



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie

# Interdisziplinäre Zusammenarbeit im Massnahmenzentrum für junge Erwachsene Arxhof

-

## Herausforderungen und Chancen des neuen Förderprogramms

BACHELOR THESIS

Juni 2025

**Autor**

Nils Leuenberger

**Betreuungsperson**

Dr. Mirjam Fuhrer

**Praxispartnerin**

Massnahmenzentrum für junge Erwachsene Arxhof  
Sigrun Mützlitz

## Abstract

Die vorliegende Bachelorarbeit befasst sich mit dem neuen Förderprogramm des Massnahmenzentrums für junge Erwachsene Arxhof, welches den eingewiesenen Jugendlichen durch individuelle Förderung den Einstieg in eine Ausbildung erleichtern soll. Ziel der Untersuchung war es, einerseits herauszufinden, wie die Mitarbeitenden die interdisziplinäre Zusammenarbeit im Förderprogramm wahrnehmen und andererseits, welche Optimierungsmöglichkeiten sich daraus für eine nachhaltige Entwicklung des Programms ergeben. Dazu wurde eine qualitative Datenerhebung in Form einer schriftlichen Befragung mit fünf Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Professionen durchgeführt. Befragt wurden Mitarbeitende aus der Sozialpädagogik, der Arbeitsagogik und der Berufsabklärung. Die Datenerhebung konzentrierte sich auf die theoretischen Grundlagen der interdisziplinären Zusammenarbeit sowie auf die Arbeitsmotivation der einzelnen Mitarbeitenden. Die Ergebnisse legen nahe, dass die Mitarbeitenden die interdisziplinäre Zusammenarbeit im Übergangspavillon grundsätzlich als bereichernd erleben, jedoch Herausforderungen in der klaren Rollenverteilung und Kommunikation zwischen den Berufsgruppen sehen. Aus den Ergebnissen lassen sich verschiedene Optimierungsmöglichkeiten ableiten. Dazu gehören die Entwicklung einheitlicher Regeln, eine transparente Kommunikation sowie klar definierte Führungsstrukturen. Weitere Potenziale liegen in einer besseren Aufgabenverteilung zur Vermeidung von Überlastung, der Stärkung von Vertrauen und Partizipation, der Schaffung klarer Verantwortlichkeiten und Entscheidungsspielräume sowie der Förderung einer strukturierten Feedbackkultur und des interprofessionellen Austauschs. Die Arbeit gibt einen Einblick in die Wahrnehmung und Herausforderungen der interdisziplinären Zusammenarbeit des Förderprogramms und zeigt konkrete Ansatzpunkte für deren Weiterentwicklung auf. Gelingt es, diese Aspekte in die Praxis umzusetzen, kann die Zusammenarbeit im Team gestärkt und gleichzeitig die pädagogische Wirksamkeit des Förderprogramms nachhaltig verbessert werden.

*Schlagwörter:* Interdisziplinäre Zusammenarbeit, Arbeitsmotivation, Organisationsentwicklung, Teamentwicklung

Anzahl Worte Abstract: 233

Anzahl Zeichen (inkl. Leerzeichen): 82'524

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b>	<b>1</b>
1.1	AUSGANGSLAGE UND PROBLEMSTELLUNG	1
1.2	FRAGESTELLUNG UND ZIELSETZUNG DER ARBEIT	3
1.3	AUSBLICK AUF DIE ARBEIT	3
<b>2</b>	<b>THEORETISCHE GRUNDLAGEN</b>	<b>5</b>
2.1	INTERDISZIPLINÄRE ZUSAMMENARBEIT	5
2.1.1	<i>Herausforderungen interdisziplinärer Zusammenarbeit</i>	6
2.2	ARBEITSMOTIVATION	7
2.2.1	<i>Job Characteristics Modell</i>	8
2.2.2	<i>Selbstbestimmungstheorie</i>	10
<b>3</b>	<b>METHODIK</b>	<b>13</b>
3.1	BESCHREIBUNG DES UNTERSUCHUNGSDESIGN	13
3.2	SAMPLING	13
3.3	ERSTELLUNG DER SCHRIFTLICHEN BEFRAGUNG	14
3.4	AUSWERTUNGSVERFAHREN	16
3.4.1	<i>Datenvorbereitung und Exploration</i>	16
3.4.2	<i>Entwicklung des Kategoriensystems</i>	17
<b>4</b>	<b>ERGEBNISSE</b>	<b>19</b>
4.1	INTERDISZIPLINÄRE ZUSAMMENARBEIT	19
4.1.1	<i>Dinge, die gut Funktionieren</i>	19
4.1.2	<i>Herausforderungen</i>	19
4.1.3	<i>Rollenverständnisse</i>	20
4.1.4	<i>Zusammenarbeit innerhalb und ausserhalb der Berufsgruppe</i>	21
4.2	ANFORDERUNGSVIELFALT	22
4.2.1	<i>Zunahme oder Abnahme der Anforderungen</i>	22
4.3	GANZHEITLICHKEIT	22
4.3.1	<i>Vollumfängliche Ausübung der beruflichen Aufgaben</i>	22
4.4	BEDEUTSAMKEIT	23
4.4.1	<i>Zuversicht Übergangspavillon</i>	23
4.4.2	<i>Bedeutsamkeit des eigenen Beitrages</i>	24
4.5	AUTONOMIE	24
4.5.1	<i>Entscheidungsspielraum</i>	24

4.5.2	<i>Wahrnehmung Mitbestimmung</i>	25
4.6	SOZIALE EINGEBUNDENHEIT	26
4.6.1	<i>Wahrnehmung Feedbackkultur</i>	26
4.6.2	<i>Wahrnehmung gegenseitiger Unterstützung</i>	26
4.7	SONSTIGES	27
4.7.1	<i>Wünsche für die Zukunft</i>	27
4.7.2	<i>Ergänzungen</i>	27
<b>5</b>	<b>DISKUSSION</b>	<b>28</b>
5.1	WAHRNEHMUNG DER MITARBEITENDEN	28
5.2	OPTIMIERUNGSMÖGLICHKEITEN	30
5.3	LIMITATIONEN	31
5.4	FAZIT UND AUSBLICK	32
	<b>VERZEICHNISSE</b>	<b>33</b>
	LITERATURVERZEICHNIS	33
	TABELLENVERZEICHNIS	35
	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	35
	HILFSMITTELVERZEICHNIS MIT VERWENDUNGSZWECK	36

# 1 Einleitung

Im folgenden Kapitel werden die Ausgangslage und Problemstellung in Kapitel 1.1, die Fragestellung und die Zielsetzung in Kapitel 1.2, sowie der Aufbau der vorliegenden Bachelorarbeit in Kapitel 1.3 dargestellt.

## 1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Das Massnahmenzentrum für junge Erwachsene Arxhof bietet Platz für 46 straffällige junge Männer im Alter zwischen 17 und 25 Jahren („Massnahmenzentrum für junge Erwachsene Arxhof“, 2025). Laut Aussagen der Direktion hat sich das Profil der eingewiesenen Jugendlichen in den letzten Jahren deutlich verändert (Castelli, 2024). Heute beobachten die Mitarbeitenden vermehrt geringere kognitive Fähigkeiten, stärkere psychische Belastungen sowie eingeschränkte Deutschkenntnisse bei den Eingewiesenen. Das Ziel des Aufenthalts im Arxhof besteht darin, den Jugendlichen eine erfolgreiche Absolvierung einer Ausbildung zu ermöglichen.

Nach ihrer Aufnahme werden die Jugendlichen zunächst in einer geschlossenen Eintrittsabteilung (Pavillon A) untergebracht. Beginnen sie mit einer Ausbildung, erfolgt der Wechsel in einen offenen Wohnpavillon, in dem ein höheres Mass an Eigenverantwortung erwartet wird. Dieser Übergang stellt für viele Jugendliche eine Herausforderung dar, wie von Mitarbeitenden beobachtet wurde. Die bisherigen Massnahmen reichen laut der Direktion nicht aus, um diesen Übergangsprozess angemessen zu unterstützen (Castelli, 2024).

Als Reaktion darauf wurde im November 2024 der sogenannte Übergangspavillon B in Betrieb genommen. Dieser richtet sich an Jugendliche, die zwar nicht mehr auf die intensiven Strukturen der Eintrittsabteilung angewiesen sind, jedoch weiterhin Schwierigkeiten im Umgang mit Verpflichtungen oder im Einhalten von Alltagsstrukturen zeigen. Insbesondere Eingewiesene mit Defiziten in der Selbstregulation oder mit instabiler emotionaler Verfassung erhalten dort gezielte Unterstützung (Castelli, 2024).

Der Übergangspavillon bringt für die Jugendlichen eine neue Form der Betreuung mit sich und stellt neue Anforderungen an die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Berufsgruppen der Angestellten. Abbildung 1 veranschaulicht einen Teil des Organigramms des Arxhofs und zeigt die Einbindung der jeweiligen Berufsgruppen in die Arbeit des Übergangspavillons. Das vollständige Organigramm ist im Anhang B zu finden.

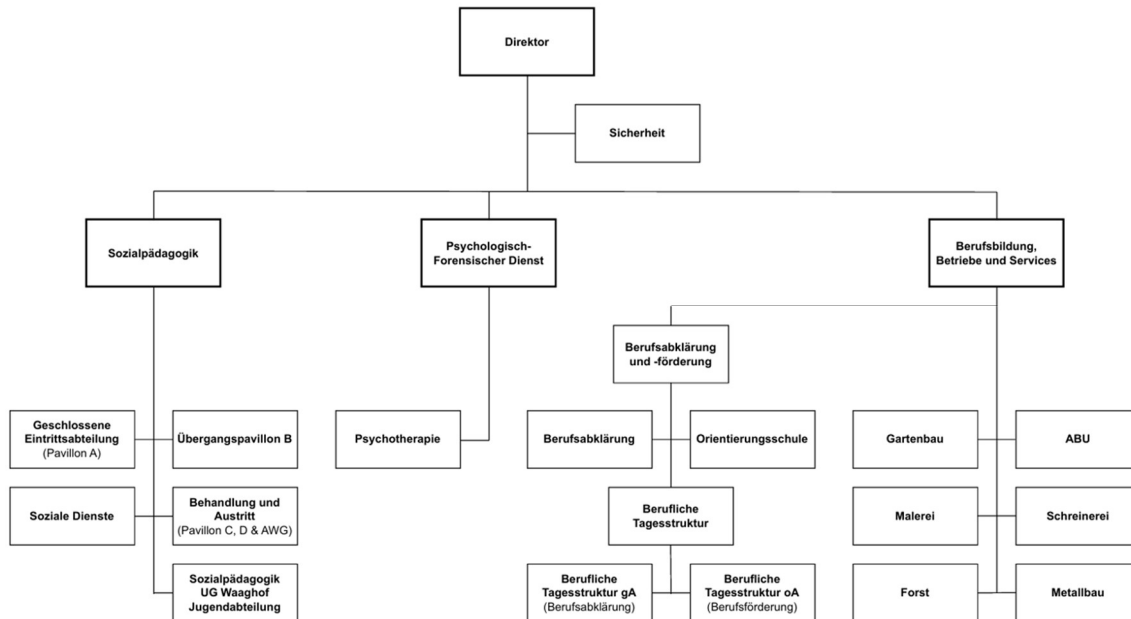


Abbildung 1. Ausschnitt aus dem Organigramm des Arxhofs

Die institutionelle Struktur des Arxhofs ist hierarchisch. An der Spitze steht die Direktion, der neben dem Sicherheitsdienst drei zentrale Fachbereiche unterstellt sind: die Sozialpädagogik, der Psychologisch-Forensische Dienst sowie der Bereich Berufsbildung, Betriebe und Services.

Innerhalb der Abteilung Sozialpädagogik nimmt der Übergangspavillon B eine Schlüsselstellung ein. Er ist das Bindeglied zwischen der geschlossenen Eintritsabteilung (Pavillon A) und den nachfolgenden Stationen für Behandlung und Austritt (Pavillon C, D & AWG). Die Leitung des Pavillons wird von einer sozialpädagogischen Fachkraft übernommen, die für die tägliche Organisation und Koordination verantwortlich ist. Unterstützt wird sie dabei von weiteren Sozialpädagog:innen, die im direkten Kontakt mit den Jugendlichen stehen.

Im Übergangspavillon arbeiten Fachpersonen bereichsübergreifend zusammen, darunter Mitarbeitende der Psychologie und Psychiatrie, der Arbeitsagogik, der Berufsfindung sowie der Lehrbetriebe. Diese interdisziplinäre Zusammenarbeit ermöglicht eine ganzheitliche Betreuung, die sowohl soziale als auch berufliche Aspekte berücksichtigt. Während Sozialpädagog:innen den Alltag strukturieren und die persönliche Entwicklung begleiten, übernimmt der Psychologisch-Forensische Dienst psychotherapeutische Aufgaben. Die Arbeitsagog:innen sind für die Gestaltung und Begleitung der beruflichen Tagesstruktur verantwortlich, während die Berufsabklärung die individuellen Ressourcen und Potenziale der Jugendlichen im Hinblick auf Arbeitsfähigkeit und berufliche Interessen mit den anderen Berufsgruppen evaluiert.

