Amina Viva* – und somit zur Stichprobe zusammengetragen werden. Eine Übersicht dazu findet sich unter diesem Text in der *Tabelle 1*.

Zu beiden Erhebungszeitpunkten wurde aufgrund der kleinen Unternehmensgrösse von ursprünglich 13 Personen, mittlerweile 12 Personen, eine Vollerhebung angestrebt, welche erreicht wurde. Zwei dieser ursprünglich 13 Personen sind in der GL (GL und Stv. GL). Die Stichprobe reduzierte sich zwischen den Erhebungszeitpunkten um zwei Personen, wobei beide im Grossraum Zürich unterwegs waren und eine davon fest angestellt war (kündigte in der Probezeit) und die andere Person im Stundenlohn arbeitete. Kurz vor dem Erhebungszeitpunkt zwei wurde eine weitere Person fest angestellt, welche zu Beginn des zweiten Erhebungszeitpunktes erst in der zweiten Arbeitswoche angestellt war. Deshalb konnte diese Person noch nicht hinsichtlich ihrer Zufriedenheit befragt werden, da sich diese noch kein richtiges Bild von der Arbeit in der *Amina Viva* machen konnte. Diese Person und die Autorin wurden somit nicht als Proband:innen gezählt. Die Autorin nahm trotz Wunsch der GL nicht an der Befragung teil, weil die Autorin weiss, was die Items der Fragebogen abfragen möchten und somit die Ergebnisse bewusst oder unbewusst hätte manipulieren können.

Von den insgesamt zehn Proband:innen zum Erhebungszeitpunkt eins sind acht Proband:innen Dipl. und zwei Proband:innen FAGE's. Auch gehören sechs Proband:innen zum Team Zürich und vier Proband:innen zum Team Winterthur. Die Stv. GL wurde als Proband:in zum Team Zürich gezählt und hat an der Befragung teilgenommen. Diese hat die Fragen zuvor nicht gesehen und sie wurde auch nicht darüber informiert, welche Fragebogen- Items welches Konstrukt befragen. Von den insgesamt acht Proband:innen zum Erhebungszeitpunkt zwei sind sieben Proband:innen Dipl. und ein/e Proband:in FAGE. Zu diesem Erhebungszeitpunkt gehören vier Personen zum Team Zürich (inklusive Stv GL) und vier Personen zum Team Winterthur. Wie im Kapitel 2.2 beschrieben, werden der Kanton Aargau und die Region Dübendorf seit dem Erhebungszeitpunkt zwei nicht mehr zum Grossraum Zürich gezählt. Zur Vereinheitlichung der Fragebogen zu den beiden Erhebungszeitpunkten und weil es für die zusätzlichen Regionen Dübendorf und Aargau noch keine Koordinationspersonen gibt, wurden diese Regionen im Fragebogen ebenfalls zum Team Zürich gezählt. Somit kreuzten Personen, die in Dübendorf oder

im Aargau tätig waren, bei der Frage zu welchem Team sie angehören, das Team Zürich an. Was der Fragebogen nicht berücksichtigt, sind Personen, die in mehreren Teams arbeiteten. Zwei Personen, die beiden Teams angehören, wurden gebeten, sich bei der ersten Befragung zu Team Winterthur zu zählen. Dies wurde so empfohlen, weil das reine Winterthurer Team ansonsten nur aus zwei Personen bestanden hätte und somit die Datenlage diesbezüglich sehr klein gewesen wäre.

Von den insgesamt zehn Proband:innen zum Erhebungszeitpunkt eins sind fünf Personen fest angestellt und fünf Personen im Stundenlohn arbeitend. Von den insgesamt acht Proband:innen zum Erhebungszeitpunkt zwei sind vier Personen fest angestellt und vier Personen im Stundenlohn arbeitend

Tabelle 1

Beschreibung der Stichprobe zu beiden Erhebungszeitpunkten

Erhebungszeitpunkt eins	Erhebungszeitpunkt zwei
N= 10 (inkl. Stv. GL.)	N= 8 (inkl. Stv. GL.)
8 Dipl. Pflegefachpersonen HF/ FH	7 Dipl. Pflegefachpersonen HF/ FH
2 FAGE's	1 FAGE
5 Personen im Stundenlohn	4 Personen im Stundenlohn
5 Personen fest angestellt	4 Personen fest angestellt
Regionen: Winterthur und Grossraum Zürich	Regionen: Winterthur, Zürich, Dübendorf, Aargau
Zwei Koordinationspersonen (Zürich und Winterthur)	Zwei Koordinationspersonen (Zürich und Winterthur)
6 Proband:innen der Region Zürich (inkl. Stv. GL)	4 Proband:innen aus der Region Zürich (inkl. Stv. GL)
4 Proband:innen der Region Winterthur	4 Proband:innen der Region Winterthur

Die Fragebogen durften bei den Personen in Festanstellung auf Arbeitszeit ausgefüllt werden. Die Personen auf Stundenlohnbasis erhielten 25 Minuten Arbeitszeit zusätzlich zu den geleisteten Stunden gutgeschrieben. Zusätzliche Anreize wurden keine geschaffen.

Nach der strukturierten Literaturrecherche zur Aneignung des Wissens zum Buurtzorg – Modell wurden die Proband:innen (Mitarbeitende der *Amina Viva*) mittels Informationsvermittlung durch eine Power Point - Präsentation über die Einführung von Teilen des Buurtzorg- Modells und somit über die Implementierung der Rolle der Koordinationspersonen in einer Teamsitzung Ende November 2022 informiert. Die zugehörige PowerPoint- Präsentation findet sich im Kapitel 8.

4.1.6 Wahl der Operationalisierung der Konstrukte

Um die Hauptfragestellung *Wie hat sich die Mitarbeitenden - Zufriedenheit durch die Implementierung der Koordinationsperson verändert?* und die Subfragestellung *Wie hat sich die Identifikation mit dem Unternehmen durch die Implementierung der Koordinationsperson verändert?* sinngemäss beantworten zu können wurden validierte Fragebogen verwendet, mit welchen sichergestellt werden konnte, dass auch wirklich die Konstrukte Mitarbeitenden – Zufriedenheit und die Identifikation mit dem Unternehmen gemessen werden konnten.

Die Autorin entschied sich, aufgrund der Aufgabenstellung des Auftragsgebers, für das ein quantitatives Erhebungsverfahren mittels online Fragebogen. Dies deshalb, weil die GL der *Amina Viva* herausfinden wollte, *wie gross* die Mitarbeitenden - Zufriedenheit und die Identifikation ihrer Mitarbeitenden mit dem Unternehmen ist. Bei der Auswahl der Fragebogen zur Messung beider Konstrukte war für die Autorin zentral, dass es sich um validierte Fragebogen handelte und beide Fragebogen gleich viele Abstufungen auf der Rating- Skala enthalten.

Der *KAFA* misst die Arbeitszufriedenheit und wurde nebst seiner guten Validität ausgewählt, weil dieser sehr ökonomisch ist im Bezug zur aufgewendeten Zeit beim Ausfüllen des Fragebogens ist. Auch existiert dieser in der Ausführung einer 11-stufigen Rating- Skala, als auch mit der von der Autorin gewünschten fünfstufigen Skala. Ausserdem erlaubt der *KAFA* die Auswertung der Arbeitszufriedenheit in einzelnen Facetten, wodurch differenziert herausgefunden werden kann in welchen Bereichen die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden der *Amina Viva* Entwicklungspotential hat (Haarhaus, 2015).

Der *OCQ- G* misst das Organisationale Commitment und wurde nebst seiner guten Validität ausgewählt, weil seine Rating- Skala gleich viele Abstufungen wie der *KAFA* hat. Ebenfalls weil die enthaltenen Items, besonders folgende: v_ C5 (*Ich bin der Meinung, dass meine Wertvorstellungen und die des Unternehmens sehr ähnlich sind*), v_ C6 (*Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu diesem Unternehmen gehöre*), v_ C10 (*Ich bin ausgesprochen froh, dass ich bei meinem Eintritt dieses Unternehmen anderen vorgezogen habe*), v_ C13 (*Die Zukunft dieses Unternehmens liegt mir sehr am Herzen*), das beschreiben, was die GL der *Amina Viva* in der Auftragsklärung unter der Identifikation mit dem Unternehmen versteht.

4.2 Vorgehen bei der Datenauswertung

Die Datenauswertung erfolgte mit *IBM SPSS Statistics 27* (kurz: SPSS) und zur Auswahl des geeigneten Verfahrens zur Überprüfung der Normalverteilung und für den Hypothesen Test wurde das Buch *Statistik im Klartext* von Heimsch, Niederer und Zöfel (2018) verwendet. Zunächst wurden die Daten bereinigt, indem die Variablen gelöscht wurden, welche von Tivian automatisch generiert wurden und nicht gebraucht wurden. Danach wurden die Variablen auf Vollständigkeit und Richtigkeit kontrolliert. Die Autorin nummerierte die Variablen für sie sinnvoll, sodass sie effektiver in der Auswertung vorgehen konnte. Filter wurden mit v_100, v_101 und v_102 gekennzeichnet, sodass diese sich von den anderen Variablen abhoben, welche die Fragebogen - Items darstellten. Bei der Kontrolle auf Richtigkeit wurde danach geschaut, ob der Filter v_100 *Bist du die stellvertretende Geschäftsleitung?* Korrekt, also nur von einer Person genutzt wurde und ob diese Person sich auch nicht selbst bewertet hat. Die gleiche Kontrolle wurde mit dem Filter 2 (v_102) *Bist Du eine Koordinationsperson?* durchgeführt und somit geprüft, ob nur zwei Personen diese Frage mit *ja* beantwortet haben. Ebenfalls wurde bei der Kontrolle auf Konsistenz in den Antwortmustern der Proband:innen geachtet, indem darauf geschaut wurde, ob invers (negativ) gepolte Items auch entsprechend ihrer negativen Aussage, also eher im unteren Skalenbereich, angekreuzt wurden, falls vergleichbare, normal gepolte Items eher im höheren Skalenbereich angekreuzt wurden.

Die zu den beiden Erhebungszeitpunkten gesammelten Daten der Arbeitszufriedenheit und des Organisationalen Commitments wurden hinsichtlich der Mittelwerte (M) analysiert. Zur vollständigen Angabe der relevanten deskriptiven Daten wurde zusätzlich die Standardabweichung (SD) als Dispersionsparameter angegeben. Zum Vergleich der erhaltenen M wurden die M der Normstichproben aus den Manualen des *KAFA* und *OCQ-G* beigezogen. Die positiv gepolten Items sind in den Tabellen des Kapitel 5 mit einem (+) versehen, die negativ gepolten Items mit einem (-). Eine höhere numerische Ausprägung bei den positiv gepolten Items bedeutet eine höhere positiv zu wertende Zustimmung des Abgefragten. Eine höhere numerische Ausprägung bei den negativ gepolten Items bedeutet eine höhere negativ zu wertende Zustimmung des Abgefragten.

Zusätzlich wurden im Bezug der Arbeitszufriedenheits – Facetten Ränge gebildet in welchen ermittelt wurde, welche Facetten der Arbeitszufriedenheit sich sowohl bei den positiv gepolten Items, als auch bei den negativ gepolten Items von der Normstichprobe unterscheiden.

Die Ränge in der *Tabelle 8* bilden ab, dass je höher die Zustimmung im $M (+)$ zu den positiv gepolten Items im Vergleich zur Normstichprobe ist, je besser die jeweilige Facette bewertet wurde. Bezüglich der negativ gepolten Items gilt, dass je kleiner die die Zustimmung im $M (-)$ ist, je besser die Facette im Vergleich zur Normstichprobe bewertet wurde. Diese Informationen sind insofern wertvoll, als dass sie Hinweise dazu liefern, in welcher Facetten der Arbeitszufriedenheit von den Proband:innen positiv ausfallen und bei welchen Facetten Entwicklungspotential besteht.

