Arbeitsbedingungen in sozialmedizinischen Institutionen

Bedürfnisse von Mitarbeitenden als Grundlage für eine nachhaltige Personalbindung

Masterarbeit

Jasmin Raimann

Begleitperson

Prof. Dr. Peter Streckeisen

Zweitgutachterin

Daniela Wirz

Masterstudiengang

Zürich, Herbstsemester 2025

Abstract

Der zunehmende Fachkräftemangel im Pflege- und Sozialbereich führt zu vermehrter Unzufriedenheit und Fluktuation. Diese Master-Thesis basiert auf einem über die ZHAW ausgeschriebenem Projekt von ARTISET Zürich. Das Ziel liegt in der Untersuchung, wie Mitarbeitende sozialmedizinischer Institutionen (APH und EMB) im Kanton Zürich ihre Arbeitsbedingungen einschätzen und welche Bedürfnisse und Veränderungsimpulse sich daraus für eine nachhaltige Personalbindung ergeben. Methodisch wird eine qualitative Inhaltsanalyse von zehn Interviews durchgeführt. Dabei dient Personal aus dem Pflege- und Sozialbereich als Stichprobe. Die Auswertung mit MAXQDA zeigt, dass Arbeitszufriedenheit und Personalbindung vor allem durch verlässliche Planung, Entlastung aufgrund ausreichender Ressourcen, Mitgestaltung, Wertschätzung und präsente, partizipative Führung entstehen. Strukturelle Engpässe, Unterbesetzung und administrativer Aufwand hingegen belasten Gesundheit und fachliche Qualität. Basierend auf der Ergebnisanalyse und der Literaturrecherche wird ARTISET Zürich empfohlen, Belastungen systematisch mit Ressourcen auszugleichen. Die Stärkung von Autonomie und transparentem Feedback fördert die intrinsische Motivation, was wiederum Zufriedenheit erhöht und den Institutionen eine Grundlage für eine nachhaltige Personalbindung bietet.

Inhaltsverzeichnis

Abstract ..... **II**

Inhaltsverzeichnis ..... **III**

Tabellenverzeichnis ..... **V**

Abbildungsverzeichnis ..... **VI**

Abkürzungsverzeichnis ..... **VII**

1 Einleitung **1**

1.1 Ausgangslage 1

1.2 Fragestellung 2

1.3 Zielsetzung 3

1.4 Relevanz für Praxis und Forschung 3

1.5 Aufbau der Arbeit und methodisches Vorgehen 4

2 Begriffe, Modelle und Stand der Forschung **6**

2.1 Zentrale Begriffe 6

2.1.1 Sozialmedizinische Institutionen 6

2.1.2 Fachkräftemangel 7

2.1.3 Arbeitsbedingungen 7

2.1.4 Bedürfnisse der Mitarbeitenden 8

2.1.5 Belastungsfaktoren und Ressourcen 10

2.1.6 Arbeitszufriedenheit 12

2.1.7 Arbeitgeberattraktivität 12

2.1.8 Personalbindung 14

2.2 Arbeitspsychologische Konzepte 16

2.2.1 Job Demands Resources Modell 16

2.2.2 Job Characteristics Modell 20

2.3 Bisherige Forschungsergebnisse 25

3 Methodik **29**

3.1 Forschungsdesign 29

3.1 Stichprobe 29

3.2 Datenerhebung 31
3.2.1 Erstellung des Interviewleitfadens 32
3.2.2 Durchführung der Interviews 33
3.2.3 Transkription der Interviews 34
3.3 Datenanalyse- und Auswertung 35
3.4 Kritische Reflexion des Forschungsprozesses 41
4 Ergebnisse entlang der Hauptkategorien 44
4.1 Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen 44
4.2 Bindung an die Institution und Wechselbereitschaft 54
4.3 Unterstützung 56
4.4 Verbesserungswünsche, Vorschläge und Attraktivitätsfaktoren 58
5 Diskussion 61
5.1 Vergleich mit bisherigem Forschungsstand 61
5.2 Interpretation der Ergebnisse im Lichte der Bedürfnispyramide 64
5.3 Einbettung der Ergebnisse in arbeitspsychologische Konzepte 67
5.3.1 Einordnung im Job Demands Resources Modell 67
5.3.2 Einordnung im Job Characteristics Modell 70
6 Fazit und Empfehlungen 78
6.1 Beantwortung der Forschungsfrage 78
6.2 Handlungsempfehlungen für ARTISET Zürich und Institutionen 82
6.3 Ausblick auf weitere Forschungsbedarfe 83
7 Literatur- und Quellenverzeichnis 85
8 Anhangsverzeichnis 90

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Eckdaten der interviewten Personen.....30
Tabelle 2. Übersicht des Kategoriensystems.....40

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Das Job Demands Resources Modell (Deutsche Übersetzung).....17
Abbildung 2. Das Job Characteristics Modell der Arbeitsmotivation (Deutsche Übersetzung) 21
Abbildung 3. Berechnungsformel Motivationspotenzialwert.....24
Abbildung 4. Ablauf einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse.....36

Abkürzungsverzeichnis

APH	Alters- und Pflegeheim(e)
EMB	Einrichtung(en) für Menschen mit Behinderungen
BFS	Bundesamt für Statistik
SOMED-Statistik	Statistik über sozialmedizinische Institutionen
JDR-Modell	Job Demands Resources Modell
JCM	Job Characteristics Modell
IP	Interviewte Person(en)
Obsan	Schweizerisches Gesundheitsobservatorium
FaBe	Fachperson(en) Betreuung
FaGe	Fachperson(en) Gesundheit
HF	Höhere Fachschule
EFZ	Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis
w	weiblich
m	männlich

1 Einleitung

Das vorliegende Kapitel dient der kontextuellen Einordnung des Untersuchungsgegenstandes und eröffnet mit einer Darstellung der Ausgangslage zum Fachkräftemangel im sozialmedizinischen Bereich. Darauf aufbauend werden die Forschungsfrage sowie die Zielsetzung der Arbeit präzisiert. Im Anschluss wird die wissenschaftliche und praxisbezogene Relevanz des Themas erörtert. Den Abschluss des Kapitels bildet eine Übersicht über den Aufbau der Arbeit sowie eine kurze Erläuterung in das methodische Vorgehen.

1.1 Ausgangslage

Sozialmedizinische Institutionen, unter denen in dieser Arbeit Alters- und Pflegeheime (APH) sowie Einrichtungen für Menschen mit Behinderungen (EMB) verstanden werden (vgl. Kapitel 2.1.1), sehen sich mit zunehmendem Bedarf und zunehmenden akuten Fachkräftemangel konfrontiert.

Gemäss der Statistik über sozialmedizinische Institutionen (SOMED-Statistik) aus dem Jahr 2022 bestehen schweizweit 1’485 APH, deren Dienstleistungen jährlich 167'656 Klient:innen in Anspruch nehmen (Curaviva, 2024). Für Menschen mit Behinderung existierten im Jahr 2015 insgesamt 527 Institutionen, wobei 46'720 Personen das Angebot in Anspruch nahmen (Bundesamt für Statistik [BFS], n. d.). Sowohl die Anzahl der Institutionen als auch die Klient:innenzahl verdeutlicht den Bedarf an stationärer sozialmedizinischer Versorgung. Diese Institutionen sind sowohl ein zentrales Element der Gesundheitsversorgung und sozialen Infrastruktur als auch ein gesamtgesellschaftlich relevantes Thema. Denn sozialmedizinische Institutionen verursachen erhebliche Kosten, die durch öffentliche Gelder, Krankenkassenleistungen und Eigenleistungen finanziert werden. Die Kosten beliefen sich für APH im 2022 auf gerundet 11.05 Milliarden Schweizer Franken (Curaviva, 2024) und für EMB im Jahr 2015 auf gerundet 4.01 Milliarden Schweizer Franken (BFS, n. d.).[1]

Der demografische Wandel mit einer alternden Bevölkerung führt zu einer steigenden Nachfrage nach Pflege- und Unterstützungsleistungen. Gleichzeitig scheidet durch die Pensionierung der Babyboomer-Generation ein Teil des bestehenden Fachpersonals aus dem Arbeitsmarkt aus (Weder, 2023, S. 10). Der Versorgungsbericht des Schweizerischen Gesundheitsobservatorium (Obsan) 2021 dokumentiert, dass 2019 insgesamt 185’600 Personen im Bereich Pflege und Betreuung tätig waren, davon 39 Prozent in APH. Bis 2029 wird der Bedarf auf 222’100 Personen steigen, was einem zusätzlichen Bedarf von 36’500 entspricht. Besonders stark betroffen sind die APH mit einem prognostizierten Anstieg von 26 Prozent. Bereits

[1] Die Angaben beruhen auf unterschiedlichen Quellen und sind daher nur eingeschränkt vergleichbar. Für die Kosten im Bereich der EMB liegen keine aktuelleren Daten vor. Das BFS führt im Rahmen der SOMED-Statistik keine Erhebungen zu EMB mehr durch.

heute reichen die Ausbildungsleistungen nicht aus, um diese Lücke zu schliessen. Gegenwärtig verfügen rund 30 Prozent des Pflegepersonals auf Tertiärstufe über ein ausländisches Diplom (Merçay, Gruenig & Dolder, 2021, S. 5–8). Diese Zahlen zeigen einen ausdrücklichen Fachkräftemangel auf und verdeutlichen die Wichtigkeit guter Arbeitsbedingungen und Fachkräftebindung.

Ein Faktenblatt von INTERFACE Politikstudien zeigt die herausfordernde Fachkräftesituation im Sozialen Bereich: Im Jahr 2023 wurden 699 Stellen ausgeschrieben, wobei die Rekrutierung von Personal für EMB sich besonders herausfordernd gestaltete. Mehr als doppelt so viele Stellen wie im Schweizer Durchschnitt des Sozialbereichs konnten entweder nur mit unzureichender Qualifikation oder gar nicht besetzt werden (Amberg, Rickenbacher, Müller, Mariéthoz & Brun, 2025b, S. 2–3).

Angesichts dieser Entwicklungen engagiert sich der Branchenverband ARTISET Zürich, der 350 Institutionen im Kanton Zürich vertritt, aktiv für die Verbesserung der Rahmenbedingungen im Sozial- und Gesundheitswesen. Durch ein von ARTISET Zürich über die ZHAW ausgeschriebenes Projekt kam es zur Zusammenarbeit für die Master-Thesis. Darin legt ARTISET Zürich den Schwerpunkt auf die Arbeitsbedingungen in sozialmedizinischen Institutionen, insbesondere in APH und EMB. Konkret soll die Sicht der Arbeitnehmenden beleuchtet werden, um mögliche Handlungsspielräume, Entwicklungsmöglichkeiten und die Bedürfnisse von Mitarbeitenden zu eruieren. Sowohl betriebswirtschaftliche Anforderungen als auch ökonomische Aspekte wurden im Rahmen dieser Arbeit nicht behandelt.

Im Rahmen der Masterarbeit an der ZHAW Soziale Arbeit wird dieser Herausforderung nachgegangen. Die ZHAW bietet dafür den institutionellen und wissenschaftlichen Rahmen. Die Eigenständigkeit der Arbeit wird durch eine selbstverantwortliche Auswahl und Begründung der methodischen Vorgehensweise, durch die kritische Reflexion bestehender Theorien und Konzepte sowie durch die Synthese der Forschungsergebnisse sichergestellt. Während der Erarbeitung der Masterarbeit erfolgt eine fachliche Begleitung durch eine Projektbegleitperson von ARTISET Zürich, insbesondere in Bezug auf den Feldzugang.

1.2 Fragestellung

Die Ausgangslage (vgl. Kapitel 1.1) zeigt, dass die Gestaltung und Wahrnehmung von Arbeitsbedingungen in sozialmedizinischen Institutionen eine entscheidende Rolle im Zusammenhang mit dem Fachkräftemangel in der Schweiz spielen. Sie haben einen direkten Einfluss auf die Attraktivität als Arbeitgeber, unter anderem auf die Gewinnung neuer Mitarbeitenden als auch auf die langfristige Bindung von Fachkräften.

Vor diesem Hintergrund untersucht die Masterarbeit, wie Mitarbeitende in APH sowie in EMB im Kanton Zürich ihre Arbeitsbedingungen erleben und welche Bedürfnisse, Erwartungen und Veränderungswünsche sich daraus für eine nachhaltige Personalbindung ableiten lassen. Um diese Zielsetzung zu erreichen, wird folgende Forschungsfrage formuliert:

Wie schätzen Mitarbeitende sozialmedizinischer Institutionen in Alters- und Pflegeheimen sowie in Einrichtungen für Menschen mit Behinderung im Kanton Zürich ihre Arbeitsbedingungen ein und welche Bedürfnisse und Veränderungsimpulse lassen sich daraus für eine nachhaltige Personalbindung ableiten?

1.3 Zielsetzung

Die Masterarbeit verfolgt das Ziel, die Arbeitsbedingungen in sozialmedizinischen Institutionen des Kantons Zürich aus Sicht der Mitarbeitenden zu erfassen und zu analysieren. Dabei werden Bedürfnisse, Erwartungen und Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitenden in APH sowie in EMB zentral sein. Die erlangten Erkenntnisse werden mit theoretischen Grundlagen verknüpft und sollen konkrete Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten aufzeigen. Die Ergebnisse sollen ARTISET Zürich und den angeschlossenen Institutionen als Grundlage dienen, um gezielte Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu entwickeln. Damit kann ein Beitrag zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und zur langfristigen Sicherung von Fachkräften geleistet werden.

Des Weiteren liegt auch eine persönliche Motivation der Verfasserin vor. Durch ihre Erstausbildung zur Fachperson Gesundheit (FaGe) und ihre berufliche Tätigkeit im Sozialbereich kennt sie den Pflegealltag und dessen Arbeitsbedingungen aus eigener Erfahrung. Auch ihr privates Umfeld ist im Pflegebereich tätig, wodurch sie die Belastungen und Herausforderungen von Mitarbeitenden regelmässig wahrnimmt. Vor diesem Hintergrund bietet die Masterarbeit die Möglichkeit, das eigene persönliche und berufliche Interesse wissenschaftlich zu vertiefen und gleichzeitig einen Beitrag zu einer praxisrelevanten Fragestellung zu leisten, die ARTISET Zürich aus organisations- und branchenpolitischer Perspektive initiiert hat.

1.4 Relevanz für Praxis und Forschung

Die Master-Thesis leistet einen Beitrag sowohl für die Praxis als auch für die Forschung in den Bereichen Soziales und Gesundheit. Neben der Sozialen Arbeit werden weitere Sozial- und Gesundheitsprofessionen wie unter anderem Fachpersonen Betreuung (FaBe), FaGe oder Sozialpädagog:innen der Höheren Fachschulen (HF) adressiert. Im Zentrum steht die Perspektive der Fachkräfte in sozialmedizinischen Institutionen. Die Masterarbeit untersucht, wie Mitarbeitende die bestehenden Arbeitsbedingungen erleben, welche Bedürfnisse sie äussern

und wo konkrete Veränderungswünsche bestehen. Durch die Wahl eines qualitativen Forschungsdesigns werden Erfahrungen, Einschätzungen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden differenziert erfasst und systematisch analysiert. Damit stellt die Arbeit eine Ergänzung zum bisherigen Forschungsstand dar, der häufig auf statistische Daten und/ oder institutionelle Sichtweisen fokussiert ist (vgl. Kapitel 2.3). Sie vertieft die Perspektiven der Mitarbeitenden, die den Alltag in APH und EMB direkt erleben und behandelt somit eine Forschungslücke. Für die Forschung bedeutet dies, dass die Master-Thesis neue Erkenntnisse zu den Arbeitsbedingungen in zentralen Praxisfeldern von Sozial- und Gesundheitsprofessionen generiert. Diese Erkenntnisse können sowohl zur theoretischen Weiterentwicklung arbeitssoziologischer, sozialarbeitswissenschaftlicher und gesundheitswissenschaftlicher Modelle beitragen als auch die Basis für zukünftige vergleichende oder vertiefende Studien bilden.

Für sozialmedizinische Institutionen ermöglichen die gewonnenen Ergebnisse, gezielte Massnahmen zur Personalbindung abzuleiten und dadurch einen Beitrag zur nachhaltigen Sicherung der Versorgung zu leisten. Es können konkrete Handlungsspielräume und Entwicklungspotenziale im Bereich der Arbeitsbedingungen sichtbar gemacht werden. Die Arbeit trägt damit zur Auseinandersetzung mit Fragen der Arbeitgeberattraktivität und zur Bewältigung des Fachkräftemangels bei, die für den Branchenverband ARTISET von hoher Bedeutung sind. Die Kooperation mit ARTISET verdeutlicht, dass von Seiten der Praxis ein ausgeprägtes Interesse an den Ergebnissen für die Weiterentwicklung der Arbeitsbedingungen besteht.

Angesichts der Zusammenarbeit mit ARTISET ist es für die wissenschaftliche Qualität der Master-Thesis zentral, die Unabhängigkeit der Untersuchung zu gewährleisten. Zwar unterstützte ARTISET Zürich den Zugang zur Zielgruppe und Informationen zur Branche. Jedoch erfolgte die Erhebung, Auswertung und Interpretation der Daten selbständig und ausschliesslich durch die Verfasserin. Die Arbeit orientiert sich an den forschungs- und wissenschaftsethischen Standards der ZHAW Soziale Arbeit und erfüllt damit die Anforderungen an eine eigenständige, überprüfbare und nachvollziehbare wissenschaftliche Untersuchung.

1.5 Aufbau der Arbeit und methodisches Vorgehen

Die Masterarbeit gliedert sich in sechs Hauptkapitel. Im einleitenden Kapitel werden die Ausgangslage, die Fragestellung und die Zielsetzung dargelegt sowie die Relevanz des Themas für Praxis und Forschung begründet. Zudem wird ein Überblick über den Aufbau der Arbeit gegeben und das methodische Vorgehen erläutert. Das zweite Kapitel umfasst zentrale Begriffe, Modelle und Forschungsstand. Dabei wird auf die beiden arbeitspsychologischen Konzepte das Job Demands Resources Modell (JDR-Modell) und das Job Characteristics Modell (JCM) eingegangen. Kapitel drei stellt die Methodik der Untersuchung dar. Es beschreibt das

Forschungsdesign, die Stichprobe sowie die Datenerhebung. Anschliessend wird die Datenanalyse und -auswertung nachvollziehbar erläutert. Abschliessend erfolgt eine Reflexion des Forschungsprozesses. Kapitel vier erläutert die empirischen Ergebnisse der Untersuchung, bevor diese in Kapitel fünf im Kontext des theoretischen Rahmens sowie bestehender Forschungsergebnisse eingeordnet und diskutiert werden. Abschliessend wird im sechsten Kapitel die zentrale Fragestellung beantwortet, praxisrelevante Handlungsempfehlungen abgeleitet und Perspektiven für weiterführende Forschung skizziert.

2 Begriffe, Modelle und Stand der Forschung

Zur fundierten Analyse der Wahrnehmung von Arbeitsbedingungen und der daraus resultierenden Bedürfnisse von Mitarbeitenden in sozialmedizinischen Institutionen bedarf es eines klaren theoretischen Bezugsrahmens. In diesem Kapitel werden zunächst zentrale Begriffe präzisiert, um terminologische Klarheit zu schaffen. Anschliessend werden zwei arbeitspsychologische Modelle, das JDR-Modell und das JCM, vorgestellt, die die Analyse von Belastungsfaktoren, Ressourcen und motivationsförderlichen Arbeitsmerkmalen strukturieren. Abschliessend wird der aktuelle Forschungsstand zusammengefasst und gemeinsam mit dem theoretischen Bezugsrahmen als konzeptionelle Grundlage der vorliegenden Master-Thesis herangezogen.

2.1 Zentrale Begriffe

Im nachfolgenden Unterkapitel werden zunächst sozialmedizinische Institutionen definiert. Anschliessend werden folgende zentrale Begriffe erläutert: Fachkräftemangel, Arbeitsbedingungen, Bedürfnisse der Mitarbeitenden, Belastungsfaktoren und Ressourcen, Arbeitszufriedenheit, Arbeitgeberattraktivität sowie Personalbindung.

2.1.1 Sozialmedizinische Institutionen

Sozialmedizinische Betriebe werden als Institutionen mit einem 24-Stunden-Betrieb definiert, in denen Personen zur stationären Betreuung oder Behandlung aufgenommen werden. Ein Eintritt kann aus sozialen und/oder medizinischen Gründen erfolgen und ist in der Regel auf einen längeren Zeitraum ausgelegt. Zu diesen Institutionen zählen unter anderem APH sowie EMB (Bundesamt für Statistik [BFS], 2005, S. 4). Beide Bereiche weisen Gemeinsamkeiten auf. Sie gewährleisten Betreuung und Unterstützung für vulnerable Bevölkerungsgruppen und sind auf qualifiziertes Personal angewiesen. Hinsichtlich ihrer Ausrichtung bestehen jedoch klare Unterschiede. EMB richten sich an Menschen, die Schwierigkeiten in der Gedankenreflexion, Kommunikation und Entscheidungsfindung haben sowie psychische Beeinträchtigungen aufweisen (Bundesamt für Statistik [BFS], 2012, S. 1). Dabei sind zentrale Aspekte die soziale Teilhabe, die Förderung von Selbstständigkeit und individuelle Assistenz. In APH hingegen stehen vor allem Personen im Zentrum, welche sowohl Aufsicht als auch medizinische und pflegerische Leistungen benötigen (Curaviva, 2024).

Diese beiden sozialmedizinischen Organisationen, APH und EMB, werden zur Eingrenzung der Masterarbeit genutzt, damit sich die Untersuchungsergebnisse gezielt auf diese Organisationsformen beziehen. Jedoch ist festzuhalten, dass auch EMB einbezogen werden, die keinen 24-Stunden-Betrieb führen.

2.1.2 Fachkräftemangel

Grundlegend entsteht ein Fachkräftemangel, wenn die Nachfrage nach Fachkräften das verfügbare Angebot bei gegebenen Arbeitsbedingungen übersteigt (Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2016, S. 12). Dementsprechend sind auf dem Arbeitsmarkt quantitativ nicht genügend qualifizierte Arbeitskräfte verfügbar. Dies zeigt sich insbesondere darin, dass Stellen unbesetzt bleiben oder Bewerbende zentrale Qualifikationsanforderungen nicht erfüllen (Kettner, 2012, S. 16). Fachkräftemangel kann somit aus einem Mismatch zwischen offenen Stellen und verfügbaren Arbeitskräften entstehen, wenn zum Beispiel vorhandene Qualifikationen nicht mehr zu den Anforderungen passen oder Arbeitsbedingungen als belastend beziehungsweise wenig attraktiv wahrgenommen werden, sodass Stellen trotz vorhandener Arbeitskräfte nicht besetzt werden können (Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2016, S. 13). Dauerhafte Fachkräftemängel sind jedoch selten, da Organisationen in der Regel darauf reagieren mit zum Beispiel Überstunden, längeren Arbeitszeiten, Rationalisierungsmassnahmen oder einer Reduktion des Leistungsangebots (Kettner, 2012, S. 16), wobei sich Arbeitsbedingungen weiter verschlechtern können.

2.1.3 Arbeitsbedingungen

Unter Arbeitsbedingungen werden alle Umstände verstanden, die im Arbeitsprozess auftreten und die Arbeitstätigkeit oder das Arbeitsergebnis beeinflussen. Ein Teil dieser Bedingungen ist für die Ausübung einer Tätigkeit notwendig und sollte daher gezielt gestaltet und verbessert werden. Andere Bedingungen sind hingegen nicht erforderlich und beeinträchtigen die Arbeit. Deshalb sollten sie nach Möglichkeit reduziert oder beseitigt werden (Hacker & Sachse, 2023, S. 47).

Die Bedingungen, unter denen Arbeit geleistet wird, sind vielfältig. Sie umfassen einerseits die physische Arbeitsumgebung. Dazu gehören zum Beispiel einen festen oder wechselnden Arbeitsplatz, Lärmverhältnisse, Beleuchtung, Belüftung oder körperliche Anforderungen, beispielsweise ob überwiegend im Sitzen oder Stehen gearbeitet wird. Andererseits gehören auch wirtschafts- und arbeitsmarktbezogene Rahmenbedingungen dazu, wie beispielsweise arbeitsrechtliche Regelungen, eingesetzte Arbeits- und Hilfsmittel, Technologien, Kooperationsformen sowie die konkrete Organisationsstruktur einer Institution (Hacker & Sachse, 2023, S. 47).

Zudem bringt jede arbeitende Person individuelle Leistungsbedingungen in den Arbeitsprozess mit, die für die Ausführung ihrer Tätigkeit relevant sind. Viele dieser Bedingungen entstehen erst im Arbeitsverlauf, wie beispielsweise das Erleben von Erfolg oder arbeitsbedingte Ermüdung. Diese individuellen Leistungsbedingungen liegen nicht als sachliche Bedingungen am Arbeitsplatz vor und gehören auch nicht zu den unmittelbaren Leistungsanforderungen der

Tätigkeit (Hacker & Sachse, 2023, S. 47). Obwohl es unüblich ist, die individuellen Bedingungen der Arbeitnehmenden als Voraussetzungen für das Ausführen der Tätigkeit und das entsprechende Ergebnis zu verstehen, betonen Hacker und Sachse (2023, S. 47), wie wesentlich dieser Einbezug aus psychologischer Sicht ist. Ohne ihn bleiben wichtige Bedingungen für die Tätigkeit unberücksichtigt.

Arbeitsbedingungen wirken stets spezifisch, historisch und kontextabhängig (Hacker & Sachse, 2023, S. 47–48). Die europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen namens Eurofound definiert Arbeitsbedingungen als wesentliche Merkmale der Arbeitserfahrung von Arbeitnehmenden. Eine Arbeitsbedingung ist demnach ein Merkmal oder eine Kombination von Merkmalen, die die Tätigkeit beeinflussen und durch die sie verbessert werden kann. Dabei wird die Arbeit nicht nur durch die Arbeitsorganisation und die Aufgaben selbst geprägt, sondern auch durch die Eigenschaften und Fähigkeiten der Arbeitnehmenden. Dazu gehören die Interpretation der Aufgaben, die individuelle Arbeitsweise oder die Fähigkeit, sich an Unvorhergesehenes anzupassen oder darauf zu reagieren. Entsprechend wird eine Tätigkeit sowohl durch die Arbeitssituation als auch durch die Person, die sie ausführt, beeinflusst (Eurofound, 2021, S. 7). Dementsprechend ist es unrealistisch, eine allgemeingültige Liste von Arbeitsbedingungen zu erstellen, die für alle Tätigkeiten und Zeitpunkte gilt (Hacker & Sachse, 2023, S. 47).

Gute Arbeitsbedingungen schaffen Win-Win-Situationen, von denen Arbeitnehmende, Arbeitgebende und die Gesellschaft profitieren. Gute Bedingungen gehen mit nachhaltig positiven Aspekten einher, wie bessere Gesundheit, höheres Wohlbefinden, Motivation, Lernfähigkeit, Engagement und Leistungsbereitschaft. Konkret bedeutet zum Beispiel eine gesündere Belegschaft die Entlastung der Gesundheitssysteme. Dementsprechend ist nachhaltige Arbeit als Schaffung von Lebens- und Arbeitsbedingungen, die Menschen darin unterstützen, berufstätig zu sein und zu bleiben, besonders wichtig (Eurofound, 2021, S. 3).

2.1.4 Bedürfnisse der Mitarbeitenden

Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden sind zentral für Motivation, Arbeitsverhalten und organisationales Wohlbefinden. Maslows Theorie hat in der Arbeits- und Organisationspsychologie breite Anerkennung gefunden (Kauffeld, 2019, S. 248). Die Theorie zeigt, wie Arbeitsbedingungen gestaltet werden müssen, um zentrale Bedürfnisse zu erfüllen und damit Motivation, Bindung und Leistungsfähigkeit zu fördern. Zentral ist Maslows Annahme, dass jeder organische Zustand einen motivierenden Charakter besitzt. Motivation ist somit ein konstanter, komplexer Prozess und ein universelles Merkmal menschlichen Erlebens und Verhaltens. Maslow betont, dass menschliche Bedürfnisse dauerhaft bestehen und nur selten und kurzzeitig vollständig befriedigt sind. Wird ein Bedürfnis erfüllt, rückt das nächste in den Vordergrund,

sodass der Mensch nahezu ununterbrochen etwas begehrt (Maslow, 2024, S. 50–51). Diese kontinuierliche Dynamik ist zentral für das Verständnis der Motivation am Arbeitsplatz.

Für organisationale Kontexte besonders relevant ist Maslows Unterscheidung zwischen niedrigeren und höheren Bedürfnissen. Niedrigere Bedürfnisse, etwa physiologische Bedürfnisse und Sicherheit, sind dringlich und wirken bei Nichtbefriedigung unmittelbar auf das psychische und körperliche Gleichgewicht. Höhere Bedürfnisse wie Zugehörigkeit, Achtung und Selbstverwirklichung rücken erst in den Vordergrund, wenn grundlegende Voraussetzungen erfüllt sind. Sie repräsentieren menschliche Wachstumsprozesse und sind mit emotionaler Stabilität, Langlebigkeit, Wohlbefinden, innerer Gelassenheit und persönlicher Reifung verbunden, weshalb ihre Befriedigung langfristig gesundheitsförderlich wirkt (Maslow, 2024, S. 127–130). Die höheren Bedürfnisse können bei dauerhafter Frustration zu erheblichen psychischen Belastungen führen. Zudem werden höhere Bedürfnisse subjektiv weniger deutlich wahrgenommen, und oft erst in einem reflektierten Prozess erkennbar. Maslow argumentiert zudem, dass höhere Bedürfnisse besondere soziale und moralische Qualitäten hervorbringen: Personen, deren Bedürfnisse nach Zugehörigkeit, Anerkennung oder Selbstverwirklichung erfüllt sind, zeigen vermehrt Loyalität, Verantwortungsbewusstsein und Verbundenheit (Maslow, 2024, S. 128–130).

Das zentrale Prinzip der Bedürfnishierarchie besteht darin, dass unbefriedigte Grundbedürfnisse den Organismus dominieren und erst deren Befriedigung ermöglicht, dass höhere Bedürfnisse in den Vordergrund treten (Maslow, 2024, S. 88–89). Demzufolge müssen Arbeitsbedingungen (vgl. Kapitel 2.1.3) zunächst Sicherheit, Stabilität und angemessene Rahmenbedingungen bieten, damit Mitarbeitende Anerkennung, Entwicklung und Selbstverwirklichung verfolgen können. Damit sind für die Arbeitgeberattraktivität (vgl. Kapitel 2.1.7) sowohl niedrige als auch höhere Bedürfnisse von Bedeutung.

Vor diesem Hintergrund ergeben sich konkrete Implikationen für die Gestaltung organisationaler Rahmenbedingungen. Physiologische Bedürfnisse werden durch geregelte Arbeitszeiten, angemessene Pausen und Verpflegungsangebote unterstützt. Sicherheitsbedürfnisse beziehen sich auf eine sichere Arbeitsumgebung, Arbeitsplatzstabilität und verlässliche Entlohnung (Kauffeld, 2019, S. 249). Eine monetäre Entlohnung stellt ein grundlegendes Motivationsmittel dar und bildet die Basis jedes betrieblichen Anreiz- und Belohnungssystems, bevor weitere Anreize wirksam greifen können. Ein angemessenes Einkommen, Einkommenssteigerungen sowie eine als fair wahrgenommene Entlohnung gelten als erwartete Rahmenbedingungen (Sass, 2019, S. 27). Kurzfristig können Einkommenssteigerungen eine impulsive Motivationswirkung bewirken, diese verliert jedoch schnell an Bedeutung (Sass, 2019, S. 35). Soziale Bedürfnisse betreffen vor allem die Einbindung in ein funktionierendes Arbeitsumfeld.

Unternehmen können diese fördern, indem sie Teamarbeit ermöglichen, Kommunikationsräume schaffen und regelmässige Besprechungen sowie gemeinsame Aktivitäten, wie Abteilungs- oder Betriebsausflüge, anbieten. Individualbedürfnisse lassen sich durch Feedback zur Mitarbeitendenleistung, Karrieremöglichkeiten sowie sichtbare Statussymbole, wie Dienstwagen oder die Ausstattung und Grösse des Büros, unterstützen. Auf der höchsten Stufe stehen Aspekte wie Autonomie, Gestaltungsspielräume und Weiterbildungsmöglichkeiten, die Selbstverwirklichung ermöglichen und damit die langfristige Bindung an die Organisation unterstützen (Kauffeld, 2019, S. 249).

2.1.5 Belastungsfaktoren und Ressourcen

Die Gestaltung von Arbeitsbedingungen (vgl. Kapitel 2.1.3) beeinflussen direkt das Belastungs- und Beanspruchungserleben der Mitarbeitenden. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels (vgl. 2.1.2) ist dies besonders relevant, da dauerhaft belastende Bedingungen Gesundheit, Fluktuation und Personalsituation negativ beeinflussen können. Daher ist eine differenzierte Betrachtung psychischer Belastungen und Stress notwendig.

Belastung und Stress

Menschen sind im Alltag vielfältigen Anforderungen ausgesetzt, zum Beispiel durch Arbeit, Familie und Freizeit. Überschreiten diese Anforderungen das individuelle Mass entstehen Belastung und subjektiver Stress (Kauffeld, 2019, S. 309). Im arbeitswissenschaftlichen Kontext wird psychische Belastung als Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse verstanden, die von aussen auf eine Person einwirken, während psychische Beanspruchung deren unmittelbare individuelle Wirkung beschreibt (Junghanns, Schütte & Beck, 2025, S. 7; Kauffeld, 2019, S. 309). Dabei gelten Belastungen grundsätzlich als wertneutral, da sie nicht zwingend negative Folgen haben und auch als positive Herausforderung erlebt werden können (Scharnhorst, 2019, S. 10).

Die Wirkung von Belastungsfaktoren hängt vom psychischen Zustand sowie den Bewältigungsmöglichkeiten einer Person ab. Daher lassen sich keine festen Grenzwerte bestimmen, ab wann Belastung in zu belastenden Stress übergeht (Scharnhorst, 2019, S. 10). Stress wird in diesem Zusammenhang als subjektiver, unangenehmer Spannungszustand beschrieben, der aus der Wahrnehmung einer kaum kontrollierbaren und als bedrohlich erlebten Situation entsteht. Stressoren bezeichnen jene inneren oder äusseren Faktoren, die mit hoher Wahrscheinlichkeit eine Stressreaktion auslösen und verdeutlichen damit den Zusammenhang zwischen Belastung und Beanspruchung (Greif & Cox, 1997, zitiert nach Kauffeld, 2019, S. 309).

Belastung im Arbeitskontext

Im Arbeitskontext werden Belastungen als äussere Einflüsse verstanden, die aus den Arbeitsbedingungen resultieren (Junghanns et al., 2025, S. 9). Dieselben Belastungen können jedoch sehr unterschiedliche Beanspruchungen auslösen, da individuelle Ressourcen und Bewältigungsstrategien entscheidend sind. Beanspruchung wird daher nicht ausschliesslich negativ verstanden, sondern kann auch als Herausforderung wirken. Ziel ist eine beanspruchungsoptimale Gestaltung von Arbeitsbedingungen. Bestimmte Tätigkeiten gelten jedoch als besonders belastend, wenn sich mehrere Faktoren überlagern und Ressourcen schneller erschöpfen, etwa bei Schicht- und Nachtarbeit, die mit erhöhten körperlichen und psychischen Belastungen verbunden sind (Kauffeld, 2019, S. 310–312).