Damit der Übergangspavillon seine Wirkung entfalten kann, ist eine funktionierende interdisziplinäre Zusammenarbeit aller beteiligten Berufsgruppen unerlässlich. Wie verschiedene Studien, etwa von Gurtner und Wettstein (2019) oder Atzeni, Schmitz und Berchtold (2017), zeigen,

kann interdisziplinäre Zusammenarbeit gelingen, sie ist jedoch abhängig von Faktoren wie klaren Hierarchien, wirksamer Koordination und den fachlichen sowie sozialen Kompetenzen der Beteiligten.

## 1.2 Fragestellung und Zielsetzung der Arbeit

Anhand der in Kapitel 1.1 beschriebenen Ausgangslage lässt sich für die vorliegende Bachelorarbeit folgende Fragestellung ableiten:

*«Wie wird die Zusammenarbeit im neuen Förderprogramm des Arxhofs von den Mitarbeitenden wahrgenommen, und welche Optimierungsmöglichkeiten ergeben sich daraus?»*

Nachdem die Mitarbeitenden nun die ersten Erfahrungen mit dem Übergangspavillon gemacht haben, sollen die ersten Eindrücke analysiert und herausgefunden werden, was es aus Sicht der Mitarbeitenden braucht, um den Übergangspavillon bestmöglich weiterzuführen. Dazu sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus unterschiedlichen Professionen mit Hilfe einer qualitativen Befragung befragt werden, wie das neue Förderprogramm aus ihrer Sicht funktioniert und was verbessert werden könnte. Die Fragen der Datenerhebung stützen sich dabei auf bisherige Befunde aus der Arbeits-, Personal- und Organisationspsychologie. Aus den Ergebnissen der Befragung werden danach Optimierungsmöglichkeiten abgeleitet, mit dem Ziel, den Übergangspavillon möglichst nachhaltig zu gestalten. Die Fragestellung ist relevant, da die Zusammenarbeit der verschiedenen Berufsgruppen im neuen Förderprogramm einen direkten Einfluss auf die Entwicklung der eingewiesenen Jugendlichen hat. Um die Zukunft dieser Jugendlichen zu verbessern und auch Rückfälle möglichst zu vermeiden, was letztlich auch im Interesse der Gesellschaft liegt, lohnt sich eine kritische Auseinandersetzung mit der aktuellen Praxis, um die Wirksamkeit des Förderprogramms weiterzuentwickeln.

## 1.3 Ausblick auf die Arbeit

Der Aufbau der vorliegenden Bachelorarbeit gliedert sich in fünf Hauptkapitel. Im ersten Kapitel wurde die Einleitung dieser Thesis verfasst. Dabei wurde die Ausgangslage, die Fragestellung sowie die Zielsetzung der Arbeit vorgestellt. Im Kapitel 2 werden die theoretischen Grundlagen erläutert, auf der die Datenerhebung basiert. Dabei wird in Kapitel 2.1 auf die Interdisziplinäre Zusammenarbeit eingegangen und es werden Chancen und Herausforderungen vorgestellt. Danach wird im Kapitel 2.2 die Arbeitsmotivation mithilfe des Job Characteristics Modells und der Selbstbestimmungstheorie erläutert. Im Kapitel 3 wird das methodische Vorgehen der qualitativen

Datenerhebung beschrieben. So werden das Untersuchungsdesign, das Sampling, der Aufbau der qualitativen Befragung, sowie die Auswertung der Daten mit dem entwickelten Kategoriensystem behandelt. Die Ergebnisse aus der qualitativen Datenanalyse werden in Kapitel 4 vorgestellt. Dabei werden die Ergebnisse in sieben Unterkapitel präsentiert, welche sich nach dem Kategoriensystem orientieren. Abschliessend werden in der Diskussion im Kapitel 5 die Ergebnisse zusammengefasst sowie die theoretischen Kenntnisse diskutiert. Mit Hilfe der zwei Unterkapitel «Wahrnehmung der Mitarbeitenden» sowie «Optimierungsmöglichkeiten» wird schliesslich die Fragestellung der vorliegenden Bachelorarbeit beantwortet. Weiter werden in diesem Kapitel die Limitationen der Arbeit beschrieben sowie ein Fazit und ein Ausblick für weiterführende Forschung dargelegt.

## 2 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen aus der Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie dargestellt. Kapitel 2.1 konzentriert sich auf die Chancen und Herausforderungen interdisziplinärer Zusammenarbeit. Im Anschluss daran geht Kapitel 2.2 auf die Arbeitsmotivation ein, die anhand von zwei Modellen näher erläutert wird.

### 2.1 Interdisziplinäre Zusammenarbeit

Es ist schwierig, in der Literatur eine einheitliche Definition für interdisziplinäre Zusammenarbeit zu finden. Laut Atzeni, Berchtold und Schmitz (2017) handelt es sich um einen schwammigen Begriff, der gerne umgangen wird oder die Definition erfolgt in Abgrenzung zu anderen Formen der interdisziplinären Zusammenarbeit. Obwohl es in der Literatur keine einheitliche Definition gibt, verstehen die meisten Autorinnen und Autoren darunter dasselbe. Simon und Kühl (2023) verstehen unter interdisziplinärer Zusammenarbeit die kooperative Arbeit von Expertinnen und Experten aus unterschiedlichen Disziplinen. Antoni (2010) beschreibt es noch einfacher, als die Zusammenarbeit von Personen unterschiedlicher Berufe. Daraus lässt sich die Frage ableiten: Warum und in welchen Feldern wird interdisziplinäre Zusammenarbeit eingesetzt?

Nach Simon und Kühl (2023) werden bei der interdisziplinären Zusammenarbeit Wissen, Perspektiven sowie Methoden aus unterschiedlichen Fachrichtungen integriert. Das kann beispielsweise helfen, ganzheitliche Lösungen einer gemeinsamen Aufgabe oder einer gemeinsamen Problemstellung zu finden. Auch Atzeni et al. (2017) sind sich trotz der Schwammigkeit des Begriffs einig, dass interdisziplinäre Zusammenarbeit wichtig und erstrebenswert ist. Gurtner und Wettstein (2019) schreiben zudem, dass die interprofessionelle Zusammenarbeit ein Ansatz ist, um den vielfältigen Herausforderungen in einer dynamischen Welt zu begegnen.

Die dargestellte Struktur erscheint zunächst vielversprechend und nachvollziehbar, es bleibt jedoch offen, in welchen Bereichen interdisziplinäre Zusammenarbeit konkret umgesetzt wird.

Die Literatur zeigt, dass diese Zusammenarbeit vor allem im Gesundheitsbereich, bei der Behandlung und Betreuung von Patientinnen und Patienten, notwendig ist und angewendet wird (Gurtner & Wettstein, 2019). Beispielsweise bei Operationen, bei denen eine Chirurgin, eine Anästhesistin und eine Pflegefachfrau benötigt werden, um den Eingriff durchzuführen (Antoni, 2010). Aber nicht nur im Gesundheitsbereich wird interdisziplinär gearbeitet, sondern auch bei Themen wie der Frühförderung von Kindern aus Familien mit beispielsweise niedrigem ökonomischem Status oder anderen Risikofaktoren (Simon & Kühl, 2023). Neumann (2019) schreibt

sogar, dass die Kooperation von Lehrkräften und Sonderpädagoginnen und -pädagogen eine zentrale Voraussetzung für eine gelingende Förderung in der Bildung ist.

Das Massnahmenzentrum für junge Erwachsene Arxhof, in dem nicht nur die psychische Gesundheit, sondern auch die Bildung und die Resozialisierung der Jugendlichen im Vordergrund stehen, erhofft sich durch vermehrt interdisziplinäres Arbeiten auch eine Verbesserung der Förderung der eingewiesenen Jugendlichen. In Bezug auf dieses Thema stellt sich die Frage, welche Faktoren für das Gelingen interdisziplinärer Arbeit entscheidend sind. Dieser Frage widmet sich das folgende Kapitel, in dem auf die Herausforderungen der interdisziplinären Arbeit eingegangen wird.

### **2.1.1 Herausforderungen interdisziplinärer Zusammenarbeit**

Interdisziplinäre Zusammenarbeit bietet grosse Potenziale, bringt aber auch zahlreiche Herausforderungen mit sich, die den Erfolg solcher Kooperationen massgeblich beeinflussen können (Atzeni et al., 2017). Vorab kann festgehalten werden, dass interdisziplinäre Zusammenarbeit ein multidimensionales Konstrukt ist, das von unterschiedlichen Einflussfaktoren abhängig sein kann (Gurtner & Wettstein, 2019). Es gibt daher kein konkretes Erfolgsrezept für eine gelingende Zusammenarbeit, vielmehr bedarf es des Engagements aller Beteiligten (Gurtner & Wettstein, 2019). Dennoch werden in der Literatur Herausforderungen genannt, die Gründe für das Scheitern interdisziplinärer Arbeit darstellen können.

Nach Atzeni et al. (2017) ist die mangelnde Akzeptanz von Wissensgrenzen, die dazu führt, dass Fachleute ihre eigenen Grenzen nicht anerkennen oder die Expertise anderer Disziplinen unterschätzen, ein zentrales Problem. Diese Haltung kann zu einer statusorientierten Kommunikation führen, in der Beiträge je nach wahrgenommener fachlicher oder hierarchischer Position unterschiedlich gewichtet werden (Atzeni et al., 2017). Damit einher geht häufig ein mangelndes gegenseitiges Verständnis sowohl auf inhaltlicher als auch auf methodischer Ebene, das eine gemeinsame Zielverfolgung erschwert (Mayer, Landenberger & Beutner, 2014). Hierarchisches Denken, das sich sowohl auf institutionelle als auch auf disziplinäre Strukturen beziehen kann, verhindert häufig eine gleichberechtigte Kommunikation und hemmt den Austausch (Gurtner & Wettstein, 2019; Kleineke, Stamer, Zeisberger, Brandes & Meyer, 2014). In solchen Konstellationen fehlt es oft an Wissen und Verständnis für andere Berufsgruppen, was stereotype Vorstellungen fördert und die Zusammenarbeit zusätzlich belastet (Gurtner & Wettstein, 2019). Eine grundlegende Kommunikationsfähigkeit, insbesondere im Umgang mit unterschiedlichen Fachsprachen, ist daher von entscheidender Bedeutung (Gurtner & Wettstein, 2019).

Darüber hinaus spielen zwischenmenschliche Faktoren eine wesentliche Rolle. Vertrauen in die Teammitglieder, eine offene Haltung gegenüber Kritik sowie die Bereitschaft zur Reflexion und

zur Verantwortungsübernahme sind unabdingbar für eine funktionierende interdisziplinäre Zusammenarbeit (Gurtner & Wettstein, 2019). Ebenso wichtig ist die Wahrnehmung von Mitbestimmung, denn nur so können sich alle Beteiligten aktiv einbringen und verantwortlich fühlen (Kleineke et al., 2014).

Ein weiterer Stolperstein können Widerstände gegen die Zusammenarbeit sein, insbesondere wenn die interdisziplinäre Zusammenarbeit als Bedrohung der eigenen Autonomie oder beruflichen Identität empfunden wird (Atzeni et al., 2017). Verstärkt wird dies durch eine herabsetzende Wahrnehmung der eigenen Kompetenzen, die dazu führen kann, dass sich einzelne Teammitglieder unterordnen oder ihre Beiträge als weniger wertvoll ansehen (Atzeni et al., 2017).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es verschiedene Herausforderungen gibt. Daraus ergibt sich die Frage, wie mit diesen umgegangen werden kann. Gemäss Gurtner und Wettstein (2019) sollte die interprofessionelle Zusammenarbeit generell immer als Mittel zum Zweck und nicht als eigentliches Ziel betrachtet werden. Interdisziplinäre Zusammenarbeit ist kein Selbstläufer. Im Falle des Massnahmenzentrums für junge Erwachsene Arxhof sollte der Fokus daher auf der Versorgungsqualität der untergebrachten Jugendlichen liegen. Um die Herausforderungen dennoch zu minimieren, spielt das Engagement der Mitarbeitenden eine zentrale Rolle, denn durch ihr aktives Einbringen kann die interdisziplinäre Zusammenarbeit gelingen (Antoni, 2010). Eine entscheidende Grundlage für das Engagement ist die Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden. Das folgende Kapitel widmet sich der Arbeitsmotivation anhand von zwei arbeitspsychologischen Modellen (Gurtner & Wettstein, 2019).

## 2.2 Arbeitsmotivation

In der Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie ist Arbeitsmotivation ein weitgehend bekannter Begriff. Die Studie von Vo, Tuliao und Chen (2022) zeigt beispielsweise, dass die Arbeitsmotivation die Effektivität und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden erhöht. Auch die Metaanalyse von Humphrey, Nahrgang und Morgeson (2007) zeigt, dass motivationale Merkmale die subjektive Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinflussen. Wenn also eine erfolgreiche interdisziplinäre Zusammenarbeit auch von der Bereitschaft und dem Engagement der einzelnen Mitarbeitenden abhängt, ist es hilfreich, wenn diese eine hohe Arbeitsmotivation aufweisen (Gurtner & Wettstein, 2019).