4.2.1 Statistische Methoden zur Datenanalyse

Passend zur empirischen Hypothese der Autorin, in welcher sie durch die Arbeit im Buurtzorg –Modell eine Zunahme der Mitarbeitenden – Zufriedenheit erwartet, wurde zur Beantwortung der Haupt- und Subfragestellungen nebst den bereits beschriebenen deskriptiven Analysen auch folgende statistische Hypothese aufgestellt, welche im Anschluss mit einem inferenzstatistischen Verfahren geprüft wurde: *H0: Die Arbeitszufriedenheit wird durch die Implementierung der Koordinationsperson nicht verändert. H1: Die Arbeitszufriedenheit wird durch die Implementierung der Koordinationsperson verändert.* Weil die Mitarbeitenden – Zufriedenheit durch das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit und den entsprechenden Fragebogen (*KAFA*) operationalisiert wurde, wird hier der Begriff *Mitarbeitenden - Zufriedenheit* durch den zutreffenden Konstrukt- Namen *Arbeitszufriedenheit* ersetzt.

Um die Subfragestellung *Wie hat sich die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen durch die Implementierung der Rolle der Koordinationsperson verändert?* statistisch beantworten zu können, wurde folgende Hypothese aufgestellt: *H0: Das Organisationale Commitment wird durch die Implementierung der Koordinationsperson nicht verändert. H1: Das Organisationale Commitment wird durch die Implementierung der Koordinationsperson verändert.* Weil die Identifikation mit dem Unternehmen durch das Konstrukt des Organisationalen Commitments und den entsprechenden Fragebogen (*OCQ- G*) operationalisiert wurde, wird hier die Sinneinheit *Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen* durch den zutreffenden Konstrukt- Namen *Organisationales Commitment* (im Folgenden als *OC* benannt) ersetzt.

Die Beantwortung der beiden Hypothesen erfolgt durch den Vergleich der erhobenen Daten vom Erhebungszeitpunkt eins mit den erhobenen Daten zum Erhebungszeitpunkt zwei. Weil es sich um Intervallskalierte, abhängige und nicht normalverteilte Variablen handelt wurde der

Wilcoxon – Test durchgeführt. Um vorgängig herauszufinden, ob es sich um normalverteilte Variablen handelt, wurde im Vorfeld ein Kolmogorov- Smirnov- Test (kurz: KS- Test) durchgeführt. Die Autorin hat sich für den KS- Test entschieden, weil es sich bei den erhobenen Daten um kleinere Fallzahlen handelt, wofür dieser Test gut geeignet ist (Heimsch, et al., 2018) Die statistischen Hypothesen des KS- Tests lauten *H0: Die zu beiden Erhebungszeitpunkten erhobenen Daten zur Arbeitszufriedenheit sind normalverteilt. H1: Die zu beiden Erhebungszeitpunkten erhobenen Daten zur Arbeitszufriedenheit sind nicht normalverteilt.* Und im Bezug zum Organisationalen Commitment: *H0: Die zu beiden Erhebungszeitpunkten erhobenen Daten zum Organisationalen Commitment sind normalverteilt. H1: Die zu beiden Erhebungszeitpunkten erhobenen Daten zum Organisationalen Commitment sind nicht normalverteilt.*

Jetzt folgt die Einsicht in die Ergebnisse, welche durch den Online - Fragebogen zu zwei Erhebungszeitpunkten erhoben wurden.

5 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Befragungen durch die Online - Fragebogen zum Erhebungszeitpunkt eins und zwei präsentiert. Zunächst wird Bezug zur Datenaufbereitung genommen, danach werden die generierten Daten aus der Untersuchung aufgezeigt.

5.1 Vorbereitung der Daten

Nachdem die Datensätze von Tivian heruntergeladen- und im SPSS geöffnet wurden, wurden die Variablen nach der in den Fragebogen beschriebenen Variablennamen (siehe Kapitel 8, *Tabelle 13 und Tabelle 14*) benannt.

Bei der Datenaufbereitung der Items mit den geschlossenen Antwortoptionen des *KAFA* wurde aus den Mittelwerten der Items *Vxa und Vxb*, die Items mit dem Namen *Vxc* erstellt, damit die Zufriedenheit mit der Leitung unabhängig von der Person (GL oder Stv. GL) ausgewertet konnte. Weil sich die Variablen *Vxc* jeweils aus dem Mittelwert von *Vxa* und *Vxb* bildeten, fanden sich in der Auswertung dieser Variablen Dezimalstellen.

Danach wurden die negativ gepolten Items des *OCQ-G*: *C3, C7, C9, C11, C12 und C15* wie im Manual des Fragebogens angewiesen, recodiert (umgepolt). Dies damit die invertierten (negativen) Items positiv und somit einheitlich zu den restlichen Items des *OCQ-G's* gepolt sind. Die Mittelwerte der Normstichprobe sind laut Maier und Woschée (2006) bereits recodiert, was bedeutet, dass die Mittelwerte der Normstichprobe bei den invers gepolten Items bereits umgepolt wurden und somit von der Autorin nicht mehr umcodiert werden mussten. Die Mittelwerte der Normstichprobe des *OCQ-G* sind in der *Tabelle 17* ersichtlich und wurden von Maier und Woschée (2006) entnommen. In *Tabelle 9* werden auch die invers (negativ) gepolten Fragebogen - Items des *OCQ-G* positiv formuliert aufgeführt, damit deren Formulierung mit der Angabe der Mittelwerte übereinstimmen. Die Umformulierung der Fragebogen - Items wurde von der Autorin durchgeführt.

Bei den offenen Antwort - Items wurde insofern eine Auswahl der Daten getroffen, als dass einzelne Proband:innen ausführlichere Antworten gaben, welche

vor dem Ende des eigentlichen Satzes automatisch durch Tivian beendet wurden. Wenn die Aussage des Satzes nicht klar war, musste dieser aus Gründen der Korrektheit weggelassen werden und konnte somit nicht in die Auswahl der Daten miteinbezogen werden.

Um den Wilcoxon- Test durchführen zu können, musste pro Erhebungszeitpunkt und Proband:in der durchschnittliche Gesamtwert der Arbeitszufriedenheit und des Organisationalen Commitments separat errechnet werden. Bei der Arbeitszufriedenheit wurde dafür die Summe der Variablen *T1 bis T5*, *K1 bis K5*, *E1 bis E5*, *B1 bis B5*, *V1c bis V5c* (=Durchschnittszufriedenheit mit *GL* und *Stv. GL*), *G1 bis G5* des *KAFA* gebildet. Weil der *KAFA* aus 30 Fragebogen - Items besteht, wurde diese Summe in den Datensätzen aller Proband:innen, ausser der *Stv. GL*, durch 30 dividiert. Bei der *Stv. GL* wurde die Summe durch 25 dividiert, weil in ihrem Fall in der Varianz der Variablen *V1c bis V5c* die Zufriedenheit mit dem eigenen Vorgesetzten - Verhalten nicht vorkommt, weil die *Stv. GL* sich nicht selbst bewertet hat. Dementsprechend hat diese fünf Fragebogen - Items weniger angekreuzt als die anderen Proband:innen. Die durch die Berechnungen neu gebildeten Variablen wurden *v_99a* (für den ersten Erhebungszeitpunkt) und *v_99b* (für den zweiten Erhebungszeitpunkt) genannt. Ebenfalls wurde der durchschnittliche Gesamtwert des organisationalen Commitments pro Proband:in für beide Erhebungszeitpunkte errechnet. Weil der *OCQ- G* 15 Fragebogen- Items enthält, wurde die Summe der Variablen von *C1 bis C15* pro Proband:in gebildet und mit 15 dividiert. Die daraus gebildete Variable wurde *v_98a* (für den ersten Erhebungszeitpunkt) und *v_98b* (für den zweiten Erhebungszeitpunkt) genannt.

5.2 Ergebnisse zu den Items mit den geschlossenen Antwortoptionen

In diesem Unterkapitel werden die Resultate der geschlossenen Antwortoptionen präsentiert. Die Informationen zum Vorgehen in der Auswertung des *KAFA* bezog die Autorin von der von der Quelle *arbeitszufriedenheit.net* (2015). Die Informationen zur Auswertung des *OCQ- G* bezog die Autorin von der Quelle *Maier und Woschée* (2008).

5.2.1 Deskriptive Werte pro Zufriedenheits - Facette

Die Arbeitszufriedenheit (siehe *Tabelle 2 – 8*) wurde noch differenzierter betrachtet, indem die *M* der verschiedenen Facetten aus den Erhebungen mit den *M* der Zufriedenheits- Facetten der Normstichproben verglichen wurden. In den nachfolgenden Tabellen sind (von links nach rechts) die Grösse der Stichprobe (*N*), die *M* beider Erhebungen, sowie der Durchschnitt dieser (in Klammer), die Mittelwerte der Normstichprobe und die Standardabweichungen der Erhebung zu den Erhebungszeitpunkten eins und zwei ersichtlich.

Als leicht positivere- oder negativere Zustimmung in den *M*, wurde Zustimmung gesehen, welche +/- <1 ist. Als positivere - oder negativere Zustimmung in den *M*, wurde eine Zustimmung gesehen, welche +/- >1 ist. Als viel positivere - oder negativere Zustimmung in den *M* wird eine Zustimmung die 1.5 mal höher/ niedriger ist, als die Zustimmung der Normstichprobe.

Tabelle 2

Deskriptive Daten beider Erhebungszeitpunkte zur Facette: Zufriedenheit mit der Tätigkeit

	N Erhebung eins / zwei	M Erhebung eins / zwei (gesamt)	M Normstichprobe	SD Erhebung eins / zwei
v_T1 Meine Tätigkeiten sind ziemlich uninteressant. (-)	10 / 8	1.20 / 1.38 (1.29)	1.54	.422 / .518
v_T2 Meine Tätigkeiten sind spannend. (+)	10 / 8	4.70 / 4.25 (4.48)	2.43	.483 / .463
v_T3 Meine Tätigkeiten fordern mich. (+)	10 / 8	4.00 / 3.88 (3.94)	2.49	.816 / .641
v_T4 Meine Tätigkeiten langweilen mich. (-)	10 / 8	1.30 / 1.63 (1.47)	1.75	.483 / .916
v_T5 Meine Tätigkeiten gefallen mir. (+)	10 / 8	4.60 / 4.38 (4.49)	2.75	.516 / .744
M (+) Items gesamt		4.43 / 4.17 (4.30)	2.56	
M (-) Items gesamt		1.25 / 1.51 (1.38)	1.65	

Anmerkung.

Die Fragebogen – Items und *M* der Normstichprobe wurden dem KAFA von Haarhaus (2015) entnommen.

In der *Tabelle 2* ist ersichtlich, dass die positiv gepolten Tätigkeits- Items durch die Proband:innen mit dem *M* der beiden Erhebungszeitpunkte von 4.30 im Vergleich zur Normstichprobe (*M*= 2.56) insgesamt viel positiver bewertet wurden. Die negativ gepolten Tätigkeits- Items wurden mit dem *M* der beiden Erhebungszeitpunkte von 1.38 leicht weniger

negativ bewertet im Vergleich zur Normstichprobe ($M= 1.65$). Somit werden die Tätigkeiten von den Proband:innen als leicht weniger uninteressant, viel spannender, viel fordernder, leicht weniger langweilig und als viel mehr gefallen im Vergleich zur Normstichprobe beschrieben.

Tabelle 3

Deskriptive Daten beider Erhebungszeitpunkte zur Facette: Zufriedenheit mit den ArbeitskollegInnen

	N Erhebung eins / zwei	M Erhebung eins / zwei (gesamt)	M Normstichprobe	SD Erhebung eins / zwei
v_K1 Meine ArbeitskollegInnen sind zerstritten. (-)	10 / 8	1.10 / 1.13 (1.12)	1.27	.316 / .354
v_K2 Meine ArbeitskollegInnen sind sympathisch. (+)	10 / 8	4.40 / 4.63 (4.52)	3.15	.699 / .518
v_K3 Meine ArbeitskollegInnen sind kollegial. (+)	10 / 8	4.50 / 4.63 (4.57)	3.05	.707 / .518
v_K4 Meine ArbeitskollegInnen sind angenehm. (+)	10 / 8	4.40 / 4.38 (4.39)	3.12	.843 / .518
v_K5 Meine ArbeitskollegInnen sind frustrierend. (-)	10 / 8	1.40 / 1.13 (1.27)	1.38	.516 / .354
M (+) Items gesamt		4.43 / 4.55 (4.49)	3.11	
M (-) Items gesamt		1.25 / 1.13 (1.19)	1.33	

Anmerkung.