Psychische Belastungen lassen sich verschiedenen Kategorien zuordnen. Dazu gehören Belastungen der Arbeitsumgebung, beispielsweise Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsmittel sowie Klima-, Licht- und Lärmverhältnisse. Weiter sind Belastungen der Arbeitsorganisation und des Arbeitsablaufs relevant, wie Handlungsspielräume, Arbeitsprozesse, Informationswege und Dienstpläne. Auch die Arbeitsaufgaben selbst können beanspruchend wirken, zum Beispiel bei Über- oder Unterforderung, monotonen Tätigkeiten, unklaren Aufgaben oder hoher Verantwortung. Eine zentrale Rolle spielen zudem soziale Faktoren wie Betriebsklima, Führungsstil, Kommunikation sowie Phänomene wie Mobbing. Schliesslich gelten auch bestimmte Arbeitsformen, wie befristete Verträge oder Erwartungen an Erreichbarkeit, als belastend (Scharnhorst, 2019, S. 10–11).

Ein weiterer Faktor ist die Emotionsarbeit im direkten Kontakt mit Klient:innen. Es wird auch in belastenden Situationen ein freundliches, zugewandtes und emotional kontrolliertes Auftreten erwartet. Diese dauerhafte Regulation von Emotionen stellt eine erhebliche psychische Belastung dar. Kurzfristig kann sie zu Stress, Ärger, Frustration, Anspannung, Ängstlichkeit und Leistungsabfall führen, langfristig zu Burnout, psychosomatischen Beschwerden und starker Arbeitsunzufriedenheit. Wenn dauerhaft andere Gefühle gezeigt werden müssen als tatsächlich empfunden, entsteht emotionale Dissonanz, die als zentraler Risikofaktor für Burnout gilt, insbesondere im Gesundheitswesen (Scharnhorst, 2019, S. 50– 52).

Obwohl die Begriffe psychische Belastung und Beanspruchung in der Arbeitswissenschaft neutral verwendet werden, sind sie im Alltagsverständnis meist negativ konnotiert und werden häufig mit Überforderung und gesundheitlichen Beeinträchtigungen verbunden. In diesem Zusammenhang erhält das Phänomen psychischer Erkrankungen in der Arbeitswelt besondere Aufmerksamkeit, insbesondere unter dem Schlagwort Burnout. Burnout bezeichnet einen Zustand emotionaler Erschöpfung mit mangelnden emotionalen und physischen Ressourcen, verbunden mit Distanz bis Zynismus gegenüber Klient:innen sowie einem Gefühl verminderter beruflicher Wirksamkeit (Scharnhorst, 2019, S. 11–14).

Ressourcen

Neben Belastungen sind Ressourcen zentral für das Verständnis von Stress und Beanspruchung. Ressourcen umfassen Faktoren, die den Umgang mit Belastungen erleichtern und zur Reduktion oder Vermeidung von Stress beitragen können. Sie wirken entweder direkt positiv auf Gesundheit und Wohlbefinden, indirekt durch die Reduktion von Belastungen oder in Form einer Pufferfunktion, indem sie schädliche Auswirkungen abschwächen (Kauffeld, 2019, S. 331–332). Ausreichende Ressourcen können somit wesentlich zur langfristigen Gesunderhaltung von Mitarbeitenden beitragen.

2.1.6 Arbeitszufriedenheit

Die Arbeitszufriedenheit beschreibt, was ein Individuum bezüglich ihrer Arbeit und deren unterschiedlichen Facetten fühlt und denkt. Sie kann als Mass verstanden werden, inwiefern eine Person ihre Arbeit mag oder ablehnt. Da Arbeit einen grossen Teil der Lebenszeit einnimmt, ist es aus ethischen und humanitären Gründen bedeutsam, dass Arbeitnehmende ihre berufliche Tätigkeit als zufriedenstellend erleben. Darüber hinaus stellt Arbeitszufriedenheit ein zentrales Mittel zur Erreichung organisationaler Ziele dar. Zufriedene Mitarbeitende zeigen geringere Fluktuations- und Fehlzeiten und erbringen häufig eine höhere Arbeitsleistung (Kauffeld, 2019, S. 238–239).

Arbeitszufriedenheit stellt kein isoliertes Phänomen dar, sondern hängt wesentlich davon ab, inwiefern zentrale Bedürfnisse im Arbeitskontext erfüllt werden und Ressourcen zur Bewältigung arbeitsbezogener Anforderungen verfügbar sind. Werden grundlegende sowie erweiterte Bedürfnisse adressiert und können Mitarbeitende auf unterstützende Ressourcen zurückgreifen, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass Arbeit als positiv und erfüllend erlebt wird.

2.1.7 Arbeitgeberattraktivität

Attraktive Arbeitgeber ziehen qualifizierte Fachkräfte besser an und binden sie, was zu geringerer Fluktuation und höherer Leistungsbereitschaft führt. Damit ist Arbeitgeberattraktivität ein zentraler Erfolgsfaktor im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte und beeinflusst wesentlich, ob Mitarbeitende gewonnen und langfristig gebunden werden können (Sachse, Heinrich, Heiss & Sülzenbrück, 2025, S. 5). Die Arbeitgeberattraktivität beschreibt, wie anziehend eine Organisation von aktuellen und potenziellen Mitarbeitenden wahrgenommen wird. Berthon, Ewing und Hah (2005, S. 156) verstehen darunter die erwarteten Vorteile und den Nutzen, die Bewerbende mit einer Organisation verbinden. Wird der Nutzen einer Beschäftigung als hoch eingeschätzt und zeigt er sich sowohl in symbolischen Merkmalen wie Image und Werten als auch in instrumentellen Aspekten wie Entgelt und Arbeitsbedingungen, stärkt dies die Arbeitgebermarke nachhaltig (Sachse et al., 2025, S. 5). Somit tragen Arbeitsbedingungen (vgl. Kapitel 2.1.3) massgeblich zur Arbeitgeberattraktivität bei.

Die Attraktivität eines Arbeitgebers wird durch verschiedene Faktoren geprägt, die in mehreren Bereichen liegen. Erstens spielen organisationale Aspekte eine Rolle: direkt gestaltbare Elemente wie Anreizsysteme, Personalmanagement, Unternehmenskultur oder Familienfreundlichkeit. Zweitens beeinflussen Führung und Team das Attraktivitätserleben massgeblich. Das soziale Miteinander, das Verhalten von Führungskräften sowie das Engagement der Mitarbeitenden bestimmen, wie eine Organisation intern erlebt und nach aussen kommuniziert wird. Zufriedene Mitarbeitende, die sich mit ihrem Betrieb identifizieren, werden zu authentischen Botschaftern für potenzielle Bewerbende. Führungspersonen nehmen dabei eine Schlüsselrolle ein, da ihr Führungsverhalten die Zufriedenheit, Motivation und Gesundheit der Mitarbeitenden nachhaltig beeinflusst. Ebenso wirkt das Teamklima auf Wohlbefinden und Leistung: Konflikte oder Unstimmigkeiten können Motivation, Engagement und Bindung schwächen, während teambildende Massnahmen und offene Kommunikation die Zusammenarbeit verbessern, Fehler reduzieren und den Wissens- und Erfahrungsaustausch fördern. Drittens sind die Arbeitsbedingungen im engeren Sinne zentral, wie Handlungsspielräume, Aufgabenvielfalt, Belastung sowie fair empfundene Bezahlung (Klöppner, Kuchenbuch & Schumacher, 2017, S. 39–40).

Schwaab (2008, S. 200) nennt zudem den Ruf der Branche und des jeweiligen Unternehmens als wichtige Einflussfaktoren. Ein positives Unternehmensimage kann ein schwächeres Branchenimage teilweise kompensieren und gezielt stärken. Unternehmen können ihr Arbeitgeberimage durch Personalpolitik, Unternehmenskultur, Arbeitsbedingungen, Karrierechancen, Vergütung und verantwortungsvollem Umgang mit sozialen Fragen aktiv stärken. Dazu gehören konkret die Unterstützung kontinuierlicher beruflicher Weiterbildung oder beruflicher Neuorientierung und die Beschäftigungsfähigkeit. Betriebe, die für faire, sozial verträgliche Lösungen bekannt sind, werden positiver bewertet (Schwaab, 2008, S. 201).

Zudem spielt der Unternehmensstandort, durch zum Beispiel Kinderbetreuung, kulturelles Angebot oder schulisches Umfeld, eine Rolle. Mittels gesellschaftlichen und sozialen Engagements sowie Unterstützung entsprechender Initiativen können Organisationen ihre Attraktivität stärken. Dazu gehört auch der Umgang mit sozialer Verantwortung und ihre Verbundenheit zum Standort. Dies kann sich zum Beispiel in Sponsoring lokaler Vereine oder Veranstaltungen, ehrenamtlichem Engagement oder der Unterstützung gesellschaftlicher Initiativen zeigen. Dies trägt zu einem positiven Unternehmensimage bei. Besonders Personen mit starker regionaler Bindung fühlen sich von Betrieben angesprochen, die sichtbar in ihrer Gemeinde verankert sind und dort investieren (Schwaab, 2008, S. 201–203).

Ebenfalls zentral ist die Work-Life-Balance: Arbeitgeber, die ihre Mitarbeitenden beim Ausgleich zwischen Beruf und Privatleben unterstützen, erhöhen ihre Attraktivität und fördern die

Bindung. Eng damit verknüpft ist die Familienfreundlichkeit eines Arbeitgebers, die besonders für Eltern relevant ist, welche Beruf und Kindererziehung vereinbaren möchten. Unterstützungsangebote wie Betriebskindergärten oder flexible Arbeitszeitmodelle schaffen dafür förderliche Rahmenbedingungen. Familienfreundliche Massnahmen entlasten Mitarbeitende spürbar und stärken zugleich ihre langfristige Bindung an die Organisation (Schwaab, 2008, S. 202–203).

Auch der Umgang mit älteren Arbeitnehmenden gewinnt an Bedeutung. Unternehmen sollten Bedingungen schaffen, die eine längere Erwerbstätigkeit, oftmals über das Rentenalter hinaus, ermöglichen, da ältere Mitarbeitende wertvolle Erfahrung, Stabilität und Netzwerke einbringen können. Ebenso kann die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung das Unternehmensimage stärken, da sie gesellschaftliches Verantwortungsbewusstsein signalisiert. Ebenso Verantwortungsvoller Umgang mit Energie und Ressourcen sowie umweltschonende Angebote, wie Fahrradabstellplätze, Fahrgemeinschaften, Bioprodukte in der Kantine oder vergünstigte ÖV-Tickets, verbessern das Arbeitgeberimage und zeigen, dass ökologische Verantwortung in der Organisationskultur verankert ist (Schwaab, 2008, S. 203–204).

2.1.8 Personalbindung

Die Bindung von Mitarbeitenden an eine Organisation gewinnt im Kontext des Fachkräftemangels und der zunehmenden Bedeutung von Arbeitgeberattraktivität erheblich an Relevanz. Für Arbeitnehmende stellt die langfristige Personalbindung einen wichtigen Stabilitätsfaktor dar. Eine dauerhafte Bindung bietet Sicherheit für die Lebens- und gegebenenfalls Familienplanung, ermöglicht den Aufbau von Vertrauen gegenüber dem Arbeitgebenden und begünstigt die Entwicklung einer hohen Eigenmotivation. Idealerweise geht diese mit der Mitgestaltung von Zielen und Arbeitsprozessen einher. Gleichzeitig fördert eine langfristige Bindung das Erleben von Wertschätzung und erhöht die Bereitschaft, auch arbeitsintensive Phasen zu bewältigen. Sie bildet eine zentrale Voraussetzung für individuelle Entwicklungsprozesse sowie für den Aufbau organisationsspezifischer Kompetenzen, die sowohl für Mitarbeitende als auch für die Organisation von Bedeutung sind. Die Bereitschaft, eine langfristige Bindung einzugehen, hängt dabei wesentlich von vorhandenen Anreizen und Rahmenbedingungen ab und zeigt sich zugleich als individuell und lebensphasenabhängig (Sass, 2019, S. 11).

Insgesamt lassen sich vier psychologische Bindungsebenen differenzieren, die bei jedem Menschen stets auf sämtlichen Ebenen gleichzeitig stattfinden und sich gegenseitig beeinflussen (Wolf, 2020, S. 78–102).

Die erste Ebene ist die **rationale Mitarbeiterbindung**. Hier werden Entscheidungen unter dem Gesichtspunkt der Nutzenmaximierung getroffen. Der Mitarbeitende prognostiziert bei seiner Entscheidung über Verbleib oder Wechsel die mit der jeweiligen Alternative

verbundenen Kosten und den zu erwartenden Nutzen und wählt die für ihn günstigste Variante. Massnahmen, die allein auf diese Ebene abzielen, sind jedoch riskant: Da rational geprägte Mitarbeitende stets über den Arbeitsmarkt informiert sind, weisen sie eine hohe Fluktuationsneigung auf, sobald sich die individuelle Wechselbilanz zugunsten eines Konkurrenzangebots verschiebt (Wolf, 2020, S. 57–74).

Die zweite, nicht-rationale Ebene ist die **habituelle Mitarbeiterbindung**. Sie beruht auf dem behaglichen Gefühl, das von der Beibehaltung bestehender Gewohnheiten ausgeht. Mitarbeitende auf dieser Ebene zeigen eine sehr geringe Fluktuationsneigung und behalten ihr Verhalten oft unreflektiert bei, selbst wenn rationale Wechselgründe vorlägen. Ein wertvoller Ansatzpunkt ist die Förderung freiwilligen Engagements oder ein deutliches Bekenntnis zum Arbeitgeber (Wolf, 2020, S. 78–83).

Die dritte Ebene stellt die **normative Mitarbeiterbindung** dar, die auf ethisch-moralischen Wertvorstellungen beruht. Zentral ist ein innerliches Gefühl der Verantwortlichkeit gegenüber Kollegen, Vorgesetzten oder der Institution, woraus eine Selbstverpflichtung resultiert, das Unternehmen nicht verlassen zu können. Zur Förderung dieser Ebene ist die explizite Kommunikation der gegenseitigen Erwartungshaltung essenziell, etwa durch Bleibegespräche bereits im Rahmen des Onboardings (Wolf, 2020, S. 87).

Die vierte Ebene ist die **affektive bzw. emotionale Mitarbeiterbindung**. Sie besitzt die stärkste Wirkkraft und ist durch einen hohen Grad an Übereinstimmung der Werte und Ziele zwischen Mitarbeitendem und Organisation gekennzeichnet. Für Unternehmen stellt diese emotionale Seite die vorteilhafteste Form der Bindung dar (Wolf, 2020, S. 78–91).

Neben diesen Ebenen nennt Sass (2019, S. 105) sogenannte K.-o.-Kriterien, die die Bereitschaft zur langfristigen Arbeitgeberbindung deutlich reduzieren können. Dabei handelt es sich um Faktoren, die grundlegende Voraussetzungen für die Attraktivität eines Arbeitgebenden darstellen und im negativen Fall abschreckend wirken. Dazu zählen unter anderem eine zu geringe Bezahlung, befristete Arbeitsverträge, ungünstig gelegene oder schwer erreichbare Arbeitsstandorte, fehlende Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten, unprofessionelles Führungsverhalten, mangelnde Anerkennung und Wertschätzung, monotone Tätigkeiten ohne Herausforderungen, eine schlechte Arbeitsatmosphäre sowie eine als problematisch wahrgenommene Moral oder Werteorientierung der Organisation (Sass, 2019, S. 105). Damit wird deutlich, dass Personalbindung ein mehrdimensionales Phänomen darstellt, das sowohl strukturelle Rahmenbedingungen als auch individuelle psychologische Bindungsmechanismen und subjektive Bewertungen umfasst.

2.2 Arbeitspsychologische Konzepte

Im vorliegenden Kapitel werden das JDR-Modell und das JCM als zentrale theoretische Bezugsrahmen dieser Arbeit vorgestellt. Die Auswahl und Kombination dieser beiden Modelle erfolgt vor dem Hintergrund ihres komplementären Zugangs zur Analyse von Arbeitsbedingungen. Während das JDR-Modell den Zusammenhang zwischen Arbeitsanforderungen und verfügbaren Ressourcen aufzeigt, fokussiert sich das JCM auf arbeitsgestalterische Merkmale von Tätigkeiten. Kombiniert ermöglichen die Modelle eine differenzierte theoretische Einordnung von Arbeitsbedingungen und bilden die Grundlage für die anschliessende Analyse und Interpretation der empirischen Ergebnisse.

2.2.1 Job Demands Resources Modell

Während das JDR-Modell ursprünglich zur Erklärung vom Burnout entwickelt wurde, wird es heute auch zur Beschreibung verschiedener Formen des Wohlbefindens von Mitarbeitenden verwendet (Bakker & Demerouti, 2017, S. 273). Zentraler Ausgangspunkt des JDR-Modells ist die Annahme, dass sich Arbeitsbedingungen grundsätzlich in zwei Kategorien unterteilen lassen: Arbeitsanforderungen (Job demands) und Arbeitsressourcen (Job resources) (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001, S. 499). In der vorliegenden Master-Thesis dient das JDR-Modell primär dazu, unterschiedliche Arten des Wohlbefindens von Mitarbeitenden im Zusammenhang mit Arbeitsbedingungen, Fachkräftemangel und Personalbindung zu analysieren, denn laut Bakker und Demerouti (2017, S. 274) können sämtliche Merkmale von Arbeitsplätzen einer dieser beiden Kategorien zugeordnet werden.

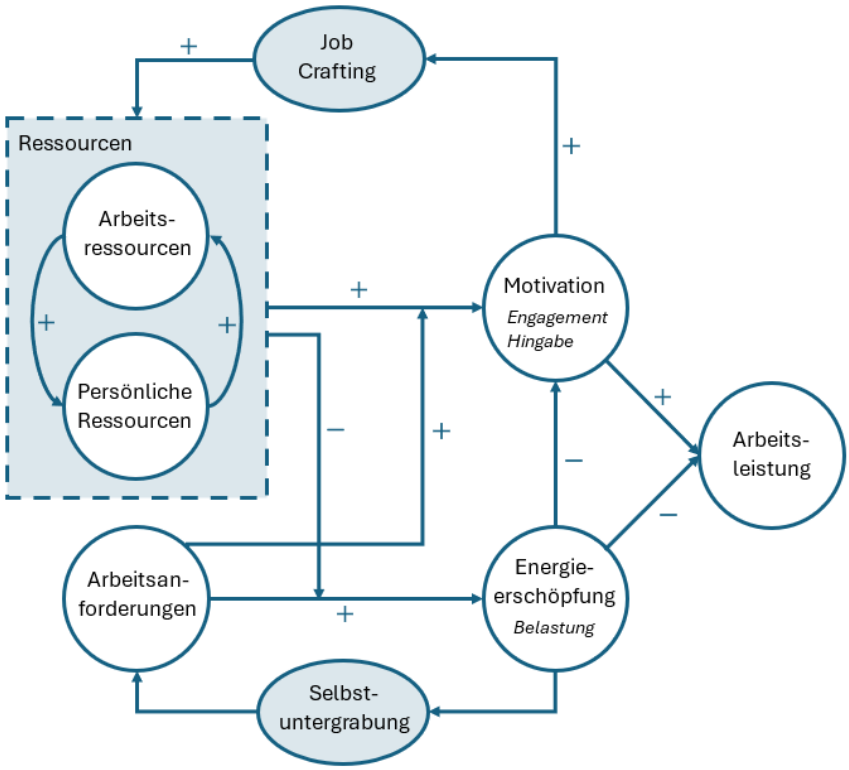


Abbildung 1. Das Job Demands Resources Modell (Deutsche Übersetzung)

Quelle: Eigene Darstellung (Bakker & Demerouti, 2017, S. 275)

Diese grundlegende Zweiteilung bildet auch die strukturelle Basis von Abbildung 1, in der Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen als getrennte, jedoch miteinander verbundene Einflussfaktoren dargestellt sind. Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen lösen unterschiedliche Belastungs- und Motivationsprozesse aus: Zu hohe Arbeitsanforderungen führen zur Erschöpfung und demzufolge zur reduzierten Arbeitsmotivation, während fehlende Arbeitsressourcen primär mit Desinteresse und einer reduzierten Arbeitsmotivation verbunden sind. Das JDR-Modell geht davon aus, dass Burnout unabhängig von der jeweiligen Tätigkeitsart entstehen kann, wenn hohe Arbeitsanforderungen auf begrenzte Arbeitsressourcen treffen (Demerouti et al., 2001, S. 499).

Arbeitsanforderungen

Der Zusammenhang zwischen Arbeitsanforderungen, erhöhter Belastung und reduzierter Arbeitsleistung bildet in Abbildung 1 ein Wirkpfad ab. Negativ wahrgenommene Arbeitsbedingungen führen in solchen Fällen zu fortschreitender Energieerschöpfung und folglich zu reduzierter Arbeitsleistung und reduzierter Motivation der Mitarbeitenden (Demerouti et al., 2001, S. 499).

In Abbildung 1 sind die Arbeitsanforderungen als Ausgangspunkt des Belastungsprozesses verortet. Arbeitsanforderungen beziehen sich auf physische, soziale oder organisatorische Aspekte einer Tätigkeit, die einen anhaltenden körperlichen oder mentalen Einsatz erfordern. Sie sind folglich mit bestimmten physiologischen und psychologischen Kosten, zum Beispiel Überlastung, verbunden (Demerouti et al., 2001, S. 501). Beispiele für Arbeitsanforderungen sind hoher Arbeitsdruck oder emotional belastende Interaktionen mit Klient:innen (Bakker & Demerouti, 2017, S. 274).

Arbeitsressourcen und persönliche Ressourcen

Arbeitsressourcen hingegen umfassen physische, psychologische, soziale oder organisatorische Aspekte der Arbeit, die mehrere Funktionen erfüllen können: Erstens unterstützen sie das Erreichen von Arbeitszielen, zweitens reduzieren sie physiologische und psychologische Kosten von Arbeitsanforderungen und drittens fördern sie persönliches Wachstum sowie individuelle Entwicklung (Demerouti et al., 2001, S. 501). Diese ressourcenbezogenen Funktionen werden in Abbildung 1 durch die positiven Wirkpfade auf Motivation und Leistung verdeutlicht. Zu den zentralen Arbeitsressourcen zählen unter anderem Autonomie, vielfältige Aufgaben, Leistungsfeedback und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung. Neben arbeitsbezogenen Ressourcen berücksichtigt das JDR-Modell auch persönliche Ressourcen wie Selbstwirksamkeit und Optimismus. Diese sind in Abbildung 1 gemeinsam mit den Arbeitsressourcen in einer Wechselwirkung verortet. Persönliche Ressourcen beziehen sich auf Überzeugungen von Personen hinsichtlich ihrer Fähigkeit, Einfluss auf ihre Umwelt zu nehmen. Sie stehen in einem positiven Zusammenhang mit Arbeitsengagement und können sowohl belastende Effekte von Arbeitsanforderungen abschwächen als auch motivierende Effekte herausfordernder Anforderungen verstärken (Bakker & Demerouti, 2017, S. 274–275).

Wirkpfade und empirische Befunde

Empirische Befunde zeigen, dass Arbeitsanforderungen insbesondere gesundheitsbezogene Folgen wie Burnout und damit verbundene Abwesenheitsdauern vorhersagen, während Arbeitsressourcen stärker mit motivationalen Indikatoren wie organisatorischem Engagement und Anwesenheit verbunden sind (Bakker, Demerouti, De Boer & Schaufeli, 2003, zitiert nach Bakker & Demerouti, 2017, S. 274). Diese dualen Wirkpfade sind in Abbildung 1 durch die Trennung von Belastung und Motivation als zwei zentrale Ergebnisdimensionen abgebildet. In ähnlicher Weise konnte nachgewiesen werden, dass Arbeitsanforderungen über Erschöpfung mit negativen Rollenbewertungen zusammenhängen, während Arbeitsressourcen über Arbeitsengagement positive extrarollenbezogene Leistungen fördern (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004, zitiert nach Bakker & Demerouti, 2017, S. 274).

Die moderierende Funktion der Ressourcen ist in Abbildung 1 durch die entsprechenden Wirkbeziehungen zwischen Anforderungen, Ressourcen und Belastung dargestellt. Studien zeigen, dass Ressourcen wie Autonomie, soziale Unterstützung, Leistungsfeedback oder Entwicklungsmöglichkeiten die Beziehung zwischen anspruchsvollen Arbeitsbedingungen und Burnout abschwächen (Xanthopoulou, Bakker, Dollard et al., 2007, zitiert nach Bakker & Demerouti, 2017, S. 274). Mitarbeitende erleben demnach auch bei hohen Anforderungen geringere Erschöpfung und weniger Zynismus, sofern ihnen ausreichende Ressourcen zur Verfügung stehen. Insgesamt zeigt sich, dass Personen mit vielen Arbeitsressourcen besser mit ihren Arbeitsanforderungen umgehen können (Bakker & Demerouti, 2017, S. 274). Arbeitsressourcen entfalten ihre motivierende Wirkung insbesondere dann, wenn Arbeitsanforderungen hoch sind. Diese Annahme steht im Einklang mit ressourcentheoretischen Überlegungen, wonach Ressourcen vor allem dann ihr Motivationspotenzial entfalten, wenn sie benötigt werden (Hobfoll, 2001, zitiert nach Bakker & Demerouti, 2017, S. 275). Bei den persönlichen Ressourcen hingegen ist die empirische Befundlage uneindeutig (Bakker & Demerouti, 2017, S. 275). So zeigt sich beispielsweise, dass Selbstwirksamkeit insbesondere unter hohen emotionalen Anforderungen positiv mit Arbeitsengagement verbunden ist, während für Optimismus kein entsprechender Zusammenhang festgestellt werden konnte (Xanthopoulou, Bakker & Fischbach, 2013, zitiert nach Bakker & Demerouti, 2017, S. 275).

Tätigkeiten, die durch hohe Anforderungen und gleichzeitig hohe Ressourcen gekennzeichnet sind, werden in Abbildung 1 als aktive Arbeitssituationen sichtbar, da sie Motivation fördern und zu Leistungsfähigkeit führen. Solche Tätigkeiten gelten als aktiv, da sie Lernprozesse unterstützen und Mitarbeitende zur Anwendung neuer Verhaltensweisen motivieren (Karasek, 1979, zitiert nach Bakker & Demerouti, 2017, S. 275). Entsprechend zeigen sich Arbeitsressourcen wie Wertschätzung, Innovationsfähigkeit und Aufgabenvielfalt insbesondere unter hohen Anforderungen als starke Prädiktoren von Arbeitsengagement (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007; Hakanen, Bakker & Demerouti, 2005, zitiert nach Bakker & Demerouti, 2017, S. 275).

Ein weiteres zentrales Element des JDR-Modells betrifft den Zusammenhang zwischen psychischem Befinden in Form von Motivation und Erschöpfung und der Arbeitsleistung. Wie in Abbildung 1 dargestellt, wirkt sich Motivation in Form von Arbeitsengagement positiv auf die Arbeitsleistung aus, da engagierte Mitarbeitende über mehr Energie, Ausdauer und Zielorientierung verfügen. Demgegenüber beeinträchtigen hohe Belastungen und Erschöpfung die Leistungsfähigkeit, da die notwendigen energetischen Ressourcen fehlen. Forschungsergebnisse zeigen entsprechend, dass Burnout negativ mit Leistung zusammenhängt, während Arbeitsengagement mit besserer Aufgabenerfüllung verbunden ist (Taris, 2006; Bakker, Van Emmerik & Van Riet, 2008, zitiert nach Bakker & Demerouti, 2017, S. 275). Engagierte Personen

bewältigen anspruchsvolle Aufgaben erfolgreicher, da sie ihre Aufmerksamkeit stärker auf die jeweilige Aufgabe fokussieren (Hopstaken et al., 2015; Hopstaken et al., 2016, zitiert nach Bakker & Demerouti, 2017, S. 275).

Längsschnittliche Untersuchungen weisen schliesslich darauf hin, dass die Zusammenhänge zwischen Arbeitsressourcen, Persönlichen Ressourcen und Arbeitsengagement nicht ausschliesslich einseitig verlaufen. Vielmehr bestehen, wie in Abbildung 1 angedeutet, wechselseitige Beziehungen, bei denen Arbeitsengagement und persönliche Ressourcen auch zur Entwicklung zusätzlicher Arbeitsressourcen beitragen. Gleichzeitig sagen vorhandene Arbeitsressourcen persönliche Ressourcen sowie Arbeitsengagement vorher (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009b, zitiert nach Bakker & Demerouti, 2017, S. 276). Diese aktive Mitgestaltung der eigenen Arbeitsbedingungen wird im Rahmen des JDR-Modells als Job Crafting bezeichnet und beschreibt einen Prozess, bei dem Mitarbeitende bestehende Arbeitsanforderungen und -ressourcen im Arbeitsalltag proaktiv beeinflussen (Tims, Bakker & Derks, 2012, zitiert nach Bakker & Demerouti, 2017, S. 276) Als Gegenprozess zu ressourcenaufbauenden Rückkopplungen wird im erweiterten JDR-Modell selbstuntergrabendes Verhalten beschrieben. Darunter werden Verhaltensweisen verstanden, die Hindernisse schaffen und die Leistung beeinträchtigen können. Mitarbeitende, die sich selbst untergraben, leiden häufig unter hoher Arbeitsbelastung, etwa in Form chronischer Erschöpfung. In der Folge kommunizieren sie eingeschränkt, machen vermehrt Fehler oder verursachen Konflikte, wodurch bestehende Arbeitsanforderungen weiter verstärkt werden (Bakker & Costa, 2014, zitiert nach Bakker & Demerouti, 2017, S. 277).

Zusammenfassend zeigt das JDR-Modell, dass Arbeitsbedingungen systematisch in Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen unterteilt werden können, welche unterschiedliche Belastungs- und Motivationsprozesse auslösen. Hohe Arbeitsanforderungen begünstigen Erschöpfung und Burnout, während Arbeitsressourcen Motivation, Arbeitsengagement und Leistungsfähigkeit fördern und gleichzeitig belastende Effekte abfedern. Persönliche Ressourcen stehen dabei in Wechselwirkung mit Arbeitsressourcen und unterstützen insbesondere unter hohen Anforderungen das Arbeitsengagement. Empirische Befunde belegen zudem, dass diese Zusammenhänge dynamisch sind und sich im Zeitverlauf wechselseitig beeinflussen. Mit den Konzepten Job Crafting und Selbstuntergrabung wird das JDR-Modell um prozessuale Rückkopplungen ergänzt, durch die Arbeitsbedingungen entweder aktiv verbessert oder weiter belastet werden können.

2.2.2 Job Characteristics Modell

Mit dem JCM schlagen Hackman und Oldham (1976, S. 250) ein Modell vor, das die Bedingungen für intrinsische Motivation zur effektiven Arbeitserledigung spezifiziert. Insgesamt

konzentriert sich das Modell auf drei unterschiedliche Klassen von Variablen. Erstens werden die psychologischen Zustände der Mitarbeitenden beschrieben, die für die Entwicklung eines intrinsisch motivierten Arbeitsverhaltens erforderlich sind. Die zweite Klasse umfasst die Merkmale von Arbeitsplätzen, welche diese psychologischen Zustände hervorrufen können. Die dritte Klasse im JCM bezieht sich auf die Ergebnisse der Arbeitsgestaltung. Somit sollen anhand des JCM die Beziehungen zwischen Arbeitsmerkmalen und individuellen Reaktionen auf die Arbeit systematisiert werden (Hackman & Oldham, 1976, S. 250–255). Das JCM ist in der nachfolgenden Abbildung 2 dargestellt.

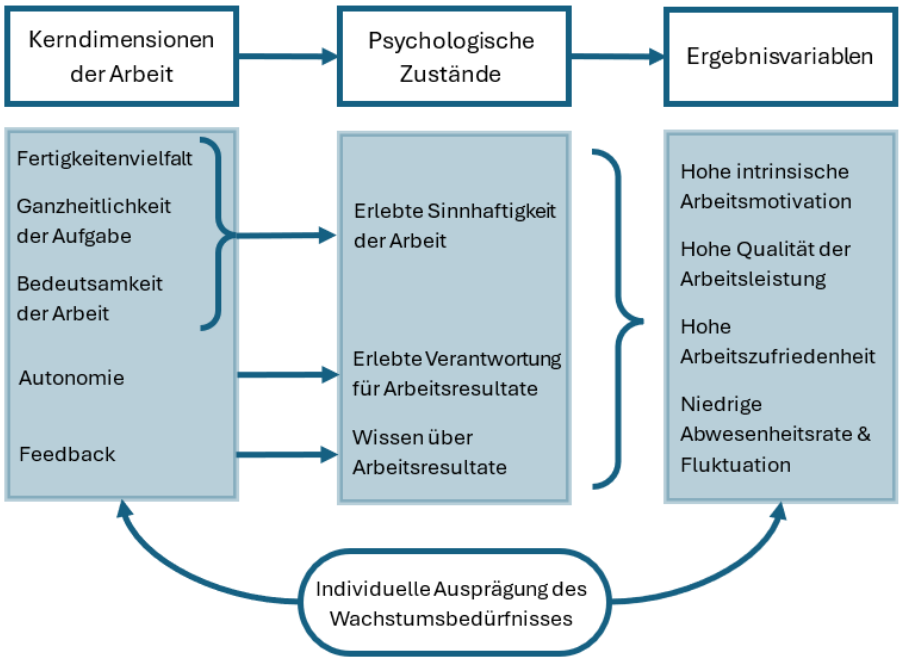


Abbildung 2. Das Job Characteristics Modell der Arbeitsmotivation (Deutsche Übersetzung)

Quelle: Eigene Darstellung (Hackman & Oldham, 1976, S. 256)

Im grossen Ganzen werden fünf Kerndimensionen der Arbeit als Auslöser für drei psychologische Zustände verstanden, die wiederum zu einer Reihe positiver persönlicher und beruflicher Ergebnisse führen. Die Zusammenhänge zwischen den Arbeitsmerkmalen und den psychologischen Zuständen sowie zwischen den psychologischen Zuständen und den Ergebnissen werden dabei als durch die individuelle Ausprägung des Wachstumsbedürfnisses modifiziert dargestellt. Im Folgenden wird jede Hauptklasse von Variablen im JCM ausführlicher beschrieben (Hackman & Oldham, 1976, S. 255).

Die erste Hauptklasse besteht aus den drei psychologischen Zuständen, welche den kausalen Kern des Modells bilden. Sie umfassen die erlebte Sinnhaftigkeit der Arbeit, die erlebte Verantwortung für Arbeitsresultate sowie das Wissen über die Resultate der Arbeitstätigkeiten. Die **erlebte Sinnhaftigkeit der Arbeit** beschreibt das Ausmass, in dem eine Person ihre Arbeit

als bedeutsam, wertvoll und lohnend empfindet. Die **erlebte Verantwortung für Arbeitsresultate** bezieht sich auf das Ausmass, in dem sich eine Person persönlich verantwortlich und rechenschaftspflichtig für die eigenen Arbeitsergebnisse fühlt. Das **Wissen über Arbeitsresultate** wiederum beschreibt das Ausmass, in dem eine Person kontinuierlich weiss und versteht, wie gut oder effektiv ihre Arbeitsausführung ist (Hackman & Oldham, 1976, S. 255–257). Vor diesem Hintergrund bestärken positive Gefühle eine Person und dienen als Anreiz, sich kontinuierlich anzustrengen und gute Leistungen zu erbringen. Leistet eine Person hingegen keine gute Arbeit und erlebt entsprechend kein inneres Erfolgserlebnis, kann dies ebenfalls zu verstärkten zukünftigen Bemühungen führen, um das Gefühl der inneren Belohnung zu erlangen. In ganzheitlicher Betrachtung entsteht dadurch ein sich selbst verstärkender Kreislauf, bei dem gut ausgeführte Arbeit zu positiven Gefühlen führt, welche wiederum zur weiteren guten Ausführung der Arbeit motivieren. Solange die drei psychologischen Zustände vorhanden sind oder die Person den inneren Wert guter Leistung weiterhin schätzt, bleibt dieser Kreislauf bestehen. Grundsätzlich ist die selbst erzeugte Motivation dann am stärksten ausgeprägt, wenn alle drei psychologischen Zustände gleichzeitig vorhanden sind. Demgegenüber entwickelt eine Person weniger Eigenmotivation und empfindet kein inneres Erfolgserlebnis, wenn sie zwar volle Verantwortung für eine bedeutsame Aufgabe trägt, jedoch nie erfährt, wie gut sie diese ausgeführt hat. Ebenso ist die innere Motivation gering, wenn eine Person zwar weiss, wie gut sie ihre Arbeit erledigt, diese jedoch als unwichtig empfindet oder keine persönliche Verantwortung dafür verspürt (Hackman & Oldham, 1976, S. 256).