Doch was bedeutet Arbeitsmotivation? Arbeitsmotivation wird von Laien häufig mit Arbeitszufriedenheit gleichgesetzt, ist aber nicht dasselbe. Während die Arbeitszufriedenheit eher retrospektiv geprägt ist und somit mehr als eine aktuelle Situationswahrnehmung verstanden wird, ist die Arbeitsmotivation eher zukunftsorientiert (Kauffeld, 2019). Bak (2024) beschreibt Motivation

allgemein als den Wunsch, sich in einer bestimmten Weise zu verhalten. Motivation entsteht nach ihm durch situative Anreize sowie durch individuelle Bedürfnisse, Ziele und Motive.

Bezogen auf die Arbeit bedeutet Arbeitsmotivation nach Kauffeld (2019) die innere Antriebskraft, die das Verhalten, die Richtung und die Intensität bestimmt, mit der Menschen ihre beruflichen Aufgaben erfüllen. Für die interdisziplinäre Arbeit im Arxhof könnte dies also bedeuten, dass sich die Arbeitsmotivation bei einer Sozialpädagogin darin zeigt, dass sie sich mit Überzeugung für die Resozialisierung der Jugendlichen einsetzt. Sie arbeitet engagiert mit Lehrpersonen, Psychologen und Arbeitsagoginnen zusammen, bringt eigene Ideen ein und entwickelt Lösungen für individuelle Herausforderungen.

Wie kann also Arbeitsmotivation bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erreicht werden? Es gibt verschiedene Theorien und Modelle, die zu erklären versuchen, wovon Arbeitsmotivation abhängt. In den folgenden zwei Unterkapiteln werden zwei spezifische Ansätze vorgestellt, die sich nach Bak (2024) aufgrund ihrer Einfachheit und Handhabbarkeit in der Praxis bewährt haben.

### 2.2.1 Job Characteristics Modell

Das erste Modell ist das Job Characteristics Model von Hackman und Oldham (1980). Die Kernfrage des Modells ist, wie die intrinsische Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden mit der Aufgabengestaltung zusammenhängt. Oder anders formuliert: Wie können Arbeitsaufgaben so gestaltet werden, dass Menschen sie nicht aufgrund von Zwängen oder externen Anreizen erledigen, sondern aufgrund von Anreizen, die durch die Arbeitstätigkeit selbst vermittelt werden (Kauffeld, 2019)? Damit dies gelingt, müssen nach dem Modell von Oldham und Hackman (1980) drei Bedingungen erfüllt sein, die durch insgesamt fünf Merkmale charakterisiert werden.

Die erste Bedingung bezieht sich auf die erlebte Bedeutsamkeit einer Aufgabe. Kauffeld (2019) gliedert diese Bedingung in die folgenden drei Merkmale:

**Anforderungsvielfalt:** Die Aufgabe sollte viele unterschiedliche Fähigkeiten erfordern. Je vielfältiger die Anforderungen sind, desto motivierender ist die Arbeitsaufgabe für die Mitarbeitenden.

**Ganzheitlichkeit:** Hier geht es darum, ob die Aufgabe von den Mitarbeitenden als vollständiges, sinnvolles Ganzes wahrgenommen wird. Dabei gilt: Je vollständiger die Aufgabe ist, desto motivierender ist sie.

**Bedeutsamkeit:** Bei diesem Merkmal steht im Mittelpunkt, inwieweit die eigene Arbeit als bedeutsam und wertvoll für andere Mitarbeitende, für Untergebrachte oder für die Gesellschaft im Allgemeinen wahrgenommen wird. Auch hier gilt: je bedeutsamer, desto motivierender.

Bei der zweiten Bedingung geht es um die erlebte Verantwortung einer Aufgabe, hinter dem sich folgendes Merkmal verbirgt:

**Autonomie:** Dieses Merkmal umfasst den Grad an Freiheit und Eigenverantwortung, den die Mitarbeitenden bei der Erfüllung ihrer Aufgaben haben. Dies bezieht sich insbesondere auf die Einteilung und das Vorgehen bei einer Aufgabe.

Die dritte und letzte Bedingung bezieht sich auf das Feedback aus der Tätigkeit.

**Feedback:** Hierbei geht es um das Ausmass, in dem die Mitarbeitenden Feedback zu ihren Leistungen erhalten, und die Form, in der dies geschieht. Viel Feedback kann den Mitarbeitenden helfen, ihre Leistungen zu verbessern, indem sie beispielsweise ihre Stärken und Schwächen erkennen.

In Abbildung 2 wird das Modell grafisch dargestellt. Hier ist zu sehen, wie sich die fünf Kernmerkmale der Arbeit (links) auf die drei Bedingungen (erlebte Bedeutsamkeit, Verantwortlichkeit sowie die Kenntnisse der Ergebnisse der eigenen Aktivität) verteilen. Hackman und Oldham (1980) betonen, dass vor allem die beiden Kernmerkmale Autonomie und Rückmeldung von entscheidender Bedeutung sind.

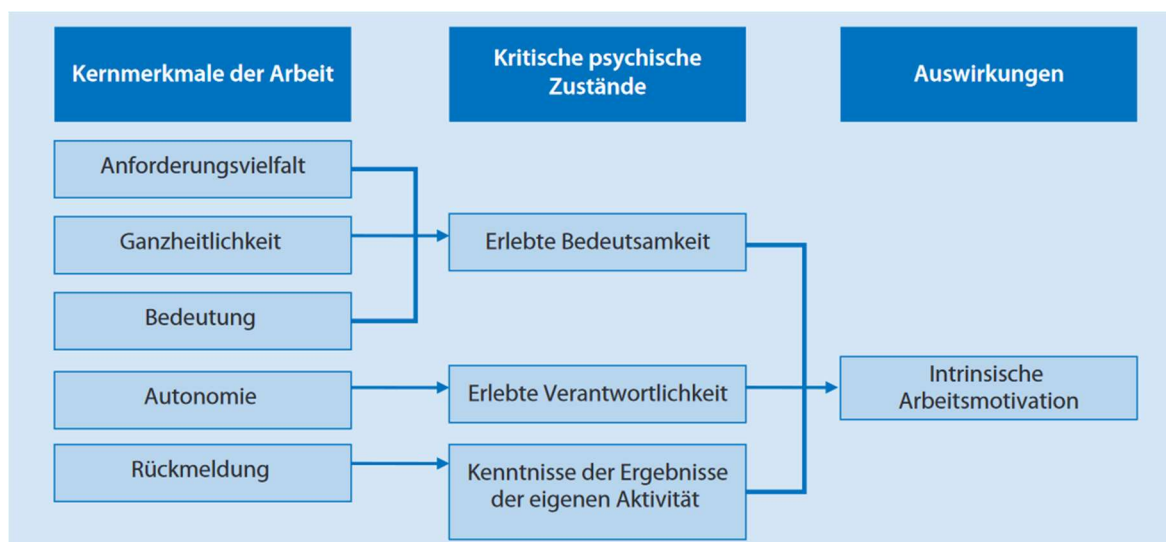


Abbildung 2. Job Characteristics Model (Kauffeld, 2019, S.251)

Wird das Modell auf eine Situation der interdisziplinären Zusammenarbeit im Arxhof angewendet, so könnte diese nach der Beschreibung von Kauffeld (2019) wie folgt aussehen:

**Anforderungsvielfalt:** Wenn eine Sozialpädagogin verschiedene Aufgaben hat, wie zum Beispiel die Betreuung der Jugendlichen, die Konfliktlösung oder auch die Zusammenarbeit mit den anderen Professionen, könnte die Anforderungsvielfalt als positiv und damit motivierend empfunden werden.

**Ganzheitlichkeit:** Wenn die Sozialpädagogin die Jugendlichen über einen längeren Zeitraum begleitet, kann sie die gesamte Entwicklung mitverfolgen, was zu einer Motivationssteigerung führen kann.

**Bedeutsamkeit:** Ihre Arbeit hat einen direkten Einfluss auf die Resozialisierung der Jugendlichen. So kann zum Beispiel die Unterstützung im Übergangspavillon vor der Ausbildung ausschlaggebend dafür sein, ob die Ausbildung abgeschlossen wird (Kauffeld, 2019). Wie in Kapitel 2.1 beschrieben, wird unter interdisziplinärer Arbeit die kooperative Zusammenarbeit verschiedener Expertinnen und Experten in ihren jeweiligen Fachgebieten verstanden (Simon & Kühl, 2023). Wenn ihre Aufgaben auch für die anderen Professionen von Bedeutung sind, kann dies die Motivation steigern.

**Autonomie:** Wenn beispielsweise in der interdisziplinären Zusammenarbeit mit flachen Hierarchien gearbeitet wird und somit die einzelnen Professionen genügend Raum haben, ihre Kompetenzen einzubringen, kann dies für alle Beteiligten motivierend sein, gemeinsam an einem optimalen Ergebnis zu arbeiten.

**Feedback:** Nach Hackman und Oldham (1980) sind die beiden letztgenannten Merkmale Autonomie und Feedback für die Arbeitsmotivation am wichtigsten. Daraus lässt sich ableiten, dass die Arbeitsmotivation auch bei ganzheitlichen, bedeutsamen und anforderungsreichen Aufgaben von einer gelungenen Feedbackkultur abhängt. Die Kommunikation zwischen den verschiedenen Professionen ist daher von zentraler Bedeutung für die Motivation der Beteiligten (Kauffeld, 2019).

### 2.2.2 Selbstbestimmungstheorie

Eine weitere Theorie, die sich mit der Arbeitsmotivation von Mitarbeitenden befasst, ist die Selbstbestimmungstheorie von Ryan und Deci (2000). Die Theorie stellt Autonomie und intrinsische Motivation einerseits und Kontrolle und extrinsische Motivation andererseits gegenüber (Bak, 2024). Die Theorie besagt, dass Menschen das tun, was sie tun, weil sie durch drei grundlegende Bedürfnisse motiviert werden, die das Verhalten bestimmen (Frühwirth, 2020).

1. **Autonomie:** Wie auch im Job Characteristics Modell von Hackman und Oldham (1980), wünschen sich Mitarbeitende die Freiheit, eigene Entscheidungen treffen zu können. Sobald das Gefühl entsteht, eingeschränkt zu werden, kann dies zu einer Abwehrhaltung führen (Ryan & Deci, 2000).

2. **Kompetenz:** Hier geht es darum, dass die Mitarbeitenden das Gefühl haben wollen, mit ihrer Arbeit etwas bewirken zu können. Die Konfrontation mit Aufgaben, die unwesentlich erscheinen, kann als überfordernd und demotivierend empfunden werden (Ryan & Deci, 2000).
3. **Soziale Eingebundenheit:** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen sich eingebunden und gebraucht fühlen. Das Gefühl, bei der Arbeit nicht gebraucht zu werden, kann zu Leistungseinbussen führen (Ryan & Deci, 2000).

Die drei Grundbedürfnisse, von denen nach der Theorie die Motivation abhängt, können nun von nicht selbstbestimmt bis selbstbestimmt klassifiziert werden, was in Abbildung 3 dargestellt ist. Als nicht selbstbestimmt wird die Amotivation, in der Mitte die extrinsische Motivation und als selbstbestimmt die intrinsische Motivation verstanden (Frühwirth, 2020).

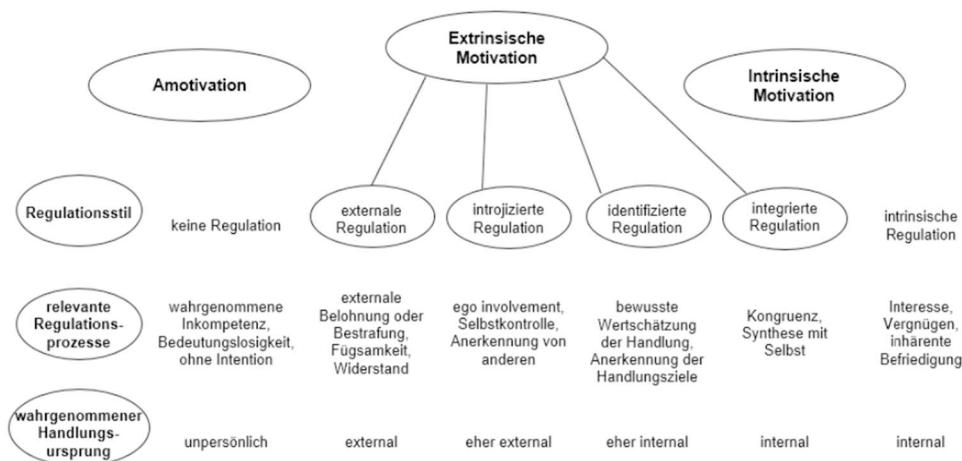


Abbildung 3. Selbstbestimmungstheorie (Frühwirth, 2020, S.16)

Wenn eine Person zum Beispiel in Bezug auf die interdisziplinäre Zusammenarbeit nicht versteht, wie sie im Übergangspavillon einen Beitrag leisten kann, zweifelt sie an ihrer Kompetenz. Wenn das Bedürfnis nach Kompetenz nicht befriedigt wird, untergräbt dies zusätzlich die Autonomie. Die Arbeit wird nun als nicht selbstbestimmt wahrgenommen, was dazu führen kann, dass das Förderprogramm als sinnlos empfunden wird, was wiederum die interdisziplinäre Zusammenarbeit einschränkt. In diesem Fall wäre die Person weder extrinsisch noch intrinsisch motiviert. Zwischen fremdbestimmt und selbstbestimmt liegt die extrinsische Motivation. In der Theorie von Ryan und Deci unterschieden sie bei der extrinsischen Motivation unter Externaler, Introjiertes, Identifizierter und Integrierter Regulation (Bak, 2024).