Die Fragebogen – Items und M der Normstichprobe wurden dem KAFA von Haarhaus (2015) entnommen.

In der *Tabelle 3* ist ersichtlich, dass die positiv gepolten ArbeitskollegInnen - Items durch die Proband:innen mit dem M der beiden Erhebungszeitpunkte von 4.49 im Vergleich zur Normstichprobe 3.11 insgesamt positiver bewertet wurden. Die negativ gepolten ArbeitskollegInnen- Items wurden mit dem M der beiden Erhebungszeitpunkte von 1.19 leicht weniger negativ bewertet im Vergleich zur Normstichprobe ($M= 1.33$). Somit werden die ArbeitskollegInnen von den Proband:innen als leicht weniger zerstritten, sympathischer, viel kollegialer, angenehmer und leicht weniger frustrierend im Vergleich zur Normstichprobe beschrieben.

Tabelle 4

Deskriptive Daten beider Erhebungszeitpunkte zur Facette: Zufriedenheit mit den Entwicklungsmöglichkeiten

	N Erhebung eins / zwei	M Erhebung eins / zwei (gesamt)	M Normstichprobe	SD Erhebung eins / zwei
v_E1 Meine Entwicklungsmöglichkeiten sind gut. (+)	10 / 8	3.60 / 3.75 (3.68)	1.80	1.174 / 1.165
v_E2 Meine Entwicklungsmöglichkeiten sind ziemlich eingeschränkt. (-)	10 / 8	2.00 / 2.00 (2.00)	1.83	1.333 / 1.309
v_E3 Meine Entwicklungsmöglichkeiten sind angemessen. (+)	10 / 8	3.70 / 4.00 (3.85)	1.79	.949 / 1.069
v_E4 Meine Entwicklungsmöglichkeiten existieren kaum. (-)	10 / 8	2.00 / 2.38 (2.19)	2.51	1.333 / 1.408
v_E5 Meine Entwicklungsmöglichkeiten sind leistungsgerecht. (+)	10 / 8	3.70 / 3.62 (3.66)	1.70	.949 / 1.506
M (+) Items gesamt		3.67 / 3.79 (3.73)	1.76	
M (-) Items gesamt		2.00 / 2.19 (2.10)	2.17	

Anmerkung.

Die Fragebogen – Items und M der Normstichprobe wurden dem KAFA von Haarhaus (2015) entnommen.

In der *Tabelle 4* ist ersichtlich, dass die positiv gepolten Entwicklungsmöglichkeiten - Items durch die Proband:innen mit dem M der beiden Erhebungszeitpunkte von 3.73 im Vergleich zur Normstichprobe (M= 1.76) insgesamt stark positiver bewertet wurden. Die negativ gepolten Entwicklungsmöglichkeiten - Items wurden mit dem M der beiden Erhebungszeitpunkte von 2.10 leicht weniger negativ bewertet im Vergleich zur Normstichprobe (M= 2.17). Somit werden die Entwicklungsmöglichkeiten von den Proband:innen als viel besser, leicht eingeschränkter, viel angemessener, leicht mehr existent und viel leistungsgerechter im Vergleich zur Normstichprobe beschrieben.

Tabelle 5

Deskriptive Daten beider Erhebungszeitpunkte zur Facette: Zufriedenheit mit der Bezahlung

	<i>N</i> Erhebung eins / zwei	<i>M</i> Erhebung eins / zwei (gesamt)	<i>M</i> Normstichprobe	<i>SD</i> Erhebung eins / zwei
v_B1 Meine Bezahlung ist fair. (+)	10 / 8	3.70 / 3.38 (3.54)	2.20	.949 / 1.061
v_B2 Meine Bezahlung ist ungerecht. (-)	10 / 8	1.50 / 2.50 (2.00)	1.93	1.080 / 1.195
v_B3 Meine Bezahlung ist zufriedenstellend. (+)	10 / 8	3.80 / 3.25 (3.53)	2.23	.789 / .886
v_B4 Meine Bezahlung ist unangemessen. (-)	10 / 8	1.80 / 2.13 (1.97)	2.13	1.317 / 1.246
v_B5 Meine Bezahlung ist schlecht. (-)	10 / 8	1.40 / 1.75 (1.58)	1.89	.843 / 1.035
<i>M</i> (+) Items gesamt		3.75/ 3.32 (3.54)	2.22	
<i>M</i> (-) Items gesamt		1.57/ 2.13 (1.85)	1.98	

Anmerkung.

Die Fragebogen – Items und *M* der Normstichprobe wurden dem KAFA von Haarhaus (2015) entnommen.

In der *Tabelle 5* ist ersichtlich, dass die positiv gepolten Bezahlungs- Items durch die Proband:innen mit dem *M* der beiden Erhebungszeitpunkte von 3.54 im Vergleich zur Normstichprobe (*M*= 2.22) insgesamt positiver bewertet wurden. Die negativ gepolten Bezahlungs- Items wurden mit dem *M* der beiden Erhebungszeitpunkte von 1.85 leicht weniger negativ bewertet im Vergleich zur Normstichprobe (*M*= 1.98). Somit wird die Bezahlung von den Proband:innen als leicht fairer, leicht ungerechter, leicht zufriedenstellender, leicht weniger unangemessen und als leicht weniger schlecht im Vergleich zur Normstichprobe beschrieben.

In Hinsicht auf einzelne Items innerhalb der Facetten (siehe *Tabelle 4* und *Tabelle 5*) *Entwicklungsmöglichkeiten* und *Bezahlung* fiel auf, dass im Vergleich zur Normstichprobe die *Entwicklungsmöglichkeiten* als eingeschränkter und die *Bezahlung* als leicht ungerechter und leicht fairer erlebt wurden, auch wenn beide Facetten insgesamt positiver im Vergleich zur Normstichprobe von bewertet wurden. Bei den als leicht eingeschränkter bewerteten *Entwicklungsmöglichkeiten* und der als leicht ungerechter und dennoch leicht fairer bewerteten *Bezahlung* ist ersichtlich, dass die Varianz im Antwortverhalten bis zu über einer *SD* variiert. Generell sind bei den Zufriedenheits– Facetten *Entwicklungsmöglichkeiten* und *Bezahlung* im Vergleich zu den anderen Facetten mehr oder weniger doppelt so hohe Standardabweichungen festzustellen. Dies bedeutet, dass die Meinungen der Proband:innen hinsichtlich dieser beiden Facetten besonders stark variieren.

Tabelle 6

Deskriptive Daten beider Erhebungszeitpunkte zur Facette: Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person

	N Erhebung eins / zwei	M Erhebung eins / zwei (gesamt)	M Normstichprobe	SD Erhebung eins / zwei
v_V1c Meine direkte vorgesetzte Person ist rücksichtsvoll. (+)	9-10 / 7-8	4.65 / 4.38 (4.52)	2.59	.530 / .582
v_V2c Meine direkte vorgesetzte Person ist fair. (+)	9-10 / 7-8	4.50 / 4.31 (4.41)	2.72	.577 / .704
v_V3c Meine direkte vorgesetzte Person ist unbeliebt. (-)	9-10 / 7-8	1.25 / 1.31 (1.28)	1.58	.425 / .530
v_V4c Meine direkte vorgesetzte Person ist vertrauenswürdig. (+)	9-10 / 7-8	4.76 / 4.50 (4.63)	2.68	.354 / .598
v_V5c Meine direkte vorgesetzte Person ist ungerecht. (-)	9-10 / 7-8	1.30 / 1.31 (1.31)	1.47	.537 / .530
M (+) Items gesamt		4.64 / 4.39 (4.52)	2.66	
M (-) Items gesamt		1.28 / 1.31(1.28)	1.53	

Anmerkung.

Die Fragebogen – Items und *M* der Normstichprobe wurden dem KAFA von Haarhaus (2015) entnommen.

Spezielle Anmerkung.

N variiert mit +/- einer Person, weil die Stv. GL sich nicht selbst bewertet. Die angegebenen *M* bestehen aus den *M* der Aussagen, der Mitarbeitenden über die Stv. GL und GL. Und den *M* der Stv. GL über die GL

In der *Tabelle 6* ist ersichtlich, dass die positiv gepolten Vorgesetzten - Items durch die Proband:innen mit dem *M* der beiden Erhebungszeitpunkte von 4.52 im Vergleich zur Normstichprobe (*M*= 2.66) insgesamt viel positiver bewertet wurden. Die negativ gepolten Vorgesetzten- Items wurden mit dem *M* der beiden Erhebungszeitpunkte von 1.28 leicht weniger negativ bewertet im Vergleich zur Normstichprobe (*M*= 1.53). Somit werden die Vorgesetzten von den Proband:innen als viel rücksichtsvoller, viel fairer, leicht weniger unbeliebt, viel vertrauenswürdiger und leicht weniger ungerecht im Vergleich zur Normstichprobe beschrieben.

Tabelle 7

Deskriptive Daten beider Erhebungszeitpunkte zur Facette: Gesamtzufriedenheit

	<i>N</i> Erhebung eins / zwei	<i>M</i> Erhebung eins / zwei (gesamt)	<i>M</i> Normstichprobe	<i>SD</i> Erhebung eins / zwei
v_G1 Alles in allem ist mein Job gut. (+)	10 / 8	4.50 / 4.50 (4.50)	2.79	.527 / .535
v_G2 Alles in allem ist mein Job zufriedenstellend. (+)	10 / 8	4.20 / 4.13 (4.17)	2.48	.789 / .641
v_G3 Alles in allem ist mein Job dürftig. (-)	10 / 8	1.20 / 1.25 (1.23)	1.48	.422 / .463
v_G4 Alles in allem ist mein Job angenehm. (+)	10 / 8	4.30 / 4.00 (4.15)	2.61	.675 / .756
v_G5 Alles in allem ist mein Job niemandem zu wünschen. (-)	10 / 8	1.20 / 1.00 (1.10)	1.03	.422 / .000
<i>M</i> (+) Items gesamt		4.33 / 4.21 (4.27)	2.63	
<i>M</i> (-) Items gesamt		1.20 / 1.13 (1.17)	1.26	

Anmerkung.

Die Fragebogen – Items und *M* der Normstichprobe wurden dem KAFA von Haarhaus (2015) entnommen.

In der *Tabelle 7* ist ersichtlich, dass die positiv gepolten Gesamtzufriedenheits - Items durch die Proband:innen mit dem *M* der beiden Erhebungszeitpunkte von 4.27 im Vergleich zur Normstichprobe (*M*= 2.63) insgesamt als viel positiver bewertet wurden. Die negativ gepolten Gesamtzufriedenheits - Items wurden mit dem *M* der beiden Erhebungszeitpunkte von 1.17 leicht weniger negativ bewertet im Vergleich zur Normstichprobe (*M*= 1.26). Somit wird der Job im Kontext der Gesamtzufriedenheit von den Proband:innen als viel besser, viel zufriedenstellender und leicht weniger dürftig und viel angenehmer im Vergleich zur Normstichprobe beschrieben. Eine leicht höhere Zustimmung bei den *M*, im Vergleich zur Normstichprobe wird beim Item *G5* *Alles in allem ist mein Job niemandem zu wünschen* von den Proband:innen angegeben, was im Gegensatz zur insgesamt sehr positiven Gesamtbewertung steht. Weil dieses Item zu beiden Erhebungszeitpunkten als negativer bewertet wurde, im Vergleich zur Normstichprobe, geht die Autorin nicht davon aus, dass es sich um einen Ausreisser handelt. Dennoch widerspricht dieses Item der insgesamt sehr positiven Bewertung der Gesamtzufriedenheit.

5.2.1 Übersicht Deskriptive Werte über die gesamte Arbeitszufriedenheit

In der *Tabelle 8* wurde der Gesamtdurchschnitt der Mittelwerte des Konstruktes der Arbeitszufriedenheit errechnet und mit den Gesamtdurchschnitt der Normstichprobe zu diesem Konstrukt verglichen werden.