Die zweite Hauptklasse beschreibt die Kerndimensionen der Arbeit. Von den fünf in Abbildung 2 dargestellten Arbeitsmerkmalen, welche die Entstehung der psychologischen Zustände fördern, tragen drei zur erlebten Sinnhaftigkeit der Arbeit bei, eines zur erlebten Verantwortung und eines zum Wissen über die Resultate. Für die erlebte Sinnhaftigkeit der Arbeit wirken zur Bestimmung der psychologischen Bedeutsamkeit einer Tätigkeit drei Arbeitsmerkmale additiv zusammen: die Fertigkeitenvielfalt (Skill Variety), die Ganzheitlichkeit der Aufgabe (Task Identity) sowie die Bedeutsamkeit der Aufgabe (Task Significance) (Hackman & Oldham, 1976, S. 257). Die **Fertigkeitenvielfalt** beschreibt das Ausmass, in dem eine Tätigkeit die Ausführung unterschiedlicher Aufgaben erfordert und damit den Einsatz verschiedener Fähigkeiten und Talente einer Person verlangt. Spricht eine Tätigkeit mehrere unterschiedliche Fertigkeiten einer Person an, kann sie eine stärkere persönliche Bedeutung erhalten, selbst wenn die Arbeit objektiv betrachtet weder besonders wichtig noch einflussreich ist. Konkret bedeutet dies, dass eine Aufgabe, welche die Fähigkeiten einer Person fordert und erweitert, nahezu immer als bedeutsam erlebt wird. Die **Ganzheitlichkeit der Aufgabe**, beschreibt das Ausmass, in dem eine Arbeit die Fertigstellung eines vollständigen und klar erkennbaren Arbeitsabschnitts erfordert. Dies bedeutet, dass eine Tätigkeit von Anfang bis Ende ausgeführt wird und dabei

ein sichtbares Ergebnis entsteht. Eine Person empfindet ihre Arbeit als bedeutsamer, sofern alle anderen Faktoren gleichbleiben, wenn sie ein vollständiges Produkt erstellt oder eine komplette Dienstleistung erbringt, anstatt lediglich für einen kleinen Teil des gesamten Arbeitsprozesses verantwortlich zu sein (Hackman & Oldham, 1976, S. 257). Die **Bedeutsamkeit der Aufgabe** beschreibt das Ausmass, in dem eine Tätigkeit innerhalb der eigenen Organisation oder in einem externen Kontext einen grundlegenden Einfluss auf das Leben oder die Arbeit anderer Menschen hat. Eine Arbeit wird in der Regel dann als besonders bedeutsam erlebt, wenn eine Person erkennt, dass die Ergebnisse ihrer Tätigkeit einen wichtigen Beitrag zum Wohl anderer leisten können. So empfinden Mitarbeitende, die Schrauben an Flugzeugbremsen festziehen, ihre Arbeit deutlich eher als sinnvoll und wichtig als Personen, die kleine Schachteln mit Büroklammern füllen. Dies gilt auch dann, wenn das erforderliche Fähigkeitsniveau in beiden Tätigkeiten vergleichbar ist. Weiter wird das Arbeitsmerkmal der **Autonomie** betrachtet, welches dazu führt, dass Mitarbeitende persönliche Verantwortung für die Ergebnisse ihrer Arbeit empfinden (Hackman & Oldham, 1976, S. 257). Mit zunehmender Autonomie in einer Tätigkeit hängen die Arbeitsergebnisse weniger von der Qualität der Anweisungen vorgesetzter Personen oder von formalen Vorgaben ab, sondern vermehrt von den eigenen Anstrengungen, Initiativen und Entscheidungen der Person selbst. Unter diesen Bedingungen entwickelt sich ein ausgeprägtes Gefühl persönlicher Verantwortung für die Erfolge und Misserfolge der eigenen Arbeit. Autonomie bezeichnet dabei das Ausmass an Freiheit, Unabhängigkeit und Entscheidungsspielraum, das einer Person bei der Planung ihrer Tätigkeit sowie bei der Auswahl der Vorgehensweisen zur Durchführung von Aufgaben zur Verfügung steht (Hackman & Oldham, 1976, S. 257–258). Abschliessend wird das Arbeitsmerkmal **Feedback** betrachtet, welches das Verständnis für die Ergebnisse der eigenen Arbeit fördert. Feedback bezeichnet in diesem Zusammenhang den Grad, in dem die Ausführung einer Tätigkeit dazu führt, dass eine Person direkte und klare Informationen über die Wirksamkeit beziehungsweise die Qualität ihrer Leistung erhält. Konkret bedeutet dies, dass eine Person im Hinblick auf eine Aufgabe unmittelbar erkennen oder wahrnehmen kann, ob diese erfolgreich ausgeführt wurde oder nicht. In diesem Fall weist die Tätigkeit ein hohes Mass an Feedback auf (Hackman & Oldham, 1976, S. 258).

Aus diesen fünf Kerndimensionen lässt sich das Motivationspotenzial einer Tätigkeit ableiten. Das Motivationspotenzial beschreibt das Potenzial einer Tätigkeit, die innere Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden zu fördern. Das Motivationspotenzial erweist sich am höchstens, wenn idealerweise alle fünf Arbeitsmerkmale hoch ausfallen: Die Tätigkeit weist mindestens eines, idealerweise mehrere, der drei Arbeitsmerkmale auf, welche zur erlebten Sinnhaftigkeit beitragen. Zudem bietet der Job ein hohes Mass an Autonomie und Feedback. (Hackman & Oldham, 1976, S. 258). Dies veranschaulicht die Kennzahl **Motivationspotenzialwert** (Motivating

Potential Score). Dabei werden die fünf Arbeitsmerkmale einer Tätigkeit bewertet und gemäss der in Abbildung 3 dargestellten Formel kombiniert.

$$\text{Motivating Potential Score (MPS)} = \left[\frac{\text{Skill Variety} + \text{Task Identity} + \text{Task Significance}}{3}\right] \times \text{Autonomy} \times \text{Feedback}$$

Abbildung 3. Berechnungsformel Motivationspotenzialwert

Quelle: Hackman & Oldham, 1976, S. 258

Konkret bedeutet dies, dass die drei Arbeitsmerkmale, welche zur erlebten Sinnhaftigkeit beitragen, zunächst gemittelt und das daraus resultierende Ergebnis anschliessend mit den Werten für Autonomie und Feedback multipliziert wird. Ein hoher Motivationspotenzialwert weist auf ein ausgeprägtes inneres Motivationspotenzial einer Tätigkeit hin, während ein niedriger Wert darauf schliessen lässt, dass ein Job nur wenig intrinsische Motivation hervorruft. Besonders niedrige Ausprägungen bei Autonomie und/ oder Feedback führen dazu, dass der gesamte Motivationspotenzialwert nahezu null wird. Demgegenüber hat ein sehr niedriger Wert bei einem der drei Arbeitsmerkmale, die zur erlebten Sinnhaftigkeit beitragen, keinen gleichermassen starken Einfluss (Hackman & Oldham, 1976, S. 258). Vereinfacht ausgedrückt kann festgehalten werden, dass das Motivationspotenzial einer Tätigkeit trotz erlebter Sinnhaftigkeit und Interessantheit deutlich abnimmt, wenn es an Autonomie und Feedback mangelt.

Nebstdem zeigt Abbildung 1 die dritte Hauptklasse Ergebnisvariablen, von denen angenommen wird, dass sie durch das Ausmass der individuell erlebten Arbeitsmotivation beeinflusst werden. Von besonderer Bedeutung ist die Messung der **intrinsischen Arbeitsmotivation**, da sie den Zusammenhang zwischen effektiver Leistung und selbst erzeugten emotionalen Belohnungen erfasst. Weitere Ergebnisvariablen umfassen die **Qualität der Arbeitsleistung**, die **Arbeitszufriedenheit** insbesondere die Zufriedenheit mit den Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung am Arbeitsplatz, sowie die **Abwesenheitsrate** und die **Fluktuation**. Es wird davon ausgegangen, dass all diese Ergebnisse bei Arbeitsplätzen mit hohem Motivationspotenzial positiver ausfallen als bei Arbeitsplätzen mit niedrigem Motivationspotenzial. Kausale Prioritäten zwischen den einzelnen Ergebnisvariablen werden im Modell nicht explizit behandelt (Hackman & Oldham, 1976, S. 259).

Zudem ist ein zentraler Aspekt des JCMs die individuelle Ausprägung des Wachstumsbedürfnisses. Grundsätzlich unterscheiden sich Personen in ihrer Reaktion auf Arbeitsmerkmale, wobei sich diese Unterschiede unter anderem durch das individuelle Bedürfnis nach persönlichem Wachstum und Weiterentwicklung erklären lassen. Die zentrale Annahme besteht daher darin, dass Menschen mit einem stark ausgeprägten Bedürfnis nach persönlicher

Weiterentwicklung positiver auf Tätigkeiten mit hohem Motivationspotenzial reagieren als Personen, deren Wachstumsbedürfnis gering ausgeprägt ist (Hackman & Oldham, 1976, S. 258). Wie in Abbildung 2 dargestellt, lassen sich innerhalb der Motivationsabfolge zwei mögliche Ansatzpunkte für diesen moderierenden Effekt identifizieren. Einerseits wirkt das Wachstumsbedürfnis zwischen den objektiven Arbeitsmerkmalen und den psychologischen Zuständen. Andererseits beeinflusst es den Zusammenhang zwischen den psychologischen Zuständen und den daraus resultierenden Ergebnissen. Der erste Ansatzpunkt impliziert, dass Personen mit hohem Wachstumsbedürfnis eher in der Lage sind, psychologische Zustände zu erleben, sofern die objektiven Arbeitsbedingungen passen, als Personen mit niedrigem Wachstumsbedürfnis. Der zweite Ansatzpunkt deutet darauf hin, dass zwar nahezu alle Personen die psychologischen Zustände erleben können, wenn die Arbeitsbedingungen entsprechend gestaltet sind, Menschen mit hohem Wachstumsbedürfnis jedoch intensiver und positiver auf diese Erfahrungen reagieren. Zudem ist es möglich, dass die Stärke des Wachstumsbedürfnisses an beiden Punkten der Motivationssequenz wirksam wird, wie in Abbildung 2 ersichtlich ist (Hackman & Oldham, 1976, S. 259).

Zusammenfassend erläutert das JCM, wie Arbeitsmerkmale die innere Motivation beeinflussen. Das Modell basiert auf fünf Kerndimensionen der Arbeit, nämlich der Fähigkeitsvielfalt, der Aufgabenidentität, der Aufgabenbedeutung, der Autonomie sowie dem Feedback. Diese wirken über drei psychologische Zustände, welche die erlebte Sinnhaftigkeit der Arbeit, die erlebte Verantwortung für die Arbeitsresultate und das Wissen über die Arbeitsresultate umfassen. In der Folge beeinflussen sie zentrale Ergebnisvariablen wie Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit, Leistung sowie Abwesenheit und Fluktuation (Hackman & Oldham, 1976, S. 255–260). Damit stellt das JCM ein theoretisches Modell dar, das systematisch beschreibt, unter welchen Bedingungen Arbeit motivierend wirkt und wie Arbeitsgestaltung gezielt zur Förderung von Motivation und Arbeitszufriedenheit beitragen kann.

2.3 Bisherige Forschungsergebnisse

Die nationale Forschung zeichnet ein zunehmend angespanntes Bild der Fachkräftesituation im Pflege- und Sozialbereich. Der Fachkräftemangel ist eingebettet in einen umfassenden Strukturwandel des Arbeitsmarktes im Pflegebereich (Klöppner et al., 2017, S. 1). Wie bereits in der Ausgangslage dargelegt (vgl. Kapitel 1.1), führt der anhaltend hohe Bedarf an stationärer sozialmedizinischer Versorgung zu einem entsprechend hohen Bedarf an qualifiziertem Personal in Pflege und Betreuung. Der Obsan Versorgungsbericht prognostiziert bis 2029 einen zusätzlichen Bedarf von rund 36’500 Beschäftigten. Zwar ist in den vergangenen Jahren eine Zunahme der Ausbildungstätigkeit zu verzeichnen, die erwarteten Deckungsgrade reichen jedoch nicht aus, um den zukünftigen Bedarf vollständig zu decken (vgl. Kapitel 1.1). Der

Bedarf an qualifizierten Pflegefachkräften steigt seit Jahren kontinuierlich, während sich gleichzeitig zu wenige Personen für eine Tätigkeit in der Altenpflege entscheiden oder den Beruf frühzeitig wieder verlassen. Diese gegenläufigen Entwicklungen verschärfen den Wettbewerb um qualifiziertes Fachpersonal erheblich (Klöppner et al., 2017, S. 1).

Als zentrale Ursache sehen Klöppner et al. (2017, S. 1) die demografischen Veränderungen wie anhaltend niedrige Geburtenraten bei gleichzeitig steigender Lebenserwartung, wodurch der Anteil älterer Menschen sowohl relativ als auch absolut weiter zunimmt. Ergänzend wirken gesellschaftliche Entwicklungen wie die Zunahme von Einpersonenhaushalten, eine höhere Erwerbstätigkeit von Frauen sowie hohe Akademikerquoten. Verstärkt werden diese Tendenzen durch strukturelle Defizite in der beruflichen Ausbildung sowie ein anhaltend negatives Image des Altenpflegeberufs, was das Angebot an qualifizierten Fachkräften weiter verknappt (Klöppner et al., 2017, S. 1).

Merçay et al. (2021, S. 6–8) führen vorzeitige Berufsaustritte als eine weitere zentrale Ursache auf. Daher gewinnt neben der Ausbildung insbesondere die Fähigkeit zur Mitarbeiterbindung an Bedeutung. Ausbildung und Personalbindung werden in der Forschung als eng miteinander verknüpfte Handlungsfelder beschrieben, die nur im Zusammenspiel wirksam zur Entschärfung des Fachkräftemangels beitragen können. Wahrgenommene Arbeitsbedingungen, Work-Life-Balance sowie die Führungsqualität wirken direkt auf Berufsverweildauer und Arbeitgeberattraktivität. Auffällig ist zudem, dass rund ein Drittel der Beschäftigten nicht nur den Arbeitgeber, sondern das Berufsfeld verlässt (Amberg, Rickenbacher, Müller, Mariéthoz & Brun 2025a, S. 58). Zugleich verdeutlicht der hohe Anteil von rund 30 Prozent Pflegefachpersonen auf Tertiärstufe mit ausländischem Diplom die Abhängigkeit vom internationalen Arbeitsmarkt und damit die strukturelle Verwundbarkeit des Systems (vgl. Kapitel 1.1).

Der ausgeprägte Fachkräftemangel stärkt die Verhandlungsposition von Pflegefachkräften und zwingt Pflegeeinrichtungen dazu, sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren, um qualifiziertes Personal zu gewinnen und langfristig zu binden (Klöppner et al., 2017, S. 1–2).

In der Sozialen Arbeit wird der Fachkräftemangel ebenfalls intensiv diskutiert. Die Fachkräftestudie von INTERFACE Politikstudien im Sozialbereich zeigt die angespannte Situation. Zwar konnten rund 90 Prozent der ausgeschriebenen Stellen besetzt werden, jedoch nur etwa 80 Prozent mit der gewünschten Qualifikation und lediglich 60 Prozent innerhalb des vorgesehenen Zeitraums. In rund fünf Prozent der Fälle blieb eine Stelle entweder unbesetzt oder wurde weder fristgerecht noch qualifikationsgerecht besetzt. Zudem zeigen die Ergebnisse, dass insbesondere grosse Institutionen mit über 500 Mitarbeitenden sowie Einrichtungen in intermediären Regionen Schwierigkeiten haben, qualifiziertes Personal fristgerecht zu rekrutieren

(Amberg et al., 2025a, S. 48–50). Mit steigendem Qualifikationsniveau verschärfen sich die Schwierigkeiten bei der Rekrutierung geeigneter Fachpersonen. Im Unterschied zu APH sind EMB stärker durch tertiär ausgebildete Fachpersonen geprägt (Amberg et al., 2025a, S. 41; Merçay et al., 2021, S. 5). Besonders stark von Rekrutierungsengpässen betroffen ist der Langzeitbereich, zu dem sowohl APH als auch EMB zählen. In der Praxis greifen Betriebe vermehrt auf temporäre Mitarbeitende oder Personalvermittlungen zurück, was zusätzlichen Einarbeitungsaufwand erfordert und die Arbeitsbelastung der bestehenden Teams verstärkt (Merçay et al., 2021, S. 101).

Die Forschung zeigt, dass sich die Folgen des Fachkräftemangels auf mehreren Ebenen manifestieren. Auf der Ebene der Arbeitsverhältnisse sind Fachkräfte mit einer zunehmenden Verdichtung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten konfrontiert, während qualifiziertes Personal in den Teams fehlt. Dies führt zu organisationalen Spannungen, veränderten personalpolitischen Strategien sowie individualisierten Überlastungserfahrungen bis hin zu Kündigungen (Franz, Spatscheck & van Riessen, 2024, S. 11–12) und schlussendlich zu erhöhter Fluktuation. Ein Entwicklungsprojekt der ZHAW Soziale Arbeit hebt hervor, dass hohe Fluktuation innerhalb der Institutionen eine Negativspirale auslösen kann. Als häufigster Kündigungsgrund wird eine hohe Arbeitsbelastung genannt, wobei Abgänge die Belastung der verbleibenden Mitarbeitenden weiter erhöhen und zusätzliche Kündigungen begünstigen (Amberg et al., 2025a, S. 84; Streckeisen, Wirz & Jossi, 2025, S. 25). Diese Entwicklungen verdeutlichen die zentrale Bedeutung von Arbeitszufriedenheit und Personalbindung. Beide Faktoren werden massgeblich durch Führungsqualität, Entwicklungsperspektiven sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben geprägt. In diesem Zusammenhang werden auch politische Anerkennung und staatliche Unterstützung als zentrale Voraussetzungen zur Stabilisierung der Versorgungssituation hervorgehoben (Amberg et al., 2025a, S. 74–84). Im Unterschied zum Pflegeberuf ist das Imageproblem im Sozialbereich weniger stark ausgeprägt (Weder, 2023, S. 11).

Neben quantitativen Engpässen rücken zunehmend Risiken einer Deprofessionalisierung sowie einer Aufweichung fachlicher Standards in den Fokus. Hochschulen stehen vor der Herausforderung, Forschung und Lehre trotz begrenzter Personalressourcen, steigender Studierendenzahlen und wachsender administrativer Anforderungen auf hohem Niveau sicherzustellen. Für wissenschaftlich Tätige gehen diese Entwicklungen mit prekären Beschäftigungsverhältnissen, erhöhtem Wettbewerbsdruck und einer Ausweitung der Aufgaben einher (Franz et al., 2024, S. 11–12).

Darüber hinaus wirkt sich der Fachkräftemangel unmittelbar auf die Verfügbarkeit, Ausgestaltung und Qualität sozialer-, bildungs- und gesundheitsbezogener Angebote aus, insbesondere

für vulnerable Adressat:innengruppen. Längere Wartezeiten, eingeschränkte Zugänge, geringere Verlässlichkeit sowie fachlich unangemessene Leistungsformen führen zu Einbussen in Partizipation, Innovation und gesellschaftlicher Teilhabe. Auf organisationaler Ebene steigt der Druck, fachliche Standards zu senken oder bestimmte Zielgruppen auszuschliessen, was langfristig die Qualität und Weiterentwicklung der Daseinsvorsorge beeinträchtigt. Gleichzeitig ist der Fachkräftemangel in der Sozialen Arbeit bislang nur unzureichend systematisch erforscht und empirisch abgebildet. (Franz et al., 2024, S. 12–13).

Auf dem Arbeitsmarkt zeigen sich Veränderungen in den Wertvorstellungen der Arbeitswelt. Jüngere Generationen messen planbaren Arbeitszeiten sowie der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben eine erhöhte Bedeutung bei, was insbesondere für Institutionen mit durchgehendem Betrieb neue Herausforderungen mit sich bringt (Weder, 2023, S. 10). Ein zentraler Faktor für die Attraktivität sozialmedizinischer Institutionen sind schliesslich die wahrgenommenen Arbeitsbedingungen. Die Fachkräftestudie von INTERFACE zeigt, dass das Halten von Fachkräften als grössere Herausforderung eingeschätzt wird als deren Rekrutierung. Hohe Arbeitsbelastung, begrenzte Karrieremöglichkeiten, unflexible Arbeitszeiten, geringe Entlöhnung sowie ein Verlust von Sinnhaftigkeit erhöhen die Bereitschaft, in weniger belastende oder besser entlöhnte Arbeitsfelder abzuwandern oder den Sozialbereich ganz zu verlassen (Amberg et al., 2025a, S. 62). Gleichzeitig weisen empirische Befunde darauf hin, dass Handlungsspielräume bestehen. Institutionen gewinnen an Attraktivität, wenn sie flexible und familienfreundliche Arbeitsbedingungen bieten, Mitgestaltung ermöglichen, berufliche Entwicklung und klare Karrieremöglichkeiten fördern sowie abwechslungsreiche Tätigkeiten und eine unterstützende Organisationskultur etablieren. Investitionen in Führungskompetenzen, klare Anforderungsprofile sowie eine qualitativ hochwertige Praxisausbildung und Einarbeitung gelten dabei als zentrale Stellschrauben zur nachhaltigen Stärkung von Zufriedenheit und Personalbindung (Amberg et al., 2025a, S. 74–75; Stocker, Jäggi, Künzi, Goebel & Zumstein, 2020, S. 18–20).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Forschung eine deutlich angespannte Fachkräftesituation im Pflege- und Sozialbereich beschreibt, welche durch den zunehmenden Versorgungsbedarf, demografische Veränderungen und hohe Berufsaustritte verschärft wird. Eine ausschliessliche Förderung der Ausbildung erweist sich als unzureichend, weshalb Arbeitsbedingungen, Führung und Personalbindung zunehmend an Bedeutung gewinnen.

3 Methodik

In diesem Kapitel wird das methodische Vorgehen der Masterarbeit dargestellt. Es umfasst das Forschungsdesign, die Beschreibung der Stichprobe, die Datenerhebung mit der Erstellung des Interviewleitfadens, der Durchführung und der Transkription der Interviews, die Datenanalyse und -auswertung sowie eine kritische Reflexion des Forschungsprozesses. Ziel dieses Kapitels ist es, die methodischen Grundlagen der Master-Thesis transparent und nachvollziehbar darzulegen.

3.1 Forschungsdesign

Für die vorliegende Masterarbeit wird ein qualitatives Forschungsdesign gewählt, welches auf einer verstehenden wissenschaftlichen Betrachtungsweise basiert. Qualitative Forschung erfasst soziale Wirklichkeit in ihrer Komplexität und Kontextgebundenheit und richtet den Blick auf subjektive Wahrnehmungen und Bedeutungszuschreibungen (Mayring, 2022, S. 11–19). Dies ist zentral, da Arbeitsbedingungen nicht unabhängig von individuellen Deutungen analysiert werden können (vgl. Kapitel 2.1.3).

Im Mittelpunkt stehen die von Mitarbeitenden wahrgenommenen Arbeitsbedingungen, ihre Bedürfnisse sowie mögliche Veränderungswünsche. Die einmalige Datenerhebung erfolgt mithilfe teilstandardisierter Interviews mit Mitarbeitenden aus APH und EMB im Kanton Zürich. Ziel ist es, ein vertieftes Verständnis dieser Perspektiven zu gewinnen und darauf aufbauend Ansatzpunkte für eine nachhaltige Personalbindung zu identifizieren. Die Ergebnisse sollen ARTISET Zürich und den angeschlossenen Institutionen als Grundlage für gezielte Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen dienen (vgl. Kapitel 1.3).

Die qualitative Inhaltsanalyse erweist sich hierfür als geeignet, da sie den interpretativen Zugang qualitativer Forschung methodisch umsetzt und Besonderheiten sowie Kontexte einzelner Fälle berücksichtigt, ohne primär auf Generalisierung abzuzielen (Mayring, 2022, S. 11; Oswald, 2010, S. 75). Gerade im Kontext von Arbeitsbedingungen ist dies bedeutsam, da diese im Zusammenspiel von organisationalen Strukturen und individuellen Eigenschaften entstehen. Somit werden Tätigkeiten sowohl durch die konkrete Arbeitssituation als auch durch die handelnden Personen geprägt (vgl. Kapitel 2.1.3). Das qualitative Forschungsdesign ermöglicht es, diese Vielschichtigkeit aus Sicht der Mitarbeitenden empirisch nachvollziehbar zu machen und ihre Erfahrungen systematisch in ihrer Bedeutung für den beruflichen Alltag zu erfassen.

3.1 Stichprobe

In der Sozialforschung wird in den meisten sozialwissenschaftlichen Studien mit sogenannten Samples gearbeitet, was einer Teilerhebung mit einer gezielten Auswahl von Fällen entspricht.

Qualitative Studien nutzen dabei in der Regel kleine Stichproben, da diese weniger aufwendig sind und sich schneller durchführen und auswerten lassen. Gleichzeitig ermöglicht die geringere Anzahl von Fällen, eine grössere Anzahl von Merkmalen sorgfältig und kontrolliert zu erfassen sowie individuelle Perspektiven differenzierter zu rekonstruieren (Döring & Bortz, 2016, S. 292–297). Dementsprechend werden teilstandardisierte Befragungen mit einer begrenzten Anzahl von Interviewpersonen durchgeführt, da sie zeitintensiv sind und eine vertiefte Auseinandersetzung mit den einzelnen Fällen erfordern (von dem Berge, 2020, S. 279).

Auf der Grundlage theoretischer und empirischer Vorkenntnisse werden gezielt jene Fälle in das Sample aufgenommen, die als besonders aussagekräftig für die Beantwortung der Fragestellung gelten und aufgrund ihrer beruflichen Funktion grundlegende Einblicke in die Arbeitsbedingungen ihrer jeweiligen Institution ermöglichen (Döring & Bortz, 2016, S. 292–302)[2]. Dabei werden unterschiedliche berufliche Hintergründe und Funktionsstufen berücksichtigt. Insgesamt werden zehn Personen befragt, darunter zwei FaGe, zwei FaBe, zwei diplomierte Pflegefachpersonen mit Abschluss HF, zwei Sozialpädagog:innen der HF sowie zwei Personen ohne eidgenössisches Fähigkeitszeugnis (EFZ) mit Tätigkeit im Sozialbereich bzw. im Pflegebereich. Eine Übersicht der zentralen Merkmale der Stichprobe ist der Tabelle 1 zu entnehmen.

Tabelle 1. Eckdaten der interviewten Personen

Kürzel	**Geschlecht**	**Alter**	**Funktion/ Rolle**	**Tätigkeitsjahre in der Branche**	**Institutionstyp**
IP 1	weiblich (w)	34	Dipl. Pflegefachperson HF, Wundexpertin	12	APH
IP 2	w	42	Dipl. Pflegefachperson HF	25	APH
IP 3	w	37	FaGe EFZ, Praxisausbildnerin	16	APH
IP 4	w	38	FaGe EFZ, Nebenrolle als Physiotherapeutin	6	APH
IP 5	w	46	Pflegehelferin SRK, keine Qualifikation	½ Jahr	APH
IP 6	männlich (m)	50	Dipl. Sozialpädagoge HF, Praxisausbildner	16	EMB
IP 7	w	32	FaBe EFZ	15	EMB
IP 8	w	51	Dipl. Sozialpädagogin HF, aktuell in Ausbildung für	17	EMB

[2] Soweit einzelne Vorgehensweisen auf etablierte methodische Ansätze zurückgehen und im Forschungsprozess unmittelbar angewendet werden, erfolgt der Nachweis der entsprechenden Quellen im Kurzverweis, um die theoretische Fundierung und die Nachvollziehbarkeit sicherzustellen.

			körperzentrierte psychologische Beratung		
IP 9	w	33	Keine Qualifikation	½ Jahr	EMB
IP 10	m	59	FaBe EFZ	6	EMB

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

Von der Stichprobe ausgeschlossen werden Mitarbeitende mit Führungsverantwortung, da sich ihre Arbeitsbedingungen in zentralen Punkten deutlich von jenen des Kerndienstes unterscheiden, unter anderem hinsichtlich Arbeitszeiten, Einbindung in den Schichtdienst und Nähe zum operativen Alltag. Zwar könnten Führungspersonen theoretisch ebenfalls Einschätzungen zu Themen wie Schichtarbeit abgeben, diese würden jedoch überwiegend auf indirekten Beobachtungen beruhen und nicht auf eigener Betroffenheit. Ihre Perspektive unterscheidet sich somit qualitativ von jener der Mitarbeitenden im Kerndienst. Zudem beschreiben Führungspersonen Arbeitsbedingungen häufig aus einer organisatorisch strategischen Sicht, was die Vergleichbarkeit der Daten beeinträchtigen und den spezifischen Fokus auf die Arbeitssituation im Kerndienst verwässern würde.

Zudem war ursprünglich nicht vorgesehen, Mitarbeitende ohne anerkannte Grundausbildung in die Untersuchung einzubeziehen, da sie nicht der zunächst definierten Zielgruppe entsprachen. Der Fokus sollte auf Fachpersonen mit qualifizierter Ausbildung gelegt werden, da insbesondere in diesem Bereich ein Mangel besteht. Nach weiterführenden Überlegungen wurde diese Entscheidung jedoch revidiert, da auch Mitarbeitende ohne formale Grundausbildung eine unverzichtbare Stütze für einen Betrieb darstellen. Gemäss der SOMED-Statistik arbeiteten im Jahr 2022 insgesamt 30’406 Personen ohne Ausbildungsabschluss in APH (Curaviva, 2024). Zudem stellte sich die forschungsethische Frage, ob es gerechtfertigt ist, ihre Erfahrungen und Perspektiven auszublenden, obwohl sie wesentlich zum Funktionieren des Arbeitsalltags beitragen. Zudem wurde erörtert, dass eine Nachqualifizierung dieser Mitarbeitenden langfristig zur Entschärfung des Fachkräftemangels beitragen kann.

Der Feldzugang erfolgt über die Projektbegleitperson der Praxisorganisation ARTISET Zürich, welche die entsprechenden Kontakte vermittelt. Der Zugang zum Feld wird damit über Schlüsselpersonen, sogenannte Gatekeeper:innen, hergestellt (Helfferich, 2011, S. 175).

3.2 Datenerhebung

Im Folgenden wird die Datenerhebung näher ausgeführt: Zunächst wird die Erstellung des Interviewleitfadens erklärt und anschliessend die Durchführung der Interviews sowie der organisatorische Rahmen der Befragungen erläutert. Abschliessend wird die Transkription beschrieben, die einen zentralen Schritt zur Aufbereitung der Daten für die Analyse darstellt.

3.2.1 Erstellung des Interviewleitfadens

Im Grundsatz enthält ein Interviewleitfaden die Fragen, die den Interviewpartner:innen gestellt werden (Gläser & Laudel, 2010, S. 142). Wie bereits im Forschungsdesign (vgl. Kapitel 3.1) erläutert, wird für die Datenerhebung das qualitative Verfahren mit leitfadengestützten und teilstandardisierten Interviews gewählt. Dieses eignet sich insbesondere für Forschungsvorhaben mit klar eingegrenzten Fragestellungen, bei denen beschreibende und argumentierende Darstellungen der Befragten im Vordergrund stehen (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2010, S. 165). Da die vorliegende Masterarbeit subjektive Wahrnehmungen, Einschätzungen und Erfahrungen zu Arbeitsbedingungen erfassen soll, ist dieses Vorgehen besonders passend. Teilstandardisierte Befragungen ermöglichen sowohl eine explorative Annäherung an das Themenfeld als auch eine systematische Erfassung zentraler Aspekte. Sie werden überwiegend als persönliche Interviews durchgeführt und unterscheiden sich klar von standardisierten Erhebungsformen. Die Begriffe semi-strukturiert und teilstandardisiert werden häufig synonym verwendet und bezeichnen Interviewformen, in denen zwar die Fragen vorgegeben sind, nicht jedoch die Antwortoptionen. Damit unterscheidet sich der Leitfaden klar von standardisierten Fragebögen quantitativer Befragungen (von dem Berge, 2020, S. 279–286). Seine Konstruktion basiert auf theoretischen Annahmen über relevante Einflussfaktoren und Problembereiche und ist eng mit dem Erkenntnisinteresse des jeweiligen Forschungsvorhabens verknüpft (Leitner & Wroblewski, 2005, S. 250).

Vor diesem Hintergrund wird der Interviewleitfaden im Rahmen eines qualitativen, teilstandardisierten Erhebungsdesigns entwickelt und als zentrales Instrument der Datenerhebung eingesetzt. Ausgangspunkt bilden die Forschungsfrage (vgl. Kapitel 1.2) sowie das Forschungsziel der Arbeit (vgl. Kapitel 0). Der Leitfaden wird so konzipiert, dass er eine thematische Struktur vorgibt und zugleich Offenheit für individuelle Perspektiven und Schwerpunktsetzungen ermöglicht. Die inhaltliche Strukturierung erfolgt somit über einen teilstandardisierten Leitfaden, der zentrale Themenbereiche sowie offene Fragestellungen vorgibt. Diese Vorstrukturierung dient der Fokussierung und Vergleichbarkeit der Interviews, ohne die Befragten in ihren Antworten festzulegen. Der Grad der Offenheit orientiert sich dabei am Forschungsgegenstand: In explorativen Studien sind Fragen tendenziell offener formuliert, während sie in theorie- oder hypothesenprüfenden Untersuchungen präziser gefasst werden (von dem Berge, 2020, S. 279). Da die vorliegende Studie explorativ angelegt ist, werden die Forschungsfragen tendenziell offener formuliert.

Der Interviewleitfaden ist in drei Phasen gegliedert. Der Einstieg dient der Bildung einer vertrauensvollen Gesprächsatmosphäre und der Kontextualisierung der Aussagen. Im Hauptteil folgen offene Leitfragen zu Themenblöcken, die bei Bedarf durch Nachfragen vertieft werden. Der Abschluss ist als Bilanzierungsphase gestaltet, in der die Interviewpersonen zentrale

Punkte zusammenfassen und ergänzende Anmerkungen machen können. Der vollständige Interviewleitfaden ist im Anhang enthalten (vgl. Kapitel 8).

Inhaltlich orientiert sich der Leitfaden an sechs deduktiven Themenblöcken, denen jeweils zentrale Hauptfragen zugeordnet sind. Diese fungieren als verbindliche Leitfragen. Ergänzend enthalten die Themenblöcke Nach- und Detailfragen, die der Vertiefung einzelner Aspekte dienen und nur gestellt werden, wenn entsprechende Inhalte in den Hauptantworten nicht ausreichend behandelt werden (Bogner, Littig & Menz, 2014, S. 28–29). Somit wird der Leitfaden nicht als starres Fragenschema konzipiert, sondern erlaubt es, auf die Erzählstruktur der Interviewpersonen einzugehen und die Reihenfolge oder Formulierungen situativ anzupassen, ohne den inhaltlichen Kern zu verändern (Gläser & Laudel, 2010, S. 149–153). Inhaltliche Veränderungen sollen hingegen vermieden werden, um die Vergleichbarkeit der Interviews sicherzustellen (von dem Berge, 2020, S. 287–288).