Externale Regulation würde bedeuten, dass eine Person zum Beispiel an interdisziplinärer Zusammenarbeit interessiert sein kann, aber nur, wenn das Ergebnis mit einer Belohnung verbunden ist. Als Belohnung könnte hier die soziale Eingebundenheit empfunden werden. Somit wäre nach der Theorie die soziale Eingebundenheit ein wichtiger Faktor, der die Mitarbeitenden in der Kooperation extrinsisch motiviert (Frühwirth, 2020).

Bei der Introjizierten Regulation verbindet der Mensch sein Handeln selbst mit den Konsequenzen. Ein Verhalten wird zum Beispiel aus Pflicht oder Schuldgefühl gezeigt. Dies könnte bedeuten, dass interdisziplinäre Zusammenarbeit funktionieren kann, indem die verschiedenen Professionen ihre Pflichten erfüllen. Das kann funktionieren, aber das Ergebnis ist immer noch von einer Bedingung abhängig und das Verhalten somit nicht selbstbestimmt (Frühwirth, 2020).

Die Identifizierte Regulation zeichnet sich dadurch aus, dass die Mitarbeitenden den zugrundeliegenden Wert ihrer Arbeit erkennen und akzeptieren. Dies würde bedeuten, dass sich die Mitarbeitenden um die interdisziplinäre Zusammenarbeit bemühen, weil sie ihren Beitrag zur Unterstützung der eingewiesenen Jugendlichen als wichtig erachten. In diesem Fall ist das Verhalten eher intrinsisch, aber die Motivation bleibt extrinsisch, da sie an eine Bedingung geknüpft ist (Frühwirth, 2020).

Die autonomste Form der extrinsischen Motivation ist die Integrierte Regulation. Neben der Identifikation mit der Sinnhaftigkeit eines Verhaltens kommt die Integration dieses Verhaltens mit anderen Aspekten des Selbst hinzu. Dies kann bedeuten, dass die Mitarbeitenden die Werte und Ziele ihrer Arbeit vollständig in ihr eigenes Selbstkonzept integrieren. Sie sehen in der interdisziplinären Zusammenarbeit nicht nur eine wichtige Unterstützung für die Jugendlichen, sondern einen wesentlichen Bestandteil ihrer beruflichen Identität. Dadurch fühlen sie sich nicht nur verpflichtet, ihren Beitrag zu leisten, sondern erleben ihre Arbeit auch als übereinstimmend mit ihren persönlichen Überzeugungen und langfristigen Zielen. Da das Verhalten durch den Wunsch, einer Idee gerecht zu werden, reguliert wird, ist die Ausführung jedoch immer noch nicht vollständig selbstbestimmt (Frühwirth, 2020).

Grundsätzlich gilt, dass ein höheres Mass an Selbstbestimmung in der Arbeit mit einer besseren Arbeitsqualität einhergeht. Das bedeutet, dass das Optimum durch intrinsische Motivation erreicht würde. Folglich ergibt sich die Frage, wie intrinsische Motivation nach der Theorie von Ryan und Deci (2000) aussieht. Zum Beispiel, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeit nicht nur als sinnvoll empfinden, sondern sie aus Freude und Interesse an der Tätigkeit ausüben. Sie schätzen den Austausch mit anderen Fachkräften, haben Spass daran, kreative Lösungen für komplexe Herausforderungen zu entwickeln und erleben die Unterstützung der Jugendlichen als persönliche Bereicherung (Frühwirth, 2020).

## 3 Methodik

Im folgenden Kapitel wird die Methodik der qualitativen Datenerhebung vorgestellt. In Kapitel 3.1 wird das Untersuchungsdesign beschrieben. In Kapitel 3.2 wird das Sampling für die Datenerhebung vorgestellt. Die Erstellung der schriftlichen Befragung wird in Kapitel 3.3 vorgestellt. Abschliessend wird in Kapitel 3.4 das Auswertungsverfahren dargestellt.

### 3.1 Beschreibung des Untersuchungsdesign

Für die vorliegende Bachelorarbeit wurde ein qualitatives Forschungsverfahren gewählt. Dafür gibt es zwei Gründe. Der erste Grund ist, dass die Anzahl der Mitarbeitenden im neuen Übergangwohnheim zu gering ist, um mit einer quantitativen Forschung repräsentative Aussagen treffen zu können. Der zweite Grund ist, dass die Untersuchung in dieser Bachelorarbeit Informationen und Eindrücke direkt von den Mitarbeitenden erhalten möchte. Nach Perkhofer et al. (2023) ist es notwendig, qualitative Forschung zu betreiben, wenn die Werte, Meinungen, Einstellungen oder Erfahrungen von Personen untersucht werden sollen.

Für die Datenerhebung waren zuerst halbstrukturierte Interviews vorgesehen. Das bedeutet, dass die Interviews einem Leitfaden mit vorbereiteten Fragen folgen, aber gleichzeitig Raum für flexible Antworten und spontane Nachfragen lassen (Flick, 2021). Da sich die Terminvereinbarung schwierig gestaltete und nur zwei Interviews vereinbart werden konnten, wurde in Absprache mit dem Arxhof beschlossen, die Datenerhebung auf eine schriftliche Befragung umzustellen, was in Kapitel 3.3 näher erläutert wird. Auf diese Weise konnten die Daten ohne Terminabsprache erhoben werden, was die Teilnahme für die Mitarbeitenden erleichtern sollte.

Im folgenden Kapitel wird die Stichprobe der Datenerhebung erläutert.

### 3.2 Sampling

Wie bereits in der Ausgangslage (Kapitel 1.1) erwähnt, wird im neuen Übergangspavillon des Massnahmenzentrums für junge Erwachsene Arxhof interdisziplinär zusammengearbeitet. Wie dem Organigramm (Abbildung 1) in Kapitel 1.1 zu entnehmen ist, arbeiten Fachpersonen aus den drei Hauptabteilungen Sozialpädagogik, Psychologisch-Forensischer Dienst sowie Berufsbildung, Betriebe und Services interdisziplinär zusammen. Die folgende Tabelle 1 zeigt, welche Berufsfelder in die schriftliche Befragung der vorliegenden Arbeit einbezogen wurden.

Tabelle 1

## Sampling für Datenerhebung

Sozialpädagogik	Arbeitsagogik	Berufsabklärung	Teamleitung
2	1	1	1

Wie aus Tabelle 1 hervorgeht, nahmen zwei Personen aus dem sozialpädagogischen Bereich, eine Person aus dem Arbeitsagogischen Bereich, eine Person aus dem Bereich der Berufsabklärung und eine Person aus der Teamleitung teil. Die Person aus dem Bereich der Berufsabklärung ist eine ausgebildete Fachkraft für Arbeitsagogik mit dem Schwerpunkt Berufsabklärung. Bei der Teamleitung handelt es sich um eine sozialpädagogische Fachkraft, welche das Team der Sozialpädagog:innen leitet. Die schriftliche Befragung wurde den Mitarbeiter:innen des Übergangspavillons ausgehändigt und sie konnten, wenn sie wollten, teilnehmen. Somit war die Teilnahme für alle Proband:innen freiwillig. Mit der Rücksendung des Fragebogens gaben die Mitarbeitenden ihr Einverständnis, dass ihre Daten für die vorliegende Bachelorarbeit verwendet werden dürfen. Bei der Datenerhebung wurde darauf verzichtet, auf das Alter und das Geschlecht der Mitarbeiter:innen einzugehen, um die Anonymität aufgrund der kleinen Stichprobe zu gewährleisten. Vielmehr lag der Fokus auf der Wahrnehmung der aktuellen Situation der Mitarbeitenden, die täglich mit den eingewiesenen Jugendlichen im Übergangspavillon zu tun haben.

### 3.3 Erstellung der schriftlichen Befragung

Wie bereits in Kapitel 3.1 angesprochen, wurde zuerst ein Interviewleitfaden erstellt, da in erster Linie Interviews als Datenerhebung vorgesehen waren. Der Interviewleitfaden orientiert sich an den in Kapitel 2 dargestellten theoretischen Grundlagen. Das bedeutet, dass der Leitfaden sowohl Fragen zur interdisziplinären Zusammenarbeit der verschiedenen Berufsgruppen als auch Fragen zur Arbeitsmotivation in Form des Job Characteristics Modells nach Hackman und Oldham (1980) und der Selbstbestimmungstheorie nach Ryan und Deci (2000) enthält. Für die Erstellung des Leitfadens wurde die SPSS-Methode nach Helfferich (2011) angewendet. Die Methode besteht aus den Wörtern Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren, welche die Abfolge der Fragenerstellung darstellen.

Beim Sammeln geht es darum, eine möglichst grosse Anzahl an Fragen zu formulieren. In diesem Fall wurden Fragen zur interdisziplinären Arbeit, zu dem Job Characteristics Modell von Hackman und Oldham (1980) sowie zur Selbstbestimmungstheorie von Ryan und Deci (2000)

gesammelt. Die Wichtigkeit der einzelnen Fragen ist hierbei noch nicht von Interesse (Helfferich, 2011).

Anschliessend folgt das Prüfen. Hierbei werden die vorab gesammelten Fragen überprüft und reduziert. Hierbei wird beispielsweise überprüft, ob eine Frage dazu geeignet ist, ausführliche Erzählungen anzuregen (Helfferich, 2011).

Im nächsten Schritt, dem Sortieren, werden die verbliebenen Fragen nicht nur nach ihrer Eignung, sondern auch nach ihrer Bedeutung sowie der passenden Reihenfolge innerhalb des Interviewleitfadens geordnet. So werden beispielsweise am Anfang eher lockere Fragen zum kennenlernen gestellt und erst danach die inhaltlich relevanteren (Helfferich, 2011).

Zuletzt erfolgt das Subsumieren, bei dem die Fragen thematisch gebündelt und in übergeordnete Kategorien eingeteilt werden. Beim Leitfaden wurden die Fragen beispielsweise zur Kategorie Autonomie zugeordnet, was beim Job Characteristics Modell sowie bei der Selbstbestimmungstheorie ein zentraler Faktor ist (Helfferich, 2011).

Als schlussendlich entschieden wurde, die Datenerhebung schriftlich durchzuführen, wurde der Leitfaden in eine schriftliche Befragung umgeschrieben. Dabei wurde darauf geachtet, dass die Fragen in ihrer Bedeutung gleichblieben, um die geplanten Konstrukte zu erfassen. Der Leitfaden enthielt bei einigen Fragen noch eine Spalte für vertiefende Fragen. Diese hätten dazu gedient, vertiefend nachzufragen, falls die Frage noch nicht vollständig beantwortet wurde. In der schriftlichen Befragung konnten diese Vertiefungsfragen jedoch nicht eingesetzt werden. Um dennoch möglichst viele Informationen zu erhalten, wurden die Fragen teilweise erzählgenerierend gestaltet. So wurde beispielsweise die Frage «Nehmen Sie eine gegenseitige Unterstützung der unterschiedlichen Berufe wahr?» in «Wie erleben Sie die Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung zwischen den verschiedenen Berufsgruppen?» umformuliert, damit die Frage nicht nur mit Ja oder Nein beantwortet werden kann. Der Interviewleitfaden war so konzipiert, dass bestimmte Fragen nur dann vertieft wurden, wenn sie beispielsweise mit «Nein» beantwortet wurden. Dies aus dem Grund, dass zum Beispiel nur bei einem Unwohlsein näher darauf eingegangen werden sollte, woran es liegt, beziehungsweise wie die Mitarbeitenden sich eine Verbesserung der Situation wünschen. In der schriftlichen Befragung wurde dies durch Kästchen gelöst, auf die die Mitarbeitenden mit «JA» oder «NEIN» antworten konnten. Dies ist in Abbildung 4 dargestellt. Bei einem «JA» wurde in diesem Beispiel erhoben, dass die Rollenverteilung für den Mitarbeitenden klar ist und nicht weiter vertieft wird. Im Gegensatz dazu wurde bei einem «NEIN» konkret nachgefragt, woran dies liegt und wie dies aus Sicht der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters verbessert werden könnte.

Ist für Sie im Alltag klar ersichtlich, wer im Pavillon wofür verantwortlich ist?

JA NEIN

Wenn NEIN, woran liegt das und wie könnte das verbessert werden?

---

---

---

---

**Abbildung 4. Ausschnitt aus der schriftlichen Befragung**

Der vollständige Interviewleitfaden sowie die daraus resultierende schriftliche Befragung finden sich im Anhang A. Das folgende Kapitel befasst sich mit der Auswertung der Daten aus den schriftlichen Befragungen.