Als leicht positivere- oder negativere Zustimmung in den M , wurde Zustimmung gesehen, welche $+/- < 1$ ist. Als positivere - oder negativere Zustimmung in den M , wurde eine Zustimmung gesehen, welche $+/- > 1$ ist. Als viel positivere - oder negativere Zustimmung in den M wird eine Zustimmung die 1.5 mal höher/ niedriger ist im Vergleich zur Normstichprobe. Im Bezug zu den Rangplätzen gilt: Je höher die Zustimmung im $M (+)$ zu den positiv gepolten ist, je besser wurde die jeweilige Facette bewertet. Je kleiner die Zustimmung im $M (-)$ zu den negativ gepolten Items ist, je besser wurde die Facette bewertet. Die Rangplätze der $M (+)$ geben Auskunft mit welchen Facetten die Proband:innen am zufriedensten sind, wobei der beste Rangplatz die 1 ist. Die Rangplätze der $M (-)$ geben Auskunft mit welchen Facetten die Proband:innen am wenigsten unzufrieden sind, wobei der beste Rangplatz die 1 ist.

Tabelle 8

Zusammenfassung Deskriptive Daten der Arbeitszufriedenheit in allen Facetten

	<i>N</i> Erhebung eins / zwei	<i>M</i> Erhebung eins / zwei (gesamt)	<i>M</i> Norm- Stichprobe	Rang eins/zwei(gesamt)
v_T Zufriedenheit mit der Tätigkeit	10 / 8			
<i>M</i> (+) alle Items der Facette		4.43 / 4.17 (4.30)	2.56	2 / 4 (3)
<i>M</i> (-) alle Items der Facette		1.25 / 1.51 (1.38)	1.65	2 / 3 (4)
v_K Zufriedenheit mit den ArbeitskollegInnen	10 / 8			
<i>M</i> (+) alle Items der Facette		4.43 / 4.55 (4.49)	3.11	2 / 1 (2)
<i>M</i> (-) alle Items der Facette		1.25 / 1.13 (1.19)	1.33	2 / 1 (2)
v_E Zufriedenheit mit den Entwicklungsmöglichkeiten	10 / 8			
<i>M</i> (+) alle Items der Facette		3.67 / 3.79 (3.73)	1.76	5 / 5 (5)
<i>M</i> (-) alle Items der Facette		2.00 / 2.19 (2.10)	2.17	5 / 5 (6)
v_B Zufriedenheit mit der Bezahlung	10 / 8			
<i>M</i> (+) alle Items der Facette		3.75 / 3.32 (3.54)	2.22	4 / 6 (6)
<i>M</i> (-) alle Items der Facette		1.57 / 2.13 (1.85)	1.98	4 / 4 (5)
v_V Zufriedenheit mit den Vorgesetzten	10 / 8			
<i>M</i> (+) alle Items der Facette		4.64 / 4.39 (4.52)	2.66	1 / 2 (1)
<i>M</i> (-) alle Items der Facette		1.28 / 1.31 (1.28)	1.53	3 / 2 (3)
v_G Gesamtzufriedenheit	10 / 8			
<i>M</i> (+) alle Items der Facette		4.33 / 4.21 (4.27)	2.63	3 / 3 (4)
<i>M</i> (-) alle Items der Facette		1.20 / 1.13 (1.17)	1.26	1 / 1 (1)
<i>M</i> (+) gesamt		4.20 / 4.07 (4.14)	2.19	
<i>M</i> (-) gesamt		1.43 / 1.58 (1.50)	1.65	

*Anmerkung.*Die Fragebogen – Items und *M* der Normstichprobe wurden dem KAFA von Haarhaus (2015) entnommen.

In der *Tabelle 8* ist ersichtlich, dass bei den positiv gepolten Items die Proband:innen im Vergleich zur Normstichprobe in den *M* viel zufriedener im Bezug zu allen sechs Facetten sind. Dies passt mit dem Antwortverhalten der negativ gepolten Items überein, welche alle leicht weniger negativ beantwortet wurden im Vergleich zur Normstichprobe. Das Antwortverhalten kann somit insgesamt als kongruent angesehen werden.

Auffallend ist, dass die M der positiv gepolten Facetten bei der Zufriedenheit mit der Tätigkeit (um 0.26), der Zufriedenheit mit der Bezahlung (um 0.43), der Zufriedenheit mit den Vorgesetzten (um 0.25) und der Gesamtzufriedenheit (um 0.12) zwischen dem Erhebungszeitpunkt eins und zwei leicht abgenommen haben. Im Bezug zur Zufriedenheit mit den ArbeitskollegInnen (0.12) und zur Zufriedenheit mit den Entwicklungsmöglichkeiten (0.12) gab es bei den positiv gepolten Items jedoch eine leicht stärkere Zustimmung in den M zwischen den beiden Erhebungszeitpunkten.

Bei der Sichtung der Rangplätze von den positiv gepolten Items zum ersten Erhebungszeitpunkt ist die grösste Zufriedenheit bei den Vorgesetzten zu verorten, danach bei den ArbeitskollegInnen und der Tätigkeit auf gleichem Rang, die Gesamtzufriedenheit befindet sich auf dem dritten Rang, die Zufriedenheit mit der Bezahlung auf dem zweitletzten Rang und die Zufriedenheit mit den Entwicklungsmöglichkeiten auf dem letzten Rang. Die Sichtung der Rangplätze von den positiv gepolten Items zum zweiten Erhebungszeitpunkt ergab, dass die Zufriedenheit mit den ArbeitskollegInnen am besten bewertet wurde, danach die Zufriedenheit mit den Vorgesetzten, auf dem dritten Rang die Zufriedenheit insgesamt, auf dem vierten Rang die Zufriedenheit mit der Tätigkeit. Der zweitletzte Rang sind zum zweiten Erhebungszeitpunkt die Entwicklungsmöglichkeiten und auf dem letzten Rang ist die Zufriedenheit mit der Bezahlung.

Bei der Sichtung der Rangplätze von den negativ gepolten Items entspricht die Reihenfolge der Ränge zum Erhebungszeitpunkt eins weitgehend der Reihenfolge der positiv gepolten Items. Beim zweiten Erhebungszeitpunkt stimmen die Ränge der negativ gepolten Items nicht mehr weitgehend mit den positiv gepolten Items überein. Dies kann ein Hinweis darauf sein, dass sich die Proband:innen zum zweiten Erhebungszeitpunkt beim Ausfüllen des Fragebogens etwas mehr widersprochen haben. Um dennoch eine Aussage zu den negativ gepolten Items machen zu können, wurde der durchschnittliche Rangplatz der negativ gepolten Items ausgewertet. Zu finden ist der durchschnittliche negative Rangplatz unter *Tabelle 8*, in Klammer auf Zeile M (-) *alle Items der Facette*. Die Proband:innen stimmen den negativ gepolten Items (also den negativen Aussagen) zur Gesamtzufriedenheit am wenigsten zu, danach die der ArbeitskollegInnen, diese der Vorgesetzten und der Zufriedenheit mit der Tätigkeit. Am meisten stimmen die Proband:innen den negativ gepolten Items im Bezug zu Bezahlung und Entwicklung zu.

Im Vergleich zwischen Erhebungszeitpunkt eins und zwei, rutschte die Zufriedenheit mit den Vorgesetzten auf den zweiten Rangplatz und die Zufriedenheit mit den ArbeitskollegInnen auf den ersten Rangplatz. Zum zweiten Erhebungszeitpunkt tauschten sich auch die Zufriedenheit mit den Entwicklungsmöglichkeiten und die Zufriedenheit mit der Bezahlung den Rangplatz. Zum zweiten Erhebungszeitpunkt ist neu die Bezahlung auf dem letzten Platz und die Zufriedenheit mit den Entwicklungsmöglichkeiten auf dem zweitletzten Platz. Mit Blick auf die *Tabelle 8* auf die *M (+)* gesamt und *M (-)* gesamt kann gesagt werden, dass die Arbeitszufriedenheit zwischen den Erhebungszeitpunkten, sowohl im Bezug auf die positiv gepolten als auch in Bezug auf die negativ gepolten Items, leicht abgenommen hat.

5.2.2 Deskriptive Werte zum Organisationalen Commitment

In der *Tabelle 9* auf der nächsten Seite ist ersichtlich, dass der Gesamtdurchschnitt der Mittelwerte des Konstruktes *OC* errechnet wurde und mit den Gesamtdurchschnitt der Normstichprobe zu diesem Konstrukt verglichen wurde. Als leicht höhere Zustimmung wurde Zustimmung gesehen, welche <1 ist. Als höhere Zustimmung wurde eine Zustimmung gesehen, welche >1 ist. Als viel höhere Zustimmung wird eine Zustimmung die 1.5 mal höher ist im Vergleich zur Normstichprobe.

Tabelle 9

Deskriptive Daten OC

	<i>N</i> Erhebung		<i>M</i> Erhebung		<i>M</i> Normstichprobe	<i>SD</i> Erhebung	
	eins / zwei		eins / zwei (gesamt)			eins / zwei	
v_C1 Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg des Unternehmens beizutragen.	10 / 8		3.90 / 4.00 (3.95)		3.88	1.370 / 1.069	
v_C2 Freunden gegenüber lobe ich dieses Unternehmen als besonders gute/n Arbeitgeber/in.	10 / 8		4.40 / 4.50 (4.45)		3.04	.516 / .535	
v_C3c Ich fühle mich diesem Unternehmen mehr als nur wenig verbunden.	10 / 8		4.70 / 4.25 (4.48)		3.66	.675 / .7071	
v_C4 Ich würde fast jede Veränderung meiner Tätigkeit akzeptieren, nur um auch weiterhin für dieses Unternehmen arbeiten zu können.	10 / 8		2.80 / 2.63 (2.72)		1.66	.789 / 1.061	
v_C5 Ich bin der Meinung, dass meine Wertvorstellungen und die des Unternehmens sehr ähnlich sind.	10 / 8		4.20 / 4.25 (4.23)		2.82	.632 / .707	
v_C6 Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu diesem Unternehmen gehöre.	10 / 8		4.10 / 4.25 (4.18)		2.86	.738 / .886	
v_C7c Es ist für mich unvorstellbar für ein anderes Unternehmen zu arbeiten, selbst, wenn die Tätigkeit vergleichbar wäre.	10 / 8		4.00 / 3.88 (3.92)		2.36	.943 / 1.126	
v_C8 Dieses Unternehmen spornt mich zu Höchstleistungen in meiner Tätigkeit an.	10 / 8		3.40 / 3.63 (3.52)		2.88	1.265 / 1.061	
v_C9c Auch grosse Veränderungen in meiner gegenwärtigen Situation würden mich nicht zum Verlassen des Unternehmens bewegen.	10 / 8		5.00 / 4.13 (4.57)		4.07	.000 / .8345	
v_C10 Ich bin ausgesprochen froh, dass ich bei meinem Eintritt dieses Unternehmen anderen vorgezogen habe.	10 / 8		3.90 / 4.38 (4.14)		3.33	1.449 / .744	
v_C11c Ich verspreche mir viel davon, mich langfristig an dieses Unternehmen zu binden.	10 / 8		4.40 / 4.38 (4.39)		3.03	.843 / .744	
v_C12c Ich habe selten Schwierigkeiten, mit der Unternehmenspolitik in Bezug auf wichtige Arbeitnehmerfragen übereinzustimmen.	10 / 8		3.80 / 4.00 (3.94)		3.18	1.229 / 1.069	
v_C13 Die Zukunft dieses Unternehmens liegt mir sehr am Herzen.	10 / 8		4.30 / 4.38 (4.34)		3.28	.823 / .744	
v_C14 Ich halte dieses für das beste aller Unternehmen, die für mich in Frage kommen.	10 / 8		3.70 / 3.38 (3.54)		2.15	.675 / .744	
v_C15c Meine Entscheidung, für dieses Unternehmen zu arbeiten, war sicher kein Fehler.	10 / 8		4.50 / 4.88 (4.69)		4.40	.972 / .3536	
<i>M insgesamt</i>			4.07 / 4.06 (4.07)		3.06		

Anmerkung.