3.2.2 Durchführung der Interviews

Die Interviews werden leitfadengestützt und teilstandardisiert durchgeführt. Insgesamt finden zehn Interviews statt, davon sieben vor Ort in den jeweiligen APHs bzw. EMB und drei online via Teams. Die Teilnehmenden werden bereits in der Interviewanfrage über das Forschungsvorhaben sowie den organisatorischen Rahmen informiert. In einer weiteren Kontaktaufnahme erhalten sie eine Einverständniserklärung, in der die Tonaufzeichnung sowie der Datenschutz erläutert werden. Diese Einverständniserklärungen werden zu Beginn unterschrieben entgegengenommen, und die Zustimmung zur Tonaufzeichnung wird nochmals mündlich bestätigt (von dem Berge, 2020, S. 292). Nach informierter Zustimmung werden die Interviews audiographisch aufgezeichnet. Die Tonaufzeichnung wird eingesetzt, da gleichzeitiges Zuhören, Mitschreiben, analytisches Mitdenken und situatives Nachfragen kaum ohne Informationsverluste zu bewältigen sind. Handschriftliche Protokolle gelten dementsprechend als deutlich reduzierter (Gläser & Laudel, 2010, S. 157).

Zu Beginn jedes Interviews werden folgende Themen kurz aufgegriffen, um einen transparenten und strukturierten Gesprächsrahmen herzustellen: Vorstellung der interviewenden Person, der Dank für die Teilnahme, die Erläuterung der Auswahlgründe, die Nennung der voraussichtlichen Dauer sowie der Hinweis auf Anonymität und Vertraulichkeit (Bogner et al., 2014, S. 59–60). Dabei ist dieser einleitende Teil des Gesprächs nicht Bestandteil der Transkripte.

Bei teilstandardisierten Expertinnen- und Experteninterviews sind zwar die Fragen vorgegeben, nicht jedoch Antworten oder Gesprächsverlauf (Meuser & Nagel, 2005, S. 269). Demnach folgt der Interviewverlauf nicht zwingend der im Leitfaden vorgegebenen Reihenfolge. Die Reihenfolge der Fragen kann situativ angepasst werden, wenn Interviewpersonen Themen aufgreifen, die nachfolgende Leitfragen betreffen (Bogner et al., 2014, S. 29–30; Gläser & Laudel,

2010, S. 41–153; Mayer, 2013, S. 37). Dies unterstützt einen natürlichen Gesprächsverlauf und verhinderte unnötige Unterbrechungen (von dem Berge, 2020, S. 287). Ebenso wird ein verhörähnliches Frage-Antwort-Schema zugunsten eines natürlichen Gesprächs vermieden (Pfadenhauer, 2005, S. 118).

Eine zentrale Rolle spielt aktives Zuhören, welches aufmerksame Gesprächsteilnahme, Blickkontakt und inhaltliche Fokussierung umfasst. Nachfragen werden möglichst in natürlichen Gesprächspausen gestellt, Denkpausen zugelassen und unklare Aussagen durch kurze Klärungsfragen präzisiert (Gläser & Laudel, 2010, S. 173–177). Dies bedeutet: Unklarheiten werden durch gezielte Nachfragen geklärt, während bei stark ausschweifenden Antworten behutsam gesteuert wird (von dem Berge, 2020, S. 290). Falls offen formulierte Fragen nicht ausreichend differenzierte Informationen liefern, werden vertiefende Nachfragen gestellt (Gläser & Laudel, 2010, S. 173–177). Dabei wird berücksichtigt, dass die Formulierung der Fragen die Antworten beeinflussen kann (von dem Berge, 2020, S. 290). Zur Sicherstellung der Vergleichbarkeit der erhobenen Daten wird darauf geachtet, dass die im Interviewleitfaden enthaltenen Fragen vollständig ausformuliert und allen Interviewpersonen in gleicher Weise gestellt werden (Mayer, 2013, S. 37).

Da Interviews soziale Interaktionen darstellen, kommt dem Gesprächsklima besondere Bedeutung zu. Eine angenehme und vertrauensvolle Atmosphäre fördert Offenheit sowie ausführliche Schilderungen (Gläser & Laudel, 2010, S. 114–115). Entsprechend wird auf ein freundliches, seriöses Auftreten und sichtbares Interesse geachtet (von dem Berge, 2020, S. 290). Gesprächsgenerierende Signale wie Kopfnicken oder kurze verbale Bestätigungen unterstützen den Redefluss, während wertende Reaktionen weitgehend vermieden werden, um Beeinflussungen zu verhindern (Froschauer & Lueger, 2003, S. 71–72; Gläser & Laudel, 2010, S. 173; von dem Berge, 2020, S. 291).

3.2.3 Transkription der Interviews

Nach Durchführung der Interviews werden alle zehn Tonaufnahmen vollständig transkribiert, da die Verschriftlichung eine inhaltsanalytische Auswertung ohne Informationsverluste ermöglicht (von dem Berge, 2020, S. 292). Da qualitative Daten häufig sensible Informationen enthalten, werden alle erhobenen Daten anonymisiert, um Rückschlüsse auf die einzelnen Fachpersonen zu vermeiden (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 204).

Die Transkription erfolgt zunächst mithilfe der KI-basierten Open-Source-Software noScribe, die lokale Speicher nutzt und damit eine datenschutzkonforme Verarbeitung ermöglicht. Jedoch konnten damit Schweizerdeutsche Dialekte nicht ausreichend detailliert erfasst werden, wozu schliesslich der Transkriptionsservice InIT der ZHAW hinzugezogen wurde. Anschliessend werden alle Transkripte manuell überprüft und hinsichtlich inhaltlicher Richtigkeit sowie

Datenschutz kontrolliert, da automatisch erzeugte Transkriptionen nicht als fehlerfrei gelten (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 203).

Die manuelle Überprüfung und Überarbeitung der Transkripte erfolgt nach den Transkriptionsregeln von Kuckartz und Rädiker (2024, S. 200). Jeder Sprechbeitrag wird als eigener Absatz transkribiert, um die Lesbarkeit zu erhöhen. Die einzelnen Sprechbeiträge werden jeweils durch eindeutige Kürzel für die sprechende Person gekennzeichnet. Die Transkription erfolgt wörtlich, wobei Sprache und Interpunktion leicht geglättet und an das Schriftdeutsche angenähert werden. Wortstellung sowie bestimmte und unbestimmte Artikel werden auch dann beibehalten, wenn sie grammatikalisch nicht korrekt sind. Wortwiederholungen werden vollständig transkribiert. Unverständliche Passagen sind mit der Kennzeichnung «(unv.)» versehen. Dialektale Äusserungen werden zur besseren Durchsuchbarkeit weitgehend in Schriftsprache übertragen (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 200), bei geeigneter Kontextlage jedoch beibehalten.

Zustimmende Lautäusserungen der interviewenden Person sind dann transkribiert, wenn sie den Redefluss der sprechenden Person deutlich unterbrechen. Kurze Einwürfe anderer Personen werden in Klammern innerhalb des jeweiligen Sprechbeitrags integriert, wobei das Kürzel der anderen Person mit einem Gedankenstrich vorangestellt ist. Deutlich längere Pausen werden durch in Klammern gesetzte Auslassungspunkte «(…)» markiert, wobei je nach Länge der Pause ein, zwei oder drei Punkte gesetzt werden. Sehr lange Pausen werden mit der jeweiligen Dauer in Sekunden gekennzeichnet. Laute wie Lachen werden in runden Klammern notiert. Ebenso werden nonverbale Aktivitäten und Störungen festgehalten. Zeitmarken werden bei den ersten Transkriptionen jeweils am Ende jedes Sprechbeitrags eingefügt (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 200). Im weiteren Verlauf erfolgte die Setzung von Zeitmarken nur noch punktuell, da sich zeigte, dass für das gezielte Nachhören einzelner Passagen sporadische Zeitangaben ausreichen.

3.3 Datenanalyse- und Auswertung

Die Auswertung des Datenmaterials erfolgt auf Grundlage der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2024) und wird mithilfe der Software MAXQDA umgesetzt. Dabei wird ein mehrstufiges Verfahren genutzt, welches deduktiv aus der Forschungsfrage und den leitenden Themen des Forschungsvorhabens entwickelte Kategorien mit einer induktiven Erweiterung des erhobenen Materials verknüpft. Die einzelnen Phasen des Vorgehens werden in der folgenden Abbildung 4 gezeigt und folglich erklärt.

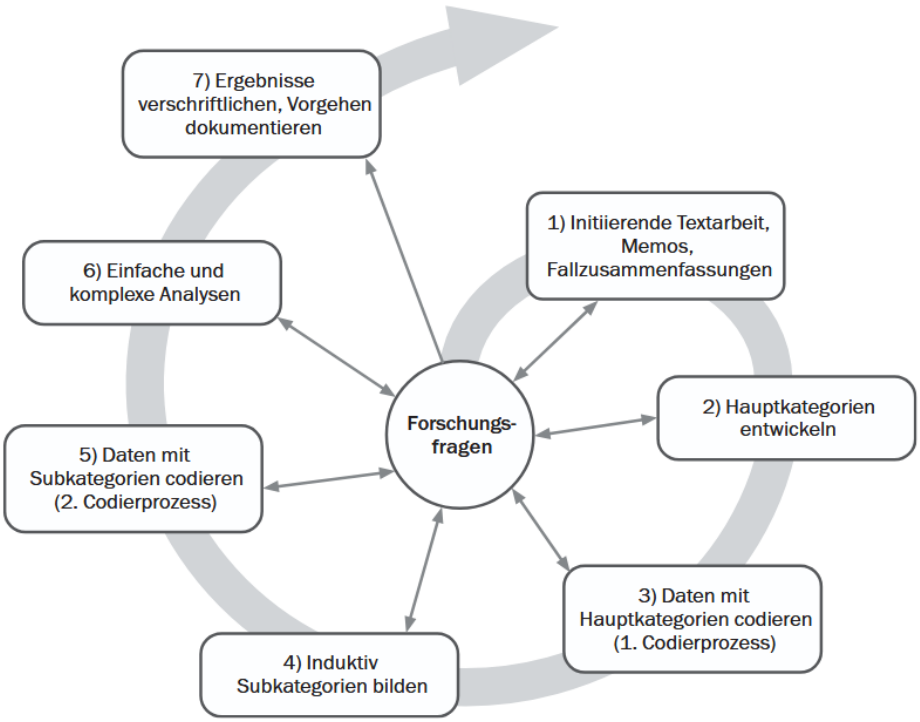


Abbildung 4. Ablauf einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse

Quelle: Kuckartz und Rädiker, 2024, S. 132

Die **erste Phase** der Auswertung umfasst die initiierende Textarbeit, das Verfassen von Memos sowie erste Fallzusammenfassungen, sogenannte Case Summarys (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 132). Das Datenmaterial wird zunächst sorgfältig gelesen und zentrale Textstellen markiert. Zur ersten Orientierung dienen vier übergeordnete Codes: die Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen mit Belastungen und Ressourcen, Gestaltungsspielräume und organisationale Unterstützung, die institutionelle Bindung und Wechselbereitschaft sowie individuelle Bedürfnisse und Verbesserungsvorschläge. Begleitend dazu werden erste Beobachtungen und Auswertungsideen in Memos festgehalten (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 133). Exemplarisch wird nachfolgend das Memo **Starke Unterstützung und hohe Führungsnähe** dargestellt, das zentrale Beobachtungen aus einem Interview mit einer Person aus einem APH dokumentiert:

> IP schildert eine positive Zusammenarbeit zwischen Team, Bereichsleitung und Geschäftsleitung. Die Führung reagiert schnell, nimmt Anliegen ernst und ist physisch präsent, sowohl in Krisen als auch im Alltag. Diese starke Unterstützungskultur wirkt als wichtiger Bindungsfaktor und kontrastiert deutlich mit früheren beruflichen Erfahrungen, wo Flexibilität, Kommunikation und Nähe der Leitung gefehlt haben.

Den Abschluss dieser Phase bildet die Erstellung kurzer Fallzusammenfassungen (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 133).

Im **zweiten Schritt** der Analyse erfolgt die inhaltliche Strukturierung des Datenmaterials (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 133). Als analytisches Grundgerüst dienen sechs Hauptkategorien, die deduktiv aus der Forschungsfrage sowie den leitenden Themen der Erhebung abgeleitet werden. Diese umfassen die Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen, Gestaltungsmöglichkeiten und Unterstützung, die Bindung an die Institution und Wechselbereitschaft, Veränderungsimpulse und Zukunftsperspektiven, Spannungsfelder und Zielkonflikte sowie Zufriedenheit und Bedürfnisse. Um eine optimale Passung zum Material zu gewährleisten, werden diese Kategorien im Prozess fortlaufend angepasst und geschärft. Diese vertiefte Auseinandersetzung ermöglicht es, die Relevanz einzelner Themen präzise zu bewerten und das Kategoriensystem auf die für die Forschungsfrage wesentlichen Aspekte zu fokussieren. Ein solches Vorgehen stellt sicher, dass das System eng an den Forschungszielen orientiert, überschaubar aufgebaut und klar definiert ist, was den zentralen Qualitätsanforderungen an eine präzise Ergebnisdarstellung entspricht (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 133–135).

Zur Überprüfung der Anwendbarkeit des Kategoriensystems wird ein Probedurchlauf mit einem Teil des Datenmaterials vorgenommen. Der Probedurchlauf geht fliessend in die Codierung des Gesamtmaterials ein (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 133–134).

In der **dritten Phase** der Analyse wird das gesamte Datenmaterial anhand der festgelegten Hauptkategorien systematisch codiert. Der Prozess erfolgt sequenziell, wobei die Transkripte von Anfang bis Ende durchgearbeitet und relevante Textstellen den entsprechenden Kategorien zugeordnet werden (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 134). Als Codier-Abschnitte dienen Sinneinheiten, die mindestens einen vollständigen Satz umfassen; bei Bedarf werden auch mehrere Sätze, Absätze oder die jeweilige Interviewfrage als zusammenhängendes Segment erfasst. Dabei wird darauf geachtet, die Segmente so zu wählen, dass sie auch ausserhalb ihres ursprünglichen Kontextes verständlich bleiben, wobei der Umfang des mitcodierten Textes auf das für das Verständnis notwendige Mass beschränkt wird. In bestimmten Fällen werden auch einzelne Begriffe codiert (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 136).

Textpassagen ohne Bezug zur Forschungsfrage bleiben uncodiert. Da ein Textabschnitt mehrere Themen enthalten kann, sind Mehrfachcodierungen ausdrücklich zulässig. Die Annahme disjunkter Kategorien wird nur dort angewendet, wo Subkategorien so konstruiert sind, dass sie sich gegenseitig ausschliessen. Bei Unsicherheiten hinsichtlich der Zuordnung wird eine Entscheidung auf Grundlage der Gesamteinschätzung des Textzusammenhangs getroffen, orientiert an hermeneutischen Grundannahmen des Textverstehens (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 134).

Für die Qualität der Analyse ist die Einhaltung wissenschaftlicher Gütekriterien zentral. Qualitative Forschungsdesigns erfordern spezifische Massstäbe. Die Bewertung der vorliegenden Arbeit orientiert sich daher an den Kriterien Bestätigbarkeit, Zuverlässigkeit, Verlässlichkeit, Auditierbarkeit, Glaubwürdigkeit, Übertragbarkeit und Passung (Miles & Huberman, 1994, S. 277–280). Ein zentraler Aspekt zur Gewährleistung dieser Gütekriterien betrifft die Gestaltung des Codierprozesses. Methodisch wird empfohlen, das Datenmaterial von mehreren Personen codieren zu lassen (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 136). Da es sich bei der vorliegenden Arbeit um eine Qualifikationsarbeit handelt und die Auswertung von der Verfasserin allein vorgenommen werden muss, erfolgt die Qualitätssicherung durch einen zweiten Codierdurchlauf mit zeitlicher Versetzung (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 137). Während der initiale Probedurchlauf noch keine Notwendigkeit für strukturelle Änderungen aufzeigte, ergab sich nach dem ersten Codierdurchlauf aus dem Datenmaterial Anpassungsbedarf. Ursprünglich ausgewählte Hauptkategorien wurden auf vier Hauptkategorien reduziert. Anschliessend wurde der Codierprozess erneut vollständig durchlaufen, um die Passung des überarbeiteten Kategoriensystems final zu überprüfen.

Detailliert bedeutet dies, dass das ursprüngliche Kategoriensystem im Prozess der Materialauseinandersetzung gezielt modifiziert wurde, um die analytische Trennschärfe zu erhöhen und thematische Redundanzen zu vermeiden. So wurden die Hauptkategorien Arbeitszufriedenheit und Bedürfnisse sowie Spannungsfelder und Zielkonflikte entfernt, da die Befragten ihre Zufriedenheit sowie Spannungsfelder unmittelbar an konkrete Aspekte wie Teamarbeit oder Führung knüpften, erwiesen sich isolierte Hauptkategorien als wenig zielführend.

Die Hauptkategorie Gestaltungsmöglichkeiten und Unterstützung wurde im Zuge der Analyse präzisiert. Während sie initial neben Gestaltungsmöglichkeiten auch die Unterstützung durch Vorgesetzte und die Institution umfasste, zeigte sich in den Interviews, dass Entlastung nicht ausschliesslich durch Führungspersonen und Institutionen erfolgt, sondern ebenso durch informelle Netzwerke, kollegiale Unterstützung sowie durch spezifische Ressourcen wie digitale Hilfsmittel oder Supervision. Vor diesem Hintergrund wurde die Hauptkategorie inhaltlich geschärft und fortan ausschliesslich als Unterstützung bezeichnet.

Zudem erfolgte eine weitere Präzisierung hinsichtlich der Hauptkategorie Veränderungsimpulse und Zukunftsperspektiven zur neuen Hauptkategorie Verbesserungswünsche, Vorschläge und Attraktivitätsfaktoren. Dieser Schritt begründet sich darin, dass Verbesserungsvorschläge im Erzählfluss der Befragten direkt mit individuellen Attraktivitätsmerkmalen einer Institution verknüpft wurden. Durch diese induktiv motivierte Neuausrichtung konnte ein konsistentes Kategoriensystem von Hauptkategorien geschaffen werden, das die komplexen Zusammenhänge des Datenmaterials präzise abbildet.

In der **vierten Phase** der Analyse erfolgt die Bildung der Subkategorien. Methodisch werden hierzu sämtliche Textstellen einer Hauptkategorie systematisch zusammengestellt und anschliessend zu abstrakteren Einheiten gebündelt definiert (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 138). Aufgrund der hohen Übereinstimmung des Datenmaterials mit bereits etablierten Themenfeldern, die auf die vertiefte theoretische Auseinandersetzung sowie den klar strukturierten Interviewleitfaden zurückzuführen ist, wurden die Subkategorien zunächst überwiegend deduktiv abgeleitet. Im weiteren Verlauf des Analyseprozesses zeigte sich jedoch ergänzend ein Bedarf an induktiven Ausdifferenzierungen einzelner Themenbereiche.

Die induktive Ausdifferenzierung lässt sich exemplarisch an der ursprünglich definierten Subkategorie Lohn innerhalb der Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen verdeutlichen. Während diese anfänglich ausschliesslich monetär konzipiert war, wurde sie im Verlauf der Analyse um den Aspekt der materiellen Wertschätzung erweitert. Dadurch konnten auch indirekt finanzielle Faktoren, wie etwa Einspringpauschalen, adäquat abgebildet werden, ohne die strukturelle Klarheit durch die Einführung einer zusätzlichen Kategorie zu beeinträchtigen.

Ein vergleichbares Vorgehen zeigte sich bei der Subkategorie Spannungsfelder. Diese war zunächst auf den Konflikt zwischen Mitarbeitendenbedürfnissen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen fokussiert und wurde im Analyseprozess induktiv um Spannungen zwischen individuellen Bedürfnissen und institutionellen Vorgaben erweitert. Aufgrund der hohen inhaltlichen Nähe zu den bestehenden Konfliktlinien erwies sich eine Ausdifferenzierung innerhalb der bestehenden Kategorie als zielführender als die Bildung einer neuen Subkategorie. Spannungsfelder waren zuvor kurzzeitig als eigenständige Hauptkategorie vorgesehen, wurden jedoch im Zuge einer ersten analytischen Verdichtung verworfen. Da sich im weiteren Analyseverlauf wiederholt ambivalente Wahrnehmungen und widersprüchliche Anforderungen in Bezug auf die Arbeitsbedingungen zeigten, erfolgte eine konzeptionelle Neuverortung. Zur präziseren Abbildung ihrer Relevanz für die Forschungsfrage wurden die Spannungsfelder daher als Subkategorie dem Bereich der Arbeitsbedingungen zugeordnet.

Auch die deduktiv gebildete Subkategorie Entlastungsstrukturen wurde aufgrund der im Datenmaterial sichtbar gewordenen Differenzierungsbedarfe induktiv weiter ausdifferenziert und präzisiert zu Entlastende Strukturen, Angebote und Regelungen.

Insgesamt wurde das Prinzip der Sparsamkeit und Überschaubarkeit berücksichtigt, genauer gesagt so differenziert wie nötig und so einfach wie möglich. Mit zunehmender Anzahl an Subkategorien steigen die Anforderungen an klare Definitionen sowie das Risiko von Fehlcodierungen (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 139).

Die final gebildeten Haupt- und Subkategorien sind in der nachfolgenden Tabelle 2 übersichtlich dargestellt. Definitorische Ausführungen zu den einzelnen Kategorien finden sich im

Anhang (vgl. Kapitel 8). Zur besseren Übersicht und Analyse sind die Kategorien in der Tabelle farblich gekennzeichnet. Blau markiert sind jene Kategorien, deren Hauptfokus auf dem ersten Teil der Forschungsfrage liegt: die Einschätzung der aktuellen Arbeitsbedingungen sowie der gegenwärtigen Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Die grün gekennzeichneten Kategorien beziehen sich auf den zweiten Teil der Forschungsfrage und richtet den Fokus auf die daraus hervorgehenden Bedürfnisse und Veränderungsimpulse, konkret auf jene Impulse und Ideen, die von den Mitarbeitenden als besonders wichtig hervorgehoben werden.

Tabelle 2. Übersicht des Kategoriensystems

Hauptkategorien	**Subkategorien deduktiv**	**Subkategorien induktiv – am Material weiterentwickelt**
Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen (deduktiv)	Arbeitszeiten & Schichtsystem Personalbesetzung & Arbeitsmenge Physische Arbeitsumgebung & Ausstattung Team- & Vorgesetztenzusammenarbeit / Führung Pausen- & Erholungszeiten Einfluss- & Mitgestaltungsmöglichkeiten Weiterbildungsmöglichkeiten & -angebote	Spannungsfelder: Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen vs. Institutionelle Rahmenbedingungen Lohn & Materielle Wertschätzung
Bindung an die Institution & Wechselbereitschaft (deduktiv)	Bindende Faktoren Belastende Faktoren / Wechselgründe	
Unterstützung (deduktiv – induktiv)	Persönliche Zukunftsperspektiven	Entlastende Strukturen, Angebote & Regelungen
Verbesserungswünsche, Vorschläge & Attraktivitätsfaktoren (deduktiv – induktiv)		

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

Die **fünfte Phase** der Analyse umfasst den zweiten Codierprozess, indem die zuvor mit Hauptkategorien codierten Textstellen den ausdifferenzierten Subkategorien zugeordnet werden. Das Material wird erneut systematisch durchgegangen durch die bereits bearbeiteten Daten. Dies setzt voraus, dass in der vorherigen Phase ausreichend Daten für die Ausdifferenzierung tragfähiger Subkategorien herangezogen wurden (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 142).

In der **sechsten Phase** steht die vertiefte inhaltliche Auswertung des Datenmaterials sowie die Vorbereitung der Ergebnisdarstellung im Vordergrund (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 147). Die Auswertung erfolgt in Form einer kategorienbasierten Analyse entlang der Haupt- und Subkategorien. Die Ergebnisse werden thematisch geordnet dargestellt, um sichtbar zu machen, welche Inhalte zu den einzelnen Themen berichtet wurden. Im Fokus stehen dabei weniger die Häufigkeit einzelner Aussagen als vielmehr deren inhaltliche Bedeutungen, typische Argumentationsmuster und mögliche Interpretationen, die bei Bedarf durch geeignete Zitate veranschaulicht werden (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 148–149).

In der **siebten Phase** werden die Analyseergebnisse verschriftlicht und der Analyseprozess dokumentiert. Die gewonnenen Erkenntnisse und Antworten auf die Forschungsfragen werden auf Grundlage der vorangehenden Analyseschritte in einem Ergebnisbericht zusammengeführt. Die Phasen sechs und sieben sind dabei eng miteinander verknüpft und werden iterativ durchlaufen. Dies, weil eine vertiefte Auseinandersetzung mit einzelnen Kategorien weitere Differenzierungen ohne erneute Materialdurchlauf ermöglichen Für die Ergebnisdarstellung unterstützt eine an der Forschungsfrage orientierte Storyline den Aufbau und die Anordnung der analysierten Kategorien (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 154–155). Die Verschriftlichung der Ergebnisse im Rahmen der sechsten und siebten Phase wird in Kapitel 4 ersichtlich. Der Auswertungsteil schliesst mit einer zusammenfassenden Rückbindung an die Forschungsfrage in Kapitel 5 und 6.1 ab.

3.4 Kritische Reflexion des Forschungsprozesses

Die Durchführung war mit methodischen und praktischen Herausforderungen verbunden, die sich bereits im Rahmen Vorbereitung, insbesondere des Interviewleitfaden und der Stichprobenziehung zeigten. Von Beginn an lag der Fokus auf ausgewählten Dimensionen der Arbeitsbedingungen, die innerhalb des zur Verfügung stehenden Umfangs fundiert analysiert werden können. Dadurch kamen möglicherweise andere Perspektiven nicht auf.

Hinsichtlich der Zusammensetzung der Stichprobe wurde deutlich, dass zwei Interviewpersonen über eine geringe Berufserfahrung in der jeweiligen Branche verfügten, was deren Möglichkeiten für vergleichende Einordnungen einschränkte. Zudem waren einige Teilnehmende erst seit kurzer Zeit bei ihrem aktuellen Arbeitgebenden tätig oder berichteten von rezenten Verbesserungen der Arbeitsbedingungen, was das Bild einer insgesamt hohen Zufriedenheit begünstigt haben könnte.

Besonders kritisch zu reflektieren ist der Hinweis, dass die Interviewteilnahme teilweise gezielt dadurch zustande kam, dass betreffende Personen seitens der Institution als besonders zufriedene Mitarbeitende wahrgenommen und für das Forschungsprojekt angefragt wurden. Diese Form der Positiv-Selektion führt dazu, dass die Stichprobe primär Perspektiven abbildet,

die bereits eine hohe Identifikation mit der Organisation aufweisen, während kritische oder unzufriedene Stimmen unterrepräsentiert bleiben. In der Konsequenz besteht das Risiko, dass bestehende Belastungsfaktoren und strukturelle Defizite unterschätzt werden, da die Sichtweisen jener Mitarbeitenden fehlen, die eine höhere Wechselbereitschaft oder eine geringere emotionale Bindung zeigen. Dies schränkt die Varianz der Daten ein und könnte dazu führen, dass die abgeleiteten Impulse für die Personalbindung primär den Erhalt des Status quo stützen, anstatt die tieferliegenden Ursachen potenzieller Fluktuation aufzudecken.

Auch während der Datenerhebung traten reflexionswürdige Aspekte auf. In den Präsenzinterviews gelang der Aufbau einer vertrauensvollen Gesprächsatmosphäre in der Regel schneller als virtuell. Zudem waren die räumlichen Bedingungen hinsichtlich Privatsphäre und Sitzkomfort nicht optimal. In den online durchgeführten Interviews war die räumliche Privatsphäre häufig besser gewährleistet, während der Aufbau einer tragfähigen Gesprächsbeziehung durch die virtuelle Distanz erschwert wurde. Zudem hatten einige Interviewpersonen Schwierigkeiten, einzelne Fragen unmittelbar mit ihrem Arbeitsalltag zu verknüpfen. Zusätzliche Schwierigkeiten zeigten sich bei einem Interview durch eine sprachliche Barriere und demzufolge Verständigungsproblemen.

Ebenso wurde der eigene Einfluss als interviewführende Person während der Datenerhebung reflektiert. Insbesondere bei längeren Erzählungen erwies es sich als herausfordernd, Interviewpersonen zu unterbrechen, wenn diese vom Thema abschweiften. Daraus ergab sich ein Spannungsfeld zwischen Offenheit für ausführliche Erzählungen und der Aufrechterhaltung einer strukturierten Gesprächsführung zur Sicherstellung der Vergleichbarkeit der Daten.

Die Datenauswertung mittels inhaltlich strukturierter qualitativer Inhaltsanalyse erwies sich aufgrund fehlender Vorerfahrung als anspruchsvoll. Trotz intensiver Auseinandersetzung mit der Literatur war die Codierung einzelner Textstellen herausfordernd, insbesondere im Hinblick auf die Abgrenzung von Kategorien. Dabei war es mitunter schwierig zu differenzieren, welche Aussagen tatsächlich eine Relevanz für die Forschungsfrage besassen, insbesondere bei Schilderungen, die weniger die individuelle Perspektive der Mitarbeitenden (Mitarbeiterzentrierung) und stattdessen eher allgemeine institutionelle Rahmenbedingungen (Angebotszentrierung) in den Fokus setzten.

Zudem liessen sich zahlreichen Textstellen mehreren Kategorien zuordnen. Um eine zu hohe Komplexität des Kategoriensystems zu vermeiden, wurden Textstellen der wichtigsten Kategorie zugeordnet und darauf verzichtet, jede potenziell passende Subkategorie anzuwenden. Dies führte dazu, dass einzelne inhaltliche Nuancen weniger differenziert abgebildet wurden. Der theoretisch vorstrukturierte Interviewleitfaden bewirkte zudem, dass ein Grossteil der

Subkategorien deduktiv vorgegeben war. Rückblickend hätte ein explorativer Zugang zu Beginn des Forschungsprozesses möglicherweise mehr Raum für induktive Entdeckungen gelassen.

Dennoch erwies sich die iterative Auseinandersetzung mit dem Material als wesentliches Qualitätsmerkmal. Beim erneuten Durchlaufen des Codierprozesses fielen gezielt Punkte zur Schärfung der Kategorien auf. Die daraus resultierenden Anpassungen und veränderte analytische Wahrnehmung einzelner Passagen wurden als positiver Prozess der methodischen Weiterentwicklung empfunden, der die Validität der Ergebnisse stärkte.

Insgesamt verdeutlichte der Forschungsprozess, dass in eine qualitative Inhaltsanalyse trotz methodischer Orientierung ein gewisses Mass an Subjektivität der forschenden Person einfliesst. Deshalb wird interpretative Sensibilität und kontinuierliche Reflexivität erforderlich. Die gemachten Erfahrungen unterstreichen die Bedeutung einer sorgfältigen Balance zwischen Offenheit und Struktur sowie zwischen situativer Flexibilität und methodischer Vergleichbarkeit und liefern wertvolle Hinweise für zukünftige qualitative Forschungsvorhaben.

4 Ergebnisse entlang der Hauptkategorien

In den folgenden Unterkapiteln werden die Ergebnisse der Datenauswertung entlang der erarbeiteten Hauptkategorien dargelegt und erläutert. Zum Schluss wird eine zusammenfassende Ergebnisübersicht vorgenommen. Ziel ist es, eine konkrete Übersicht über die verschiedenen Analyseaspekte aufzuzeigen, wobei Unterschiede und Zusammenhänge zum Vorschein kommen sollen.

4.1 Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen

Die Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen durch die befragten Mitarbeitenden wird nachstehend anhand der differenzierten Subkategorien umfassend erläutert.

Arbeitszeiten und Schichtsystem

Die Analyse zeigt, dass die Arbeitszeitgestaltung ein zentrales Element der wahrgenommenen Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit ist. In beiden Bereichen überwiegt eine positive Grundwahrnehmung, die jedoch von strukturellen Herausforderungen begleitet wird.

Im Pflegebereich werden Aspekte des Schichtsystems überwiegend als entlastend beschrieben, mit lebensphasenabhängigen Unterschieden in der Bewertung.

Ein wesentlicher Faktor der positiven Wahrnehmung ist die Etablierung separater Nachtdienst-Teams, die von zwei Befragten als grosser Vorteil hervorgehoben wird. Unter anderem wird dies vor dem Hintergrund früherer gesundheitlicher Belastungen durch Nachtschichten reflektiert. Die weitgehende Abschaffung geteilter Dienste wird als Qualitätsgewinn wahrgenommen; wo sie noch bestehen, werden sie aufgrund zusätzlicher Arbeitswege und Wartezeiten kritisch, aufgrund ihrer Seltenheit jedoch als akzeptabel bewertet.

Kritik wird an der Ausgestaltung der Schichtübergänge geäussert, insbesondere am frühen Arbeitsbeginn des Spätdienstes mit langen Überlappungsphasen, die den nutzbaren Teil des Tages einschränken. Während Früh- und Spätdienste meist als machbar gelten, stellen Spät- und Nachtdienste für Alleinerziehende ohne familiäre Unterstützung eine besondere Herausforderung dar.

Die Dienstplanung wird als zunehmend strukturiert und «blockweise» wahrgenommen. Ein zentrales Merkmal ist die Berücksichtigung individueller Grenzen, etwa durch die akzeptierte Ablehnung von Nachtdiensten. Zudem wird die Anrechnung von Dokumentationsarbeiten im Home-Office als moderne Form der Flexibilität geschätzt. Für Eltern bietet die Möglichkeit fixer Arbeitstage eine aussergewöhnliche Entlastung bei der Kinderbetreuung. Wochenend- und Spätdienste gelten trotz Akzeptanz als bedauerliche systembedingte Einschränkung des sozialen Lebens.

Im Sozialbereich prägen Autonomie, Vertrauen und Vergleichsperspektiven die differenzierte Wahrnehmung der Arbeitszeitgestaltung.

Der Wechsel in den Wohnbereich wird von einer befragten Person als deutlicher Gewinn an Lebensqualität erlebt, getragen durch eine klare Trennung von Arbeits- und Freizeit, verlängerte freie Zeit im Sinne halber freier Tage, frühzeitige Dienstplanung sowie separate Nachtwachen.

Ein zentrales Merkmal im Sozialbereich ist das hohe Mass an Selbstverantwortung, das eine flexible Gestaltung von Bürozeiten und Spätdiensten im Vertrauensrahmen ermöglicht und eng mit Arbeitszufriedenheit sowie der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben verbunden ist. Diese positive Wahrnehmung wird durch klare Acht-Stunden-Schichten und eine offene Planung mit fixen Piketttagen bestätigt, wodurch sich Beruf und Privat- bzw. Familienleben gut vereinbaren lassen.

Trotz positiver Tendenzen gelten die Arbeitszeiten im Wohnbereich als potenzielle Hürde für Bewerbende. Während Nachtpikette bei seltener Inanspruchnahme als wenig belastend gelten, werden geteilte Dienste im Sozialbereich klar abgelehnt und als deutlich belastender bewertet. Spät-/Frühwechsel werden ebenfalls kritisch gesehen, insbesondere aufgrund teils stark ermüdender und rechtlich grenzwertiger Ruhezeiten.

Pausen- und Erholungszeiten

Die Analyse zeigt ein differenziertes Bild der Pausen- und Erholungszeiten, geprägt durch Anstellungspensum, Dienstform und institutionelle Organisation der Arbeitsabläufe.

Im Pflegebereich schwankt die Wahrnehmung der Erholungsqualität zwischen struktureller Zufriedenheit und operativen Barrieren.

Ein zentrales Thema ist die Abhängigkeit der Pausen vom pflegerischen Bedarf der Bewohnenden. Insbesondere im Frühdienst entsteht ein Spannungsfeld zwischen pflegerischen Anforderungen und den Regenerationsbedürfnissen der Mitarbeitenden, wodurch Pausen häufig verspätet, verkürzt oder vereinzelt gar nicht bezogen werden. Eine befragte Person beschreibt die institutionelle Transparenz als entlastend, da nicht bezogene Pausen dokumentiert oder verschoben werden können und dadurch eine formale Anerkennung der Arbeitsleistung erfolgt. Einmalig wird hervorgehoben, dass vorhandene Ruheräume bestehen und als positiv wahrgenommen werden.