### 3.4 Auswertungsverfahren

Die Auswertung der Daten aus den schriftlichen Befragungen erfolgte mit der Software MAXQDA 24. Dabei wurde nach den von Kuckartz und Rädiker (2024) entwickelten Regeln ausgewertet, die in den folgenden Unterkapiteln näher erläutert werden.

Die Transkripte der schriftlichen Befragungen wurden jeweils mit den Abkürzungen B01 bis B05 versehen. B steht dabei für «Befragte» und wurde so gewählt, um die Anonymität der Teilnehmenden zu gewährleisten. Die Vorgehensweise wird nun in den folgenden Unterkapiteln erläutert.

#### 3.4.1 Datenvorbereitung und Exploration

Um eine computergestützte Datenanalyse durchführen zu können, mussten die Daten zunächst in die Software MAXQDA 24 importiert werden. Drei der fünf schriftlichen Befragungen wurden handschriftlich ausgefüllt und eingescannt zurückgeschickt. Die Antworten auf die Fragen wurden so eins zu eins aus den Interviews in die Software übertragen. Sobald alle Daten in MAXQDA 24 vorlagen, konnte mit der Exploration begonnen werden. Nach Kuckartz und Rädiker (2024) geht es bei der Exploration darum, sich die Daten anzuschauen und erste Auffälligkeiten und Muster zu erkennen. Eine erste Exploration hilft, besser zu verstehen, was die Teilnehmenden über die Themen denken, die im Interview besprochen werden (Kuckartz & Rädiker, 2024).

Nachdem die Datenaufbereitung und die Exploration abgeschlossen waren, war der nächste Schritt die Entwicklung des Kategoriensystems, das im folgenden Kapitel beschrieben wird.

### 3.4.2 Entwicklung des Kategoriensystems

Um die Daten weiter analysieren zu können, werden Kategorien gebildet. Diese dienen nach Kuckartz und Rädiker (2024) der Klassifikation, Reduktion, Abstraktion sowie der Bedeutungszuweisung. Kuckartz und Rädiker (2024) unterscheiden verschiedene Ansätze, wie Kategorien gebildet werden können. In der vorliegenden Arbeit wurden theoretische Kategorien gebildet. Das bedeutet, dass sich die Kategorien auf bestehende Modelle und Theorien beziehen und somit direkt aus diesen abgeleitet werden (Kuckartz & Rädiker, 2024). Das Kategoriensystem wurde auf Basis der in Kapitel 2 erläuterten theoretischen Grundlagen entwickelt. Im Kategoriensystem gibt es sowohl Hauptkategorien als auch Subkategorien und Subsubkategorien. In den Hauptkategorien werden die übergeordneten Themenbereiche zusammengefasst (Kuckartz & Rädiker, 2024). Die Subkategorien sind feinere Unterteilungen innerhalb der Hauptkategorien. Die Subsubkategorien beziehen sich direkt auf die Meinungen der Befragten. Die folgende Abbildung 5 zeigt das Kategoriensystem mit den Haupt- und Subkategorien. Auf die Subsubkategorien wird in Kapitel 4 in den Ergebnissen näher eingegangen.

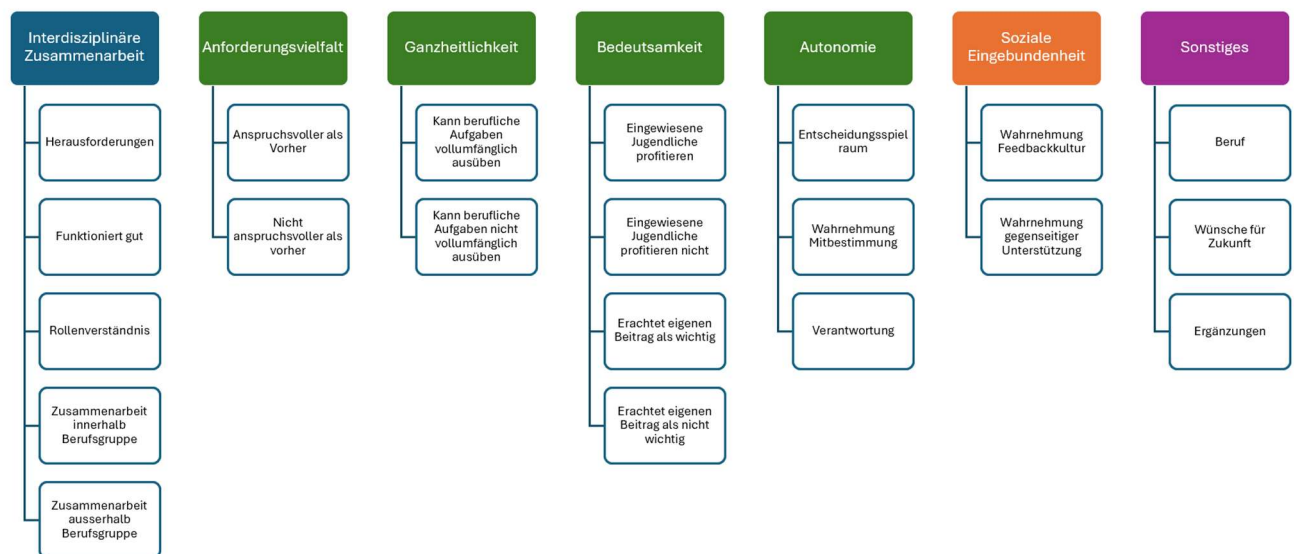


Abbildung 5. Kodiersystem mit Haupt- und Subkategorien (eigene Darstellung)

Aus Abbildung 5 geht hervor, dass sich die Hauptkategorien aus der interdisziplinären Zusammenarbeit, der Anforderungsvielfalt, der Ganzheitlichkeit, der Bedeutsamkeit, der Autonomie, der sozialen Eingebundenheit sowie einer weiteren Kategorie «Sonstiges» zusammensetzen. So wurden in der ersten Hauptkategorie Antworten kodiert, die in direktem Zusammenhang mit der interdisziplinären Zusammenarbeit stehen. Als Subkategorien wurde hier beispielsweise konkret nach den Herausforderungen gefragt, die die Mitarbeitenden während der interdisziplinären Zusammenarbeit wahrnehmen. Die folgenden vier Hauptkategorien entsprechen

den Merkmalen des Job Characteristics Modells nach Hackman und Oldham (1980). Da Autonomie und Kompetenz auch in der Selbstbestimmungstheorie von Ryan und Deci (2000) eine zentrale Rolle spielen, wurde lediglich die soziale Eingebundenheit (orange) der Theorie hinzugefügt. Diese ersetzt das Merkmal Feedback, welches das fünfte Merkmal des Job Characteristics Modells nach Hackman und Oldham (1980) ist. Zuletzt gibt es eine Hauptkategorie «Sonstiges», in der Merkmale wie Berufung, Wünsche für die Zukunft sowie Ergänzungen, die in keine andere Kategorie passten, erfasst wurden. Im folgenden Kapitel 4 werden nun die Ergebnisse präsentiert.

## 4 Ergebnisse

Im vorliegenden Kapitel werden die Ergebnisse der schriftlichen Befragungen vorgestellt. Dabei wird jede Hauptkategorie (siehe Abbildung 5) in einem eigenen Unterkapitel behandelt, um die Ergebnisse kategorisch zu analysieren.

### 4.1 Interdisziplinäre Zusammenarbeit

In der ersten Hauptkategorie werden die Ergebnisse in Bezug auf die allgemeine interdisziplinäre Zusammenarbeit erläutert. Dabei wird auf die Dinge, die gut funktionieren, die Herausforderungen, die Rollenverständnisse sowie auf die Zusammenarbeit innerhalb und ausserhalb der jeweiligen Berufsgruppen nach Wahrnehmung der Teilnehmenden eingegangen.

#### 4.1.1 Dinge, die gut Funktionieren

Die Analyse der codierten Segmente zeigt, dass die Zusammenarbeit im neuen Übergangspavillon von den Mitarbeitenden überwiegend positiv wahrgenommen wird. So werden beispielsweise Aspekte wie eine enge Kooperation im Team sowie ein gemeinsames Fallverständnis (B01:18) hervorgehoben. Auch die koordinierte Zusammenarbeit mit externen Akteuren wie dem Sicherheitsdienst, dem Gesundheitsdienst und den Betrieben wird als gut funktionierend beschrieben (B02:18). Darüber hinaus betonen die Mitarbeitenden eine wohlwollende Haltung der Eingewiesenen (B03:18), was auf eine gelungene Beziehungsgestaltung und ein förderliches Arbeitsklima hinweisen kann. Der sehr kollegiale Umgang innerhalb des Teams (B04:18) sowie gegenseitige Unterstützung und respektvolles Zuhören (B05:18) werden ebenfalls als zentrale Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit genannt. Diese Ergebnisse lassen vermuten, dass bereits eine stabile Basis der Kooperation vorhanden ist, auf der weitere Optimierungen aufgebaut werden können.

Um dies umsetzen zu können, wurde nach Herausforderungen gefragt, mit denen das Personal im Übergangspavillon konfrontiert ist. Die Ergebnisse werden im folgenden Unterkapitel dargestellt.

#### 4.1.2 Herausforderungen

Trotz insgesamt positiver Rückmeldungen zur Zusammenarbeit im Übergangspavillon wurden von den Mitarbeitenden verschiedene Herausforderungen benannt. Ein zentrales Problem betrifft die Inkonsistenz in der Regelanwendung durch einzelne Mitarbeitende. Eine Person schildert die Herausforderung wie folgt: «Es kommt vereinzelt vor, dass Mitarbeitende in bestimmten Situationen von der Linie besprochenen Regeln abweichen. Dies führt anschliessend

dazu, dass die nachfolgenden Kolleg:innen Schwierigkeiten haben, Regeln durchzusetzen, da die Eingewiesenen inkonsequentes Verhalten erkennen und für sich nutzen.» (B05:6) In einem ähnlichen Zusammenhang wird darauf hingewiesen, dass auf Regelverstöße zu wenig konsequent reagiert wird, was ebenfalls dazu führt, dass bestehende Regeln unterlaufen werden können. So antwortete eine weitere Person auf die Frage, wo sie Herausforderungen sieht: «Beim konsequenten Handeln, wenn die Regeln und/oder Strukturen nicht eingehalten werden. Es wird zu wenig reagiert und die Eingewiesenen nutzen dies aus.» (B02:20).

Ein weiteres Thema stellt die Unklarheit in der Aufgabenverteilung dar. So wird angemerkt, dass es zwar feste Rollen wie etwa eine Finanzbeauftragte gibt, jedoch keine klare und alltagstaugliche Verteilung von allgemeinen Aufgaben möglich ist, da sich der Alltag zu unterschiedlich gestaltet (B05:14). Hinzu kommt der Wunsch, längerfristige und stabilere Strukturen zu etablieren, um die Zusammenarbeit verlässlicher zu gestalten (B03:20).

Auch im Hinblick auf die Abgrenzung gegenüber den Eingewiesenen bestehen laut den Befragten Herausforderungen. Die Zusammenarbeit müsse weiterentwickelt werden, wobei insbesondere der professionelle Umgang mit Aktionen der Eingewiesenen, etwa diese nicht persönlich zu nehmen, als anspruchsvoll empfunden wird (B04:20). Insgesamt kann vermutet werden, dass die Mitarbeitenden eine stärkere Orientierung an klaren Strukturen und angemessene Konsequenzen wünschen, um die tägliche Zusammenarbeit im Programm effektiver und belastbarer zu gestalten (B05:20).

Zusätzlich wurde erwähnt, dass parallel verlaufende Konzepte und Prozesse unverständlich bleiben, was die Eingliederung in die Gesamtorganisation erschwert (B01:20). Dies könnte auf einen Bedarf nach besserer Abstimmung und mehr Transparenz hindeuten.

#### **4.1.3 Rollenverständnisse**

Wie in Kapitel 2.1 erwähnt, ist in der Wahrnehmung der Mitarbeitenden das gegenseitige Verständnis und die Wertschätzung unter den Berufsgruppen ein zentrales Thema. Auf die Frage, ob die eigenen Beiträge von anderen Berufsgruppen wertgeschätzt werden, antworteten nahezu alle Mitarbeitenden eindeutig positiv (B05:10; B04:10; B03:10; B02:10). Lediglich eine Person relativierte ihre Aussage mit dem Hinweis, dass es innerhalb der pädagogischen Fachkräfte zu wenig fachliche Diskussion gebe, was als Einschränkung der empfundenen Wertschätzung verstanden werden kann (B01:10).