Die Fragebogen – Items und M der Normstichprobe des OCQ- G wurden Maier & Woschée (2006) entnommen.

Die Proband:innen stimmen im Vergleich zur Normstichprobe leicht höher ($= < 1$) zu: Sich für den Erfolg des Unternehmens mehr als nötig zu engagieren, Sich mehr als nur wenig mit dem Unternehmen verbunden zu fühlen, fast jede Veränderung der Tätigkeit zu akzeptieren, um im Unternehmen arbeiten zu können, dass das Unternehmen zu Höchstleistungen in der Tätigkeit der Proband:innen anspricht, dass Veränderungen der gegenwärtigen Situation nicht zum Verlassen des Unternehmens veranlassen, dass es sicher kein Fehler ist, für dieses Unternehmen zu arbeiten, froh zu sein, dieses Unternehmen anderen Unternehmen vorgezogen zu haben und selten Schwierigkeiten mit der Unternehmenspolitik zu haben in der Übereinstimmung mit wichtigen Arbeitnehmerfragen.

Mit höherer ($= >1$) Zustimmung im Vergleich zur Normstichprobe stimmen die Proband:innen zu: Freunden das Unternehmen als besonders gute Arbeitgeberin zu loben, stolz zu sein anderen erzählen zu können zu diesem Unternehmen zu gehören, sich viel davon zu Versprechen, sich auch langfristig an dieses Unternehmen zu binden, dass ihnen die Zukunft des Unternehmens sehr am Herzen liegt, dass die Wertvorstellungen des Unternehmens mit den eigenen Wertvorstellungen sehr ähnlich sind und die Proband:innen dieses für das beste aller Unternehmen halten das für sich selbst in Frage kommt.

Mit viel höherer ($= >1.5$) Zustimmung im Vergleich zur Normstichprobe stimmen die Proband:innen zu, dass es für sie unvorstellbar ist, für ein anderes Unternehmen mit vergleichbarer Tätigkeit zu arbeiten.

Zwischen den Erhebungszeitpunkten hat die Zustimmung bei neun Fragebogen – Items zugenommen und bei sechs Fragebogen – Items abgenommen. Gesamtheitlich betrachtet kommt es zu einer minimalen Abnahme im Organisationalen Commitment von M um 0,01. Insgesamt kann gesagt werden, dass die Proband:innen ein deutlich höheres OC ausweisen als diese, der Normstichprobe. Generell kann gesagt werden, dass das organisationale Commitment der Proband:innen im Vergleich zur Normstichprobe höher ist. Es besteht eine minimale Abnahme des Organisationalen Commitments zwischen den Erhebungszeitpunkten im M um 0,01. Ob diese so minimal ist, dass sie vernachlässigbar ist, wird im Kapitel 5.6.3 beantwortet.

5.3 Antworten zu offenen formulierten Items zum Erhebungszeitpunkt eins

Die Antworten der Proband:innen zu den offen formulierten Items wurden sprachlich leicht umformuliert um Rückführungen zur Person auszuschliessen. Die inhaltlichen Aussagen wurden dabei nicht verändert. Die Ergebnisse der offen formulierten Fragen zum ersten Erhebungszeitpunkt finden sich im Kapitel 8, *Tabelle 17*.

Die Antworten zu den offenen Fragen im Bezug zur GL und Stv. GL werden hier nicht dargestellt, weil diese von der GL als Rückmeldung gewünscht wurden und nicht direkt mit der Haupt- und Subfragestellung zu tun haben. Bei der Abfrage von Befürchtungen im Bezug auf die Arbeit im Buurtzorg - Modell antwortete die Hälfte der Proband:innen zum Erhebungszeitpunkt eins die Befürchtung, zu wenig Unterstützung bei der Arbeit im Buurtzorg – Modell zu erhalten. Ebenfalls gab es Unklarheiten im Bezug zur konkreten Umsetzung und es wurde befürchtet, dass man sich teamintern zu wenig gut kennt um das im Buurtzorg – Modell nötige Vertrauen aufbauen zu können. Auch gab es die Befürchtungen, dass die Kommunikation untereinander nicht ausreichend ist.

5.4 Antworten zu offenen formulierten Items zum Erhebungszeitpunkt zwei

Die Antworten der Proband:innen zu den offen formulierten Items wurden sprachlich leicht umformuliert um Rückführungen zur Person auszuschliessen. Die inhaltlichen Aussagen wurden dabei nicht verändert. Die Ergebnisse der offen formulierten Fragen zum ersten Erhebungszeitpunkt finden sich im Kapitel 8, *Tabelle 18*.

Zum zweiten Erhebungszeitpunkt wurde von den Proband:innen, welche keine Koordinationsperson sind, rückgemeldet, dass die Zusammenarbeit mit den Koordinationspersonen als unkompliziert empfunden wird und auch der Prozess der Triagierung von Klient:innen als entlastend erlebt wird. Auch wird die Erreichbarkeit, das Interesse an den Mitarbeitenden und Hilfsbereitschaft der Koordinationspersonen als positiv empfunden. Die Proband:innen (ausser Koordinationspersonen) erleben es als positiv, dass sie durch die Einführung der Koordinationspersonen und die dazugehörigen Prozesse (z.B. regelmässige Teamsitzungen), ihre Erfahrungen und Ideen, mehr einbringen können und dass dadurch auch Psychohygiene ermöglicht wird. Als negativ wurde der Informationsmangel im Bezug zu den Aufgaben der Koordinationsperson empfunden und im Bezug, wann Ferienvertretungen dieser stattfinden sollten. Die Proband:innen welche Koordinationspersonen sind, mögen an ihrer neuen Funktion das Leiten von Teamsitzungen und generell die neuen Herausforderungen. Auch wird

der Austausch mit KollegInnen als bereichernd empfunden. Weniger wird das Führen von unangenehmen Gesprächen gemocht.

Die Aussagen zur Erwartungserfüllung im Bezug zur Einführung des Buurtzorg – Modells variieren: Manche Proband:innen wünschten sich eine Verbesserung der Kommunikation, welche nicht eingetroffen sei. Wieder andere wünschten sich regelmässige Kommunikation, welche nun auch stattfindet. Auch existieren widersprüchliche Aussagen hinsichtlich der Zuversicht was den Wechsel ins Buurtzorg – Modell anbelangt: Manche Proband:innen sind diesbezüglich positiv gestimmt, wieder andere äussern dass die Basis für eine solche Veränderung (Neuerungen und Entwicklungen) fehlt, dies wurde in einem Zug mit der gewünschten Veränderung in der Kommunikation benannt, welche laut diesem/ dieser Proband:in noch nicht eingetroffen ist. Eine Rückmeldung bezog sich auch auf Teilnahme an der Befragung, welche als *widersprüchlich kommuniziert* im Bezug zur verpflichtenden Durchführung beschrieben wurde. Die Verbesserungsvorschläge im Bezug zur Umsetzung der Adaption an das Buurtzorg – System können grob in die Kategorien *Prozesse, Informationskanäle und Interpersonales* unterteilt werden. Im Bezug zu den Prozessen wurden folgende Verbesserungsvorschläge genannt: Aufbau eines Vertretungsmanagements, Vergabe einer Zusatzfunktion, so wie es im Buurtzorg üblich ist, Ausbau der Kommunikation. Letzteres wurde am häufigsten als Verbesserungsvorschlag gewünscht. Bezüglich den Informationskanälen wurden folgende Verbesserungsvorschläge genannt: mehr Zugriffsberechtigungen im Klient:innen Administrationssystem und eine bessere Übersicht im Bezug zu Klient:innen - Daten und die Einführung eines kommunikationsfördernden Tools. Interpersonal wurde gewünscht, dass das Kennenlernen untereinander gefördert wird, damit eine Vertrauensbasis geschaffen werden kann. Das Kennenlernen wird hier vor allem im Bezug zu Grundhaltung und Arbeitsweise benannt.

5.5 Weiterführende Analysen

5.5.1 Arbeitszufriedenheit und OC im Vergleich

Tabelle 10

Vergleich Arbeitszufriedenheit und OC

	<i>N</i> Erhebung eins / zwei	<i>M</i> (+/-) Erhebung gesamt	<i>M</i> (+/-) Normstichprobe	Erhebungszeitpunkte 1 / 2 gesamt <i>M</i> (+/-)
Arbeitszufriedenheit (KAFA)	10 / 8	4.14 <i>M</i> (+) 1.50 <i>M</i> (-)	2.19 <i>M</i> (+) 1.65 <i>M</i> (-)	4.20 / 4.07 <i>M</i> (+) 1.43 / 1.58 <i>M</i> (-)
OC (OCQ- G)	10 / 8	4.69	3.06	4.07 / 4.06

Anmerkung.

Die Fragebogen – Items und *M* der Normstichproben des KAFA und OCQ- G wurden von Haarhaus (2015) und Maier & Woschée (2006) entnommen.

In der *Tabelle 12* ist ersichtlich, dass die Arbeitszufriedenheit zwischen den beiden Erhebungszeitpunkten abgenommen hat. Wie unter Kapitel 5.2.2 erwähnt, hat das Organisationale Commitment minimal (um *M* 0.01) abgenommen. Untereinander verglichen ist die Zustimmung der Proband:innen beim Organisationalen Commitment mit *M* 4.69 leicht grösser als die Zustimmung zur Arbeitszufriedenheit mit *M* 4.14, jedoch wird das *M* in der Normstichprobe vom Organisationalen Commitment mit 3.06 auch numerisch höher angegeben als das *M* der Normstichprobe bei der Arbeitszufriedenheit mit 2.19. Somit kann die Arbeitszufriedenheit der Proband:innen als vergleichsweise hoch betrachtet werden.

5.6 Ergebnisse der Hypothesentests

5.6.1 Überprüfung auf Normalverteilung mittels Kolmogorov- Smirnov- Tests

Weil psychologische Konstrukte sich im Konfidenzintervall von 95% bewegen, liegt das Alphaniveau bei 5% bei der Testung auf Normalverteilung. Dementsprechend sind Prüfgrössen des KS- Tests dann signifikant, wenn sie kleiner als 0,05 sind (Heimsch, et al., 2018). In diesem Fall würde eine kleinere Prüfgrösse als 0.05 eine wesentliche signifikante Abweichung von der Normalverteilung bedeuten. Die Hypothesen hinsichtlich der Überprüfung der Normalverteilung der Daten über die Arbeitszufriedenheit lauten *H0*: Die zu beiden Erhebungszeitpunkten erhobenen Daten zur Arbeitszufriedenheit sind normalverteilt. *H1*: Die zu beiden

Erhebungszeitpunkten erhobenen Daten zur Arbeitszufriedenheit sind nicht normalverteilt, wie in der *Tabelle 11* (siehe Kapitel 8).

Weil die Signifikanzen bei der Überprüfung der Normalverteilung in *Tabelle 18* unter 0,05 sind, ist der Test signifikant, was bedeutet, dass die gesammelten Daten der beiden Erhebungszeitpunkte nicht normalverteilt sind. Somit kann die Nullhypothese: *Die zu beiden Erhebungszeitpunkten erhobenen Daten zur Arbeitszufriedenheit sind normalverteilt* verworfen werden und die Alternativhypothese: *Die zu beiden Erhebungszeitpunkten erhobenen Daten zur Arbeitszufriedenheit sind nicht normalverteilt* angenommen werden. Die Hypothesen hinsichtlich der Überprüfung der Normalverteilung der Daten über das Organisationale Commitment lauten *H0: Die zu beiden Erhebungszeitpunkten erhobenen Daten zum Organisationalen Commitment sind normalverteilt. H1: Die zu beiden Erhebungszeitpunkten erhobenen Daten zum Organisationalen Commitment sind nicht normalverteilt*. Weil die Signifikanzen bei der Überprüfung der Normalverteilung in *Tabelle 19* unter 0,05 sind, ist der Test signifikant, was bedeutet, dass die gesammelten Daten der beiden Erhebungszeitpunkte nicht normalverteilt sind. Somit kann die Nullhypothese: *die zu beiden Erhebungszeitpunkten erhobenen Daten zum Organisationalen Commitment sind normalverteilt*, verworfen werden und die Alternativhypothese: *die zu beiden Erhebungszeitpunkten erhobenen Daten zum Organisationalen Commitment sind nicht normalverteilt* angenommen werden. Sowohl die Daten der Arbeitszufriedenheit als auch die Daten des Organisationalen Commitments sind nicht normalverteilt, deshalb werden die unter 5.6.2 und 5.6.3 beschriebenen Hypothesen mit dem nichtparametrischen Wilcoxon – Test durchgeführt

5.6.2 Messung der Veränderung der Arbeitszufriedenheit durch die Implementierung der Koordinationsperson

Um herauszufinden, ob die Abnahme der Arbeitszufriedenheit zwischen den beiden Erhebungszeitpunkten signifikant ist, wird der Wilcoxon- Test mit folgenden statistischen Hypothesen durchgeführt *H0: Die Arbeitszufriedenheit wird durch die Implementierung der Koordinationsperson nicht verändert. H1: Die Arbeitszufriedenheit wird durch die Implementierung der Koordinationsperson verändert*.