Die organisatorische Flexibilität wird mehrheitlich positiv wahrgenommen, wobei individuelle Lösungen Spät-/Frühwechsel abfedern und längere Freizeitphasen ermöglichen; Für einzelne

Befragte stellen verkürzte Ruhezeiten bei bestimmten Schichtkombinationen, insbesondere bei langen Arbeitswegen, weiterhin eine kritische Belastung dar.

Im Sozialbereich zeigt sich eine Ambivalenz, die insbesondere durch die räumliche Infrastruktur und den Grad an individueller Autonomie geprägt ist.

Ein signifikanter Belastungsfaktor ist das Fehlen separater Rückzugsräume. Pausen, die im Beisein von Klientinnen und Klienten oder in den Arbeitsateliers stattfinden, werden nicht als erholsam wahrgenommen. Dies führt dazu, dass gesetzliche Pausenregelungen informell unterlaufen werden, indem Mitarbeitende im Arbeitskontext verbleiben und ohne echte Zäsur weiterarbeiten.

Einen Gegenpol bildet die erlebte Autonomie, Pausen flexibel in den Arbeitsalltag zu integrieren, was als entlastend wahrgenommen wird. Gleichzeitig bleibt die Einhaltung ausreichender Ruhezeiten anfällig für Planungsfehler und erfordert aktive Kommunikation mit der Leitung, um gesundheitsschonende Anpassungen zu ermöglichen; fehlt diese, können trotz rechtlicher Problematik Erschöpfungszustände auftreten.

Personalbesetzung und Arbeitsmenge

Die personellen Ressourcen schwanken zwischen Stabilität und Belastungsspitzen, mit deutlicher Diskrepanz zur Alltagsrealität.

Im Pflegebereich wird die Arbeitsmenge neben der direkten Pflege massgeblich durch administrative und organisatorische Zusatzaufgaben geprägt.

Ein zentrales Belastungsmoment einer Befragten stellt die Übernahme der Hausverantwortung dar, die insbesondere an Wochenenden und Abenden zusätzliche technische und sicherheitsrelevante Aufgaben umfasst. Da koordinative Aufgaben oft ausschliesslich durch diplomierte Fachpersonen leistbar sind, entstehen zudem häufig Überstunden. Gleichzeitig wird eine Verschiebung hin zu administrativen Tätigkeiten beschrieben, wodurch die Zeit für direkte Betreuung sinkt und der Delegationsdruck auf die FaGe zunimmt.

Die Personalbesetzung wird als stark tagesabhängig und fehleranfällig in der Berechnung beschrieben. Kritisch hervorgehoben wird, dass Lernende oder Praktikanten formal oft voll «angerechnet» werden, ohne jedoch die entsprechende Entlastung bieten zu können, was faktisch zu einer Unterbesetzung führt. Instrumente zur Personalsteuerung bilden laut den Befragten administrative Aufwände sowie die Angehörigenarbeit unzureichend ab. Ein wahrnehmbarer «Teufelskreis» entsteht durch den Druck, über detaillierte Dokumentation Finanzierungspunkte zu generieren, wofür im Arbeitsalltag paradoxerweise die Zeit fehlt, wie das folgende Zitat verdeutlicht:

> *Es ist ein wenig ein Teufelskreis. Wenn nicht sauber dokumentiert werden kann, können die entsprechenden Punkte nicht ausgewiesen werden. Gleichzeitig schwankt die Situation auf der Abteilung und lässt sich nicht konstant abbilden. Wenn die Punkte fehlen, gibt es wiederum nicht mehr Personal. (Interviewperson)*[3]

Trotz dieser Belastungen wird die Situation an Standorten mit einem hohen Basisschlüssel als positiv und bewältigbar erlebt. Ein Bonussystem für kurzfristiges Einspringen dient zudem als Form der Anerkennung. Krankheitsausfälle bleiben für den Grossteil der Befragten eine anhaltende Herausforderung, da externe Springer aus Kostengründen nur selten eingesetzt werden und die zusätzliche Belastung im Team aufgefangen werden muss.

Im Sozialbereich reicht die Wahrnehmung von «Luxus» bis zu krisenhafter Unterbesetzung, verbunden mit einer Entgrenzung von Arbeitsleistung und Pensum. Eine befragte Person beschreibt die Belastung, dass trotz Pensumsreduktion die faktische Arbeitsleistung weitgehend gleich bleibt und Abwesenheiten, etwa durch Weiterbildungen, zusätzlichen Aufwand durch die Einschulung von Stellvertretungen verursachen.

Mehrere Befragte betonen, dass die Qualifikation des Teams und eine unterstützende Teamkultur entlastend wirken. Einmalig wird hervorgehoben, dass die am Betreuungsbedarf ausgerichtete Personalplanung in der Institution als zentrale unterstützende Ressource gilt.

Massive Belastungen entstehen insbesondere, wenn krankheitsbedingte Ausfälle oder personelle Abgänge kumulieren, wodurch die faktische Arbeitszeit steigt und emotionale Ressourcen im Kontakt mit den Bewohnenden erschöpft werden. Erfahrungen aus früheren Krisenjahren haben bei einer befragten Person zu einer hohen Sensibilität im Team geführt, sodass weitere Senkungen des Personalschlüssels entschieden abgelehnt werden, da sie Gesundheit und Betreuungsqualität unmittelbar gefährden würden.

Physische Arbeitsumgebung und Ausstattung

Die materielle und bauliche Beschaffenheit des Arbeitsplatzes wird von den Befragten als wesentlicher Faktor für die physische Entlastung sowie das psychische Wohlbefinden identifiziert. Dabei zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen funktionaler Ausstattung und baulicher Modernität.

Im Pflegebereich wird die Infrastruktur überwiegend als funktional und unterstützend wahrgenommen, wenngleich punktueller Erneuerungsbedarf und prozessuale Hürden thematisiert werden.

[3] Für die Veröffentlichung der Arbeit wurden einzelne Interviewzitate sowie Angaben zu den Interviewquellen zur Wahrung der Anonymität angepasst, wobei der inhaltliche Aussagegehalt erhalten blieb.

Besonders positiv hervorgehoben werden technische Hilfsmittel wie Bewohnerlifte und Aufrichtehilfen, die den Pflegealltag körperlich deutlich entlasten. Ergänzt wird dies durch vielfältige institutionelle Zusatzangebote, von ergonomischer Büroausstattung und Rückzugsorten bis hin zu gesundheitsfördernden Leistungen wie Fitnessmöglichkeiten, Physiotherapie und kostenloser Verpflegung, die als Ausdruck hoher Wertschätzung und klare Stärke der Institution wahrgenommen werden.

Trotz guter Ausstattung wird die bauliche Substanz teils als veraltet und das Mobiliar als abgenutzt wahrgenommen. Die Lage der Stationen wird insbesondere bei bestimmten Klientengruppen in oberen Stockwerken als sicherheitstechnisch anspruchsvoll, ebenerdig jedoch als entlastend wahrgenommen. Die IT-Infrastruktur wird ambivalent bewertet: Zwar funktional, jedoch führen komplexe und teils doppelte Dokumentationsprozesse zu hohem Zeitaufwand und schränken die Präsenz bei den Bewohnenden ein.

Die Wahrnehmung im Sozialbereich ist heterogen und wird von Ergonomie, räumlicher Trennung und dem Spannungsfeld zwischen Wohnlichkeit und Professionalität geprägt.

Ein Teil der Befragten artikuliert deutliche Defizite in der Ergonomie. Kritisiert werden unzureichende Lichtverhältnisse, mangelhafte Bürostühle sowie das Fehlen von Schutzkleidung, was dazu führt, dass private Kleidung im Arbeitsalltag beschädigt wird und die Kosten bei den Mitarbeitenden verbleiben. Im Gegensatz dazu betonen andere Befragte die ausreichende Verfügbarkeit von Hilfsmitteln wie Hebeliften und schätzen das bewusst nicht-klinische «Wohlfühl-Ambiente», das eine heimelige Atmosphäre schafft.

Ein zentrales Ergebnis im Sozialbereich ist die hohe Bedeutung räumlicher Trennung. Eine befragte Person beschreibt die Einrichtung einer separaten Begegnungswohnung mit Büro- und Pikettzimmern als massive Verbesserung der Arbeits- und Schlafqualität («wie Tag und Nacht»). Eine weitere befragte Person thematisiert zudem räumliche Enge, da die Nähe von Büros zu Bewohnerzimmern Vertraulichkeit und Datenschutz erschwert.

Team- und Vorgesetztenzusammenarbeit / Führung

Die Teamzusammenarbeit und Führung werden in beiden Bereichen als zentrale Ressourcen wahrgenommen, wobei Unterstützungsmechanismen und die Auswirkungen von Führungsinstabilität fachbereichsspezifisch unterschiedlich gewichtet werden.

Im Pflegebereich wird die Zusammenarbeit im Team als zentraler Faktor für die berufliche Zufriedenheit hervorgehoben. Kennzeichnend hierfür ist eine ausgeprägte gegenseitige Unterstützung, bei der das Einspringen für Kolleginnen und Kollegen als selbstverständliche Voraussetzung für eine funktionierende Pflegepraxis gilt. Die Führungskräfte werden in diesem Kontext als nahbar und dialogorientiert beschrieben. Besonders geschätzt wird die Präsenz

höherer Hierarchieebenen und deren Bereitschaft, in belastenden Situationen beratend oder operativ mitzuwirken. Diese Wahrnehmung der Wertschätzung und Erreichbarkeit unterscheidet das aktuelle Arbeitsumfeld für die Befragten positiv von Erfahrungen aus ehemaligen Arbeitsorten und wird durch die nachfolgende Aussage einer befragten Person eindrücklich unterstrichen:

> *Entscheidend ist für mich, dass Mitarbeitende nicht wie Maschinen behandelt werden und Führungspersonen den Arbeitsalltag aktiv mittragen. Prozesse und Abläufe lassen sich aus administrativer Perspektive oft gut planen, zeigen in der praktischen Umsetzung jedoch teilweise Grenzen. Positiv wahrgenommen wird daher, wenn Leitungspersonen auch direkt im Arbeitsalltag mitarbeiten und dadurch die tatsächlichen Herausforderungen nachvollziehen können. (Interviewperson)*

Trotz dieser stabilen Basis werden punktuelle Belastungen artikuliert: Die interprofessionelle Kommunikation mit dem ärztlichen Dienst wird teilweise als unzureichend und damit erschwerend für den Pflegeprozess erlebt. Zudem führen organisatorische Aspekte, wie die Handhabung komplexer digitaler Aufgabenlisten, vereinzelt zu Spannungen im Team. Während die Führung grundsätzlich als unterstützend wahrgenommen wird, besteht bei einem Teil der Befragten der Wunsch nach mehr Transparenz bei übergeordneten Entscheidungen und einer vertieften Einbindung des Teams in strategische Prozesse.

Im Sozialbereich verdeutlichen die Ergebnisse eine noch stärkere Korrelation zwischen der Kontinuität der Führung und der Qualität der Teamdynamik. Eine kooperative Geschäftsführung wird hier als entscheidender Faktor für die Senkung der Fluktuation und die Etablierung eines stabilen Arbeitsklimas identifiziert. Die Zugänglichkeit der Vorgesetzten und eine offene Fehlerkultur fördern ein Klima des Vertrauens, in dem auch Kritik konstruktiv geäussert werden kann. Eine besondere Herausforderung stellt der Informationsfluss für Teilzeitmitarbeitende dar. Sie tragen eine Holschuld und müssen sich selbst in umfangreiche Informationskanäle mit fehlender Übersicht einlesen, was im Arbeitsalltag oft nicht vollumfänglich möglich ist. Dadurch fehlen während der Aufgabenerledigung teilweise wichtige Informationen. Des Weiteren sind strukturierte Gefässe wie Teamsitzungen und Intervisionen unverzichtbar, um einheitliches Handeln und fachlichen Rückhalt sicherzustellen.

Dass Führungsinstabilität im Sozialbereich krisenhafte Dynamiken auslösen kann, zeigt sich in Phasen ohne klare Leitung, in denen anhaltender Personalmangel und fehlende Unterstützung zu Frustration, Ausfällen und teaminternen Konflikten führten. Diese Situationen schwächten die emotionale Belastbarkeit im Kontakt mit der Klientel deutlich. Zugleich erweist sich erlebte Selbstwirksamkeit als zentraler Resilienzfaktor: Kollektive Rückmeldungen an Geschäftsleitung und Vorstand konnten konkrete Verbesserungen anstossen und das Gefühl,

ernst genommen zu werden, nachhaltig stärken. Insgesamt wird deutlich, dass eine präsente Führung und fachliche Reflexionsräume im Sozialbereich als notwendige Ankerpunkte fungieren, um die professionelle Handlungsfähigkeit auch bei personellen Engpässen aufrechtzuerhalten.

Einfluss- und Mitgestaltungsmöglichkeiten

Die Analyse zeigt, dass institutionelle Hierarchien und partizipative Kulturen die erlebte Selbstwirksamkeit stark prägen, wobei sich die Umsetzungsstrukturen der Partizipation zwischen den Bereichen deutlich unterscheiden.

Im Pflegebereich zeichnen die Ergebnisse ein differenziertes Bild, das von hoher fachlicher Mitwirkung bis hin zu strukturell bedingten Grenzen reicht.

Ein Grossteil der Befragten erlebt eine ausgeprägte institutionelle Unterstützung. Im Vergleich zu früheren Erfahrungen im Akutspital wird das aktuelle Umfeld als deutlich offener wahrgenommen. Vorschläge zu Hilfsmaterialien oder prozessualen Anpassungen werden ernst genommen und häufig direkt umgesetzt. Zentrale Gefässe für diese Mitgestaltung sind die monatlichen Teamsitzungen sowie tägliche Rapporte, die kurze Entscheidungswege und eine gemeinschaftliche Abstimmung ermöglichen. Besonders hervorgehoben wird, dass Ideen unabhängig vom Bildungsstand Wertschätzung erfahren. Diese Kultur der Förderung manifestiert sich auch in der ideellen und finanziellen Unterstützung von Weiterbildungen sowie in der Bereitstellung von Zeitressourcen für spezifische Projekte, wie etwa die Planung eines Snoezelraums.

Demgegenüber stehen Wahrnehmungen, die den wirksamen Einflussbereich als eng umrahmt beschreiben. Kritisch angemerkt wird, dass sich die tatsächlichen Gestaltungsspielräume vornehmlich auf abteilungsinterne Abläufe und kleinere Anpassungen innerhalb starrer Strukturen beziehen. Formelle Gefässe für Rückmeldungen an die Hausleitung werden zwar genutzt, führen jedoch nach Einschätzung einzelner Befragter selten zu konkreten, weiterführenden Veränderungen. Hier entsteht eine Diskrepanz zwischen dem Gehört werden und der tatsächlichen institutionellen Transformation.

Im Sozialbereich wird Partizipation als fundamentaler Bestandteil der Arbeitskultur beschrieben, wobei Autonomie und Vertrauen die zentralen Säulen bilden.

Die Befragten berichten von einem hohen Mass an gestalterischer Freiheit im Arbeitsalltag. Eine Befragte betont die Möglichkeit, Inhalte und Ziele weitgehend frei von externem Leistungsdruck gemeinsam mit den Klientinnen und Klienten zu bestimmen. Diese Autonomie basiert auf einer partizipativen Führung, die Mitarbeitende aktiv nach ihren Visionen fragt. Entscheidungsprozesse werden im Team demokratisch gestaltet, wobei Ideen bis auf die Ebene

der Geschäftsleitung eingebracht und dort nachhaltig in die institutionellen Abläufe integriert werden.

Die Übernahme von Verantwortung wird bereits zu Beginn der Anstellung thematisiert und aktiv gefördert, etwa durch Rollen als stellvertretende Bezugsperson oder die Organisation institutioneller Angebote wie des «Zukunftstages». Gleichzeitig wird deutlich, dass die Mitgestaltungsmöglichkeiten zwar flächendeckend vorhanden sind, ihre Nutzung jedoch individuell variiert. Während einige Mitarbeitende ihre Rolle proaktiv durch IT-Koordination oder interne Schulungen erweitern, nutzen andere die Spielräume eher situativ, etwa bei der Raumgestaltung. Einig sind sich die Befragten jedoch darin, dass die strukturellen Voraussetzungen, geprägt durch Vertrauensvorschuss und offene Kommunikationswege, eine aktive Mitprägung des Arbeitsalltags jederzeit ermöglichen.

Weiterbildungsmöglichkeiten und -angebote

Die Analyse zeigt, dass fachliche Weiterentwicklung in beiden Sektoren als zentrales Merkmal wertschätzender Arbeitsbedingungen wahrgenommen wird, bei zugleich deutlichen sektorbezogenen Unterschieden.

Im Pflegebereich wird die Weiterbildungskultur als überwiegend niederschwellig und unterstützend charakterisiert. Die Befragten schätzen insbesondere die regelmässigen internen Schulungen, die teils unter Einbezug externer Fachpersonen direkt in den Arbeitsalltag (z. B. während Teamsitzungen) integriert sind.

Ein zentraler Zufriedenheitsaspekt für eine befragte Person ist die proaktive Haltung der Führungsebene, welche individuelle Entwicklungsbedarfe gezielt aufgreift und fördert. Fachlich relevante externe Weiterbildungen werden dabei grosszügig unterstützt, wobei Kostenübernahme und die Anrechnung von Schultagen als Arbeitszeit als Ausdruck hoher Wertschätzung wahrgenommen werden. Gleichzeitig schildert eine befragte Person ein differenziertes Bild: Während die interne Kursversorgung als sehr gut gilt, wird die Unterstützung umfangreicher externer Qualifikationen punktuell als eingeschränkt erlebt, insbesondere bei fehlender finanzieller Beteiligung oder fehlender Arbeitszeitanrechnung, was die langfristige Entwicklungsperspektive begrenzen kann.

Im Sozialbereich gilt Weiterbildung als fester Bestandteil des Selbstverständnisses, steht jedoch im Spannungsfeld zwischen individueller Motivation und organisationalen Ressourcen.

Im Sozialbereich wird die Förderung von Weiterbildungen als wesentlicher Pfeiler der Arbeitszufriedenheit wahrgenommen, da sowohl interne Schulungen als auch externe Ausbildungen grundsätzlich unterstützt und als Arbeitszeit anerkannt werden.

Trotz positiver Grundhaltung werden strukturelle Hürden benannt, insbesondere organisatorische Spannungen und Mehrbelastung bei längeren Abwesenheiten aufgrund unklarer Vertretungsregelungen. Zudem kollidieren institutionelle Bedarfslogiken vereinzelt mit individuellen Entwicklungsinteressen, was punktuell zu Fluktuation führt, wenn externe Qualifikationen nicht der Personalstrategie entsprechen.

Hinsichtlich der inhaltlichen Qualität wird zudem angemerkt, dass interne Formale zwar eine solide Basis für neue Mitarbeitende bieten, langjährige Fachkräfte die Repetition von Inhalten jedoch als wenig impulsgebend empfinden. Es besteht ein expliziter Wunsch nach einer tieferen fachlichen Auseinandersetzung mit komplexen Krankheitsbildern wie Autismus oder Psychosen, was im Arbeitsalltag jedoch meist an zu eng gefassten Zeitfenstern scheitert.

Lohnzufriedenheit und materielle Wertschätzung

Die monetäre Entlohnung wird in beiden Sektoren primär als Ausdruck institutioneller Wertschätzung und weniger als zentraler Motivator wahrgenommen, bei zugleich sektorspezifischen Unterschieden in der Lohngerechtigkeit.

Im Pflegebereich wird die Lohnsituation überwiegend akzeptierend, jedoch kritisch reflektiert wahrgenommen. Der Lohn wird grundsätzlich als ausreichend wahrgenommen, jedoch von mehreren Befragten im Verhältnis zu Verantwortung sowie psychischer und körperlicher Belastung als strukturell nicht vollumfänglich angemessen bewertet, was primär als politisches Problem eingeordnet wird. Eine befragte Person thematisiert ergänzend den Einfluss der Lebenshaltungskosten am Wohnort und leitet daraus einen höheren Lohnbedarf ab. Positiv hervorgehoben werden institutionsinterne Anreizsysteme, insbesondere Boni für kurzfristiges Einspringen, die als konkrete Wertschätzung erlebt werden. Für kürzlich eingestiegene Mitarbeitende relativiert zudem die Zufriedenheit mit der Berufswahl die Bedeutung der absoluten Lohnhöhe. Insgesamt wird der Lohn im Pflegebereich als «okay» akzeptiert, jedoch im Verhältnis zur erbrachten Leistung als strukturell nicht angemessen bewertet.

Im Sozialbereich wird die Lohnzufriedenheit insgesamt differenziert, aber überwiegend positiv beschrieben. Zentral ist dabei das Verhältnis von Entlohnung und Arbeitsbelastung, wobei eine befragte Person auch einen geringeren Lohn akzeptieren würde, sofern die Belastung deutlich reduziert wäre. Die Berufsmotivation wird hier explizit nicht an finanziellen Wohlstand geknüpft, sondern an die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit.

Insgesamt zeigt sich ein ausgeprägtes Verständnis für die strukturellen Rahmenbedingungen einer Institution und die Entlohnung wird realistisch im Branchenkontext eingeordnet, wobei die begrenzten Mittel von Stiftungen und Vereinen im Vergleich zu staatlichen Einrichtungen als nachvollziehbarer Grund für ein moderateres Lohnniveau akzeptiert werden. Dennoch wird

die aktuelle Lohnstruktur als konkurrenzfähig und fair wahrgenommen. Für Praktikanten rangiert der Lohn im Vergleich zu anderen Institutionen im oberen Mittelfeld. Entscheidend ist die Verknüpfung: Lohn wird nicht isoliert betrachtet, sondern als integraler Bestandteil eines Gesamtpakets aus verlässlicher Dienstplanung, Stabilität und erlebter Anerkennung verstanden.

Spannungsfelder: Bedürfnisse der Mitarbeitenden vs. Institutionelle Rahmenbedingungen

Die Analyse der Interviews zeigt, dass das Erleben der Arbeitsbedingungen wesentlich von Spannungsfeldern geprägt ist, in denen individuelle Bedürfnisse nach Gesundheit, Fairness und fachlicher Qualität mit wirtschaftlichen und organisatorischen Sachzwängen kollidieren.

Im Pflegebereich zeigen sich Spannungsfelder vor allem in der Diskrepanz zwischen hohem Versorgungsanspruch und begrenzten zeitlichen sowie räumlichen Ressourcen. Die ausgeprägte Bewohnerorientierung führt insbesondere im Frühdienst zu verzögerten Pausen und erschwert damit die körperliche Regeneration. Des Weiteren ergeben sich Belastungen durch bauliche Unzulänglichkeiten, die vor allem in personell knapp besetzten Nachtdiensten den Verantwortungsdruck erhöhen und subjektiv empfundene Sicherheitsrisiken mit sich bringen. Darüber hinaus belasten sicherheitsrelevante Zusatzaufgaben den Arbeitsalltag, die nach Wahrnehmung der Befragten weder zum eigentlichen Berufsfeld gehören noch durch ausreichende zeitliche Ressourcen abgesichert sind. Auf inhaltlicher Ebene wird eine zunehmende Entfremdung von der beziehungsorientierten Pflege beschrieben, da administrative Anforderungen und komplexe Dokumentationsprozesse den pflegerischen Kern zunehmend verdrängen. Auch digitale Kommunikationsstrukturen werden als Spannungsfeld erlebt, da ungefilterte Informationsflüsse und mangelnde Regelverbindlichkeit soziale Spannungen im Team begünstigen. Zwar wird der Unterstützungswille der Führung anerkannt, zugleich werden dessen enge Grenzen durch ökonomische Rahmenbedingungen kritisch reflektiert.

Im Sozialbereich zeigen sich Spannungsfelder zwischen fachlich-ethischem Anspruch, Arbeitsmodellen und institutionellen Ressourcen.

Ein prägnantes Ergebnis ist die Diskrepanz zwischen vertraglichem Pensum und tatsächlicher Arbeitsleistung, da Aufgaben und gedankliche Präsenz bei Pensumsreduktionen nicht proportional sinken. Aufgrund der schwer standardisierbaren sozialen Arbeit leisten Mitarbeitende faktisch mehr als entlohnt, was als emotionale und mentale Belastung sowie als Ausdruck von Unfairness erlebt wird. Eine befragte Person thematisiert zusätzlich Überstunden trotz fixem

Pensum, die Erschöpfung, emotionale Belastbarkeit und die Qualität der Beziehungsarbeit beeinträchtigen.

Ein weiteres Spannungsfeld entsteht durch die zunehmende Komplexität der Klientel bei gleichzeitigem Druck auf den Personalschlüssel, wobei Minimalbesetzungen als Gefährdung von Mitarbeitendengesundheit und Betreuungsqualität abgelehnt werden. Fachliche organisationale Konzepte wie Selbstbestimmung führen zudem zu Dilemmata, wenn notwendige Unterstützung nicht umgesetzt werden kann. Zudem limitieren wirtschaftliche und bauliche Rahmenbedingungen die Förderung individueller Stärken und die Modernisierung von Wohnformen. Trotz Verständnis für ökonomische Grenzen prägt die Frustration über aufgeschobene Verbesserungen den Arbeitsalltag.

4.2 Bindung an die Institution und Wechselbereitschaft

Die institutionelle Bindung sowie die Wechselbereitschaft der befragten Mitarbeitenden werden im Folgenden anhand differenzierter Subkategorien vertieft dargestellt.

Bindende Faktoren

Die institutionelle Bindung gründet in beiden Sektoren auf Sinnhaftigkeit und verlässlichen Rahmenbedingungen, bei variierender Gewichtung.

Im Pflegebereich gründet die Bindung an die Institution auf einem Zusammenspiel aus Beziehungsqualität, fachlicher Selbstwirksamkeit und struktureller Stabilität. Als zentraler Bindungsfaktor gilt die Beziehung zu den Bewohnenden, deren Dankbarkeit und die Begleitung positiver Entwicklungen der Arbeit Sinn und Bedeutung verleihen. Parallel dazu fungiert das Teamgefüge als wesentliche Säule der Zugehörigkeit. Eine wertschätzende Kommunikation mit den Vorgesetzten sowie die Möglichkeit, eigene Vorschläge aktiv einzubringen, erzeugen ein Gefühl der Selbstwirksamkeit.

Auf struktureller Ebene wirken eine verlässliche Dienstplanung, ein hoher Personalschlüssel sowie die flexible Berücksichtigung individueller Bedürfnisse bindend. Materielle und perspektivische Faktoren wie Lohnerhöhungen, Rollenübernahmen und Weiterbildungsförderung verstärken die langfristige Verbleibsabsicht. Insgesamt ist die Bindung eng daran geknüpft, trotz hoher Verantwortung ausreichend Zeit für qualitativ hochwertige Pflege und zwischenmenschliche Begegnung zu haben.

Im Sozialbereich ist die institutionelle Bindung stark sinn- und beziehungsorientiert, wobei die inhaltliche und ethische Passung zur Tätigkeit im Vordergrund steht. Die Unterstützung von Menschen in ihrer Entwicklung wird als zentrales Motiv benannt, das nur bei ausgewogener Balance zwischen Engagement und Selbstsorge tragfähig bleibt. Eine persönlich geprägte

Führungskultur mit aktivem Nachfragen und transparenter Kommunikation stärkt dabei Vertrauen und Bindung.

Ein spezifischer Bindungsfaktor im Sozialbereich ist die Passung zwischen individuellen Ressourcen und dem Arbeitsplatz. Bindend wirkt zudem die Passung zwischen individuellen Ressourcen und Arbeitsplatz, insbesondere wenn persönliche Talente aktiv in den agogischen Alltag eingebunden werden. Ein «reifes Teamgefüge», das durch regelmässige Intervisionen und einen respektvollen, konfliktarmen Umgang besticht, schafft ein stabiles Zugehörigkeitsgefühl. Ein reifes Teamgefüge mit regelmässiger Intervision und respektvollem Umgang fördert Zugehörigkeit, während als fair und flexibel wahrgenommene Arbeitszeiten stabilisierend wirken und Lebensqualität fördern. Materielle Aspekte treten demgegenüber in den Hintergrund; entscheidend für die langfristige Verbleibsabsicht sind Selbstwirksamkeit in der Beziehungsgestaltung sowie verlässliche, vertrauensvolle Strukturen.

Belastende Faktoren / Wechselgründe

Die Analyse zeigt, dass die Verbleibsabsicht in beiden Sektoren durch strukturelle Defizite, emotionale Erschöpfung und Führungsaspekte geschwächt wird. In dieser Kategorie wurden frühere Wechselgründe einbezogen, da die IPs bei der Frage nach einem Institutionswechsel auf relevante frühere Erfahrungen verwiesen.

Im Pflegebereich begünstigen vor allem chronische Überlastung und eine mangelhafte Führungskultur Wechselgedanken. Vergleiche mit dem Akutbereich zeigen, dass Arbeitsverdichtung und fehlende Pausen zur Erschöpfung führen. Auch im aktuellen Setting bestehen Belastungen, insbesondere verbale Beleidigungen und körperliche Übergriffe durch Bewohnende, die den Wunsch nach einem Wechsel in beratende oder unterrichtende Funktionen verstärken. Zudem verdeutlichen frühere Erfahrungen, dass ein wenig wertschätzender Führungsstil, permanenter Einspringdruck und fehlende Rückendeckung durch die Leitung die Bindung nachhaltig schwächen. Weitere Wechselgedanken aus früheren Erfahrungen verstärken sich, wenn fachliche Aufgaben aufgrund von Personalmangel nicht mehr innerhalb der Arbeitszeit bewältigt werden können oder eine unangemessene Verantwortungszuteilung, etwa wenn FaGe mangels diplomierter Kräfte Aufgaben der Tagesverantwortung übernehmen müssen, zur Überforderung führt.

Im Sozialbereich entstehen Wechselüberlegungen weniger aus der Arbeit mit Klientinnen und Klienten als aus strukturellen Rahmenbedingungen, die professionelle Integrität und psychische Gesundheit beeinträchtigen.

Als besonders belastend werden instabile Führungsstrukturen und eine mangelnde Mitsprache bei übergeordneten Entscheidungen wahrgenommen. Phasen chronischer

Unterbesetzung führten in der Vergangenheit zu Ohnmachtsgefühlen und emotionaler Erschöpfung, da der fachliche Anspruch, trotz widriger Bedingungen professionell und empathisch zu bleiben, kaum mehr einlösbar war. Das folgende Zitat verdeutlicht diese Erfahrung:

> *Ich habe über längere Zeit Situationen erlebt, in denen wir uns von übergeordneten Stellen nicht ausreichend gehört oder ernst genommen fühlten. Die damit verbundenen Belastungen führten zu Frustration, Resignation und gesundheitlichen Ausfällen im Team. (Interviewperson)*

Des Weiteren sehen sich ambitionierte Mitarbeitende bei fehlenden Ausbildungsperspektiven oder ist die Qualifikationsförderung strikt auf den unmittelbaren Organisationsnutzen begrenzt, zu einem Institutionswechsel gezwungen.

Zusätzlich wird die strukturelle Überforderung durch eine «Auffangnetz-Mentalität» einer früheren Institution kritisiert, bei der hochkomplexe Fälle ohne entsprechende Anpassung des Stellenschlüssels übernommen wurden. Die daraus resultierende Überzeit mindert die Fähigkeit zur empathischen Begleitung und führt, verstärkt durch teaminterne Konflikte oder den Verlust kompetenter Bezugspersonen, zu einer signifikanten Reduktion der emotionalen Belastbarkeit. Der Schutz der eigenen psychischen Gesundheit wird damit zum zentralen Wechselmotiv.

4.3 Unterstützung

Die Unterstützung in Bezug auf Entlastungsstrukturen, institutionelle Angebote und Regelungen sowie auf die persönlichen Zukunftsperspektiven der Mitarbeitenden wird im Folgenden anhand differenzierter Subkategorien erläutert.

Entlastende Strukturen, Angebote und Regelungen

Die Interviewanalyse zeigt, dass organisatorische Massnahmen und institutionelle Unterstützung die subjektive Arbeitsbelastung deutlich reduzieren und als Ausdruck institutioneller Fürsorge wahrgenommen werden.

Im Pflegebereich werden entlastende Strukturen vor allem über die Dienstorganisation und prozessuale Hilfsmittel geschaffen. Ein zentrales Entlastungsmoment stellt das Schichtsystem dar, welches durch ein separates Nachtdienst-Team eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Erholung ermöglicht. Diese strukturelle Trennung wird durch den weitgehenden Verzicht auf geteilte Dienste sowie die Bereitstellung von Zusatzdiensten bei hoher Pflegeintensität ergänzt. Weitere personelle Ressourcen, wie der Einsatz von Zivildienstleistenden und freiwilligen Mitarbeitenden im Servicebereich sowie ein Pool für kurzfristige Ausfälle, tragen zur operativen Entlastung im Pflegealltag bei. Dennoch wird kritisch angemerkt, dass geplante

administrative Entlastungstage (Büro-Tage) aufgrund von Personalengpässen häufig hinfällig werden.

Neben der Dienstplanung wirken auch kommunikative und psychosoziale Instrumente entlastend. Ein strukturiertes Rapportwesen und täglich aktualisierte Tagespläne erhöhen Übersicht und Sicherheit. Die hohe Flexibilität der Leitung bei der Berücksichtigung persönlicher Belastungsgrenzen, etwa durch fixe Arbeitstage für Mitarbeitende mit Betreuungspflichten oder die Akzeptanz individueller Schichtpräferenzen, wird als starke Unterstützung erlebt. Darüber hinaus bieten mehrere Institutionen umfassende psychosoziale Hilfe an, die von psychologischer Beratung in Krisensituationen (z. B. nach Todesfällen im Team) bis hin zu sozialer Unterstützung bei persönlichen oder finanziellen Notlagen reicht. Auch die schrittweise, begleitete Einführung neuer Mitarbeitender wird als stabilisierende Struktur hervorgehoben.

Im Sozialbereich wird Entlastung primär durch klare Tagesstrukturen, interdisziplinäre Zusammenarbeit und spezifische Gesundheitsangebote generiert. Feste zeitliche Abläufe, wie geregelte Abwesenheits- und Rückkehrzeiten der Klientel, schaffen eine Orientierung, die den Arbeitsalltag planbar und überschaubar macht. Ein signifikanter Faktor zur Reduktion der physischen und zeitlichen Belastung ist die Kooperation mit externen Fachstellen wie der Spitex. Die Übernahme pflegerischer Aufgaben durch externe Dienste erlaubt es dem Personal, den Fokus wieder verstärkt auf die kernrelevante sozialpädagogische Begleitung zu legen.

Die Dienstplanung im Sozialbereich zeichnet sich ebenfalls durch eine hohe Flexibilität aus, die eine Abstimmung mit familiären Verpflichtungen ermöglicht. Als besonders wertvoll wird zudem die konsequente Ablehnung geteilter Dienste beschrieben, da dies die Qualität der Erholungsphasen und die Work-Life-Balance nachhaltig sichert. Ergänzend hat die Institution niedrigschwellige Gesundheitsangebote etabliert: Der Zugang zu einer vertraulichen Genesungs- bzw. Gesundheitsberaterin wird als wichtige Anlaufstelle bei beruflichen oder persönlichen Belastungen wahrgenommen. Physische Angebote wie Massagen bei körperlichen Beschwerden runden das Spektrum der gesundheitsfördernden Massnahmen ab und werden als Ausdruck materieller und ideeller Wertschätzung verstanden.

Persönliche Zukunftsperspektiven

Die Analyse der persönlichen Zukunftsperspektiven verdeutlicht, dass die Verbleibsabsicht in beiden Sektoren massgeblich durch die Antizipation individueller Entwicklungswege und die wahrgenommene Offenheit der Institution für biografische Veränderungen geprägt wird.