Demgegenüber zeigt sich ein deutlich differenzierteres Bild bei der Frage nach klaren Verantwortlichkeiten im Team. Hier wurde mehrheitlich angegeben, dass unklar sei, wer für welche Aufgaben zuständig ist (B05:14; B04:14; B03:14; B02:14). Eine Person verwies auf

Herausforderungen durch eine häufig wechselnde Belegschaft (B04:14). Eine andere Person formulierte ein Verbesserungsvorschlag, um dieser Herausforderung zu begegnen: «Der Pavillon benötigt eine Leitungsfunktion, die einen transparenten Austausch zwischen pädagogischer Leitung und dem Team sicherstellt.» (B05:22)

Diese Ergebnisse lassen annehmen, dass trotz vorhandener Wertschätzung der interdisziplinären Arbeit das Rollenverständnis und die Verantwortungsverteilung innerhalb des Teams unzureichend geklärt sind. Die Notwendigkeit klarer Führungsstrukturen und eindeutiger Zuständigkeiten wird dabei mehrfach betont.

#### **4.1.4 Zusammenarbeit innerhalb und ausserhalb der Berufsgruppe**

Die Aussagen der Mitarbeitenden zeigen ein insgesamt positives Bild der Zusammenarbeit innerhalb der jeweiligen Berufsgruppen. Besonders hervorgehoben wird die gegenseitige Unterstützung unter den Sozialpädagog:innen sowie ein kontinuierlicher fachlicher Austausch im Arbeitsalltag (B05:6). Auch Wertschätzung und Respekt werden genannt, verbunden mit einem hohen Mass an Flexibilität und der Bereitschaft, alle Teammitglieder in Entscheidungsprozesse einzubeziehen (B03:6).

Gleichwohl wird angemerkt, dass es gelegentlich zu Unsicherheiten kommt, aufgrund von Vernetzungsschwierigkeiten im Team. So beschreibt eine Person: «Wir sind in der beruflichen Tagesstruktur tätig und erledigen handwerkliche Aufträge mit den Eingewiesenen des neuen Pavillons aber auch mit den Eingewiesenen der restlichen Pavillons. Es gibt ab und zu Vernetzungsschwierigkeiten innerhalb des Teams, ansonsten läuft es gut.» (B02:6). Eine weitere Person antwortet: «Zurzeit ist noch eine Unsicherheit spürbar und es wird noch einiges an Zeit vergehen, bis Sicherheit und Routine sich bemerkbar machen.» (B04:6). Dies wird auch im Kontext von Arbeitsabläufen erwähnt, die nicht immer für alle nachvollziehbar seien (B02:6). Dennoch betont eine Person den Teamgeist im Übergangspavillon. Etwa arbeite man hoch motiviert an den Projektanforderungen (B01:6).

Auch die Zusammenarbeit mit anderen Berufsgruppen wird überwiegend als positiv beschrieben. So antwortet eine Person: «Ich erlebe die Kolleg:innen als unterstützend und hilfsbereit. Sie geben praxisnahe Handlungsempfehlungen und teilen ihre Erfahrungen dazu, wie sie in bestimmten Situationen reagieren oder diese lösen.» (B05:8). Die Aussagen spiegeln eine hohe gegenseitige Bemühung und ein freundliches, hilfsberechtigtes Miteinander wider (B03:8; B04:8). Eine Person hebt zudem positiv hervor, dass die Zusammenarbeit mit externen Parteien, insbesondere der fachliche Austausch in der betrieblichen Tagesstruktur, gut funktioniere (B01:8).

Eine Person weist jedoch auf strukturelle Schwächen hin: «Die Abläufe sind nicht immer für alle klar und die Regeln werden nicht konsequent durchgezogen, das führt dazu, dass die Eingewiesenen manchmal die Situation ausnutzen können. Dies wiederum führt zu Frustrationen und Ärger.» (B02:8).

Insgesamt zeigt sich, dass die Zusammenarbeit sowohl innerhalb als auch ausserhalb der Berufsgruppen überwiegend positiv erlebt wird, wobei gegenseitige Unterstützung, Wertschätzung und fachlicher Austausch betont werden. Zugleich bestehen jedoch vereinzelt strukturelle Unsicherheiten und Abstimmungsprobleme, die zu Frustration führen können.

## 4.2 Anforderungsvielfalt

Die zweite Hauptkategorie bezieht sich auf die Anforderungsvielfalt im Zusammenhang mit der Arbeit im Übergangspavillon. Hier wird thematisiert, ob die Arbeit von den Mitarbeitenden als anspruchsvoller als vorher wahrgenommen wird.

### 4.2.1 Zunahme oder Abnahme der Anforderungen

Von den fünf interviewten Personen geben drei an, dass ihre Arbeit mit der Einführung des Übergangspavillons anspruchsvoller geworden ist als vorher (B01:24; B04:24; B05:24). Eine Person äussert sich dazu wie folgt: «Ja. Der Pavillon B ist halt irgendwie ein Auffangbecken für Eingewiesene mit grösserem Betreuungsbedarf.» (B04:24). Eine andere Person ergänzt die gestiegenen Anforderungen: «Da man das direkte Bindeglied zwischen den eingewiesenen Personen und der Umsetzung von Massnahmen ist, ist ein strukturiertes, verlässliches Vorgehen besonders wichtig, damit Prozesse reibungslos ablaufen können.» (B05:24).

Bei den beiden Befragten, bei denen sich die Anforderungen nicht erhöht haben, wurden keine weiteren Angaben gemacht. Insgesamt zeigt sich, dass zumindest in der für diese Arbeit verwendeten Stichprobe die Anforderungen an das Personal gestiegen sind.

## 4.3 Ganzheitlichkeit

Die dritte Hauptkategorie bezieht sich auf die Ganzheitlichkeit der Aufgaben des Personals. Hier wurde gefragt, inwieweit die Mitarbeitenden trotz der interdisziplinären Zusammenarbeit ihren eigenen Aufgaben nachgehen können.

### 4.3.1 Vollumfängliche Ausübung der beruflichen Aufgaben

Vier der fünf Interviewten geben an, dass sie trotz der interdisziplinären Zusammenarbeit ihre beruflichen Aufgaben vollumfänglich ausüben können (B01:26; B02:26; B03:26; B04:26). Hierzu

äussert sich eine Person wie folgt: «Die interdisziplinäre Zusammenarbeit ist für die Erfüllung der Aufgaben im Massnahmenkontext zentral.» (B01:26). Eine andere Person antwortet, dass dies möglich sei, jedoch der administrative Aufwand mit dem Übergangspavillon stark zunehme (B04:26). Eine weitere Person ist sich noch nicht sicher und meint: «Ich denke schon, jedoch ist das jetzt auch noch nicht bemerkbar.» (B03:26).

Die Person, die angibt, ihre beruflichen Aufgaben nicht vollumfänglich ausüben zu können, begründet dies mit dem Zwangskontext (B05:26). Dies lässt jedoch vermuten, dass die Einschränkung nicht aufgrund der interdisziplinären Zusammenarbeit, sondern aufgrund der Regelungen in einem Massnahmenzentrum wahrgenommen wird.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Mehrheit der Befragten das Gefühl hat, ihre beruflichen Aufgaben ganzheitlich erledigen zu können.

## 4.4 Bedeutsamkeit

In der vierten Hauptkategorie wird erfasst, inwieweit die Mitarbeitenden ihre Aufgaben im Gesamtkontext des Übergangspavillons als wichtig wahrnehmen. Dabei geht es um die Frage, ob die eingewiesenen Jugendlichen ihrer Meinung nach vom Übergangspavillon profitieren und ob sie ihren eigenen Beitrag zum Übergangspavillon als wichtig erachten.

### 4.4.1 Zuversicht Übergangspavillon

Drei der fünf interviewten Personen stehen dem Übergangspavillon zuversichtlich gegenüber und sind der Meinung, dass die eingewiesenen Jugendlichen von dem Förderprogramm profitieren können (B01:22; B02:22; B04:22). Eine Person begründet dies mit der bedarfs- und fallspezifischen Arbeitsweise des Übergangspavillons (B01:22). Die beiden anderen zuversichtlichen Personen ergänzen dies jedoch mit Verbesserungsmöglichkeiten. So sagt eine Person: «Es müssen engere und klarere Strukturen aufgegleist und vor allem Konsequenzen formuliert werden.» (B02:22). Die andere Person betont, dass sich das Team noch etwas einspielen muss: «Das ganze Team ist noch relativ neu und es wäre wichtig, dass alle am gleichen Strang ziehen und durchgehend gleich konsequent sind (viel Arbeit).» (B04:22).

Eine der Befragten enthielt sich bei dieser Frage mit der Begründung, dass eine solche Aussage ihrer Meinung nach noch nicht getroffen werden könne (B03:22).

Somit bleibt eine Meinung, dass die eingewiesenen Jugendlichen zum jetzigen Zeitpunkt nicht vom Übergangspavillon profitieren können. Die Person äussert sich diesbezüglich wie folgt: «Der Pavillon benötigt eine Leitungsfunktion, die einen transparenten Austausch zwischen pädagogischer Leitung und dem Team sicherstellt. Sollte dies gegeben sein, glaube ich, dass die

Organisationsstrukturen, die Regeln und die Zusammenarbeit auch für die Eingewiesenen zielgerichtet gestaltet werden kann.» (B05:22).

Insgesamt zeigt sich, dass drei der fünf Befragten zuversichtlich auf den Übergangspavillon blicken und Potenziale für die Jugendlichen sehen, gleichzeitig aber auch den Bedarf an klareren Strukturen und einer konsequenten Zusammenarbeit betonen. Eine Person traut sich noch kein abschliessendes Urteil zu und eine weitere verweist auf den fehlenden transparenten Austausch zwischen Leitung und Team als zentrales Hindernis für eine zielgerichtete Wirkung des Förderprogramms.

#### 4.4.2 Bedeutsamkeit des eigenen Beitrages

Auf die Frage, ob die Mitarbeitenden ihren eigenen Beitrag für den Übergangspavillon als wichtig erachten, bejahen dies vier der fünf Befragten (B01:12; B02:12; B04:12; B05:12). Sie begründen dies unterschiedlich. So sagt eine Person beispielsweise: «Da ich ziemlich pedantisch bin (Regeln, Strukturen und sehr wenig Ausnahmen), glaube ich, eine gewisse Stabilität (Sicherheit) in den Alltag zu bringen» (B04:12). Eine andere Person erklärt: «Das Einhalten von Regeln, gegenseitige Unterstützung – auch durch spontanes Einspringen bei Bedarf – aktives Zuhören, Erfahrungen teilen, Verständnis für individuelle Situationen sowie gegenseitige Wertschätzung zeigen, sowohl im Kollegium als auch gegenüber den eingewiesenen Personen, und das Einbringen neuer Vorschläge und Ideen spielen eine wichtige Rolle in meiner Arbeit im Pavillon.» (B05:12).

Eine Person (B03) hat sich bei dieser Frage enthalten, so dass keine Schlüsse über die Bedeutung ihres Beitrags gezogen werden können.

Insgesamt kann gesagt werden, dass alle, die diese Frage beantwortet haben, das Gefühl haben, ein wichtiger Teil des Übergangspavillons zu sein.

### 4.5 Autonomie

Die fünfte Hauptkategorie bezieht sich auf die wahrgenommene Autonomie der Mitarbeitenden. Hier wurde einerseits die Wahrnehmung des eigenen Entscheidungsspielraums und andererseits die Wahrnehmung der Mitbestimmung thematisiert.

#### 4.5.1 Entscheidungsspielraum

Zwei der fünf befragten Personen geben an, einen zufriedenstellenden Entscheidungsspielraum zu haben (B02:28; B04:28). Dabei äussert sich eine Person wie folgt: «Ich darf ziemlich frei entscheiden und wenn ich unsicher bin, kann ich mich mit meinen Team-Kollegen

beraten.» (B02:28). Auch die andere Person betont, in ihrer täglichen Arbeit viel Spielraum und Gestaltungsmöglichkeiten zu haben (B04:28).

Eine andere Person konnte noch keine konkrete Antwort geben und meinte, dass sich das mit der Zeit zeigen wird (B03:28).

Die beiden anderen Befragten beschreiben einen zu geringen Entscheidungsspielraum, zum Beispiel bei organisatorischen Entscheidungen (B01:28). Zudem betont eine Person noch einmal den Zwangskontext: «Da wir uns in einem Zwangskontext befinden, kann ich nicht uneingeschränkt agieren und handeln, sondern ausschliesslich im Rahmen der geltenden Regeln und Strukturen des Arxhofes. Das schränkt pädagogisches Handeln ein.» (B05:28).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Einschätzungen zum Entscheidungsspielraum gemischt ausfallen: Zwei Befragte berichten von einem hohen Entscheidungsspielraum in ihrer Arbeit, während zwei andere ihren Handlungsspielraum als eingeschränkt empfinden, teils bedingt durch organisatorische Vorgaben, teils durch den Zwangskontext der Einrichtung. Eine Person äussert sich noch unentschieden und verweist auf fehlende Erfahrungswerte.

#### 4.5.2 Wahrnehmung Mitbestimmung

Auf die Frage, wie Entscheidungen im Übergangspavillon getroffen werden, geben drei Personen an, dass dies partizipativ geschieht (B01:16; B03:16; B05:16). Eine weitere Person sieht die Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen werden, eher hierarchisch und sagt: «Es werden sicherlich Mitarbeiter mit mehr Erfahrung einbezogen» (B04:16). Bei der weiteren befragten Person löste die Frage eine gewisse Unsicherheit aus: «Wahrscheinlich werden sie vom Case Manager<sup>1</sup> getroffen.» (B02:16).