Tabelle 11

Veränderung der Arbeitszufriedenheit durch Implementierung der Koordinationsperson

Wilcoxon - Test: Arbeitszufriedenheit	
	v_99a Erhebungszeitpunkt 1 v_99b Erhebungszeitpunkt 2
Z	-.397 ^b
Asymp. Sig. (2-seitig)	0.692

Spezielle Anmerkung.

b. basiert auf positiven Rängen.

Der Wilcoxon – Test ist signifikant, wenn die Prüfgrösse kleiner als 0,05 ist. Mit der Prüfgrösse (Z) von 0.69, fällt der Test nicht signifikant aus. Die Nullhypothese: *Die Arbeitszufriedenheit wird durch die Implementierung der Koordinationsperson nicht verändert* wird beibehalten. Dies bedeutet, dass die leichte Abnahme des Arbeitszufriedenheit aufgrund der Datenlage nicht bestätigt werden kann.

5.6.3 Messung der Veränderung des Organisationalen Commitments durch die Implementierung der Koordinationsperson

Um herauszufinden, ob die minimale Abnahme des organisationalen Commitments zwischen den Erhebungszeitpunkten signifikant ist, wird der Wilcoxon- Test mit folgenden statistischen Hypothesen durchgeführt *H0: Das Organisationale- Commitment wird durch die Implementierung der Koordinationsperson nicht verändert. H1: Das Organisationale – Commitment wird durch die Implementierung der Koordinationsperson verändert.*

Tabelle 12

Veränderung des Organisationalen Commitments durch die Implementierung der Koordinationsperson

Wilcoxon - Test: OC	
	v_98a Erhebungszeitpunkt 1 v_98b Erhebungszeitpunkt 2
Z	-.371 ^b
Asymp. Sig. (2-seitig)	0.711

Spezielle Anmerkung.

b. basiert auf positiven Rängen.

Der Wilcoxon – Test ist signifikant, wenn die Prüfgrösse kleiner als 0,05 ist. Mit der Prüfgrösse (Z) von 0.71, fällt der Test nicht signifikant aus. Die Nullhypothese: *Das Organisationale- Commitment wird durch die Implementierung der Koordinationsperson nicht*

verändert wird beibehalten. Dies bedeutet, dass die minimale Veränderung des Organisationalen Commitments aufgrund der Datenlage nicht bestätigt werden kann.

6 Diskussion

In diesem Kapitel wird die Haupt- und Subfragestellung beantwortet, in dem nochmals die Ergebnisse der quantitativen Untersuchung zusammengefasst werden. Aufgrund dieser Ergebnisse entstanden Gestaltungsmaßnahmen, welche in Folge präsentiert werden.

Diese Arbeit geht der Hauptfragestellung: *Wie hat sich die Mitarbeitenden - Zufriedenheit durch die Implementierung der Koordinationsperson verändert?* - und Subfragestellung: *Wie hat sich die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen durch die Implementierung der Rolle der Koordinationsperson verändert?* im Bezug zu einem privaten ambulanten Pflegeunternehmen namens *Amina Viva* nach. Mit diesen Fragestellungen wollte herausgefunden werden, inwiefern der Wechsel in eine Adaption des Buurtzorg – Modells durch die Implementierung von je einer Koordinationsperson in Winterthur und Zürich einen Einfluss auf die Mitarbeitenden – Zufriedenheit und die Identifikation mit dem Unternehmen *Amina Viva* hat.

Im holländischen Pflegemodell namens *Buurtzorg* arbeiten Pflegende mit sehr flachen Hierarchien autonom in kleinen selbstorganisierten Teams. Bei *Amina Viva* wurde die Adaption an das *Buurtzorg- Modell* hinsichtlich der Implementierung von je einer Koordinationsperson im Team Winterthur und Team Zürich umgesetzt. In dieser Rolle führten diese beiden Koordinationspersonen Fallbesprechungen und Teamsitzungen, klärten in diesem Rahmen drängende Fragen und Themen der Mitarbeitenden des jeweiligen Teams und moderieren die Aufteilung der anfallenden Aufgaben. Ebenfalls legten die Koordinationspersonen Strukturen und Arbeitsweisen in ihrem Zuständigkeitsbereich fest und führten neue Mitarbeitende ein.

Innerhalb der kurzen Zeitspanne von zehn Wochen wurde zweimal ein Fragebogen zur statistischen Erhebung der Mitarbeitenden - Zufriedenheit und zur Identifikation mit dem Unternehmen von den Mitarbeitenden der *Amina Viva* ausgefüllt. Arbeitszufriedenheit ist das hinter dem Begriff *Mitarbeitenden- Zufriedenheit* stehende Konstrukt und OC ist das hinter dem Begriff *Identifikation mit dem Unternehmen* stehende Konstrukt. Somit wurde die Mitarbeitenden – Zufriedenheit mit dem *KAFA* gemessen. Weil es sich beim *KAFA* um einen facettenspezifischen Fragebogen handelt, konnte die ermittelte Arbeitszufriedenheit in die Zufriedenheitsfacetten: *Zufriedenheit mit den Tätigkeiten, Zufriedenheit mit den KollegInnen, Zufriedenheit mit den Entwicklungsmöglichkeiten, Zufriedenheit mit der Bezahlung, Zufriedenheit mit den Vorgesetzten und die Gesamtzufriedenheit* aufgeteilt werden. Die Identifikation mit dem Unternehmen wurde

mittels dem *OCQ- G* gemessen. Auch hatten die Mitarbeitenden mittels den offenen Antwortoptionen die Möglichkeit Befürchtungen, Verbesserungsvorschläge und generell Rückmeldungen zur Arbeit im Buurtzorg – Modell zu geben.

Weil zu beiden Erhebungszeitpunkten das gesamte Sample die Fragebogen bis zum Schluss ausgefüllt haben, können die Daten beider Erhebungszeitpunkte als repräsentativ für das Unternehmen *Amina Viva* angesehen werden. Die Ergebnisse der statistischen Befragung zu beiden Erhebungszeitpunkten zeigen, dass die Mitarbeitenden – Zufriedenheit der *Amina Viva* *viel höher* -und die Identifikation mit dem Unternehmen *höher* ist als es in Unternehmen üblicherweise der Fall ist.

Auch konnte eine Tendenz Richtung leicht abnehmender Mitarbeitenden – Zufriedenheit festgestellt werden. Die übergeordnete- und somit wichtigste Facette der Arbeitszufriedenheit ist die Gesamtzufriedenheit. Diese ist zu beiden Erhebungszeitpunkten im Mittelfeld zu verorten, was gemäss Interpretation der Autorin ein hinreichend gutes Resultat ist, zumal die Gesamtzufriedenheit in der Rangreihenfolge der Zufriedenheitsfacetten nicht zuunterst angesiedelt ist. Die Identifikation mit dem Unternehmen ist zwischen den Erhebungszeitpunkten tendenziell stabil geblieben. Zu beiden Erhebungszeitpunkten fiel die Identifikation mit dem Unternehmen leicht höher aus, als die Mitarbeitenden – Zufriedenheit was jedoch als vernachlässigbar zu bewerten ist, weil der Durchschnittswert der Identifikation mit dem Unternehmen auch in der Normstichprobe höher ausfällt als die Mitarbeitenden – Zufriedenheit.

Mit dem Test auf Signifikanz wurde untersucht, ob die Mitarbeitenden – Zufriedenheit wirklich leicht abnehmend ist und ob durch die minimale Abnahme der Identifikation mit dem Unternehmen wirklich als eher stabil gesehen werden kann. Das Ergebnis fiel beide Male negativ aus, was bedeutet, dass die Hauptfragestellung *Wie hat sich die Mitarbeitenden - Zufriedenheit durch die Implementierung der Koordinationsperson verändert?* und die Subfragestellung: *Wie hat sich die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen durch die Implementierung der Rolle der Koordinationsperson verändert?* dahingehend beantwortet werden kann, dass die beobachteten Veränderungen in der Mitarbeitenden – Zufriedenheit und in der Identifikation mit dem Unternehmen nicht signifikant sind. Dies verfestigt die Annahme, dass im Bezug zur leichten Abnahme der Mitarbeitenden – Zufriedenheit und der vermeintlichen Stabilität des Organisationalen Commitments, dass wirklich nur von Tendenzen gesprochen werden kann.

Durch die dennoch beobachtbaren Veränderungen in der Rangreihenfolge von den Facetten der Arbeitszufriedenheit (Mitarbeitenden- Zufriedenheit) kann gesagt werden, welche Bereiche sich tendenziell durch die Implementierung des Buurtzorg – Systems verändert haben. Es konnte beobachtet werden, dass sich zwischen den Erhebungszeitpunkten die Zufriedenheit mit den ArbeitskollegInnen tendenziell leicht erhöht- und die Zufriedenheit mit den Vorgesetzten tendenziell leicht abgenommen hat. Dies verhält sich auch so im Bezug zur Zufriedenheit mit den Entwicklungsmöglichkeiten und zur Zufriedenheit mit der Bezahlung. Während diese Zufriedenheit mit den Entwicklungsmöglichkeiten zwischen Erhebungszeitpunkt eins und zwei leicht zunahm, nahm die Zufriedenheit mit der Bezahlung zwischen den beiden Erhebungszeitpunkten leicht ab. Es ist jedoch zu beachten, dass bei den Zufriedenheits- Facetten *Entwicklungsmöglichkeiten* und *Bezahlung* die Meinungen der Mitarbeitenden von Amina Viva im Vergleich zu den anderen Zufriedenheitsfacetten eher auseinander gehen. Dies so weit, dass die Bezahlung, im Vergleich zur Normstichprobe, als tendenziell leicht fairer- aber auch ungerechter bewertet wurde, was eine widersprüchliche Aussage darstellt.

Aus der Untersuchung der offenen Antwortoptionen geht hervor, dass die Mitarbeitenden die neue Funktion der Koordinationsperson und die Zusammenarbeit mit diesen als positiv bewerten. Auch gefällt die neue Funktion als Koordinationsperson den Betroffenen weitreichend. Ebenfalls geht hervor, dass folgende Bereiche in der *Amina Viva* von einer Verbesserung profitieren könnten, diese sind: *Prozesse*, *Informationskanäle* und *Interpersonales*. Im Bezug zu den Prozessen und generell am meisten wurde der Ausbau der Kommunikation gewünscht. Ebenfalls wurde der Wunsch nach einem Aufbau eines Vertretungsmanagements genannt und dass zusätzliche Funktionen im Sinne von Buurtzorg verteilt werden. Bezüglich den Informationskanälen wurden folgende Verbesserungsvorschläge genannt: mehr Zugriffsberechtigungen im Klient:innen- Administrationssystem und eine bessere Übersicht im Bezug zu Klient:innen - Daten und die Einführung eines kommunikationsfördernden Tools. Interpersonal wurde gewünscht, dass das Kennenlernen untereinander gefördert wird. Dies wurde vor Allem im Bezug zum Kennenlernen von Grundhaltungen und Arbeitsweisen genannt.