Im Pflegebereich orientieren sich die Zukunftsperspektiven der Befragten stark an fachlicher Spezialisierung und erweiterten Rollenprofilen. Zentral ist dabei die Verknüpfung pflegerischer Praxis mit administrativen, konzeptionellen oder edukativen Aufgaben. Eine der befragten

Personen beschreibt ihren Weg über die Qualifizierung zur Wundexpertin und ein mögliches Engagement in der Berufsbildung, verbunden mit dem Wunsch, schrittweise Rollen jenseits der direkten Arbeit am Bett zu übernehmen. Eine weitere IP strebt eine fachliche Vertiefung in der Kinästhetik an, um langfristig eine beratende und instruierende Funktion im Team wahrzunehmen. Im Vordergrund steht dabei weniger ein klassischer vertikaler Aufstieg als die qualitative Weiterentwicklung der Pflegepraxis.

Ein wesentlicher Faktor für diese Perspektivbildung ist die dialogorientierte Haltung der Führungsebene. Unterforderung konnte laut einer IP durch rasche, lösungsorientierte Entwicklungsgespräche aufgefangen werden, wobei auch alternative Entwicklungspfade ohne Loyalitätsverlust thematisiert werden dürfen. Für Mitarbeitende in der Grundqualifikation bildet die begleitete Ausbildung zur FaGe einen zentralen Zukunftsanker. Insgesamt zeigt sich, dass die Kombination aus Stärkenorientierung, finanzieller Weiterbildungsunterstützung und zeitlichen Ressourcen für neue Aufgabenfelder eine starke bindende Wirkung entfaltet.

Im Sozialbereich sind Zukunftsperspektiven eng mit dem Wunsch nach inhaltlicher Differenzierung und stärkerer Projektorientierung verknüpft. Angestrebt wird eine Arbeitsgestaltung über die reine Betreuung hinaus, mit der Besetzung fachlicher Nischen, etwa durch ressortbezogene Verantwortlichkeiten in IT, Qualitätsmanagement, Ergonomie oder unterstützter Kommunikation. Ziel ist eine ausgewogene Tätigkeitsstruktur, die über die direkte Arbeit mit Klientel hinausgeht und psychische Gesundheit sowie institutionelle Innovation fördert.

Zudem wird berufliche Zukunft als gegenseitiger Investitionsprozess verstanden, bei dem Engagement mit institutioneller Förderung und Vertrauen in erweiterte Verantwortungsbereiche beantwortet werden soll. Zukunftsperspektiven werden hier nicht als kurzfristiger Aufstieg, sondern als kontinuierlicher, durch die Organisation gestützter Reifeprozess wahrgenommen. Bindung entsteht dort am stärksten, wo Raum für individuelle Profilschärfung besteht und Mitarbeitende aktiv in die konzeptionelle Weiterentwicklung einbezogen werden.

4.4 Verbesserungswünsche, Vorschläge und Attraktivitätsfaktoren

Den Abschluss der ergebnisbezogenen Analyse bildet die Untersuchung der konstruktiven Veränderungsimpulse und jener Faktoren, welche die Attraktivität der Institutionen massgeblich beeinflussen. Hierbei zeigt sich, dass Verbesserungswünsche nicht isoliert stehen, sondern als direkte Antwort auf die zuvor identifizierten Spannungsfelder zu verstehen sind.

Im Pflegebereich konzentrieren sich die Verbesserungsvorschläge auf eine strukturelle Absicherung der täglichen Arbeit sowie auf eine stärkere Wertschätzung der professionellen Rolle. Ein zentraler Wunsch betrifft die Personalstabilität und Entlohnung: Mehrere Befragte betonen, dass eine angemessene finanzielle Anerkennung in Kombination mit einem verlässlichen

Personalpuffer zu den wirksamsten Hebeln der Mitarbeiterbindung zählt. Gefordert wird ein Lohnmodell, das der hohen Komplexität und Verantwortung der Tätigkeit gerecht wird, sowie flexible Pensenmodelle, die auch kleinere Arbeitspensen ermöglichen und individuelle Lebenssituationen stärker berücksichtigen.

Ein weiterer Fokus liegt auf der Führungskultur und Mitbestimmung. Zwei Befragte plädieren für eine präsente, praxisnahe Führung, die nicht nur administrative Entscheidungen trifft, sondern aktiv am Pflegealltag teilnimmt. Diese Nähe zur Basis wird als Fundament für Vertrauen und eine realistische Einschätzung der Belastungsgrenzen gewertet. Ergänzend dazu wird der Wunsch nach einer transparenteren Kommunikation und einer ehrlichen Fehlerkultur geäussert. Fachlich ambitionierte Mitarbeitende fordern zudem eine gezieltere Förderung ihrer Weiterbildungsziele, um Abwanderung zu vermeiden. Schliesslich wird die interdisziplinäre Zusammenarbeit, insbesondere mit der Ärzteschaft, als kritisches Feld benannt, in dem eine verbesserte Kommunikation die Attraktivität des Arbeitsplatzes deutlich steigern könnte.

Nicht zuletzt werden Verbesserungsimpulse hinsichtlich einer stärkeren zeitlichen Entlastung für Lernbegleitung und administrative Aufgaben benannt. Ergänzend besteht der Wunsch nach erweiterten Möglichkeiten der internen Mitwirkung, etwa durch Projektbeteiligungen.

Im Sozialbereich richten sich die Veränderungsimpulse zunächst auf eine stärkere Individualisierung der Arbeitsbedingungen und eine inhaltliche Professionalisierung. Eine befragte Person beschreibt zukunftsweisende Ansätze wie die Berücksichtigung individueller Biorhythmen in der Dienstplanung sowie flexiblere, ortsunabhängige Unterstützungskonzepte für das Klientel. Des Weiteren besteht der Wunsch nach konzeptioneller Absicherung: Klare, abgestützte Begleitstrukturen mit verbindlichen Standards und weniger personenabhängigen Aufgabenregelungen sollen Entlastung schaffen und Sicherheit, Selbstwirksamkeit sowie fachliche Freiheit fördern.

Hinsichtlich der Laufbahngestaltung wünscht sich eine IP verbindlichere und transparenter kommunizierte Entwicklungspfade. Karriereperspektiven sollen planbar gemacht werden und individuelle Anfragen ersetzen. Auch die Rekrutierungsprozesse werden kritisch hinterfragt; es wird ein sorgfältigeres, längeres Kennenlernen gefordert, um die Passung zum Team und zur Klientel sicherzustellen. Auf materieller Ebene wird betont, dass eine angemessene Entlohnung die Basis jeder Wertschätzung bilden muss und nicht durch rein verbale Anerkennung ersetzt werden kann.

Ein weiteres zentrales Motiv ist die Sicherung der Präsenzzeit. Die zunehmende administrative Belastung wird problematisiert, verbunden mit der Forderung nach einer Reduktion dokumentationsbezogener Anforderungen, damit Beziehungsarbeit im Fokus bleibt. Attraktivität

entsteht zudem besonders dort, wo ein starkes Wir-Gefühl, gezieltes Team-Building und die Einbindung der Mitarbeitenden in strategische Entwicklungen gefördert werden.

Nicht zuletzt wird Attraktivität dort verortet, wo Entwicklung, Austausch und Perspektiven ermöglicht werden. Dies zeigt sich exemplarisch am institutionellen Seitenwechsel, der Einblicke in andere Bereiche eröffnet und damit Austausch, gegenseitiges Verständnis und Wertschätzung innerhalb der Organisation fördert.

5 Diskussion

Im vorliegenden Kapitel werden die Interviewergebnisse mit dem Forschungsstand, der Bedürfnispyramide nach Maslow im Arbeitskontext sowie den arbeitspsychologischen Modellen in Verbindung gebracht und diskutiert.

5.1 Vergleich mit bisherigem Forschungsstand

Die Interviewergebnisse bestätigen zentrale Befunde der Forschung im Pflege- und Sozialbereich und präzisieren diese aus alltagsnaher Perspektive. Sie verdeutlichen, wie Attraktivität, Belastung und Bindung im Arbeitsalltag situativ gestaltet werden (vgl. Kapitel 2.3 und 4).

Arbeitsverdichtung und Fluktuationsdynamiken

Der Forschungsstand hebt hervor, dass Fachkräftemangel und Rekrutierungsprobleme häufig mit einer Verdichtung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten einhergehen und dadurch organisationale Spannungen sowie Überlastungserfahrungen verstärken, was Kündigungen begünstigt. Diese Dynamik wird in den Interviews deutlich nachvollziehbar: Belastungsspitzen entstehen insbesondere dann, wenn krankheitsbedingte Ausfälle, Personalabgänge oder Weiterbildungsabwesenheiten kumulieren und die entstehende Mehrarbeit innerhalb der Teams kompensiert werden muss. Damit lassen sich die Interviewbefunde mit der in der Forschung beschriebenen Negativspirale verknüpfen, wonach Abgänge die Belastung der verbleibenden Mitarbeitenden erhöhen und weitere Wechselüberlegungen wahrscheinlicher machen (vgl. Kapitel 2.3 und 4).

Zugleich konkretisieren die Interviews eine im Forschungsstand häufig abstrakt behandelte Dimension. Personalschlüssel und Planungsinstrumente werden als unzureichend wahrgenommen, wenn sie die Alltagsrealität nicht adäquat abbilden. Insbesondere die Diskrepanz zwischen formaler Anrechnung, etwa von Lernenden oder Praktikanten, und der tatsächlichen Entlastungswirkung führt zu faktischer Unterbesetzung. Die Ergebnisse stützen somit die Annahme zunehmender Arbeitsverdichtung und verweisen auf eine zentrale Ursache: Belastung entsteht durch eine quantitative Unterversorgung mit Personal und durch eine mangelnde Übereinstimmung zwischen rechnerischer Planung und der tatsächlichen Aufgaben- und Kompetenzverteilung im Arbeitsalltag (vgl. Kapitel 2.3 und 4).

Planbarkeit, Vereinbarkeit und reale Erholung

Die Forschung betont, dass planbare Arbeitszeiten sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben insbesondere in jüngeren Generationen an Bedeutung gewinnen und zentrale Attraktivitätsfaktoren darstellen. Die Interviewergebnisse bestätigen diese Entwicklung sowohl für jüngere als auch deutlich für ältere Generationen. Gleichzeitig differenzieren sie das Verständnis von Attraktivität: Diese ergibt sich nicht lediglich aus Flexibilität sondern vor allem aus dem

Zusammenspiel verlässlicher Planbarkeit, etwa durch frühzeitige Dienstplanung, fixe Arbeitstage oder klar geregelte Pikettdienste, und tatsächlich wirksamer Erholungsfenster, die im Arbeitsalltag real nutzbar sind (vgl. Kapitel 2.3, 3.1 und 4).

Zwar sind Pausen und Ruhezeiten formal vorgesehen, ihre Inanspruchnahme erweist sich jedoch in der Praxis als stark situationsabhängig. Damit schliessen die Erkenntnisse unmittelbar an die Forschung zur Arbeitsverdichtung an: Mehrere Interviews machen deutlich, dass Pausen häufig verspätet, verkürzt oder gar nicht in Anspruch genommen werden können und dass Erholung nicht allein durch Arbeitszeitmodelle bestimmt wird, sondern massgeblich durch die operativen Abläufe sowie die räumliche Infrastruktur, beispielswiese dem Fehlen geeigneter Rückzugsräume, abhängt. Zugleich werden institutionelle Möglichkeiten sichtbar, die Belastung abfedern können, wie zum Beispiel die Dokumentation nicht bezogener Pausen, Verschiebungsmöglichkeiten oder vorhandene Rückzugsräume. Insgesamt liefern die Ergebnisse damit eine differenzierte Perspektive auf Work-Life-Balance, wonach neben dem Dienstplan die Frage ausschlaggebend ist, ob im Arbeitsalltag reale Regeneration ermöglicht wird (vgl. Kapitel 2.3 und 4).

Führung, Organisationskultur und Stabilität

Die Forschung hebt Führungsqualität als zentralen Faktor für Berufsverweildauer und Arbeitgeberattraktivität hervor, was durch die Interviewergebnisse klar bestätigt wird. Bindung entsteht dort, wo Führung als nahbar, dialogorientiert und unterstützend erlebt wird und Mitarbeitende sich ernst genommen fühlen. Besonders bedeutsam ist dabei die Praxisnähe von Führung: Einblick in die operative Realität und aktives Mittragen in Belastungssituationen erhöhen die wahrgenommene Wertschätzung und verringern die Diskrepanz zwischen Planung und Umsetzung. Zugleich zeigen die Interviews die Fragilität dieser Ressource, da Führungsinstabilität krisenhafte Dynamiken begünstigt, die Personalmangel, Konflikte und Ausfälle verstärken. Diese Befunde unterstreichen den im Forschungsstand betonten institutionellen Handlungsspielraum durch Investitionen in Führungskompetenzen und Organisationskultur (vgl. Kapitel 2.3 und 4).

Professionelle Integrität, Sinn und «Entkernung» durch Administration

Der Forschungsstand weist zudem darauf hin, dass Fachkräftemangel nicht nur quantitative Engpässe verursacht, sondern auch Risiken für Qualität, fachliche Standards und professionelle Handlungsfähigkeit in der praktischen Ausführung erhöht. Die Interviewergebnisse greifen diesen Aspekt deutlich auf, indem sie die zunehmende Verlagerung hin zu administrativen und dokumentationsbezogenen Anforderungen als zentrales Spannungsfeld herausarbeiten. Besonders prägnant erscheint der beschriebene Teufelskreis aus steigendem Dokumentationsdruck, finanzierungslogischen Vorgaben und fehlender Zeit zur Dokumentation, der nicht

nur zu Mehrarbeit führt, sondern auch ein Gefühl der Entfremdung von der beziehungs- und qualitätsorientierten Kernaufgabe erzeugt.

Damit wird ein zentraler Diskussionspunkt sichtbar, der den Forschungsstand sinnvoll erweitert: Belastung entsteht nicht ausschliesslich durch Arbeitsmenge, sondern ebenso durch eine Qualitäts- und Sinnbelastung. Dieser Befund korrespondiert mit Forschungslinien, die Sinnhaftigkeit als wesentlichen Bindungsfaktor und Sinnverlust als relevantes Wechselrisiko beschreiben (vgl. Kapitel 2.3 und 4).

Mitgestaltung, Entwicklung und Weiterbildung

Ein weiterer zentraler Aspekt des Forschungsstandes betrifft Mitgestaltungsmöglichkeiten, berufliche Entwicklung und klare Perspektiven als wesentliche Attraktivitäts- und Bindungsfaktoren. Die Interviewergebnisse sind hierzu anschlussfähig, indem Partizipation insbesondere dann als wirksam erlebt wird, wenn Ideen unabhängig von Status oder Bildungsstand ernst genommen und Entscheidungswege als kurz wahrgenommen werden. Zugleich verdeutlichen die Interviews die Grenzen von Partizipation, da formales Gehör nicht zwangsläufig zu institutionellen Veränderungen führt und damit eine Spannung zwischen Beteiligung und tatsächlicher Wirkung sichtbar wird. Weiterbildung erscheint in den Interviews zudem als Ausdruck von Wertschätzung, insbesondere wenn sie finanziell unterstützt und als Arbeitszeit anerkannt wird. Bindend wirken Entwicklungsperspektiven jedoch vor allem dann, wenn sie nicht als Zusatzbelastung organisiert sind, sondern strukturell in die Personal- und Einsatzplanung integriert werden (vgl. Kapitel 2.3 und 4).

Lohn und materielle Anerkennung

Die im Forschungsstand vertretene Annahme, wonach eine geringe Entlöhnung die Wechselbereitschaft erhöht, wird durch die Interviewergebnisse nicht unmittelbar bestätigt, da Entlöhnung von den Befragten kaum explizit als Wechselgrund benannt wird. Gleichwohl lassen sich indirekte Bezüge herstellen: Entlöhnung wird nicht als isolierter Faktor wahrgenommen, sondern relational im Verhältnis zu Verantwortung, Arbeitsbelastung, regionalen Lebenshaltungskosten und institutionellen Anerkennungsformen bewertet. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass eine als unangemessen empfundene Entlöhnung insbesondere dann wechselrelevant wird, wenn sie mit hoher Belastung, fehlender Anerkennung oder ungünstigen Arbeitsbedingungen einhergeht. Damit bestätigen die Interviewergebnisse den Forschungsstand nicht eindimensional, sondern in kontextualisierter Weise und unterstreichen die Bedeutung eines ganzheitlichen Verständnisses von Entlöhnung als Bestandteil eines umfassenderen Anerkennungs- und Arbeitsbedingungengefüge (vgl. Kapitel 2.3 und 4).

Attraktivität als Zusammenspiel

Der Forschungsstand verweist zudem auf bestehende Handlungsspielräume, durch die Institutionen mittels familienfreundlicher Rahmenbedingungen, Mitgestaltung, Entwicklungsmöglichkeiten, guter Einarbeitung und unterstützender Organisationskultur an Attraktivität gewinnen können. Die Interviewergebnisse bestätigen diese Annahme und verdeutlichen insbesondere das Zusammenspiel von Mitarbeitendenbindung: Diese entsteht weniger durch Einzelmassnahmen als durch das Zusammenspiel mehrerer sich gegenseitig stabilisierender Faktoren. Verlässliche Dienstplanung, ausreichende personelle Ressourcen im Arbeitsalltag, reale Pausen- und Erholungsmöglichkeiten, präsente Führung, wirksame Partizipation, Entwicklungsperspektiven sowie erlebter Sinn und Anerkennung bilden gemeinsam die Grundlage dafür, dass Belastungen tragfähig bleiben und nachhaltige Verbleibsperspektiven entstehen. Diese Ergebnisse lassen sich inhaltlich mit dem im Theoriekapitel beschriebenen Mehr-Ebenen-Modell der Mitarbeitendenbindung verknüpfen. Die Befunde adressieren vor allem rationale und affektive Bindungsdimensionen. Normative Bindung wird nicht explizit thematisiert, kann jedoch dort angelegt sein, wo Anerkennung, Partizipation und unterstützende Führung ein Gefühl gegenseitiger Verantwortung begünstigen. Die habituelle Bindung bleibt empirisch implizit, lässt sich jedoch als mitlaufende Dimension verstehen, die aus routinisierten Arbeitsstrukturen hervorgeht. Insgesamt entspricht die Beobachtung der Annahme, dass stabile Bindung durch das gleichzeitige Zusammenwirken mehrerer psychologischer Bindungsebenen entsteht (vgl. Kapitel 2.3, 4 und 2.1.8).

Die Interviewergebnisse bestätigen zentrale Befunde des Forschungsstandes und präzisieren diese aus alltagsnaher Perspektive. Arbeitsverdichtung und Belastung werden dabei als Ergebnis struktureller Engpässe, unzureichender Planung und begrenzter realer Erholungsmöglichkeiten sichtbar. Attraktivität und Bindung entstehen durch das Zusammenspiel von Führung, Arbeitsbedingungen, Mitgestaltung, Entwicklungsperspektiven sowie Sinn- und Anerkennungserfahrungen. Insgesamt lassen sich die Ergebnisse mit dem Mehr-Ebenen-Modell der Mitarbeitendenbindung verknüpfen (vgl. Kapitel 2.3, 4 und 2.1.8).

5.2 Interpretation der Ergebnisse im Lichte der Bedürfnispyramide

Dieses Kapitel ordnet die empirischen Ergebnisse anhand der Bedürfnishierarchie nach Maslow in Bezug auf Motivation, Bindung und Arbeitgeberattraktivität ein. Es zeigt auf, wie Arbeitsbedingungen entlang unterschiedlicher Bedürfnisebenen wirken und welche Folgen sich für Arbeitszufriedenheit, Engagement und Wechselbereitschaft ergeben. Die Bedürfnispyramide dient dabei als analytischer Bezugsrahmen, der verdeutlicht, dass Motivation und Selbstverwirklichung auf der verlässlichen Erfüllung grundlegender Bedürfnisse beruhen. Zugleich wird sichtbar, wo organisationale Rahmenbedingungen stabilisierend wirken und wo strukturelle Defizite die langfristige Arbeitgeberattraktivität begrenzen (vgl. Kapitel 2.1.4 und 4).

Physiologische Bedürfnisse

Die Ergebnisse zeigen, dass physiologische Bedürfnisse der Mitarbeitenden zwar durch strukturelle Massnahmen wie technische Hilfsmittel, gesundheitsfördernde Angebote oder formelle Pausenregelungen adressiert werden, im Arbeitsalltag jedoch nicht verlässlich abgesichert sind. Pausen erweisen sich häufig als situationsabhängig, werden verkürzt oder verspätet in Anspruch genommen und verlieren ohne räumliche Abgrenzung ihren erholsamen Charakter, wodurch Regeneration eher formal als wirksam bleibt. Im Sinne der Bedürfnishierarchie nach Maslow hat die unzureichende Befriedigung physiologischer Bedürfnisse unmittelbare Auswirkungen auf körperliche und psychische Gesundheit. Motivation richtet sich unter diesen Bedingungen primär auf das Aufrechterhalten der Funktionsfähigkeit, wodurch nur begrenzte Ressourcen für die Verfolgung höherer Bedürfnisse wie Entwicklung oder Selbstverwirklichung zur Verfügung stehen (vgl. Kapitel 2.1.4 und 4).

Sicherheitsbedürfnisse

Sicherheitsbedürfnisse werden gestärkt, wenn Arbeitsorganisation als planbar, personelle Ressourcen als ausreichend und institutionelle Rahmenbedingungen als verlässlich erlebt werden. Strukturierte Dienstplanung, stabile Teams und unterstützende Personalkonzepte wirken dabei stabilisierend. Die Ergebnisse zeigen jedoch ausgeprägte Sicherheitsdefizite bei Unterbesetzung, krankheitsbedingten Ausfällen ohne Entlastung, zusätzlichen verantwortungsintensiven Aufgaben sowie instabilen Führungsstrukturen. Dieses Unsicherheitserleben wird durch entgrenzte Arbeitsleistung, etwa bei einer Diskrepanz zwischen vertraglichem Pensum und tatsächlicher Arbeitsmenge, sowie durch hohen administrativen Druck weiter verstärkt (vgl. Kapitel 2.1.4 und 4).

Als grundlegende Bedürfnisse beeinflussen Sicherheitsaspekte bei unzureichender Befriedigung das psychische und körperliche Gleichgewicht erheblich. Motivation verschiebt sich unter diesen Bedingungen von Wachstum hin zu Risikominimierung, sodass Bewältigung und kurzfristiges Durchhalten im Vordergrund stehen. Wechselüberlegungen entstehen entsprechend dort, wo Sicherheit, Planbarkeit und personelle Stabilität als fragil wahrgenommen werden (vgl. Kapitel 2.1.4 und 4).

Soziale Bedürfnisse

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass soziale Bedürfnisse eine zentrale Ressource für Mitarbeitendenbindung darstellen. Teamzusammenhalt, gegenseitige Unterstützung, wertschätzende Zusammenarbeit sowie präsente, dialogorientierte Führung fördern Zugehörigkeit und das Erleben eines tragfähigen sozialen Systems. Soziale Spannungsfelder zeigen sich hingegen bei

unklaren Informationsflüssen und fehlender Führungskontinuität, wodurch Verantwortung diffus wird, und psychische Belastungen zunehmen können (vgl. Kapitel 2.1.4 und 4).

Im Sinne Maslows fördern erfüllte soziale Bedürfnisse Loyalität, Verbundenheit und Verantwortungsbewusstsein. Diese Wirkungen spiegeln sich in den Ergebnissen insbesondere in der Bedeutung des Teamgefüges, sinnstiftender Beziehungsarbeit und erlebter Unterstützung wider (vgl. Kapitel 2.1.4 und 4).

Individualbedürfnisse

Während die Literatur zur Befriedigung individueller Bedürfnisse vor allem Feedback, Karrierewege und Statussymbole hervorhebt, zeigen die Ergebnisse, dass Wertschätzung im untersuchten Arbeitskontext primär über Mitwirkung, Transparenz, faire Rahmenbedingungen und Anerkennung im Arbeitsalltag erlebt wird. Zugleich wird dieses Bedürfnis dort beeinträchtigt, wo Entlohnung als unangemessen im Verhältnis zur Verantwortung wahrgenommen wird, Leistungen aufgrund struktureller Engpässe unsichtbar bleiben oder Mitarbeitende sich in Krisensituationen nicht gehört fühlen. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass fehlende Achtung, Anerkennung und Transparenz psychische Belastungen erhöhen, höhere Bedürfnisse blockieren und Wechselmotive verstärken können, selbst wenn die Tätigkeit als sinnvoll erlebt wird (vgl. Kapitel 2.1.4 und 4).

Selbstverwirklichung

Selbstverwirklichung zeigt sich in der Möglichkeit, Gestaltungsspielräume zu nutzen, Autonomie zu erleben und durch Weiterbildung persönliche und fachliche Entwicklung zu realisieren. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Gestaltungsspielräume, Spezialisierungen, Projektarbeit und konzeptionelle Mitwirkung zentrale Quellen von Sinn und Motivation darstellen. Gleichzeitig wird Selbstverwirklichung dort begrenzt, wo administrative Belastung, Personalmangel oder fehlende fachliche Rahmung die Einlösung fachlicher und ethischer Ansprüche erschweren, sodass sinnstiftendes Engagement in Überforderung umschlagen und zum Risiko für die psychische Gesundheit werden kann. Diese Befunde entsprechen Maslows Annahme, dass höhere Bedürfnisse wie Autonomie, Entwicklung und Sinn nur bei stabil erfüllten Grund- und Sicherheitsbedürfnissen nachhaltig wirksam werden (vgl. Kapitel 2.1.4 und 4).

Schlussfolgerung

Die Ergebnisse zeigen, dass Arbeitgeberattraktivität und langfristige Bindung nur dann entstehen können, wenn die unteren Ebenen der Bedürfnispyramide verlässlich abgesichert sind. Dazu zählen insbesondere reale Erholungsmöglichkeiten, gesundheitsförderliche Dienst- und Ruhezeiten, personelle Stabilität sowie planbare und faire Rahmenbedingungen. Teamzusammenhalt und sinnstiftende Beziehungsarbeit entfalten zwar eine starke bindende Wirkung,

können strukturelle Defizite jedoch nicht dauerhaft kompensieren. Deutlich wird, dass Frustrationen auf der Sicherheits- und Individualebene, etwa infolge von Unterbesetzung, entgrenzter Arbeitsleistung, fehlender Transparenz oder instabiler Führung, Entwicklungs- und Selbstverwirklichungsprozesse unterbrechen und Wechselmotive begünstigen. Zur Förderung von Motivation, Gesundheit und Verbleib sind Institutionen daher gefordert, eine verlässliche Basissicherung mit realen Entwicklungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten zu verbinden (vgl. Kapitel 2.1.4 und 4).

5.3 Einbettung der Ergebnisse in arbeitspsychologische Konzepte

Nachfolgend werden die Ergebnisse mithilfe des JDR-Modells und des JCM arbeitspsychologisch eingeordnet.

5.3.1 Einordnung im Job Demands Resources Modell

In der vorliegenden Einordnung in das JDR-Modell stehen organisatorische, physische und psychosoziale Bedingungen im Fokus, die einen erhöhten körperlichen oder mentalen Einsatz erfordern und mit potenziellen Belastungs- und Erschöpfungsprozessen verbunden sind.

Einordnung der Ergebnisse als Arbeitsanforderungen.

Die Ergebnisse weisen auf eine Vielzahl organisatorischer, physischer und sozialer Arbeitsanforderungen hin, die einen anhaltenden körperlichen und mentalen Einsatz erfordern und im Sinne des JDR-Modells mit physiologischen und psychologischen Kosten verbunden sind. Besonders ausgeprägt zeigen sich Anforderungen in der Arbeitszeit- und Pausengestaltung: Ungünstige Schichtabfolgen, etwa Spät-/Frühwechsel, eine eingeschränkte Planbarkeit sowie die begrenzte Realisierbarkeit von Pausen erzeugen ein anhaltendes Spannungsfeld zwischen organisationalen Anforderungen und Regenerationsbedürfnissen. Mangels geeigneter Rückzugsräume verlieren Pausen dabei häufig ihre erholsame Funktion (vgl. Kapitel 2.2.1 und 4).

Ein weiterer zentraler Anforderungsbereich betrifft Personalbesetzung und Arbeitsmenge. Belastungsspitzen entstehen durch tagesabhängige Schwankungen im Pflege- und Betreuungsbedarf, krankheitsbedingte Ausfälle und personelle Engpässe sowie durch eine Diskrepanz zwischen formaler Planung und faktischer Alltagsrealität, etwa wenn bestimmte Personalkategorien nicht die erwartete Entlastung bewirken. Hinzu treten zeit- und energieintensive administrative sowie organisatorische Zusatzaufgaben, darunter zusätzliche Verantwortungsbereiche ausserhalb des eigentlichen Berufsfeldes und komplexe Dokumentationsanforderungen, die die Präsenz bei Bewohnenden oder Klientel reduzieren und eine Entfremdung von der beziehungsorientierten Kernarbeit begünstigen (vgl. Kapitel 4).

Darüber hinaus erfordern der Umgang mit verbalen Grenzverletzungen und körperlichen Übergriffen sowie die Diskrepanz zwischen vertraglichem Pensum und tatsächlicher Arbeitsleistung

einen erhöhten mentalen Einsatz. Insgesamt verdichten sich diese Befunde zu einem Muster hoher Arbeitsanforderungen, das ohne ausreichende Ressourcen mit erhöhten physiologischen und psychologischen Kosten sowie einem gesteigerten Risiko fortschreitender Erschöpfung einhergeht (vgl. Kapitel 2.2.1 und 4).

Einordnung der Ergebnisse als Arbeitsressourcen

Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse vielfältige Arbeitsressourcen auf, die im Sinne des JDR-Modells zur Erreichung von Arbeitszielen beitragen, die physischen und psychischen Kosten von Arbeitsanforderungen mindern und persönliches Wachstum begünstigen. Zentrale Ressourcen betreffen zunächst Dienstorganisation und Planbarkeit, etwa durch frühzeitige und strukturierte Dienstplanung, die Berücksichtigung individueller Grenzen, teilweise fixe Arbeitstage sowie flexible Lösungen wie Homeoffice für Dokumentationsarbeiten, die mit Arbeitszufriedenheit und besserer Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben verknüpft sind (vgl. Kapitel 2.2.1 und 4).

Darüber hinaus zeigen sich ausgeprägte soziale Ressourcen in Form von Teamunterstützung und präsenter, dialogorientierter Führung, die nicht nur ein positives Arbeitsklima fördern, sondern auch konkrete Entlastung in belastenden Situationen bieten. Ergänzend wirken kommunikative und organisatorische Strukturen wie Rapporte, Teamsitzungen oder Intervisionen orientierend und koordinierend. Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten werden als Ausdruck wertschätzender Arbeitsbedingungen erlebt, während materielle und infrastrukturelle Ressourcen wie technische Hilfsmittel, ergonomische Ausstattung, Rückzugsräume und gesundheitsfördernde Angebote zur physischen und psychischen Entlastung beitragen. Zugleich wird deutlich, dass diese Ressourcen teilweise ungleich verteilt oder punktuell defizitär sind, etwa durch das fehlende Vorhandensein von Ruheräumen, wodurch ihre entlastende Wirkung eingeschränkt wird (vgl. Kapitel 2.2.1 und 4).

Persönliche Ressourcen in den Ergebnissen

Im Theoriekapitel werden persönliche Ressourcen als Überzeugungen beschrieben, Einfluss auf die eigene Umwelt nehmen zu können, sowie als Faktoren, die in Wechselwirkung mit Arbeitsressourcen stehen. In den Ergebnissen zeigen sich entsprechende Hinweise insbesondere dort, wo Mitarbeitende Selbstwirksamkeit erleben, etwa wenn Vorschläge aufgegriffen und umgesetzt werden, zusätzliche Verantwortungsbereiche übernommen oder durch Rückmeldungen konkrete Veränderungen angestossen werden. Diese persönlichen Ressourcen stehen in einem positiven Zusammenhang mit Arbeitsengagement und können belastende Effekte hoher Arbeitsanforderungen abschwächen, sodass herausfordernde Situationen eher

als anregend erlebt werden. Die Befunde lassen sich vorsichtig als Hinweise auf job-crafting-nahe Prozesse interpretieren, bei denen Mitarbeitende ihre Arbeitsanforderungen und -ressourcen aktiv mitgestalten, wobei diese Anpassungen stark von institutionellen Rahmenbedingungen wie Vertrauen, Offenheit und kurzen Entscheidungswegen abhängen. Dies zeigt sich beispielsweise dort, wo Mitarbeitende eigeninitiativ die Anschaffung von Hilfsmitteln anregen oder individuelle Grenzen hinsichtlich bestimmter Dienste aktiv kommunizieren und damit ihre Arbeitsbedingungen konkret beeinflussen (vgl. Kapitel 2.2.1 und 4).

Darüber hinaus zeigen sich personale Faktoren, die im Sinne des JDR-Modells als auf das Arbeitsengagement bezogene Einflussgrössen verstanden werden können, insbesondere wenn Mitarbeitende Sinnhaftigkeit in der Arbeit mit Klientel erleben. Erfahrungen von Beziehungsgestaltung, Dankbarkeit oder begleiteten Entwicklungen wirken motivationsfördernd und können dazu beitragen, Arbeitsengagement zu stärken und belastende Anforderungen subjektiv besser zu bewältigen. Die Befunde werden hier als Hinweise auf personale, motivationsbezogene Faktoren interpretiert, ohne darüber hinausgehende theoretische Erweiterungen vorzunehmen (vgl. Kapitel 2.2.1 und 4).

Wirkpfade des JDR-Modells im Lichte der Ergebnisse

Gemäss dem Theoriekapitel stellen Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen zwei eng miteinander verbundene Einflussgrössen dar, die unterschiedliche Prozesse auslösen. Hohe Arbeitsanforderungen begünstigen Erschöpfung und damit eine Reduktion von Motivation und Leistungsfähigkeit, während unzureichende Ressourcen mit Desinteresse und Motivationsverlust einhergehen. Die vorliegenden Ergebnisse lassen beide Wirkpfade deutlich erkennen (vgl. Kapitel 2.2.1 und 4).

Der Belastungsprozess wird insbesondere dort plausibel, wo hohe Anforderungen auf begrenzte Ressourcen treffen. Dies zeigt sich vor allem in Situationen, in denen Pausen und Ruhezeiten nicht verlässlich realisiert werden können, Personalausfälle die Arbeitsmenge erhöhen und administrative Verdichtungen den Handlungsspielraum im Alltag einschränken. Die Befunde beschreiben hierbei emotional belastende Dynamiken, die bis zu Erschöpfung, Frustration und Resignation reichen können und im Sinne des JDR-Modells als Prozess fortschreitender Energieerschöpfung zu interpretieren sind. Hinweise auf ausgeprägte selbstuntergrabende Dynamiken finden sich zwar nicht; jedoch werden potenziell risikobehaftete Konstellationen sichtbar, etwa anhaltend hohe Belastungen bei gleichzeitig erschwerten Kommunikations- und Abstimmungsprozessen, beispielsweise in der interprofessionellen Zusammenarbeit mit dem ärztlichen Dienst, die Spannungen, Fehler oder Konflikte begünstigen können (vgl. Kapitel 2.2.1 und 4).

Demgegenüber tritt der Motivationsprozess dort hervor, wo Arbeitsressourcen in ausreichendem Mass verfügbar sind und als wirksam erlebt werden. Bindung und Zufriedenheit werden insbesondere in Kontexten beschrieben, in denen verlässliche Dienstplanung, unterstützende Team- und Führungskulturen, Mitgestaltungsmöglichkeiten sowie Entwicklungsangebote zusammenspielen. In solchen Situationen werden Sinnhaftigkeit und Selbstwirksamkeit gestärkt, was gemäss Theoriekapitel mit höherem Arbeitsengagement und Leistungsfähigkeit verbunden ist. Die Ergebnisse deuten zudem darauf hin, dass Arbeitsressourcen ihre Wirkung insbesondere unter hohen Anforderungen entfalten: Unterstützung, Autonomie innerhalb klarer Strukturen, verlässliche Planung und praxisnahe Führung erweisen sich als zentrale Faktoren, um Belastungen handhabbar zu halten (vgl. Kapitel 2.2.1 und 4).