Insgesamt nimmt die Mehrheit der Befragten die Entscheidungsprozesse im Übergangspavillon als partizipativ wahr, während zwei Stimmen auf hierarchische Strukturen oder Unsicherheiten bezüglich der Zuständigkeiten hinweisen, was auf uneinheitliche Erfahrungen oder mangelnde Transparenz in der Entscheidungsfindung hindeuten könnte.

---

<sup>1</sup> Das Case Management ist derzeit noch nicht im Organigramm verzeichnet, da sich das Konzept noch in der Entwicklung befindet. Es ist den Teamleitungen der Sozialpädagogik der Wohnpavillons zugeordnet und übernimmt die Koordination der ein- und ausgehenden Informationen sowie die Kommunikation mit internen und externen Fachstellen (Massnahmenzentrum für junge Erwachsene Arxhof, 2025).

## 4.6 Soziale Eingebundenheit

Die sechste Hauptkategorie bezieht sich auf die Wahrnehmung der sozialen Einbindung der Mitarbeitenden. Hier wurde zum einen gefragt, wie die Mitarbeitenden die Feedbackkultur wahrnehmen, und zum anderen, wie es um die gegenseitige Unterstützung im Team aussieht.

### 4.6.1 Wahrnehmung Feedbackkultur

Die Rückmeldungen zur gelebten Feedbackkultur fallen unterschiedlich aus. Zwei der Befragten beschreiben den Austausch als überwiegend positiv, wertschätzend, konstruktiv und produktiv (B04:30; B01:30). Eine weitere Person äussert sich differenzierter und weist darauf hin, dass eine allgemeingültige Bewertung für sie nur schwer möglich ist, da Feedback individuell sehr unterschiedlich aufgenommen wird (B05:30). Gleichzeitig zeigt sich, dass es zwischen einigen Berufsgruppen wenig etablierte Feedbackstrukturen gibt, was eine befragte Person kritisch anmerkt (B02:30). Eine Person macht zu dieser Frage keine Angabe (B03:30).

Insgesamt deuten die Aussagen darauf hin, dass das Feedback im direkten Kollegenkreis teilweise gut funktioniert, übergreifend aber noch Entwicklungspotenzial bestehen könnte.

### 4.6.2 Wahrnehmung gegenseitiger Unterstützung

Auch die Einschätzungen zur gegenseitigen Unterstützung im Arbeitsalltag fallen gemischt aus. Einige Befragte berichten von funktionierenden Strukturen, insbesondere im Rahmen des Case Managements zwischen Arbeitsagogik, Sozialpädagogik und den Therapeut:innen (B05:32) sowie von einer grundsätzlich guten Zusammenarbeit mit einzelnen Bereichen wie den Betrieben (B01:32).

Gleichzeitig wird aber auch auf wiederkehrende Missverständnisse und Unklarheiten hingewiesen: «Weitgehend gut, es kommt aber immer wieder zu zeitraubenden Missverständnissen und die Klarheit für die Eingewiesenen (welche in meinen Augen sehr wichtig ist) geht verloren.» (B04:32). Die Unterstützung wird zudem als personenabhängig erlebt: Je nach Kolleg:innen unterscheidet sich das Mass an Vertrauen und Unterstützung deutlich, was zu inkonsistenten Erfahrungen führt (B02:32).

Insgesamt lässt sich vermuten, dass die gegenseitige Unterstützung punktuell funktioniert, aber nicht durchgängig verlässlich oder systematisch etabliert ist, was die Zusammenarbeit beeinträchtigen kann.

## 4.7 Sonstiges

In der letzten Hauptkategorie wurden noch Dinge erfasst, die keiner anderen Hauptkategorie direkt zugeordnet werden konnten. Dazu gehören die Berufe der Teilnehmenden, Wünsche für die Zukunft sowie Dinge, die den Mitarbeitenden wichtig sind und die sie noch loswerden möchten. Die Berufe entsprechen der Stichprobe in Tabelle 1, auf die in diesem Kapitel nicht mehr eingegangen wird.

### 4.7.1 Wünsche für die Zukunft

Die befragten Mitarbeitenden äusserten unterschiedliche Wünsche zur Weiterentwicklung des Förderprogramms im Übergangspavillon. Mehrfach genannt wird der Bedarf nach klareren Strukturen und Zuständigkeiten, damit alle Beteiligten wissen, wer welche Aufgaben übernimmt (B04:34). Darüber hinaus wird eine gemeinsame konzeptionelle Grundlage gefordert, zum Beispiel durch die schriftliche Festlegung von Regeln und pädagogischen Zielen sowie einen Raum für regelmässige Konfliktgesprächen (B03:34). Auch die Stärkung der Teamhaltung und ein sachlich abgestimmtes Vorgehen bei Regelverstössen wurden als zentrale Anliegen genannt (B03:34).

Ein weiterer Wunsch betrifft die konsequente Durchsetzung von Regeln, insbesondere im Umgang mit den Eingewiesenen, die sich wiederholt der Arbeit entziehen. In diesem Zusammenhang wurde die Idee einer Art Bunker vor Ort mit Sanktionsmöglichkeiten geäussert, um Arbeitsverweigerung und Regelverstösse gezielter sanktionieren zu können (B02:34). Ergänzend wurde auch der Bedarf nach mehr Struktur und Arbeitsmaterial im Alltag betont (B05:34).

Insgesamt zeigen die Aussagen, dass die Befragten praktische und strukturelle Wünsche äussern, um sowohl die Zusammenarbeit im Team als auch den Umgang mit den Eingewiesenen nachhaltiger und zielgerichteter zu gestalten.

### 4.7.2 Ergänzungen

Auf die offene Frage zur Ergänzung äusserte sich lediglich eine Person. Diese betonte die zentrale Bedeutung der Beziehungsarbeit im Arbeitsalltag und formulierte: «Das Wichtigste an der Arbeit ist die Bezugsarbeit» (B05:36).

Die Ergebnisse geben Aufschluss darüber, wie das Personal die interdisziplinäre Zusammenarbeit im Übergangspavillon wahrnimmt und welche Herausforderungen und Bedingungen dabei eine Rolle spielen. Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse vor dem Hintergrund der vorgestellten theoretischen Konzepte eingeordnet und hinsichtlich ihrer praktischen Bedeutung reflektiert.

## 5 Diskussion

Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit war es, die Wahrnehmung der Mitarbeitenden bezüglich der interdisziplinären Zusammenarbeit im neuen Förderungsprogramm – konkret im Übergangspavillon des Massnahmenzentrums für junge Erwachsene Arxhof – zu untersuchen. Dabei wurde die Forschungsfrage: *«Wie wird die Zusammenarbeit im neuen Förderprogramm des Arxhofs von den Mitarbeitenden wahrgenommen, und welche Optimierungsmöglichkeiten ergeben sich daraus?»* behandelt.

Um die Fragestellung ganzheitlich zu beantworten, konzentriert sich die Diskussion im ersten Unterkapitel auf die Wahrnehmung der Mitarbeitenden. Im darauffolgenden Unterkapitel wird dann konkret auf Optimierungsmöglichkeiten eingegangen, welche sich aus den Ergebnissen ableiten lassen.

### 5.1 Wahrnehmung der Mitarbeitenden

Um die Wahrnehmung der Mitarbeitenden zu erfassen, wurde eine qualitative Datenanalyse mittels schriftlicher Befragungen durchgeführt. Der qualitative Forschungsansatz wurde gewählt, um ein vertieftes Verständnis der bisherigen Erfahrungen und Einstellungen der Mitarbeitenden zu erhalten. Die Fragen für die schriftliche Befragung wurden aus bestehenden Theorien und Modellen zur interdisziplinären Zusammenarbeit sowie zur individuellen Arbeitsmotivation abgeleitet. Aus verschiedenen Studien und Metaanalysen geht hervor, dass die Arbeitsleistung sowie die Zufriedenheit der Mitarbeitenden durch die Arbeitsmotivation gesteigert werden kann (Humphrey et al., 2007; Vo et al., 2022). Eine hohe Arbeitsmotivation kann sich wiederum positiv auf die Herausforderungen der interdisziplinären Zusammenarbeit auswirken. Zur Erfassung der Arbeitsmotivation wurden die Merkmale des Job Characteristics Model nach Hackman und Oldham (1980) sowie die Grundbedürfnisse der Selbstbestimmungstheorie nach Ryan und Deci (2000) herangezogen, die sich nach Bak (2024) durch ihre einfache Handhabbarkeit als praxistauglich erwiesen haben.

Die Ergebnisse zeigen insgesamt ein vielschichtiges Bild: Die interdisziplinäre Zusammenarbeit wird in vielen Bereichen als funktionierend erlebt, gleichzeitig bestehen strukturelle und organisatorische Herausforderungen, die das Potenzial des Übergangspavillons aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bisher einschränken.

Besonders positiv hervorzuheben sind der kollegiale Umgang im Team, die gegenseitige Unterstützung sowie das gemeinsame Fallverständnis, was auf eine grundsätzlich gelingende Basis der interdisziplinären Zusammenarbeit hinweist. Dies deckt sich mit den theoretischen Annahmen von Gurtner und Wettstein (2019), die das Engagement der einzelnen Beteiligten für eine

erfolgreiche Zusammenarbeit betonen. Gleichzeitig wurden jedoch auch Schwächen sichtbar: So wurden beispielsweise eine inkonsistente Regelanwendung, fehlende Konsequenzen im Umgang mit den Eingewiesenen sowie unklare Aufgabenverteilungen von den Mitarbeitenden thematisiert. Diese Ergebnisse können als mangelnde Transparenz und fehlende Führungsstruktur interpretiert werden. Die Tatsache, dass nur eine befragte Person von klaren Zuständigkeiten sprach, unterstreicht die Dringlichkeit klar definierter Rollen.

Auch in Bezug auf die Merkmale des Job Characteristics Modells von Hackman und Oldham (1980) zeigen sich ambivalente Ergebnisse. Während eine hohe Ganzheitlichkeit der Aufgaben von den meisten Mitarbeitenden bestätigt wurde, hat die Anforderungsvielfalt zugenommen. Grundsätzlich gilt nach dem Modell: Je vielfältiger die Anforderungen, desto höher die Arbeitsmotivation (Kauffeld, 2019). Allerdings können Aussagen wie «Ja. Der Pavillon B ist halt irgendwie ein Auffangbecken für Eingewiesene mit grösserem Betreuungsbedarf» (B04:24) auf die Frage, ob die Anforderungen im Übergangspavillon gestiegen sind, auch auf zusätzliche Herausforderungen hinweisen, insbesondere wenn es nach Ansicht der Mitarbeitenden an Struktur fehlt.

Die Einschätzungen der Bedeutung des Pavillons für die Jugendlichen sind vorsichtig optimistisch. Sie sind aber auch mit dem Hinweis verbunden, dass es klarer Strukturen und Konsequenzen bedarf, um nachhaltige pädagogische Wirkungen zu erzielen. Dass das Vertrauen in das Team und in den Übergangspavillon noch nicht vollständig gegeben ist, zeigt sich daran, dass eine Person ihre Einschätzung zurückhält und eine andere ihre Skepsis aufgrund mangelnder Kommunikation der Leitung äussert. Das Gefühl, ein wichtiger Teil des Pavillons zu sein, ist hingegen erfreulicherweise bei allen Befragten bis auf eine Enthaltung vorhanden. Nach Kauffeld (2019) ist die Bedeutsamkeit im Job Characteristics Modell kein zentrales Merkmal für die Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden, solange Autonomie und Feedback gegeben sind. In einer Organisation, in der die Entwicklung junger Menschen im Vordergrund steht, kann jedoch davon ausgegangen werden, dass die Bedeutsamkeit ein wichtiger Aspekt der Arbeitsmotivation sein kann, da sie den Mitarbeitenden das Gefühl geben kann, etwas Positives bewirken zu können.

Die Einschätzungen zur Autonomie fallen unterschiedlich aus: Während zwei Personen einen grossen Entscheidungsspielraum erleben, fühlen sich zwei andere eher eingeschränkt. Dies könnte auch mit der Wahrnehmung einiger Mitarbeitenden zusammenhängen, dass nicht alle die Regeln mit den eingewiesenen Jugendlichen gleich konsequent durchsetzen. Die Diskrepanz zwischen partizipativer und hierarchischer Entscheidungsfindung deutet auf eine unklare oder widersprüchliche Führung hin, was auch in anderen Antworten deutlich wird.

Im Rahmen der Selbstbestimmungstheorie von Ryan und Deci (2000) zeigt sich, dass die soziale Eingebundenheit im direkten Kolleg:innenkreis gut funktioniert, während sie in der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit noch Entwicklungspotenzial aufweist. Die Antworten lassen vermuten, dass keine wirkliche Feedbackkultur zwischen den verschiedenen Berufen besteht.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Wahrnehmung der Zusammenarbeit der Mitarbeitenden im Vergleich der Theorien einige Punkte aufzeigt, an denen mit Optimierungsmöglichkeiten angesetzt werden kann. Um den zweiten Teil der Fragestellung «*und welche Optimierungsmöglichkeiten ergeben sich daraus?*» zu beantworten, werden diese nun im Folgenden Unterkapitel behandelt.