6.1 Bewertung

Mit dem Wissen, welches die Autorin nach der Sichtung der Literatur über das Buurtzorg - Modell hat, besteht noch immer die Hypothese der Autorin, dass durch die Arbeit im Buurtzorg - Modell die Mitarbeitenden - Zufriedenheit gesteigert wird. Die Autorin begründet die Hypothese dadurch, dass mehr Autonomie durch Selbstorganisation ermöglicht wird und somit für die Mitarbeitenden bessere Entfaltungsmöglichkeiten ermöglicht werden, welche potenziell auf der Facette *Entwicklungsmöglichkeiten* der Arbeitszufriedenheit landen (Haarhaus, 2015). Auch ist der Begriff *Selbstorganisation* attraktiv für Arbeitssuchende und die Arbeit wird als sinnstiftender erlebt, weil zwischen den Klient:innen und Pflegenden tiefere Beziehungen entstehen und dies wiederum die Qualität der Pflege steigert und Mitarbeitende gerne qualitativ gute Arbeit leisten (Laloux, 2015; Cavedon et al.; 2017; Laib, 2019).

Die Untersuchung der Veränderung, welche durch die Implementierung der Koordinationsperson in der Amina Viva entstand, ergab jedoch, dass die Veränderungen tendenziell Richtung Abnahme der Mitarbeitenden – Zufriedenheit führen, was bedeutet, dass die Hypothese der Autorin, dass die Mitarbeitenden – Zufriedenheit von Pflegenden durch Buurtzorg gesteigert werden kann, im Bezug zu dieser Untersuchung verworfen werden muss.

Die Autorin nimmt an, dass dies damit zu tun haben könnte, dass die Mitarbeitenden der *Amina Viva* schon immer autonom arbeiten konnten, weshalb die Umstellung von der vollkommen autonomen Arbeit zur Arbeit in kleinen, selbstorganisierten Teams zu vermehrter Teamarbeit geführt hat. Dies verlangt von allen Mitarbeitenden eine Anpassungsleistung, wobei sich die Mitarbeitenden auch durch die Einführung des Buurtzorg – Modells, in der Autonomie eingeschränkt fühlen könnten. Durch die vermehrte Teamarbeit werden somit Defizite rund um Schnittstellen ersichtlich, welche bei den offenen Antwortoptionen als Verbesserungsvorschläge genannt wurden. Die Kategorien *Prozesse, Informationskanäle und Interpersonales* unterteilt wurden. So wurden zum Beispiel Verbesserungen im Bezug zum fehlenden Absenzmanagement, im Bezug zu den noch nicht ausreichenden Kommunikationstools und zu den fehlenden Berechtigungen beim Klient:innen Administrationssystem genannt, was genau solche bemerkten Defizite in Schnittstellen beschreibt. Auch kann sein, dass erst durch die vermehrte Teamarbeit bemerkt werden konnte, dass man sich noch zu wenig kennt, was sich im Verbesserungsvorschlag vom gegenseitigen Kennenlernen widerspiegelt. Somit könnte der Zustand, der tendenziell

abnehmenden Mitarbeitenden - Zufriedenheit als Teil des Prozesses von der Adaption an das Buurtzorg – Modell verstanden werden -und nicht als Resultat der Adaption.

Zwischen den Erhebungszeitpunkten konnte, wie oben beschrieben, eine tendenzielle Zunahme der Zufriedenheit im Bezug zu den ArbeitskollegInnen und eine tendenzielle Abnahme der Zufriedenheit mit den Vorgesetzten beobachtet werden. Dies passt gemäss Interpretation der Autorin mit der durchgeführten Veränderung in der Organisation, welche vor allem beeinflusst hat, dass die Mitarbeitenden mehr im selbstorganisierten Team arbeiten und somit Fragen und Prozesse öfter in selbstorganisierten Teams geklärt werden und weniger im Kontakt mit der GL. Somit könnte aus der Sicht der Autorin die tendenzielle Abnahme der Zufriedenheit mit den Vorgesetzten durch die tendenzielle Zunahme der Zufriedenheit mit den Mitarbeitenden zustande gekommen sein. Um dies aber mit Sicherheit sagen zu können, müssten weitere Untersuchungen und Berechnungen (z.B. Regression) durchgeführt werden. Die in diesem Oberkapitel beschriebenen widersprüchlichen Aussagen im Bezug zur Abnahme der Zufriedenheit mit der Bezahlung könnten so zustande gekommen sein, dass die Mitarbeitenden der *Amina Viva* tatsächlich sehr unterschiedliche Lohnbedingungen haben und somit die Meinungen unter den Mitarbeitenden sehr auseinander gehen oder dass innerhalb der Personen Widerstände vorhanden waren, die dazu führten, dass diese die Fragebogen nicht wahrheitsgetreu beantworteten, konnten. Dies könnte eventuell durch genauere Exploration der vorhandenen Daten ermittelt werden.

Methodisch gesehen kann die Auswahl des *KAFA* als Stärke dieser Untersuchung gesehen werden. Der *KAFA* ermöglichte, dass sowohl positive- als auch negative Zustimmung erfasst werden konnte, was der Autorin ermöglichte, die Qualität der Antworten aufgrund der Konsistenz des Antwortverhaltens zu beurteilen. Somit kann darauf geschlossen werden, dass die Fragebogen weitreichend konzentriert und sorgfältig ausgefüllt wurden. Auch erlaubte der *KAFA* die Untersuchung einzelner Zufriedenheitsfacetten, was wiederum geholfen hat, Implikationen zu verbessernden Bereichen der Arbeitszufriedenheit zu erhalten.

Als Schwäche dieser Untersuchung kann die zu kurze Zeitspanne zwischen den beiden Erhebungszeitpunkten gesehen werden. Somit konnten die gemessenen Veränderungen nur in diesen zehn Wochen entstehen, was womöglich dazu geführt hat, dass die Ergebnisse nicht eindeutig sind und der Test auf Signifikanz bei den beiden Konstrukten *Mitarbeitenden - Zufriedenheit* und *OC* negativ ausfiel. Durch eine längere Latenzzeit zwischen den beiden

Erhebungszeitpunkten hätte die Möglichkeit bestanden, dass die Untersuchung zu klareren Ergebnissen geführt hätte und somit nicht nur von Tendenzen gesprochen werden könnte, sondern von echten Unterschieden zwischen den Erhebungszeitpunkten.

Auch kann bei der Auswertung die Umbenennung der Item - Beschreibung negativ gepolter *OCQ- G-* Items in positiv gepolte Items kritisiert werden. Dies, weil die Autorin bei der Umbenennung die Antonyme nicht strukturiert recherchiert hat, sondern nach bestem Wissen und Gewissen die Item- Beschreibungen (ersichtlich in *Tabelle 9*) ins Gegenteil unbenannt hat.

Weil die GL der *Amina Viva* durch die Implementierung des Buurtzorg – Modells primär eine Verbesserung der Mitarbeitenden - Zufriedenheit anstrebt und die Identifikation mit dem Unternehmen aufgrund der Datenbasis als tendenziell stabil betrachtet werden kann, beziehen sich die Gestaltungsmassnahmen die Erhöhung der Mitarbeitenden – Zufriedenheit. Somit zeichnen die im Folgenden beschriebenen Gestaltungsmassnahme ab.

Den eingeschränkten Entwicklungsmöglichkeiten könnte eventuell mit einer klaren Definition der übernehmbaren zusätzlichen Rollen für die Mitarbeitenden entgegengewirkt werden. Diese Rollen könnten im Sinne von Buurtzorg innerhalb der Teams unter der Moderation der Koordinationsperson, welche im Austausch mit der GL steht, erarbeitet werden. Auch wenn die Aussagen im Bezug zur Bezahlung widersprüchlich sind, so ist die Bezahlung gemeinsam mit den Entwicklungsmöglichkeiten bei den Facetten der Arbeitszufriedenheit auf dem letzten Platz verortet, weshalb es Sinn machen könnte, den Gründen der widersprüchlichen Aussagen mittels vertiefter Analyse der bestehenden Daten nachzugehen und das Lohnsystem, wenn nötig, zu überarbeiten. Die Überarbeitung könnte auch nach Buurtzorg verwirklicht werden, indem mit grösstmöglicher Übergabe der Autonomie an die Teams die Budgetverwaltung den selbstorganisierten Teams anvertraut wird (Cavedon, Minnig & Zängl, 2017). Weil es sich bei *Amina Viva* um eine sehr kleine Organisation handelt, stellt sich die Frage, wann in der Entwicklung der Organisation der richtige Zeitpunkt für einen solchen Entwicklungsschritt ist. Hierfür bräuchte es eine vertiefte Literaturrecherche.

Mit Hilfe der in den offenen Fragebogen - Items genannten Verbesserungsvorschläge können Gestaltungsmassnahmen in den Kategorien *Förderung von Prozessen*, *Förderung der Informationskanäle* und *Interpersonales* abgeleitet werden. Der Prozess der Vergabe einer Zusatzfunktion gemäss Buurtzorg wurde im vorherigen Absatz bereits aufgegriffen. Ebenfalls

wurde der Aufbau eines Vertretungsmanagements und insgesamt der Ausbau der Kommunikation gewünscht. Nach Ansicht der Autorin ist in Sub- Teams, in welchen wenige Pflegekräfte eine/n Klient:in begleiten, das Vertretungsmanagement geregelt. Für andere Fälle, sowie im Bezug zum Ausbau der Kommunikation ist Eine vertiefte Auseinandersetzung mit evidenzbasierter Literatur bezüglich *Best Practice* – Vorgehensweisen im Buurtzorg - Modell nötig. Erste Hinweise bietet auch hier der Beitrag von Cavedon, Minnig und Zängl (2017), in welchem beschrieben wird, dass neben der gemeinsamen Budgetverwaltung auf das Vertretungsmanagement untereinander geregelt wird. Dies bedeutet, dass das Team der Amina Viva zum Aufbau seines Vertretungsmanagements noch enger zusammenarbeiten müsste, um dies selbstorganisiert umsetzen zu können.

Ebenfalls wünschten sich die Mitarbeitenden der *Amina Viva* die *Förderung der Informationskanäle* was inhaltlich bedeutet, dass sich die Mitarbeitenden mehr Zugriffsberechtigungen im Klient:innen Administrationssystem wünschen und sich in diesem System auch eine bessere Übersicht über Klient:innen – Daten erhoffen. Hierbei handelt es sich gemäss der Ansicht der Autorin um sehr konkrete Wünsche, welche theoretisch direkt angegangen werden können. Bezüglich Informatik wurde die Einführung eines kommunikationsfördernden Tools benannt. Hierbei ist für die Autorin nicht klar, was genau damit gemeint ist. Eventuell würde es sich lohnen eine kurze, anonyme Umfrage durchzuführen in welcher erfragt wird, welche Funktionen ein solches Tool haben müsste und welcher Nutzen sich davon versprochen wird. *Interpersonal* wurde die die Förderung des gegenseitigen Kennenlernens gewünscht, damit eine Vertrauensbasis geschaffen werden kann. Hierbei wurde gegenseitiges Kennenlernen im Bezug zu Arbeitsweisen und Grundhaltungen genannt. Gemäss dem Beitrag von Cavedon, Minnig und Zängl (2017) ist das Buurtzorg – Modell durch Vertrauenskultur gekennzeichnet, welche in der Schweiz mittels Transparenz und Coaching umgesetzt wird. Während die Transparenz im Artikel vor allem im Bezug zum EDV- System beschrieben wird, wird das Coaching durch eine/ n Coach:in durchgeführt, welche/r u.a. Unterstützung zu Themen der Teamentwicklung bietet. Hierbei sei es wichtig, dass diese Person in keine hierarchische oder formelle Position mit Entscheidungsmacht in der Organisationspolitik eingebettet ist. Bezogen auf die *Amina Viva* könnte die Implementierung einer solchen Person – oder das Setzen eines Vermehrten Fokus auf die Personalentwicklung das gegenseitige Vertrauen im Team fördern.