Implikationen für Bindung und Wechselbereitschaft im Modellrahmen

Die Ergebnisse zu institutioneller Bindung und Wechselbereitschaft lassen sich schlüssig im Sinne der im Theoriekapitel beschriebenen dualen Wirklogik des JDR-Modells interpretieren. Bindende Effekte zeigen sich insbesondere dort, wo Arbeitsressourcen wie Unterstützung, Planbarkeit, Mitgestaltung und Entwicklungsmöglichkeiten sowohl die Zielerreichung ermöglichen als auch die Kosten hoher Arbeitsanforderungen reduzieren. Wechselmotive werden hingegen dort plausibel, wo Anforderungen dauerhaft hoch bleiben und Ressourcen nicht ausreichen oder in ihrer Wirksamkeit begrenzt sind, etwa bei instabiler Führung, eingeschränkter Mitwirkung, chronischen personellen Engpässen oder fehlenden realen Erholungsmöglichkeiten. Vor diesem Hintergrund wird nachvollziehbar, weshalb Wechselüberlegungen weniger an der inhaltlichen Sinnhaftigkeit der Arbeit ansetzen als an jenen Rahmenbedingungen, die Erschöpfung begünstigen oder Motivation untergraben (vgl. Kapitel 2.2.1 und 4).

Zusammenfassend lassen sich die Arbeitsbedingungen als ein Bündel aus Anforderungen und Ressourcen beschreiben. Dort, wo Ressourcen hohe Anforderungen ausgleichen und Selbstwirksamkeit im Arbeitsalltag erlebbar bleibt, werden Motivation, Leistungsfähigkeit und somit auch Arbeitszufriedenheit und Bindung gestärkt. Überwiegen hingegen die Anforderungen und greifen Ressourcen nicht oder nur unzureichend, verdichten sich Hinweise auf Erschöpfung und eine erhöhte Wechselbereitschaft (vgl. Kapitel 2.2.1 und 4).

5.3.2 Einordnung im Job Characteristics Modell

In der folgenden Einordnung in das JCM stehen arbeitsbezogene Merkmale der Tätigkeit im Fokus, die das Erleben von Sinnhaftigkeit, Verantwortung und Wirksamkeit prägen und als

zentrale Einflussfaktoren für Motivation, Arbeitszufriedenheit, Arbeitsleistung und damit auch für Bindung gelten.

Kerndimensionen der Arbeit

1) Fertigkeitenvielfalt (Skill Variety)

Die Tätigkeit erfordert ein breites Spektrum an Kompetenzen, darunter fachliches Handeln, Beziehungsgestaltung, situative Entscheidungsfindung, Koordination, Dokumentation sowie die Kommunikation mit Angehörigen. Diese ausgeprägte Fertigkeitenvielfalt wirkt im Sinne des JCM grundsätzlich motivationsförderlich, da sie Kompetenzerleben ermöglicht und die Tätigkeit als bedeutsam erscheinen lässt (vgl. Kapitel 2.2.2 und 4).

Die Ergebnisse zeigen jedoch, dass Fertigkeitenvielfalt nicht per se als Ressource wahrgenommen wird. Nimmt der Anteil zusätzlicher Aufgaben wie administrativer Pflichten, sicherheitsbezogener Verantwortungen, komplexer digitaler Arbeitslisten oder doppelter Dokumentationsprozesse zu, verschiebt sich die Wahrnehmung von «abwechslungsreich» hin zu «fragmentiert» und «berufsfremd». In solchen Fällen wird Vielfalt nicht als Erweiterung professionellen Handelns erlebt, sondern als Entkopplung vom eigentlichen Kern der Tätigkeit (vgl. Kapitel 2.2.2 und 4).

2) Ganzheitlichkeit der Aufgabe (Task Identity)

Viele der beschriebenen Tätigkeiten weisen grundsätzlich eine hohe Aufgabenidentität auf, da Mitarbeitende kontinuierliche Beziehungs- und Verlaufsarbeit leisten. Anders als bei produktorientierten Tätigkeiten entsteht dabei jedoch kein klar abgrenzbarer Arbeitsabschnitt; die Ganzheitlichkeit der Arbeit zeigt sich vielmehr in gelingenden Situationen und stabilisierten Alltagsabläufen (vgl. Kapitel 2.2.2 und 4).

Die Ergebnisse verdeutlichen jedoch, dass diese Ganzheitlichkeit im Arbeitsalltag häufig eingeschränkt wird. Personelle Unterdeckung sowie organisationale Rahmenbedingungen wie hoher Dokumentationsdruck und unübersichtliche digitale Kommunikationsstrukturen verändern die Aufgaben zwar nicht unmittelbar, erschweren jedoch die Umsetzung zusammenhängender Arbeitsprozesse. Insbesondere dort, wo Tätigkeiten trotz reduzierter Arbeitszeit inhaltlich nicht angepasst werden, wird Arbeit als nicht abschliessbar erlebt, wodurch das Erleben von Aufgabenidentität und Ganzheitlichkeit beeinträchtigt wird (vgl. Kapitel 2.2.2 und 4).

3) Bedeutsamkeit der Aufgabe (Task Significance)

Die Ergebnisse zeigen, dass Mitarbeitende ihre Tätigkeit grundsätzlich als sinnhaft erleben. Dankbarkeit, Beziehungsgestaltung und das Erleben positiver Entwicklungen werden als zentrale bindungsrelevante Faktoren benannt. Die Arbeit wirkt unmittelbar auf das Leben anderer

Menschen ein. Entsprechend ist die Aufgabenbedeutsamkeit hoch ausgeprägt und fördert den psychologischen Zustand erlebter Sinnhaftigkeit (vgl. Kapitel 2.2.2 und 4).

Zugleich wird deutlich, dass diese Sinnhaftigkeit an bestimmte Rahmenbedingungen gebunden ist. Sie bleibt stabil, solange qualitativ gute Arbeit möglich ist. Führen strukturelle Bedingungen wie chronische Unterbesetzung, fehlende Pausen, unzureichende Zeit für Beziehungsgestaltung oder hoher administrativer Druck dazu, dass professionelle Ansprüche dauerhaft nicht eingelöst werden können, entsteht eine Diskrepanz zwischen Anspruch und Realität. In solchen Konstellationen kann die hohe Aufgabenbedeutsamkeit in moralischen Stress und Frustration umschlagen (vgl. Kapitel 2.2.2 und 4).

4) Autonomie

Die Ergebnisse enthalten zahlreiche Hinweise auf erlebte Autonomie, etwa durch flexible Dienst- und Arbeitszeitgestaltung auf der Grundlage von Vertrauen, Mitgestaltungsmöglichkeiten in Prozessen, partizipative Teamentscheidungen, das Einbringen von Ideen unabhängig vom Bildungsstand sowie die Übernahme spezifischer Rollen und Verantwortlichkeiten. Im JCM kommt Autonomie eine zentrale Bedeutung zu, da sie den psychologischen Zustand erlebter Verantwortung für Arbeitsergebnisse fördert (vgl. Kapitel 2.2.2 und 4).

Zugleich zeigen die Interviews, dass Autonomie nicht einheitlich erlebt wird. Dort, wo Entscheidungsfreiheit mit ausreichenden Ressourcen, Rückendeckung und klaren Strukturen einhergeht, stärkt sie Selbstwirksamkeit und Bindung. Überwiegen hingegen Personalmangel, Einspringdruck oder unklare Zuständigkeiten, wandelt sich Autonomie in Überverantwortung. Verantwortung wird dann ohne ausreichende Kontrolle über die Rahmenbedingungen getragen und folglich eher als belastend denn als motivierend erlebt (vgl. Kapitel 2.2.2 und 4).

5) Feedback

Die Ergebnisse zeigen ein ambivalentes Bild von Feedback im Sinne des JCM. Einerseits ist in der täglichen Arbeit ein hohes Mass an unmittelbarem, tätigkeitsinternem Feedback vorhanden: Reaktionen der betreuten Menschen, Dankbarkeit sowie wahrnehmbare Entwicklungsverläufe vermitteln direkte Rückmeldungen über die eigene Wirksamkeit. Ergänzend tragen unterstützende Teamkulturen, strukturierte Austauschgefässe und eine dialogorientierte Führung dazu bei, Leistung einzuordnen und anzuerkennen. Diese Rückmeldungen fördern das «Wissen über die Arbeitsergebnisse» und stärken Selbstwirksamkeit sowie intrinsische Motivation (vgl. Kapitel 2.2.2 und 4).

Andererseits zeigen sich deutliche Defizite im formalen Feedback. Rückmeldungen erfolgen teilweise primär über Dokumentations- und Kennzahlensysteme, die zentrale Leistungsanteile wie Beziehungsarbeit oder situative Komplexität nur unzureichend abbilden. Unter

Bedingungen von Zeitdruck, Unterbesetzung und hoher administrativer Belastung verlieren diese Feedbackformen an Zeitnähe und Aussagekraft. Dies erschwert das klare Verständnis der eigenen Arbeitsergebnisse, obwohl subjektiv eine hohe Leistung erbracht wird (vgl. Kapitel 2.2.2 und 4).

Psychologische Zustände

1) Erlebte Sinnhaftigkeit

Die Ergebnisse zeigen, dass erlebte Sinnhaftigkeit grundsätzlich vorhanden ist, da die Arbeit als bedeutsam wahrgenommen wird. Diese Sinnhaftigkeit wird getragen durch die Kombination aus hoher Aufgabenbedeutung, anspruchsvoller Fertigkeitenvielfalt und einer grundsätzlich gegebenen Aufgabenidentität (vgl. Kapitel 2.2.2 und 4).

Zugleich verdeutlichen die Befunde, dass Sinnhaftigkeit empfindlich gegenüber ungünstigen Arbeitsbedingungen ist. Werden beziehungsorientierte Tätigkeiten durch administrative Anforderungen, Zeitdruck und Unterbesetzung verdrängt, entsteht Entfremdung, da Mitarbeitende erleben, das «eigentliche» professionelle Handeln nicht mehr umsetzen zu können. Diese Brüche in der Sinnwahrnehmung tragen dazu bei, dass trotz grundsätzlicher Sinnorientierung Belastungserleben und Wechselgedanken auftreten (vgl. Kapitel 2.2.2 und 4).

2) Erlebte Verantwortung für Resultate

Erlebte Verantwortung ist in den Ergebnissen deutlich ausgeprägt, insbesondere dort, wo Mitarbeitende Entscheidungen treffen, Aufgaben planen, Rollen übernehmen und aktiv an Gestaltungsprozessen beteiligt sind. In diesen Konstellationen wird Verantwortung als Selbstwirksamkeit erfahren, sofern sie mit realen Handlungs- und Entscheidungsspielräumen einhergeht (vgl. Kapitel 2.2.2 und 4).

Problematisch wird erlebte Verantwortung hingegen dann, wenn sie nicht durch ausreichende Autonomie und strukturelle Absicherung flankiert ist. Dies zeigt sich besonders dort, wo Mitarbeitende für die Qualität der Dokumentation und deren Auswirkungen auf die Personalbemessung verantwortlich gemacht werden, ohne dass hierfür im Arbeitsalltag ausreichende zeitliche Ressourcen zur Verfügung stehen. Unter solchen Bedingungen verliert Verantwortung ihre motivierende Funktion und kann mit erhöhter Erschöpfung einhergehen, was Wechselüberlegungen begünstigt (vgl. Kapitel 2.2.2 und 4).

3) Wissen über Resultate

Das Wissen über die eigenen Arbeitsergebnisse speist sich in den Ergebnissen primär aus unmittelbaren Erfahrungen im direkten Arbeitskontakt. Sichtbare Entwicklungen, Stabilisierung, gelingende Beziehungsgestaltung sowie Rückmeldungen von betreuten Menschen und

aus dem Team ermöglichen den Mitarbeitenden, ihre Wirksamkeit im Arbeitsalltag kontinuierlich einzuschätzen. Diese unmittelbaren Rückmeldungen tragen wesentlich dazu bei, die Qualität der eigenen Arbeitsausführung zu verstehen und Selbstwirksamkeit aufrechtzuerhalten (vgl. Kapitel 2.2.2 und 4).

Demgegenüber bleibt das Wissen über die organisationale Wirksamkeit der eigenen Leistung begrenzt, insbesondere im Zusammenhang mit Dokumentations- und Kennzahlensystemen. Diese bilden zentrale Leistungsanteile wie Beziehungsarbeit, situative Komplexität oder koordinative Zusatzaufgaben nur unzureichend ab. Dadurch entsteht eine Diskrepanz zwischen der subjektiv erlebten Arbeitsrealität und der formalen Darstellung von Leistung. Fehlt eine stimmige Abbildung der tatsächlichen Arbeit, wird das Wissen über die eigenen Arbeitsergebnisse auf systemischer Ebene fragmentiert und unsicher, trotz erlebter hoher Wirksamkeit im Arbeitsalltag (vgl. Kapitel 2.2.2 und 4).

Exkurs: Motivationspotenzialwert

Die bisherige Diskussion verdeutlicht, dass die untersuchten Tätigkeiten zwar ein hohes Potenzial zur erlebten Sinnhaftigkeit aufweisen, dieses im Arbeitsalltag jedoch wiederholt durch strukturelle Einschränkungen begrenzt wird. Um das Zusammenspiel der Arbeitsmerkmale und deren Wirkung auf die intrinsische Motivation integrativ abzubilden, wird im Folgenden der Motivationspotenzialwert herangezogen. Dieser fasst die fünf Kerndimensionen der Arbeit in einer Berechnungslogik zusammen und macht deren Wechselwirkungen sichtbar (vgl. Kapitel 2.2.2 und 4).

Zentral ist dabei die Logik des Modells, nach der Autonomie und Feedback als verstärkende Faktoren wirken. Selbst bei hoher erlebter Sinnhaftigkeit kann das gesamte Motivationspotenzial dadurch deutlich reduziert werden, wenn Autonomie oder Feedback nur gering oder instabil ausgeprägt sind. Diese Modelllogik erweist sich als besonders anschlussfähig für die Interpretation der vorliegenden qualitativen Ergebnisse (vgl. Kapitel 2.2.2 und 4).

Da es sich um qualitative Interviewdaten handelt, wird der Motivationspotenzialwert nicht als standardisierter Messwert verstanden, sondern als heuristisches Deutungsinstrument. Er dient dazu, die im Ergebniskapitel identifizierten Arbeitsmerkmale systematisch zusammenzuführen und deren Zusammenspiel analytisch sichtbar zu machen (vgl. Kapitel 2.2.2 und 4).

Die Ergebnisse deuten insgesamt auf eine hohe Ausprägung jener drei Dimensionen hin, die zur erlebten Sinnhaftigkeit beitragen. Die Arbeit erfordert vielfältige fachliche, soziale und organisatorische Kompetenzen und wird von den Befragten als sinnstiftend sowie gesellschaftlich bedeutsam erlebt. Gleichzeitig zeigen sich Einschränkungen der Ganzheitlichkeit durch

Fragmentierung, Entgrenzung und zunehmende administrative Anforderungen, sodass die Ausprägung dieser Dimensionen deutlich kontextabhängig variiert (vgl. Kapitel 2.2.2 und 4).

Autonomie erweist sich als eine besonders kritische Dimension. Zwar werden Mitgestaltungs- und Entscheidungsspielräume beschrieben, diese bleiben jedoch angesichts von Personalmangel, Druck zum Einspringen und begrenzten Ressourcen fragil. Entsprechend kann das Motivationspotenzial trotz hoher erlebter Sinnhaftigkeit deutlich sinken, sobald Autonomie eingeschränkt ist (vgl. Kapitel 2.2.2 und 4).

Feedback ist auf der Beziehungsebene stark ausgeprägt, da Dankbarkeit und Entwicklungsverläufe unmittelbar erlebt werden. Gleichzeitig bestehen Defizite im strukturellen Feedback, da Leistung über Dokumentations- und Kennzahlensysteme nur unzureichend abgebildet wird. Dadurch ist das Wissen über die eigenen Arbeitsergebnisse nicht durchgängig gesichert (vgl. Kapitel 2.2.2 und 4).

In der Anwendung der MPS-Logik zeigt sich ein klares Muster: Die Arbeit verfügt über ein hohes Sinnpotenzial, das jedoch nur dann in stabile intrinsische Motivation übergeht, wenn Autonomie und Feedback ausreichend vorhanden sind. Aufgrund ihrer multiplikativen Wirkung genügt bereits eine niedrige oder instabile Ausprägung dieser beiden Dimensionen, um den gesamten Motivationspotenzialwert deutlich zu reduzieren. Damit lässt sich erklären, warum trotz hoher Identifikation und grundsätzlicher Berufsmotivation wiederholt Erschöpfung, Frustration und Wechselgedanken auftreten. Nicht die Arbeit selbst weist ein geringes Motivationspotenzial auf, sondern die Arbeitsgestaltung verhindert in bestimmten Konstellationen dessen Wirksamkeit. Strukturelle Engpässe bei Personalressourcen, Pausenregelungen, Dokumentationsanforderungen und Führungskontinuität wirken im Sinne des MPS als zentrale «Hebel nach unten» (vgl. Kapitel 2.2.2 und 4).

Die explizite Berücksichtigung des Motivationspotenzialwerts verdeutlicht somit, weshalb Massnahmen, die sich ausschliesslich auf Sinnappelle oder ideelle Wertschätzung beschränken, nicht ausreichen. Intrinsische Motivation entsteht erst dann stabil, wenn alle fünf Kerndimensionen in einem funktionalen Zusammenspiel stehen. Die im Ergebniskapitel formulierten Verbesserungswünsche lassen sich vor diesem Hintergrund als gezielte Ansatzpunkte zur Erhöhung des Motivationspotenzialwerts interpretieren und erklären die Diskrepanz zwischen hoher Sinnhaftigkeit der Arbeit und gleichzeitiger Belastung theoretisch fundiert (vgl. Kapitel 2.2.2 und 4).

Ergebnisvariablen: Motivation, Zufriedenheit, Leistung, Abwesenheit und Fluktuation

Die in den Interviews berichteten Bindungsfaktoren und Wechselgründe lassen sich als Konsequenzen des JCM-Zusammenspiels verstehen. Hohe Sinnhaftigkeit, Autonomie und direkte

Feedbackquellen stabilisieren Motivation und Zugehörigkeit, was sich in Aussagen zur Verbleibsabsicht, zur Bedeutung des Teamgefüges, zur Gestaltbarkeit und zur identitätsstiftenden Wirkung der Arbeit spiegelt. Gleichzeitig führen wiederkehrende Brüche bei Autonomie (eingeschränkte Gestaltbarkeit, starre Rahmen, Einspringdruck) und Feedback (verzerrte Leistungsabbildung) zu sinkender Arbeitszufriedenheit, erlebter Unfairness und emotionaler Erschöpfung. Dies zeigt sich in Schilderungen von Frustration, Ausfällen, Resignation und Wechselmotivation (vgl. Kapitel 2.2.2 und 4).

Besonders deutlich wird: Wechselgedanken entstehen weniger aus mangelnder Sinnhaftigkeit der Arbeit, sondern aus organisationalen Bedingungen, die den motivationalen Kreislauf unterbrechen. In JCM-Begriffen: Die Tätigkeit besitzt hohe «Sinn-Komponenten», aber bei niedriger oder instabiler Autonomie und bei unzureichendem, unklarem Feedback sinkt das Motivationspotenzial deutlich. Daraus lassen sich auch die im Ergebniskapitel beschriebenen Attraktivitätsfaktoren ableiten: verlässliche Dienstplanung, ausreichende Personalressourcen, transparente Führung, echte Pausenmöglichkeiten, klare Kommunikationsstrukturen und sinnvolle Weiterbildung wirken nicht nur «nice to have», sondern als Bedingungen, die zentrale JCM-Mechanismen aktivieren (vgl. Kapitel 2.2.2 und 4).

Wachstumsbedürfnis als Moderator

Die Ergebnisse enthalten zahlreiche Hinweise auf unterschiedliche Ausprägungen des Wachstumsbedürfnisses. Mehrere Mitarbeitende formulieren klare Entwicklungsziele, den Wunsch nach fachlicher Vertiefung, nach Rollenprofilen jenseits der reinen Ausführung sowie nach projekt- oder konzeptorientierten Anteilen. Nach Hackman und Oldham ist zu erwarten, dass Personen mit hohem Wachstumsbedürfnis besonders stark Tätigkeiten mit hohem Motivationspotenzial reagieren. Genau dies spiegeln die Interviews: Wo Weiterbildungen gefördert, Entwicklungswege offen besprochen und Zeitressourcen für neue Aufgabenfelder bereitgestellt werden, entsteht Bindung. Wo Förderung eingeschränkt ist, wird dies als Demotivations- und Wechselimpuls beschrieben (vgl. Kapitel 2.2.2 und 4).

Schlussfolgerung

In der Gesamtschau bestätigen die Ergebnisse das JCM in einem zentralen Punkt: Die Arbeit weist ein hohes intrinsisches Motivationspotenzial auf, weil sie stark sinnhaft, wirksam und fähigkeitsintensiv ist. Gleichzeitig zeigen die Befunde, dass dieses Potenzial nicht automatisch «wirkt», sondern von Rahmenbedingungen abhängt, die Autonomie und Feedback ermöglichen und die Ganzheitlichkeit der Aufgabe schützen. Genau hier liegen die in den Ergebnissen benannten Spannungsfelder: Wenn Zeit, Personal, Pausen und administrative Anforderungen nicht im Gleichgewicht sind, entsteht ein Zustand, in dem Mitarbeitende zwar noch Sinnhaftigkeit und Verantwortung erleben, aber nicht verlässlich wissen, ob sie gut genug arbeiten

können und ob ihre Leistung strukturell anerkannt wird. Dadurch wird der im JCM beschriebene selbstverstärkende Motivationskreislauf instabil (vgl. Kapitel 2.2.2 und 4).

Die Verbesserungsvorschläge der Befragten lassen sich deshalb als gezielte Ansatzpunkte interpretieren, um das Motivationspotenzial im Sinne des JCM zu erhöhen: Ressourcen- und Personalstabilität als Voraussetzung für reale Autonomie, Reduktion bzw. Entzerrung administrativer Last zur Stärkung von der Ganzheitlichkeit der Aufgabe, klare und transparente Kommunikation als Feedbackstruktur sowie wirksame Entwicklungs- und Weiterbildungspfade zur Bedienung des Wachstumsbedürfnisses. Die Ergebnisse legen nahe, dass Attraktivität und organisationale Bindung nicht primär durch normative Sinnappelle beeinflusst werden, sondern wesentlich durch die konkrete Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen, die eine nachhaltige Umsetzung sinnorientierter Arbeit ermöglichen oder begrenzen (vgl. Kapitel 2.2.2 und 4).

6 Fazit und Empfehlungen

In diesem Kapitel wird die Forschungsfrage anhand der Ergebnisse konkret beantwortet. Darauf aufbauend werden Handlungsempfehlungen für ARTISET Zürich und deren anhängenden Institutionen formuliert. Abschliessend wird ein Ausblick auf weiterführende Forschungsbedarfe erläutert.

6.1 Beantwortung der Forschungsfrage

Zur strukturierten Beantwortung der Forschungsfrage wird diese im vorliegenden Kapitel in zwei Teilfragen gegliedert. Zunächst wird der erste Teil der Forschungsfrage beantwortet:

Wie schätzen Mitarbeitende sozialmedizinischer Institutionen in Alters- und Pflegeheimen sowie in Einrichtungen für Menschen mit Behinderung im Kanton Zürich ihre Arbeitsbedingungen ein?

Mitarbeitende aus dem Kanton Zürich, die in APH und EMB tätig sind, beschreiben ihre Arbeitsbedingungen insgesamt als tragfähig und sinnstiftend, zugleich aber als spürbar von strukturellen Spannungen geprägt. In ihrer Einschätzung dominiert keine einheitlich positive oder negative Gesamtbewertung, sondern vielmehr entsteht ein differenziertes Bild, in dem entlastende und belastende Faktoren eng nebeneinanderstehen und je nach Arbeitssituation unterschiedlich wahrgenommen werden.

Ein wichtiger Bezugspunkt ist die Arbeitszeitgestaltung. Mitarbeitende erleben Dienstpläne und Schichtsysteme grundsätzlich als machbar und teilweise sogar als deutliche Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, insbesondere, wenn Planung verlässlich, frühzeitig und strukturiert erfolgt. Entlastend werden Schichtmodelle ohne geteilte Dienste, akzeptierte individuelle Grenzen sowie flexible Lösungen wahrgenommen, die sich an Lebensphasen und Betreuungspflichten orientieren. Gleichzeitig bleibt die Arbeitszeit ein Feld systembedingter Einschränkungen: Wochenend- und Spätdienste werden als normaler Bestandteil der Arbeit akzeptiert, aber dennoch als belastender Faktor für das Sozialleben und den eigenen Tagesrhythmus empfunden. Herausfordernd, auf organisatorischer und emotionaler Ebenen, sind zudem eingeschränkte Ruhezeiten durch ungünstige Dienstkombinationen, zum Beispiel bei Spät-/Frühwechsel oder fehlender familiärer Unterstützung für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Pausen und Erholung im Arbeitsalltag werden zwar als notwendig anerkannt, jedoch werden von Mitarbeitenden die Regelungen als unzuverlässig wahrgenommen. Pausen hängen häufig von situativen Anforderungen ab und können verspätet, verkürzt oder im ungünstigsten Fall

nicht bezogen werden. Entlastend wird erlebt, wenn die nicht bezogenen Pausen, dank institutioneller Transparenz, dokumentiert werden können und dadurch die Leistung zumindest formell anerkannt wird. Neben Regelungen sind auch räumliche Bedingungen bedeutsam: Wo Rückzugsmöglichkeiten fehlen oder Pausen im Arbeitskontext stattfinden, wird die Pause nicht als solche, sondern eher als fortgesetzte Präsenz im Arbeitsmodus erlebt. Damit bleibt die Regeneration abhängig von Rahmenbedingungen, welche Mitarbeitende nur begrenzt selbst steuern können.

Hinsichtlich der physischen Arbeitsumgebung betonen Mitarbeitende die Bedeutung von funktionaler Ausstattung und technischen Hilfsmitteln, die körperliche Belastungen reduzieren und Sicherheit geben. Wenn ergänzend gesundheitsfördernde Angebote, ergonomische Arbeitsplätze oder Rückzugsorte bestehen, wird dies als spürbare Wertschätzung erlebt. Gleichzeitig werden Defizite sichtbar: Veraltete bauliche Strukturen, abgenutztes Mobiliar, ergonomische Mängel oder fehlende Schutz- und Arbeitskleidung können die Arbeit erschweren. Ambivalent wird die digitale Infrastruktur wahrgenommen, wenn komplexe oder doppelte Dokumentationsprozesse den Zeitaufwand. Besonders hervorgehoben wird in den Interviews die räumliche Trennung: Wenn Büros, Pikettzimmer oder Rückzugsräume vom Alltagsgeschehen getrennt sind, verbessert dies Arbeits- und Erholungsqualität massiv, da ansonsten Vertraulichkeit und Datenschutz erschwert werden und dies als zusätzliche Belastung wahrgenommen wird.

Die Personalbesetzung und die Arbeitsmenge werden stark situationsabhängig wahrgenommen: Mitarbeitende berichten von Tagen, an denen die Arbeit gut bewältigbar ist, und von Phasen, in denen Ausfälle, Abgänge oder rechnerische Fehlplanungen die Belastung stark erhöhen. Besonders kritisch wird erlebt, wenn formale Planungslogiken die tatsächliche Entlastung im Alltag nicht abbilden, wenn zum Beispiel Personen in Ausbildung gleichermassen wie ausgebildetes Personal angerechnet werden. Zudem nimmt die Arbeitsmenge durch steigende administrative und organisatorische Anforderungen, wie Dokumentation, zu, wodurch Zeit für Beziehungsgestaltung und unmittelbare Begleitung sinkt. Entlastend wirken ein hohes Mass an Teamkompetenz, ein unterstützendes Miteinander und ausreichend bemessene Basisschlüssel sowie sichtbare Anerkennung bezüglich der Dienstpläne, zum Beispiel durch finanzielle Wertschätzung für kurzfristiges Einspringen.

Bezüglich Team- und Führungskultur zeigt sich, dass Mitarbeitende eine unterstützende, präsente und dialogorientierte Führung als stabilisierenden Kern guter Arbeitsbedingungen erleben. Wertschätzung durch das Führungspersonal wird nicht nur als solches, sondern auch als erreichbare Ansprechbarkeit und als Bereitschaft, Belastungen realistisch mitzuerleben, wahrgenommen. Teamkonstellationen mit gegenseitiger Unterstützung werden als tragendes Fundament beschrieben, welches schwierige Situationen abfedern kann. Als belastende Faktoren

werden instabile Führung, wenig transparente Entscheidungen oder unklare Informationsflüsse erlebt. Dadurch kann sich Belastung zuspitzen und in Frustration, Erschöpfung oder teaminterne Konflikte umschlagen, wodurch die emotionale Stabilität im Arbeitsalltag sinkt.

Damit verknüpft sind Einfluss- und Mitgestaltungsmöglichkeiten. Zufriedenheit der Mitarbeitenden zeigt sich besonders bei der Mitgestaltung, wenn sie ihre fachliche Erfahrung einbringen, Abläufe mitentwickeln und Verantwortung übernehmen können. Kurze Entscheidungswege und regelmässige Austauschgefässe stärken das Gefühl, wirksam mitgestalten zu können. Begrenzt wird die positive Wahrnehmung, wenn Anliegen zwar angehört, aber kaum verändert werden oder nur kleine Spielräume bestehen. Bei Institutionen mit Vertrauen und Autonomie als Teil der gelebten Kultur wird Partizipation als selbstverständlicher Bestandteil des Arbeitsalltags erlebt und stärkt Bindung sowie Motivation.

Auch Weiterbildung wird in der Wahrnehmung der Mitarbeitenden als zentrales Element wertschätzender Arbeitsbedingungen beschrieben. Interne Schulungen, die in den Alltag integriert sind, und die Anerkennung externer Weiterbildungen als Arbeitszeit werden als starke Zeichen institutioneller Unterstützung erlebt. Gleichzeitig zeigen sich organisatorische Spannungen: Längere Abwesenheiten können Mehrbelastungen auslösen, Vertretungsregelungen sind nicht immer klar und die Qualität interner Angebote wird von langjährigen Mitarbeitenden teilweise als zu repetitiv wahrgenommen. Trotz dieser Einschränkungen bleibt fachliche Entwicklung ein wichtiger Faktor dafür, Arbeitsbedingungen insgesamt positiv einordnen zu können.

Der Lohn wird kaum als alleinstehender Faktor beurteilt, sondern als bedeutsames Symbol von Anerkennung verstanden. Einige Mitarbeitende akzeptieren die Entlohnung im Branchenkontext und betonen, dass Sinnhaftigkeit und Arbeitsklima zentraler sind als finanzieller Aufstieg. Dennoch wird das Verhältnis von Lohn, Verantwortung und Belastung kritisch reflektiert und strukturelle Grenzen werden als politisch oder wirtschaftlich bedingt eingeordnet. Wenn der Lohn mit stabilen Rahmenbedingungen, verlässlicher Planung und konkreter Anerkennung verknüpft ist, wird er als Teil eines stimmigen Gesamtpakets erlebt.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass Mitarbeitende ihre Arbeitsbedingungen selten einzeln, sondern als ein komplexes Gefüge wahrnehmen und einschätzen: Eine positive Wahrnehmung zeigt sich, wenn Organisation, Ressourcen und Führung so zusammenspielen, dass Arbeit planbar bleibt, Erholung möglich ist, fachliche Qualität gelebt werden kann und Mitarbeitende sich als Menschen ernst genommen fühlen. Belastend werden Arbeitsbedingungen vor allem dann, wenn administrative Verdichtung, Personalmangel, unklare Strukturen oder fehlende Rückzugsmöglichkeiten dazu führen, dass Gesundheit, Beziehungsgestaltung mit Klient:innen und professionelle Ansprüche dauerhaft unter Druck geraten. Diese Ambivalenz

prägt die Einschätzung am stärksten: Nicht die einzelne Belastung entscheidet, sondern ob die Institution genügend tragfähige Strukturen bietet, um Belastungen im Alltag aufzufangen.

Auf Grundlage der vorangegangenen Analyse der Arbeitsbedingungen lässt sich im Folgenden der zweite Teil der Forschungsfrage beantworten:

Welche Bedürfnisse und Veränderungsimpulse lassen sich daraus für eine nachhaltige Personalbindung ableiten?

Zusammenfassend zeigt sich deutlich, dass die Bedürfnisse und Veränderungsimpulse von Mitarbeitenden in APH und EMB im Kanton Zürich in erster Linie auf die Sicherung tragfähiger und verlässlicher Arbeitsbedingungen zielen. Zentrale Belastungen wie Arbeitsverdichtung, Mitarbeiterfluktuation sowie defizitäre Erholungsmöglichkeiten werden von den befragten Mitarbeitenden als Folge struktureller Engpässe, unzureichender Steuerung und begrenzter organisationaler Ressourcen wahrgenommen. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass nachhaltige Personalbindung nur dann gelingen kann, wenn grundlegende Rahmenbedingungen verlässlich abgesichert sind. Planbare Dienstzeiten, ausreichende Personalressourcen, gesundheitsförderliche Ruhezeiten sowie transparente und faire Strukturen bilden hierfür das notwendige Fundament. Zwar entfalten Teamzusammenhalt, Beziehungsarbeit und die hohe Sinnhaftigkeit der Tätigkeit eine ausgeprägte bindende Wirkung, jedoch können diese Faktoren strukturelle Defizite nicht dauerhaft kompensieren. Werden Sicherheits- und Individualbedürfnisse durch Unterbesetzung, entgrenzte Arbeitsleistung oder instabile Führungsstrukturen beeinträchtigt, stagnieren Motivation und Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung, was eine erhöhte Fluktuationsbereitschaft begünstigt.

Die Arbeitsbedingungen lassen sich in diesem Zusammenhang als dynamisches Zusammenspiel von Anforderungen und Ressourcen beschreiben. Wenn organisationale und individuelle Ressourcen die hohen beruflichen Anforderungen ausgleichen und Selbstwirksamkeit im Arbeitsalltag erlebbar bleibt, werden Motivation, Zufriedenheit und Bindung gestärkt. Überwiegen hingegen die Anforderungen bei gleichzeitig unzureichender Unterstützung, verdichten sich Hinweise auf Erschöpfung. Besonders deutlich zeigt sich, dass die Wechselbereitschaft weniger aus einer mangelnden Identifikation mit der Tätigkeit, sondern primär aus organisationalen Bedingungen entsteht, die den motivationalen Prozess unterbrechen. Da die Arbeit in APH und EMB von den Mitarbeitenden als sinnhaft, verantwortungsvoll und wirksam erlebt wird, liegt ein zentrales Handlungsfeld darin, dieses vorhandene intrinsische Motivationspotenzial durch geeignete strukturelle Rahmenbedingungen gezielt zur Entfaltung zu bringen. Dies setzt jedoch voraus, dass Autonomie, verlässliche Planung und Anerkennung gewährleistet sind.

Unzuverlässige Dienstplanung, anhaltender Druck zum Einspringen oder fehlende Rückmeldestrukturen destabilisieren den motivationalen Kreislauf und fördern emotionale Erschöpfung.