## 5.2 Optimierungsmöglichkeiten

Bemerkenswert und auch etwas überraschend ist die breite Wahrnehmung struktureller Unklarheiten. Die Tatsache, dass nur drei Personen zuversichtlich in Bezug auf die Wirksamkeit des Pavillons sind und zwei davon gleichzeitig Verbesserungsvorschläge machen, deutet auf eine hohe Reflexionsfähigkeit im Team hin, aber auch auf eine Unsicherheit bezüglich der aktuellen Wirksamkeit des Programms. Die folgende Tabelle 2 soll kurz und verständlich aufzeigen, in welchen Bereichen aus Sicht der Mitarbeitenden und der Theorien Optimierungen möglich wären.

**Tabelle 2**

### Optimierungsmöglichkeiten

Bereich	Optimierungsmöglichkeiten
<b>Interdisziplinäre Zusammenarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Klare und einheitliche Regeln etablieren</li> <li>- Transparente Kommunikation fördern</li> <li>- Führungsstrukturen und Zuständigkeiten klar definieren</li> </ul>
<b>Anforderungsvielfalt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anforderungen regelmässig überprüfen</li> <li>- Überlastung vermeiden durch gezielte Aufgabenverteilung</li> </ul>
<b>Bedeutsamkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertrauen zwischen Leitung und Team stärken</li> <li>- Mitarbeitende in Entscheidungen einbeziehen</li> </ul>
<b>Autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Klare Zuständigkeiten schaffen</li> <li>- Entscheidungsspielräume offen kommunizieren und abstimmen</li> </ul>
<b>Soziale Eingebundenheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strukturierte Feedbackkultur im gesamten Team aufbauen</li> <li>- Austausch zwischen Berufsgruppen fördern</li> </ul>

Aus der Tabelle 2 geht hervor, dass in der aktuellen interdisziplinären Zusammenarbeit ein deutlicher Bedarf an verbindlichen Regeln, mehr Transparenz in der Kommunikation sowie einer Führungsstruktur mit klar definierten Verantwortlichkeiten besteht.

Im Hinblick auf die Anforderungsvielfalt ist darauf zu achten, dass die gestiegenen Anforderungen nicht zu einer Überforderung führen. Regelmässige Absprachen und Aufgabenteilungen könnten hier Entlastung schaffen.

Das Gefühl der Autonomie des Mitarbeitenden könnte durch eine klare Verteilung der Verantwortlichkeiten und eine transparente Kommunikation der Entscheidungsspielräume verbessert werden.

Um die Bedeutsamkeit zu stärken, ist es wichtig, das Vertrauen zwischen Leitung und Team aktiv zu fördern und die Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse einzubeziehen.

Schliesslich sollte im Bereich der sozialen Eingebundenheit eine systematische Feedbackkultur, etabliert werden, und zwar berufsübergreifend, um den interdisziplinären Austausch weiter zu stärken und Regeln und Abläufe gemeinsam zu reflektieren.

### 5.3 Limitationen

Die vorliegende Arbeit weist methodische und inhaltliche Einschränkungen auf, die bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden müssen. Eine zentrale Einschränkung stellt die geringe Anzahl der befragten Personen dar, wodurch die Verallgemeinerbarkeit der Aussagen eingeschränkt ist. Zudem konnten nicht alle im Übergangspavillon tätigen Berufsgruppen befragt werden, was die Perspektivenvielfalt einschränkt und mögliche differenzierte Sichtweisen unberücksichtigt lässt.

Ein weiterer relevanter Aspekt ist, dass der Übergangspavillon noch nicht lange besteht und sich einige Strukturen noch im Aufbau befinden. Dies betrifft insbesondere die Einschätzung der Zusammenarbeit und der Wirkung der Massnahmen.

Darüber hinaus ist das Arbeitsumfeld in einem Massnahmenzentrum sehr dynamisch. So können individuelle Arbeitsstile, Personalwechsel sowie der Umgang mit unterschiedlichen Jugendlichen zu einem komplexen Setting führen, in dem Meinungsverschiedenheiten und unterschiedliche Einschätzungen unvermeidlich sind.

Schliesslich wurde die Datenerhebung in Form einer schriftlichen Befragung durchgeführt, die keine vertiefenden Nachfragen oder Klärungen zulies. Missverständnissen oder Interpretationsspielräumen in den Antworten konnte somit nicht weiter nachgegangen werden, was die Tiefe der Analyse einschränkt.

## 5.4 Fazit und Ausblick

Die vorliegende Arbeit widmete sich der Frage, wie die Zusammenarbeit im neu eingeführten Übergangspavillon des Massnahmenzentrums für junge Erwachsene von den Mitarbeitenden wahrgenommen wird und welche Optimierungsmöglichkeiten sich daraus ableiten lassen. Trotz einiger Einschränkungen, wie zum Beispiel der geringen Anzahl befragter Personen sowie der Datenerhebung mittels schriftlicher Befragung, lassen sich wertvolle Hinweise für die Praxis ableiten. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Übergangspavillon über eine solide Basis für eine erfolgreiche interdisziplinäre Arbeit verfügt. In einigen zentralen Bereichen besteht jedoch gezielter Verbesserungsbedarf. Die Optimierungsmöglichkeiten beziehen sich insbesondere auf klare Strukturen, eine transparente Kommunikation und eine stärkere Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Gelingt es, diese Aspekte in der Praxis weiterzuentwickeln, kann die Zusammenarbeit im Team gestärkt und gleichzeitig die pädagogische Wirksamkeit des Förderprogramms nachhaltig verbessert werden.

Für die zukünftige Forschung ergibt sich hier ein vielversprechendes Feld. Eine vertiefte Auseinandersetzung mit interdisziplinärer Zusammenarbeit insbesondere im Kontext des Jugendstrafvollzugs ist wünschenswert. Die bisherige Literatur konzentriert sich stark auf den Gesundheitsbereich. Eine stärkere Differenzierung in Bezug auf andere Institutionstypen könnte daher helfen, Modelle erfolgreicher interdisziplinärer Zusammenarbeit zu identifizieren und weiterzuentwickeln. Dabei sollten insbesondere langfristige Entwicklungsprozesse, institutionelle Rahmenbedingungen und die Perspektiven aller beteiligten Berufsgruppen berücksichtigt werden.

## Verzeichnisse

### Literaturverzeichnis

- Antoni, C. H. (2010). Interprofessional teamwork in health care. *Zeitschrift für Evidenz, Fortbildung und Qualität im Gesundheitswesen*, 104(1), 18–24. Elsevier.  
<https://doi.org/10.1016/j.zefq.2009.12.027>
- Atzeni, G., Schmitz, C. & Berchtold, P. (2017). Die Praxis gelingender interprofessionaler Zusammenarbeit. *Schweizerische Akademie der Medizinischen Wissenschaften*.  
[https://doi.org/https://www.samw.ch/dam/jcr:45678758-579e-4d42-9511-a4d224fd48a9/studie\\_samw\\_interprofessionalitaet\\_2017.pdf](https://doi.org/https://www.samw.ch/dam/jcr:45678758-579e-4d42-9511-a4d224fd48a9/studie_samw_interprofessionalitaet_2017.pdf)
- Bak, P. M. (2024). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In P.M. Bak (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie: Eine Einführung – kompakt, prägnant und anwendungsorientiert* (S. 59–74). Berlin, Heidelberg: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-68597-6\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-662-68597-6_4)
- Castelli, F. (2024). Zusätzliches berufliches Tagesstrukturangebot im offenen Ausbildungsbereich ist gestartet. *Massnahmenzentrum für junge Erwachsene Arxhof*. Verfügbar unter:  
<https://www.baselland.ch/politik-und-behorden/direktionen/sicherheitsdirektion/arxhof/news/zusaetzliches-berufliches-tagesstrukturangebot-im-offenen-ausbildungsbereich-ist-gestartet>
- Flick, U. (2021). *Qualitative Sozialforschung* (10. Auflage.). Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag. Verfügbar unter: <https://sfbs.tu-dortmund.de/handle/sfbs/662>
- Frühwirth, G. (2020). Die Self-Determination Theory nach Deci & Ryan. In G. Frühwirth (Hrsg.), *Selbstbestimmt unterrichten dürfen – Kontrolle unterlassen können: Der Motivationsstil von Mentorinnen und Mentoren in Schulpraktika* (S. 5–25). Wiesbaden: Springer Fachmedien.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-29071-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-29071-9_2)
- Gurtner, Prof. Dr. S. & Wettstein, M. (2019). Interprofessionelle Zusammenarbeit im Gesundheitswesen - Anreize und Hindernisse in der Berufsausübung. *Berner Fachhochschule*.  
[https://doi.org/https://www.curaviva.ch/files/5WKKPP7/anreize\\_und\\_hindernisse\\_\\_studie\\_\\_bfh\\_\\_2019.pdf](https://doi.org/https://www.curaviva.ch/files/5WKKPP7/anreize_und_hindernisse__studie__bfh__2019.pdf)
- Hackman, J. & Oldham, G. R. (1980). *Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). Work redesign. Reading, MA: Addison-Wesley. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). The motivation to work. New York: Wiley.*
- Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4>

- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356. US: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- Kauffeld, S. (Hrsg.). (2019). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (Springer-Lehrbuch). Berlin, Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6>
- Kleineke, V., Stamer, M., Zeisberger, M., Brandes, I. & Meyer, T. (2014). Interdisziplinäre Zusammenarbeit als ein Merkmal erfolgreicher Rehabilitationseinrichtungen - Ergebnisse aus dem MeeR-Projekt. *Zeitschrift für Palliativmedizin*, 15, 270. <https://doi.org/10.1055/s-0034-1374223>
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2024). *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA: Schritt für Schritt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-40212-9>
- Massnahmenzentrum für junge Erwachsene Arxhof. (2025). *baselland.ch*. Verfügbar unter: <https://www.baselland.ch/politik-und-behorden/direktionen/sicherheitsdirektion/arxhof/ueber-uns>
- Mayer, S., Landenberger, M. & Beutner, K. (2014). Interdisziplinäres Studieren im Gesundheitswesen. *physioscience*, 10, 74–79. © Georg Thieme Verlag KG. <https://doi.org/10.1055/s-0034-1366006>
- Neumann, P. (2019). *Kooperation selbst bestimmt? Interdisziplinäre Kooperation und Zielkonflikte in inklusiven Grundschulen und Förderschulen*. Münster; New York: pedocs. Verfügbar unter: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0111-pedocs-207872>
- Perkhofer, S., Gebhart, V., Tucek, G., Wertz, F. J., Weigl, R., Ritschl, V. et al. (2023). Qualitative Forschung. In V. Ritschl, R. Weigl & T. Stamm (Hrsg.), *Wissenschaftliches Arbeiten und Schreiben: Verstehen, Anwenden, Nutzen für die Praxis* (S. 71–150). Berlin, Heidelberg: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-66501-5\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-662-66501-5_6)
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, (55(1)), 68–78. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Simon, L. & Kühl, J. (2023). *Interdisziplinäre Zusammenarbeit und inklusive Frühförderung*. Kohlhammer Verlag. Verfügbar unter: <https://www.fachportal-paedagogik.de/literatur/vollanzeige.html?FId=3463555>
- Vo, T. T. D., Tuliao, K. V. & Chen, C.-W. (2022). Work Motivation: The Roles of Individual Needs and Social Conditions. *Behavioral Sciences*, 12(2), 49. <https://doi.org/10.3390/bs12020049>

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Sampling für Datenerhebung.....	14
Tabelle 2 Optimierungsmöglichkeiten .....	30

## Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1.</i> Ausschnitt aus dem Organigramm des Arxhofs.....	2
<i>Abbildung 2.</i> Job Characteristics Model (Kauffeld, 2019, S.251) .....	9
<i>Abbildung 3.</i> Selbstbestimmungstheorie (Frühwirth, 2020, S.16) .....	11
<i>Abbildung 4.</i> Ausschnitt aus der schriftlichen Befragung .....	16
<i>Abbildung 5.</i> Kodiersystem mit Haupt- und Subkategorien (eigene Darstellung) .....	17

## Hilfsmittelverzeichnis mit Verwendungszweck

<b>Assistenzsystem</b>	<b>Teile / Stelle(n) in der Arbeit</b>	<b>Einsatz</b>
<i>Elicit</i>	-	<i>Literaturrecherche</i>
<i>DeepL Write</i>	<i>Durchgehend</i>	<i>Überprüfung auf Rechtschreibfehler und Grammatikfehler.</i>
<i>ChatGPT</i>	<i>Abstract</i>	<i>Kürzung des Abstracts</i>
<i>ChatGPT</i>	<i>Kapitel 3.4.2</i>	<i>Inspiration zur Visualisierung des Kategoriensystems (Abbildung jedoch selber erstellt).</i>
<i>ChatGPT</i>	<i>Kapitel 5.4</i>	<i>Kürzung des Fazits und des Ausblicks auf die wesentlichen Punkte.</i>