Weil das Informationsbedürfnis eher hoch ist und die Kommunikation laut Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeitenden der *Amina Viva* gefördert werden sollte, könnte generell nochmals aufgeklärt werden, was die nächsten Schritte bei der Implementierung des Buurtzorg – Modells sind. Auch sollte in dieser Aufklärung auf die Befürchtungen der Mitarbeitenden eingegangen werden, so zum Beispiel auf die Befürchtung, zu wenig Unterstützung bei der Arbeit im Buurtzorg – Modell zu erhalten. Ebenfalls wäre es interessant folgendem, dem mit Zustimmung angekreuztem Fragebogen – Item: *Alles in allem ist mein Job niemandem zu wünschen*, nachzugehen, weil sich die Zustimmung zu diesem Item der insgesamt sehr guten Mitarbeitenden – Zufriedenheit widerspricht. Somit könnten sich in den Antworten, warum dies so empfunden wird, wertvolle Hinweise zu möglichen Wachstumschancen verbergen. Hinsichtlich weiterer künftiger geplanter Veränderungen empfiehlt es sich auch der Aussage aus dem offenen Antwortoptionen nachzugehen, in welcher beschrieben wird, dass die Basis für Neuerungen und Entwicklungen fehlt, indem man in Form eines Workshops das Team erarbeiten lassen könnte, was es aus ihrer Hinsicht für eine gemeinsame Entwicklung braucht.

Weil der Wechsel des Pflegemodells in eine Adaption an das Buurtzorg- Modell mehr beinhaltet, als die Implementierung einer Koordinationsperson und weil künftige Interventionen die Mitarbeitenden – Zufriedenheit tendenziell beeinflussen, empfiehlt es sich, diese zu überwachen, um allfällige Schwankungen darin frühzeitig zu erkennen und erneut zur Situation passende Gestaltungsmaßnahmen abzuleiten und umzusetzen. Somit könnte die Erhebung der Mitarbeitenden – Zufriedenheit mittels KAFA in einem halben Jahr wiederholt werden.

6.2 Ausblick

Auf Metaebene könnte die vorliegende Untersuchung der übergeordneten Forschungsfrage: *Wie können die Arbeitsbedingungen im Pflegebereich verbessert werden, sodass Fachkräfte in der Pflege gehalten werden können?* zugeteilt werden. Dieses Forschungsgebiet ist nicht nur sehr gross, sondern auch für unser Gesundheitssystem und für unsere Gesellschaft, gerade unter der Berücksichtigung des demographischen Wandels von grosser Relevanz, was sich in der Pflegeinitiative widerspiegelt, welche eingangs dieser Arbeit erwähnt wurde. Die Autorin ist davon überzeugt, dass sich durch die Zusammenarbeit der Pflegeforschung und der Forschung im Arbeits- Organisations- und Personalpsychologischen Bereich gesellschaftlich wichtige Erkenntnisse im Bezug zur oben genannten, gesellschaftsrelevanten Fragestellung entwickeln lassen.

7 Verzeichnisse

7.1 Literaturverzeichnis

- Arbeitszufriedenheit.net. (2015). *Kurzfragebogen zur Erfassung Allgemeiner und Facettenspezifischer Arbeitszufriedenheit (KAFA)*. Verfügbar unter https://arbeitszufriedenheit.net/wp-content/uploads/2015/02/KAFA_Zusammenfassung.pdf
- Bartonitz, M. (2018). Agile Pflege bei Buurtzorg. In Bartonitz, M., Lévesque, V., Michl, T., Steinbrecher, W., Vonhof, C., Wagner, L. (Hrsg.), *Agile Verwaltung* (S.235-242). Berlin: Springer. Verfügbar unter https://doi.org/10.1007/978-3-662-57699-1_21
- Berg, C. (2017). Zusammenhänge zwischen beruflicher Identität, Commitment und Arbeitszufriedenheit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 3, 169–178. Verfügbar unter <https://doi.org/10.1007/s41449-017-0066-7>
- Brunnschweiler, C., (2019). *Fachtagung Spitex Schweiz 2019. Umsetzung des Buurtzorg-Modells in der Schweiz*. Verfügbar unter <https://docplayer.org/130577804-Umsetzung-des-buurtzorg-modells-in-der-schweiz-lic-oec-hsg-christina-brunnschweiler-ceo-spitex-zuerich-limmat.html>
- Bundeskanzlei (BK).(2016). *Eidgenössische Volksinitiative «Für eine starke Pflege (Pflegeinitiative)»*. Verfügbar unter http://www.swissnurseleaders.ch/fileadmin/user_upload/B.1_Gesundheitspolitik/Pflegeinitiative/Definitive_Fassung_Initiativtext_Fuer_eine_starke_Pflege_DE_20161207.pdf
- Buurtzorg. (n.d.). *Buurtzorg's model of care*. Verfügbar unter <https://www.buurtzorg.com/about-us/buurtzorgmodel/>
- Cavedon, E., Minnig & C., Zängl, P.(2017). *Menschlichkeit vor Bürokratie. Dienstleistungsprojekt: Übertragung des Buurtzorg-Modells auf schweizerische Verhältnisse*. Verfügbar unter https://www.fhnw.ch/de/forschung-und-dienstleistungen/soziale-arbeit/soziale-arbeit-und-gesundheit/buurtzorg-modell_menschlichkeit_vor_buerokratie
- Darbe, D. (2015). *Strategisches Aging Workforce Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-10719-2>

- Haarhaus, B. (2015). Entwicklung und Validierung eines Kurzfragebogens zur Erfassung von allgemeiner und facettenspezifischer Arbeitszufriedenheit. *Diagnostica*, 62, 61–73.
<https://doi.org/10.1026/0012-1924/a000136>¹
- Hartner – Tiefenthaler, M., Feuchtl, S. & Koeszegi, S.T. (2016). Avantgarde bis Fremdbestimmt: Chancen und Risiken unterschiedlicher Arbeitstypen. *WISO*, 39 (4), 153-169. Verfügbar unter
https://www.researchgate.net/publication/323199834_Von_Avantgarde_bis_Fremdbestimmt_Chancen_und_Risiken_unterschiedlicher_Arbeitstypen#fullTextFileContent
- Heimsch, F.M., Niederer & R., Zöfel, P. (2018). *Statistik im Klartext. Für Psychologen, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler (2. Aufl.)*. Hallbergmoos/Germany: Person
- Kauffeld, S., Ianiro-Dahm, P.M. & Sauer, N.C. (2019). Führung. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor*. (S. 108-130). Berlin, Heidelberg: Springer. Verfügbar unter <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6>
- Klaiber, S. (2018). *Organisationales Commitment*. Wiesbaden: Springer VS. Verfügbar unter https://doi.org/10.1007/978-3-658-19670-7_3
- Laib, A. (2019). Schwarmintelligenz- Mehr als nur ein Modebegriff. In M.W. Fröse, B. Naake & M. Arnold (Hrsg.), *Führung und Organisation*. (S. 242-254). Wiesbaden: Springer VS. Verfügbar unter <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24193-3>
- Laloux, F. (2015). *Eine Konferenz zu Reinventing Organisations auf Deutsch*. Verfügbar unter https://www.youtube.com/watch?v=CzD2gpd_txc
- Maier, G.W., & Woschée, R.- M. (2006). Die affektive Bindung an das Unternehmen Psychometrische Überprüfung einer deutschsprachigen Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCG) von Porter und Smith (1970). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 46 (4), 126-136, Verfügbar unter <https://doi.org/10.1026//0932-4089.46.3.126>
- Maier, G. W., & Woschée, R.- M. (2008). *Deutsche Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ-G). Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. Verfügbar unter <https://doi.org/10.6102/zis10>
- Pflegedienst Meichner. (n.d.). *Buurtzorg- das alternative Pflegekonzept aus der Niederlande*. Verfügbar unter <https://www.pflegedienst-meichner.de/aktuelles/neuigkeit/buurtzorg-das-alternative-pflegekonzept-aus-der-niederlande.html>

Ruijs, H. & Nijland, G. (2021). *Ist denn niemand hier der Chef?*. Hamburg: Tredition GmbH.

Stamm Eugster S. & Kaegi, U. (2019). Von Orange zu Türkis: Herausforderungen für die Führung beim organisationalen Wandel zu einer integral-evolutionären Organisation. In M.W. Fröse, B. Naake & M. Arnold (Hrsg.), *Führung und Organisation*. (S. 250-253). Wiesbaden: Springer VS. Verfügbar unter <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24193-3>

Statista. (2023). *Anzahl der ambulanten Pflegedienste in der Schweiz von 2011 bis 2021*.

Verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/945398/umfrage/ambulante-pflegedienste-in-der-schweiz>

Swiss Nurse Leaders. (2023). *Pflegeinitiative. Volksinitiative «Für eine starke Pflege»*.

Verfügbar unter:

<http://www.swissnurseleaders.ch/de/gesundheitspolitik/pflegeinitiative.html>

Vogelbusch, F. (2019). Entwicklung einer Managementlehre für Sozialunternehmen. Von den Klassikern der BWL über die verhaltensorientierte Managementlehre zu Managementmodellen. In M.W. Fröse, B. Naake & M. Arnold (Hrsg.), *Führung und Organisation*. (S. 518-525). Wiesbaden: Springer VS. Verfügbar unter <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24193-3>

Zufallsgenerator.org. (n.d.). Verfügbar unter <https://zufallsgenerator.org/namen/>

¹ Bei dieser Quelle handelt es sich um das persönliche Autorenexemplar von Benjamin Haarhaus, welches die Autorin über Researchgate angefragt hat.

7.2 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 *Beschreibung der Stichprobe zu beiden Erhebungszeitpunkten*

Tabelle 2 *Deskriptive Daten beider Erhebungszeitpunkte zur Facette: Zufriedenheit mit der Tätigkeit*

Tabelle 3 *Deskriptive Daten beider Erhebungszeitpunkte zur Facette: Zufriedenheit mit den ArbeitskollegInnen*

Tabelle 4 *Deskriptive Daten beider Erhebungszeitpunkte zur Facette: Zufriedenheit mit den Entwicklungsmöglichkeiten*

Tabelle 5 *Deskriptive Daten beider Erhebungszeitpunkte zur Facette: Zufriedenheit mit der Bezahlung*

Tabelle 6 *Deskriptive Daten beider Erhebungszeitpunkte zur Facette: Zufriedenheit mit der vorgesetzten Person*

Tabelle 7 *Deskriptive Daten beider Erhebungszeitpunkte zur Facette: Gesamtzufriedenheit*

Tabelle 8 *Zusammenfassung Deskriptive Daten der Arbeitszufriedenheit in allen Facetten*

Tabelle 9 *Deskriptive Daten OC*

Tabelle 10 *Vergleich Arbeitszufriedenheit und OC*

Tabelle 11 *Veränderung der Arbeitszufriedenheit durch Implementierung der Koordinationsperson*

Tabelle 12 *Veränderung des Organisationalen Commitments durch die Implementierung der Koordinationsperson*

Tabelle 13 *Fragebogen zur ersten Erhebung der Arbeitszufriedenheit und dem Organisationalen Commitment*

Tabelle 14 *Fragebogen zur zweiten Erhebung der Arbeitszufriedenheit und dem Organisationalen Commitment*

Tabelle 15 *Analyse der Antworten der offenen Fragen zum Erhebungszeitpunkt eins*

Tabelle 16 *Analyse der Antworten der offenen Fragen zum Erhebungszeitpunkt zwei*

Tabelle 17 *Mittelwerte des KAFAs und des OCQ-G*

Tabelle 18 *Überprüfung der Normalverteilung der Daten zur Arbeitszufriedenheit*

Tabelle 19 *Überprüfung der Normalverteilung der Daten zum Organisationalen Commitment*

Tabelle 20 *Rückmeldungen aus dem Pretest zum Fragebogen für den Erhebungszeitpunkt eins*

Tabelle 21 *Rückmeldungen aus dem Pretest zum Fragebogen für den Erhebungszeitpunkt zwei*

Tabelle 22 *Alle Ergebnisse der Literaturrecherche*

7.3 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Das Pflegemodell nach Buurtzorg. Verfügbar unter

<https://www.buurtzorg.com/about-us/buurtzorgmodel/>

Abbildung 2. Screenshot Bedankungstext für beide Erhebungszeitpunkte

Abbildung 3. Vorlage zum Ausfüllen für den Pretest zum Erhebungszeitpunkt zwei

Abbildung 4. Folienausdruck der Präsentation Ende November 2022