Darüber hinaus verdeutlichen die Ergebnisse, dass insbesondere Mitarbeitende mit einem ausgeprägten Wachstumsbedürfnis sensibel auf Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten reagieren. Wenn fachliche Vertiefung, neue Rollenprofile und gestaltbare Aufgabenfelder aktiv gefördert werden, verstärkt sich die Bindung. Fehlen solche Perspektiven oder sind sie aufgrund hoher Arbeitsbelastung praktisch nicht realisierbar, werden sie als Demotivations- und Veränderungsimpuls zum Arbeitgeberwechsel wahrgenommen. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Mitarbeitende in APH und EMB im Kanton Zürich vor allem stabile, gesundheitsförderliche und transparente Arbeitsbedingungen einfordern, die es ihnen ermöglichen, ihre sinnorientierte Tätigkeit dauerhaft professionell auszuüben. Für eine nachhaltige Personalbindung bedeutet dies, dass Institutionen weniger auf normative Sinnappelle setzen, sondern konsequent in personelle Stabilität, verlässliche Planung, reale Regenerationsphasen sowie wirksame Entwicklungs- und Laufbahnperspektiven investieren sollten. Erst mit dieser Grundlage kann das hohe intrinsische Motivationspotenzial der Tätigkeit langfristig wirksam werden und die Personalbindung nachhaltig stärken.

6.2 Handlungsempfehlungen für ARTISET Zürich und Institutionen

Aus den Ergebnissen lassen sich klare Handlungsschwerpunkte für ARTISET Zürich und die angeschlossenen Institutionen ableiten. Im Zentrum steht die verlässliche Absicherung tragfähiger Arbeitsbedingungen durch realitätsnahe Personalschlüssel, vorausschauende Dienstplanung und wirksame Entlastungsstrukturen, um Arbeitsverdichtung und Druck zum Einspringen nachhaltig zu reduzieren. Ebenso zentral sind gesundheitsförderliche Rahmenbedingungen wie garantierte Pausen, geeignete Rückzugsräume und eine funktionale Arbeitsumgebung. Zudem erscheint es sinnvoll, bestehende gesundheitsförderliche Angebote bei den Mitarbeitenden präsenter zu machen und ihre Nutzung im Arbeitsalltag aktiv zu fördern. Ergänzend sind stabile, präsente und transparente Führungsstrukturen erforderlich, die klare Kommunikation, nachvollziehbare Entscheidungen sowie echte Mitgestaltung ermöglichen. Zur nachhaltigen Personalbindung gehört zudem die gezielte Förderung von Entwicklungs- und Weiterbildungsperspektiven sowie eine Anerkennungskultur, die Verantwortung und Belastung sichtbar würdigt.

Ausserdem lassen sich folgende übergreifende Handlungsempfehlungen formulieren. Zentral ist, Leistungsfähigkeit konsequent als Zusammenspiel von Anforderungen und Ressourcen zu verstehen und diesen Ansatz als organisationsweiten Grundsatz zu verankern. Im Sinne des JDR-Modells sollten belastende Arbeitsbedingungen nicht isoliert betrachtet, sondern

systematisch durch passende organisationale und personale Ressourcen ausgeglichen werden. Darauf aufbauend gilt es, das vorhandene intrinsische Motivationspotenzial der Tätigkeit gezielt auszuschöpfen, indem die fünf Kerndimensionen des JCM strukturell gestärkt werden. Besonders Autonomie im Arbeitsalltag sowie verlässliche und transparente Feedbackstrukturen erweisen sich hierbei als zentrale Stellschrauben für Motivation und somit auch Zufriedenheit und Bindung. Insgesamt ist Personalbindung nicht eindimensional zu verstehen, sondern ganzheitlich auf allen vier Ebenen zu adressieren. Erst das abgestimmte Zusammenspiel mit rationalen, habituellen, normativen und affektiven Bindungsfaktoren ermöglicht eine nachhaltige Stabilisierung des Personals und eine langfristige Nutzung des hohen Motivationspotenzials in APH und EMB.

6.3 Ausblick auf weitere Forschungsbedarfe

Wie in der Einleitung angedeutet, könnte ARTISET Zürich diese Master-Thesis und die gewonnenen Erkenntnisse um die betriebswirtschaftliche Perspektive ergänzen. Diese Erweiterung könnte dazu beitragen, organisationale, ökonomische und strukturelle Zusammenhänge im Sozial- und Pflegebereich differenzierter zu analysieren. Zudem ergeben sich aus dem vorliegenden Forschungsprojekt mehrere weiterführende Forschungsansätze.

Inhaltlich könnte kritisch hinterfragt werden, in welchem Ausmass sozialmedizinische Institutionen tatsächlich mit arbeitstheoretischen Modellen arbeiten und inwiefern diese Modelle im beruflichen Alltag wirksam genutzt werden können. In diesem Kontext wäre es zudem interessant, die Unterschiede zwischen dem Sozial- und dem Pflegebereich expliziter und detailreicher herauszuarbeiten, um branchenspezifische Herausforderungen und Ressourcen detaillierter zu identifizieren.

Zudem besteht weiterer Forschungsbedarf hinsichtlich der Frage, inwiefern und wie das bestehende Imageproblem der Pflegebranche angegangen werden kann. In diesem Zusammenhang könnte auch die Rolle der Digitalisierung untersucht werden: Auf welche Weise könnten soziale und pflegerische Berufe künftig vermehrt von digitalen Lösungen hinsichtlich Arbeitsprozesse, Arbeitsbelastungen und wahrgenommener Arbeitsqualität profitieren, um das Image zu stärken?

Methodisch könnten quantitative Forschungsdesigns ermöglichen, die Ideen, Veränderungsimpulse und Bedürfnisse der Mitarbeitenden vertieft zu erforschen sowie mögliche Massnahmen empirisch zu testen und deren Wirkung systematisch zu evaluieren. Ebenso ergibt sich weiteren Forschungsbedarf mit einer anderen Zusammensetzung und Adressierung der Stichprobe. Um die entstehende Filterung durch Vorgesetzte zu umgehen, bieten sich anonymisierte Erhebungsformen für sämtliche Mitarbeitenden einer Institution an. Beispielsweise

könnte eine quantitative Umfrage zu Arbeitsbelastungen, Arbeitsressourcen sowie bisher ermittelten Verbesserungsimpulsen wertvolle Erkenntnisse liefern.

Zudem könnte im Gegensatz zur einmaligen Datenerhebung eine weiterführende Panelstudie mit erneuter Befragung derselben Mitarbeitenden zu einem späteren Zeitpunkt zusätzliche Erkenntnisse über Veränderungen der Arbeitsbedingungen, des beruflichen Alltags sowie der individuellen Sichtweisen liefern. Eine solche Längsschnittuntersuchung würde es ermöglichen, Entwicklungen über die Zeit hinweg sichtbar zu machen und darauf aufbauend weiterführende Handlungsempfehlungen für nachhaltige Verbesserungsmassnahmen abzuleiten. Für die Durchführung einer Panelstudie wären jedoch zusätzliche zeitliche und finanzielle Ressourcen erforderlich. Die vorliegende Arbeit erhebt daher keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern versteht sich als vertiefte Auseinandersetzung mit ausgewählten Aspekten, die Impulse für weiterführende Forschung sowie praxisorientierte Entwicklungsprojekte liefern kann.

7 Literatur- und Quellenverzeichnis

Amberg, H., Rickenbacher, J., Müller, F., Mariéthoz, S. & Brun, N. (2025a). *Fachkräftestudie im Sozialbereich. Bericht zuhanden des Schweizerischen Dachverbands für die Berufsbildung im Sozialbereich SAVOIRSOCIAL und der Konferenz der Fachhochschulen für Soziale Arbeit Schweiz SASSA*. Luzern: Interface Politikstudien Forschung Beratung. Verfügbar unter: https://www.integras.ch/?action=get_file&language=de&id=63&resource_link_id=147

Amberg, H., Rickenbacher, J., Müller, F., Mariéthoz, S. & Brun, N. (2025b). *Fachkräftesituation 2023 im Sozialbereich im Kanton Zürich: Faktenblatt*. Interface Politikstudien. Verfügbar unter: https://www.savoirsocial.ch/s01/Dokumente/Organisation/Studien/Fachkraeftestudie_2024/Faktenblaetter_Kantone/Fachkraeftesituation_2024_im_Kanton_ZH_2024_12_2_12_INTERFACE.pdf

Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising, 24*(2), 151–172. https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912

Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung.* Wiesbaden: Springer VS.

Bundesamt für Statistik. (2012). *Die Situation der Menschen mit Behinderung in sozialen Einrichtungen* (BFS Aktuell, Nr. 14, Gesundheit). Verfügbar unter: https://www.bfs.admin.ch/asset/de/348704

Bundesamt für Statistik. (2005). *Statistik der sozialmedizinischen Institutionen – Detailkonzept*. Verfügbar unter: https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/gesundheit/erhebungen/somed.assetdetail.303817.html

Bundesamt für Statistik. (n. d.). *Spezialisierte Institutionen*. *Institutionen für Menschen mit Behinderungen, Suchtproblemen oder psychosozialen Problemen.* Verfügbar unter: https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/gesundheit/gesundheitswesen/spezialisierte-institutionen.html

Curaviva. (2024). *Statistik der sozialmedizinischen Institutionen 2022 (SOMED) – Standardtabellen* (Excel-Tabelle). Verfügbar unter: https://www.curaviva.ch/Fachwissen/SOMED-Statistik/P8MtN/

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer.

Eurofound. (2021). *Working conditions and sustainable work: An analysis using the job quality framework.* Challenges and prospects in the EU series. Publications Office of the European Union, Luxembourg. Verfügbar unter: https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/working-conditions-and-sustainable-work-analysis-using-job-quality-framework

Franz, J., Spatscheck, C. & van Riessen, A. (Hrsg.). (2024). *Fachkräftemangel und De-Professionalisierung in der Sozialen Arbeit. Analysen, Bearbeitungsweisen und Handlungsstrategien*. Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich.

Froschauer, U. & Lueger, M. (2003). *Das qualitative Interview*. Stuttgart: UTB.

Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hacker, W. & Sachse, P. (2023). *Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten* (4., überarb. und aktual. Aufl.). Zürich: vdf Hochschulverlag AG.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250–279. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7

Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). VS Verlag für Sozialwiss.

Junghanns, G., Schütte M. & Beck, D. (2025). *Psychische Belastung im Berufsleben erkennen und Arbeit gut gestalten* (1. Aufl.). Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, baua. Verfügbar unter: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A45.pdf%3F__blob%3DpublicationFile&ved=2ahUKEwjmmP-lirOQAxUVgP0HHQ-oN3UQFnoECBwQAQ&usg=AOvVaw3cvxfZJhNZqwXOKkn8l-Vy

Kauffeld, S. (2019). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (3. Aufl.). Verlag: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6

Kettner, A. (2012). *Fachkräftemangel und Fachkräfteengpässe in Deutschland: Befunde, Ursachen und Handlungsbedarf* (Dissertation, Technische Universität Berlin, Fakultät VII Wirtschaft und Management). Berlin. Verfügbar unter: https://api-depositonce.tu-berlin.de/server/api/core/bitstreams/ef9c95fa-1210-4529-a71e-b67b86c7c0fe/content

Klöppner, M., Kuchenbuch, M. & Schumacher, L. (2017). *Fachkräftemangel im Pflegesektor*. Verlag: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-54014-5

Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2024). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Umsetzung mit Software und künstlicher Intelligenz* (6. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa

Leitner, A. & Wroblewski, A. (2005). Zwischen Wissenschaftlichkeitsstandards und Effizienzansprüchen. ExpertInneninterviews in der Praxis der Arbeitsmarktevaluation. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (S. 241–256). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Maslow, A. H. (2024). *Motivation und Persönlichkeit* (17. Aufl.). Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Mayer, H. O. (2013). *Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung.* München: Oldenburg.

Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (13. Aufl.). Weinheim / Basel: Beltz.

Merçay, C., Grünig, A. & Dolder, C. (2021). *Gesundheitspersonal in der Schweiz – Nationaler Versorgungsbericht 2021. Bestand, Bedarf, Angebot und Massnahmen zur Personalsicherung* (Obsan, Bericht 03/2021). Neuchâtel: Schweizerisches Gesundheitsobservatorium. Verfügbar unter: https://www.obsan.admin.ch/sites/default/files/2021-10/Obsan_03_2021_BERICHT_0.pdf

Meuser, M. & Nagel, U. (2005). ExpertInneninterviews – Vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (S. 257–272). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2. Aufl.). SAGE Publications.

Oswald, H. (2010). Was heisst qualitativ forschen? Warnungen, Fehlerquellen, Möglichkeiten. In B. Friebertshäuser, A. Langer & A. Prengel (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft* (3. Aufl., S. 75). Verlag: Juventa.

Pfadenhauer, M. (2005). Auf gleicher Augenhöhe reden. Das Experteninterview – ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (S. 113–130). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2010). *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch* (5.Aufl.). Walter de Gruyter GmbH.

Sachse, K., Heinrich, C.-P., Heiss, S. F. & Sülzenbrück, S. (2025). *Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generationen: Einigkeit statt Unterschiede*. Verlag: Springer.

Sass, E. (2019). *Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung. Was erwarten Arbeitnehmer?* Verlag: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-24649-5_10

Scharnhorst, J. (2019). *Psychische Belastungen am Arbeitsplatz vermeiden. Burnoutprävention und Förderung von Resilienz in Unternehmen* (1. Aufl.). Freiburg: Haufe – Lexware GmbH & Co. KG.

Schwaab, M.O. (2008). Die Bedeutung der sozialen Verantwortung für die Arbeitgeberattraktivität. *uwf – UmweltWirtschaftsForum, 16*, 199–204. https://doi.org/10.1007/s00550-008-0097-9

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. (2016). *Fachkräftemangel in der Schweiz. Indikatorensystem zur Beurteilung der Fachkräftenachfrage.* Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. Verfügbar unter: https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsmarkt/Fachkraeftebedarf/indikatorensystem-zur-beurteilung-der-fachkraeftenachfrage.html

Stocker, D., Jäggi, J., Künzi, K., Goebel, S. & Zumstein, N. (2020). *Fachkräfte-Erhalt in der Langzeitpflege – Ansätze zur Gestaltung attraktiver Arbeitsbedingungen. Ein Handlungsleitfaden für Alters- und Pflegeheime, Spitex-Organisationen und Beratende.* Arbeitspapier 51. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz. Verfügbar unter: https://gesundheitsfoerderung.ch/sites/default/files/migration/documents/Arbeitspapier_051_GFCH_2020-08_-_Fachkraefte-Erhalt_in_der_Langzeitpflege_-_Ansaetze_zur_Gestaltung_attraktiver_Arbeitsbedingungen.pdf

Streckeisen, P., Wirz, D. & Jossi, M. (2025). Der Fachkräftemangel erfordert kreative Lösungen. *sozial. Magazin ZHAW Soziale Arbeit*, Nr. 22, 24–27. https://doi.org/10.21256/zhaw-33036

Von dem Berge, B. (2020). Teilstandardisierte Experteninterviews. In M. Tausendpfund (Hrsg.), *Fortgeschrittene Analysen in den Sozialwissenschaften. Ein Überblick.* (S. 279–286). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-30237-5_9#DOI

Weder, M. (2023). Artiset-Bildungsverantwortliche Monika Weder über fehlendes Fachpersonal. *Artiset. Das Magazin der Dienstleister für Menschen mit Unterstützungsbedarf, 4*(5), 10–13. Verfügbar unter: https://www.artiset.ch/files/DBQY4DN/fachkraefte_gewinnen_und_behalten__magazin_artiset_4_2023.pdf

Wolf, G (2020). *Mitarbeiterbindung. Strategie und Umsetzung im Unternehmen* (4. Aufl.). Verlag: Haufe.

8 Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Interviewleitfaden 91

Anhang 2: Kategoriendefinitionen 95

Anhang 3: Verzeichnis verwendeter KI-Systeme 99

Anhang 1: Interviewleitfaden

Interviewleitfaden

Thema: Arbeitsbedingungen und Bedürfnisse von Mitarbeitenden in sozialmedizinischen Organisationen

Forschungsfrage: Wie schätzen Mitarbeitende sozialmedizinischer Institutionen in Alters- und Pflegeheimen (APH) sowie in Einrichtungen für Menschen mit Behinderung (EMB) im Kanton Zürich ihre Arbeitsbedingungen ein und welche Bedürfnisse und Veränderungsimpulse lassen sich daraus für eine nachhaltige Personalbindung ableiten?

Zielgruppe: Mitarbeitende aus APH sowie EMB (2 FaGe's, 2 FaBe's, 2 Pflegefachpersonen (HF/ FH), 2 Sozialpädagog:innen (HF/ FH), 2 Personen ohne formale Fachausbildung (1 aus EMB & 1 aus APH).

Forschungsziel: Herausfinden, wie Mitarbeitende ihre Arbeitsbedingungen einschätzen, welche Bedürfnisse sie haben und welche Ideen sie für Verbesserungen sehen. Gleichzeitig soll erkennbar werden, was dazu beiträgt, dass Mitarbeitende gerne bleiben und langfristig im Betrieb arbeiten.

Methodischer Rahmen:

- Qualitative Datenerhebung; Teilstandardisiertes Leitfadeninterview
- Dauer; 60–90 Minuten (falls Zeitüberschreitung: Arbeitszeit beachten)
- Aufzeichnung; Audio (mit Einverständnis)
- Auswertung; Strukturierte Inhaltsanalyse nach Kuckartz (6 Blöcke)

  A: Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen
  B: Gestaltungsmöglichkeiten und Unterstützung
  C: Bindung an die Institution und Wechselbereitschaft
  D: Veränderungsimpulse und Zukunftsperspektiven
  E: Spannungsfelder und Zielkonflikte
  F: Zufriedenheit und Bedürfnisse

---

1. Einstieg (ca. 5–10 Minuten)

Begrüssung und einleitende Informationen

Herzlichen Dank, dass Sie sich für ein Gespräch mit mir zur Verfügung stellen.

Wie bereits beim Erstkontakt erwähnt, interessiere ich mich im Rahmen meiner Masterarbeit für die Perspektive von Arbeitnehmenden auf ihre Arbeitsbedingungen. Mein Fokus liegt auf sozialmedizinischen Organisationen, insbesondere APH sowie EMB. Dabei interessieren mich vor allem Ihre eigenen Erfahrungen, Eindrücke und Gedanken.

Um Unklarheiten vorzubeugen, möchte ich Sie darüber informieren, dass ARTISET Zürich uns zwar vermittelt hat, die Untersuchung jedoch unabhängig von ARTISET nach wissenschaftlichen Standards der ZHAW durchgeführt wird.

Infos zum Gesprächsverlauf: Ich werde Ihnen Fragen zu verschiedenen Themen stellen und lade Sie ein, möglichst frei von Ihren Erfahrungen und Sichtweisen zu erzählen. Ich werde Sie

nicht unterbrechen, sondern ich höre erstmal zu und werde erst danach Nachfragen stellen. Das Interview dauert in der Regel ungefähr 1- 1 ½ Stunden, je nachdem wie viel Sie erzählen mögen.

Anonymisierung: Ihre Erzählungen und persönlichen Daten werden von Beginn weg anonymisiert, so dass in der Masterarbeit, die ich schreiben werde, niemand Rückschlüsse auf Ihre Person ziehen kann. Die Interviewaufnahme werde ich an einem sicheren Ort speichern und an niemanden weiterleiten. Sie wird nach der Transkription des Interviews gelöscht. Das anonymisierte Interviewtranskript kann den beiden Begleitpersonen der Master-Thesis (Dozierende an der ZHAW) zugänglich gemacht werden. Es wird keinen anderen Personen zugänglich gemacht, ohne dafür eine entsprechende Einwilligung von Ihnen einzuholen.

Aufnahme des Interviews: Ich möchte das Interview gerne aufnehmen, damit ich nicht mitschreiben muss und besser zuhören kann. Sind Sie damit einverstanden? Ich werde die Aufnahme nach dem Transkribieren löschen.

- ***Einverständniserklärung unterschreiben***
- ***Kurzfragebogen gemeinsam ausfüllen***

(vermutlich im Vorhinein zum Ausfüllen zustellen)

Offene Fragen klären: Haben Sie noch offene Fragen zum Ablauf des Interviews?

➔ *Immanentes Nachfragen bei Bedarf während dem Interview integrieren*

Einstiegsfragen zum Aufwärmen/ zur Kontextualisierung:

- Was ist ihre berufliche Rolle / Berufsbezeichnung und welche Aufgaben gehören zu Ihrem Arbeitsalltag?
- Wie sind Sie zu diesem Berufsfeld gekommen und seit wann arbeiten Sie bereits in dieser Branche?
- Seit wann arbeiten Sie in dieser Institution und was hat Sie damals dazu bewegt, hier anzufangen?
- Was ist Ihnen persönlich in Ihrer beruflichen Tätigkeit besonders wichtig?

2. Hauptteil (ca. 60 Minuten)

A: Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen

- Wie erleben Sie Ihre aktuellen Arbeitsbedingungen?
- Welche Aspekte Ihres Arbeitsalltags empfinden Sie als besonders angenehm?
- Welche Faktoren sind für Sie eher belastend oder herausfordernd?

Wichtig zum Nachfragen:

- Arbeitszeiten / Schichtsystem

- Personalbesetzung / Arbeitsmenge
- Pausen- und Erholungszeiten
- Zusammenarbeit im Team / mit Vorgesetzten
- Weiterbildungsmöglichkeiten
- Arbeitsumfeld (Physische Ausstattung)
- Lohn

B: Gestaltungsmöglichkeiten und Unterstützung

- Wie ist Ihr Bedürfnis nach Mitgestaltung und wo erleben Sie in Ihrer Arbeit oder in organisatorischen Abläufen Möglichkeiten dazu?
- Wie erleben Sie die Unterstützung durch Vorgesetzte oder die Institution?
- Gibt es Angebote oder Strukturen, die Ihre Arbeit erleichtern oder erschweren?

C: Bindung an die Institution und Wechselbereitschaft

- Was motiviert Sie, langfristig in dieser Institution zu arbeiten?
- Gab es Situationen, in denen Sie einen Wechsel der Institution oder auch ganz aus der Branche in Betracht gezogen haben? Wenn ja, warum?
- Welche Faktoren würden Ihre Bindung an die Institution stärken?

D: Veränderungsimpulse und Zukunftsperspektiven

- Was würde Ihre Arbeitssituation langfristig verbessern?
- Welche Massnahmen könnten dazu beitragen, die Arbeitsbedingungen zu verbessern?
- Welche Vorschläge würden Sie der Leitung oder dem Träger zur langfristigen Personalbindung geben?
- Was macht aus Ihrer Sicht einen attraktiven Arbeitgeber in Ihrer Branche aus?

E: Spannungsfelder und Zielkonflikte

- Denken Sie, dass es in Ihrer Institution Spannungen zwischen den Bedürfnissen der Mitarbeitenden und den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen gibt?
- Wie nehmen Sie solche Spannungsfelder konkret im Arbeitsalltag wahr?
- Was würde aus Ihrer Sicht helfen, mit solchen Zielkonflikten besser umzugehen?

F: Zufriedenheit und Bedürfnisse

- Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer Arbeitssituation?
- Welche Aspekte tragen besonders zu Ihrer Zufriedenheit bei?
- Welche Stärken und/ oder Schwächen Ihrer Institution würden Sie neuen Mitarbeitenden besonders hervorheben?
- Wo sehen Sie persönlich Verbesserungsbedarf?

3. Bilanzierung und Abschluss (ca. 5–10 Minuten)

- Wir kommen langsam zum Schluss des Interviews. Wenn Sie jetzt nochmals auf das zurückblicken, worüber Sie erzählt haben, welches Fazit würden Sie ziehen; Welche Bedeutung haben die Arbeitsbedingungen für Sie?
- Und wenn wir nun noch nach vorne blicken: Was denken Sie, wie wird es weitergehen? Was würden Sie sich für die Zukunft wünschen?
- Gibt es etwas, worüber wir noch gar nicht gesprochen haben, das Ihnen aber wichtig ist zu sagen?

- **Bedanken**
- **Offene Fragen?**
- **Verabschieden**

Anhang 2: Kategoriendefinitionen

Hinweis: Für die Veröffentlichung der Arbeit wurden die Ankerbeispiele zur Wahrung der Anonymität angepasst, wobei der inhaltliche Aussagegehalt erhalten blieb.

Kategoriendefinitionen

Hauptkategorie A: Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen

Definition: Diese Hauptkategorie umfasst alle Aussagen der Befragten zur subjektiven Wahrnehmung ihrer Arbeitsbedingungen im Pflege- und Sozialbereich. Darunter fallen zeitliche, personelle, materielle, organisationale sowie soziale Rahmenbedingungen des Arbeitsalltags.

Subkategorie A1: Arbeitszeiten und Schichtsystem

Definition: Aussagen zur Gestaltung, Organisation und Bewertung von Arbeitszeiten, Schichtformen und Dienstplanung sowie deren Auswirkungen auf Belastung, Gesundheit und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

Kodierregeln: Zu kodieren sind Aussagen zu Schichtarten (Früh-, Spät-, Nacht-, Pikettdienste), Dienstplänen, Flexibilität, geteilten Diensten, Ruhezeiten sowie lebensphasenbezogenen Auswirkungen.

Ankerbeispiel: Eine befragte Person beschreibt, dass geteilte Dienste als belastend erlebt werden, auch wenn diese im Vergleich zu früher reduziert wurden. Sie treten weiterhin in Ausnahmesituationen, etwa bei Personalausfällen oder Ferienabwesenheiten, auf.

Subkategorie A2: Pausen- und Erholungszeiten

Definition: Aussagen zur Möglichkeit, Qualität und Organisation von Pausen und Ruhezeiten sowie zu deren tatsächlicher Einhaltung im Arbeitsalltag.

Kodierregeln: Zu kodieren sind Aussagen über Pausenverzicht, Pausenverkürzung, Erholungsräume, Ruhezeiten zwischen Diensten sowie institutionelle Regelungen zur Pausenerfassung.

Ankerbeispiel: Eine Person schildert kurze Ruhezeiten zwischen Spät- und Frühdiensten, die als gesundheitlich belastend und teilweise als nicht gesetzeskonform wahrgenommen werden.

Subkategorie A3: Personalbesetzung und Arbeitsmenge

Definition: Aussagen zur personellen Ausstattung, Arbeitsdichte, Aufgabenverteilung sowie zur Wahrnehmung von Unter- oder Überbesetzung.

Kodierregeln: Zu kodieren sind Aussagen zu Personalschlüsseln, Ausfällen, Einspringen, Zusatzaufgaben, administrativer Belastung sowie zur Diskrepanz zwischen Pensum und tatsächlicher Arbeitsleistung.

Ankerbeispiel: Eine befragte Person beschreibt, dass krankheitsbedingte personelle Ausfälle zu einer erhöhten Arbeitsbelastung geführt hätten. Dadurch würden regelmässig mehr Arbeitsstunden geleistet als ursprünglich vereinbart, und Überstunden hätten im Team insgesamt zugenommen. Dies werde als Folge des bestehenden Personalmangels wahrgenommen.

Subkategorie A4: Physische Arbeitsumgebung und Ausstattung

Definition: Aussagen zur baulichen, technischen und ergonomischen Gestaltung des Arbeitsplatzes sowie deren Einfluss auf physische Entlastung und psychisches Wohlbefinden.

Kodierregeln: Zu kodieren sind Aussagen zu Hilfsmitteln, IT-Systemen, Ergonomie, Räumlichkeiten, Sicherheitsaspekten, Infrastruktur sowie materiellen Zusatzangeboten (z. B. Verpflegung, Essensbons).

Ankerbeispiel: Eine Person beschreibt eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch neue räumliche Strukturen, insbesondere durch separate Arbeits- und Rückzugsräume, die eine klarere Trennung zwischen Arbeits- und Betreuungsbereichen ermöglichen.

Subkategorie A5: Team- und Vorgesetztenzusammenarbeit / Führung

Definition: Aussagen zur Zusammenarbeit im Team, zur Qualität der Führung sowie zu Unterstützung, Kommunikation und Führungsstabilität.

Kodierregeln: Zu kodieren sind Aussagen zu Teamkultur, Führungsstil, Präsenz der Leitung, Informationsfluss, Konflikten und interprofessioneller Zusammenarbeit.

Ankerbeispiel: Eine befragte Person beschreibt die Führung als zugänglich und unterstützend. Anliegen werden ernst genommen, und auch kurzfristige Anpassungen in der Planung sind möglich, was als wertschätzend erlebt wird.

Subkategorie A6: Einfluss- und Mitgestaltungsmöglichkeiten

Definition: Aussagen zur erlebten Partizipation, Autonomie und Selbstwirksamkeit in Entscheidungs- und Gestaltungsprozessen.

Kodierregeln: Zu kodieren sind Aussagen zu Mitsprache, Entscheidungswegen, Verantwortungsübernahme, Projektarbeit und demokratischen Strukturen.

Ankerbeispiel: Eine Person berichtet von umfangreichen Möglichkeiten, eigene Ideen einzubringen und aktiv an der Gestaltung von Arbeitsprozessen mitzuwirken, was als förderlich für die eigene Motivation erlebt wird.

Subkategorie A7: Weiterbildungsmöglichkeiten und -angebote

Definition: Aussagen zur Verfügbarkeit, Unterstützung und Qualität von internen und externen Weiterbildungsangeboten.

Kodierregeln: Zu kodieren sind Aussagen zu Weiterbildungsmöglichkeiten, Kostenübernahme, Arbeitszeitanrechnung, inhaltlicher Tiefe, Passung zu individuellen Entwicklungszielen und institutionellen Strategien.

Ankerbeispiel: Eine befragte Person beschreibt die Weiterbildungsmöglichkeiten als teilweise unbefriedigend, insbesondere hinsichtlich des zeitlichen Umfangs und der fehlenden inhaltlichen Vertiefung.

Subkategorie A8: Lohnzufriedenheit und materielle Wertschätzung

Definition: Aussagen zur Wahrnehmung von Lohn und materieller Anerkennung im Verhältnis zu Verantwortung, Belastung und Branchenstandards.

Kodierregeln: Zu kodieren sind Aussagen zu Lohnhöhe, Fairness, Vergleich mit anderen Institutionen und materiellen Zusatzleistungen.

Ankerbeispiel: Eine befragte Person beschreibt den Lohn als zufriedenstellend und im Vergleich zu anderen Institutionen als im höheren Mittelfeld liegend. Der Lohn wird dabei gemeinsam mit guten Rahmenbedingungen als Ausdruck von Wertschätzung wahrgenommen.

Subkategorie A9: Spannungsfelder zwischen Mitarbeitenden und Institution

Definition: Aussagen zu erlebten Zielkonflikten zwischen individuellen Bedürfnissen und institutionellen, ökonomischen oder organisatorischen Rahmenbedingungen.

Kodierregeln: Zu kodieren sind Aussagen zu Überforderung, Entfremdung vom Berufsauftrag, Ressourcenknappheit, ethischen Dilemmata und strukturellen Grenzen.

Ankerbeispiel: Eine befragte Person beschreibt Unsicherheiten im Umgang mit zusätzlichen Aufgaben, die nicht dem eigentlichen Berufsauftrag entsprechen. Dabei wird ein Spannungsfeld zwischen institutionellen Anforderungen und dem eigenen professionellen Rollenverständnis sichtbar.

Hauptkategorie B: Bindung an die Institution und Wechselbereitschaft

Definition: In dieser Kategorie wird sichtbar, warum Mitarbeitende in ihrer Institution verbleiben oder einen Wechsel in Erwägung ziehen. Sie umfasst Aspekte wie positive Bindungsfaktoren, belastende Faktoren sowie (frühere) Wechselgedanken oder konkrete Bedingungen, die die Bindung stärken würden.

Subkategorie B1: Bindende Faktoren

Definition: Aussagen zu Faktoren, die Zugehörigkeit, Loyalität und Verbleibsabsicht fördern.

Kodierregeln: Zu kodieren sind Aussagen zu Sinnhaftigkeit, Beziehungen, Teamkultur, Führung, Stabilität, Entwicklungsperspektiven und Passung.

Ankerbeispiel: Eine Person beschreibt, dass sie ihre Fähigkeiten und Erfahrungen im Arbeitskontext umfassend einbringen kann. Dies wird mit einem Gefühl von Sinnhaftigkeit, Wertschätzung im Team, positiven Beziehungen zu Klient:innen sowie hoher Arbeitszufriedenheit verbunden.

Subkategorie B2: Belastende Faktoren / Wechselgründe

Definition: Aussagen zu Belastungen und Defiziten, die Wechselgedanken auslösen oder frühere Wechsel begründet haben.

Kodierregeln: Zu kodieren sind Aussagen zu struktureller oder individueller Überlastung, unzureichender personeller oder fachlicher Unterstützung, belastenden Team- oder Führungskonstellationen, fehlenden Entwicklungsperspektiven sowie zur Gefährdung der psychischen Gesundheit. Dazu zählen emotionale Daueranforderungen, wahrgenommene Belastungsgrenzen, notwendige Selbstabgrenzung, psychische Erschöpfung, Zweifel an der langfristigen Tragfähigkeit der Tätigkeit sowie frühere oder situative Wechselgedanken.

Ankerbeispiel: Eine befragte Person berichtet von Situationen mit hoher Arbeitsbelastung und unzureichender personeller Ausstattung, wodurch komplexe Fälle nicht mehr angemessen bewältigt werden konnten. Dies führte zu Überforderungsgefühlen und zeitweisen Überlegungen, die Stelle zu wechseln.

Hauptkategorie C: Unterstützung

Definition: Diese Hauptkategorie umfasst alle Aussagen zu entlastenden Strukturen, institutionellen Angeboten und Regelungen sowie zu individuellen Zukunftsperspektiven.

Subkategorie C1: Entlastende Strukturen, Angebote und Regelungen

Definition: Aussagen zu organisatorischen, personellen, psychosozialen oder technischen Strukturen, Prozessen und Instrumenten, die die Arbeit erleichtern, die Arbeitsbelastung reduzieren und insgesamt entlastend wirken.

Kodierregeln: Zu kodieren sind Aussagen zu Dienstorganisation, klaren Abläufen und Prozessen, digitalen Systemen, internen und externen Diensten, die entlastend wirken, sowie zu Gesundheitsangeboten, Beratung, Einarbeitung und institutioneller Flexibilität.

Ankerbeispiel: Eine Person beschreibt interne Unterstützungsangebote, die bei beruflichen oder persönlichen Belastungen in Anspruch genommen werden können und zur Entlastung beitragen.

Subkategorie C2: Persönliche Zukunftsperspektiven

Definition: Aussagen zu individuellen Entwicklungswünschen, Rollenveränderungen und langfristigen beruflichen Perspektiven innerhalb oder ausserhalb der Institution.

Kodierregeln: Zu kodieren sind Aussagen zu Spezialisierung, Projektarbeit, Rollenentwicklung, Karriereverständnis und institutioneller Offenheit.

Ankerbeispiel: Eine befragte Person äussert den Wunsch nach einer zukünftigen Tätigkeit mit einem ausgewogenen Verhältnis zwischen direkter Arbeit mit Klient:innen und projektorientierten Aufgaben.

Hauptkategorie D: Verbesserungswünsche, Vorschläge und Attraktivitätsfaktoren

Definition: Diese Hauptkategorie umfasst Aussagen, in denen konkrete oder implizite Veränderungswünsche, Verbesserungsvorschläge sowie Faktoren benannt werden, welche die Attraktivität der Institution beeinflussen. Die Kategorie bildet einen prospektiven Blick auf Arbeitsbedingungen und reflektiert Handlungsbedarfe.

Kodierregeln: Zu kodieren sind Passagen, in denen konkrete Verbesserungsvorschläge formuliert werden, Wünsche nach strukturellen, organisatorischen oder kulturellen Anpassungen geäussert werden und Bedingungen beschrieben werden unter denen die Institution als attraktiv oder weniger attraktiv wahrgenommen wird.

Ankerbeispiel: Eine Person betont die Bedeutung frühzeitiger Gespräche über berufliche Entwicklungsperspektiven, um Planungssicherheit zu schaffen und die langfristige Bindung an die Institution zu fördern.

Anhang 3: Verzeichnis verwendeter KI-Systeme

Verwendetes KI-System	Verwendungszweck
OpenAI. (2025). ChatGPT (Version GPT-5) [Large language model]. Verfügbar unter: https://chatgpt.com/?openaicom_referred=true	Sprachliche Übersetzungshilfe, Satz- und Textstrukturierung