

**Job Rotation im Pflegemanagement**  
**Möglichkeiten der Personalentwicklung aus Sicht von Führungs-**  
**kräften der mittleren Führungsebene der Region Graz**

Bachelorarbeit II

am

Studiengang „Aging Services Management“  
an der Ferdinand Porsche FernFH

Silke Reitbauer

Matrikelnummer: 11806199

Begutachter: Mag. Roland Nagel, MBA

Waisenegg, August 2022

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht.

23. August 2022

Unterschrift

## **Abstract**

Ein Pflegenotstand würde in sämtlichen Bereichen des Lebens für alle Bürger:innen Veränderungen verursachen. Deshalb sind jetzt, ausgehend vom Pflegemanagement, Interventionen zu treffen, um einer voranschreitenden Berufsabwanderung entgegenzuwirken. Der Arbeitsmarkt im Pflege- und Gesundheitswesen entwickelt sich immer mehr zu einem Arbeitnehmer:innenmarkt. Unternehmen welche die besseren mitarbeiter:innenorientierten Ansätze verfolgen, gewinnen den Kampf um hochqualifiziertes Personal. Aufgrund dessen nehmen die Angebote für Mitarbeiter:innen bezüglich beruflicher Verwirklichung einen beträchtlichen Einfluss hinsichtlich des Unternehmenserfolgs. Jobrotation ist eine Personalentwicklungsstrategie, welche Mitarbeiter:innen die Möglichkeit gibt, sich aktiv ins betriebliche Geschehen zu involvieren und sinnstiftende Arbeit zu leisten.

Anhand eines qualitativen Forschungsansatzes wird den Fragen nachgegangen, welche Aspekte die Umsetzbarkeit von vorgegebener Jobrotation ausmachen und inwiefern die gezielte Jobrotation zwischen unterschiedlichen klinischen Settings zur Personalentwicklung beiträgt. Diesbezüglich wurden fünf Stationsleitungen aus der Region Graz befragt und anschließend eine Inhaltsanalyse nach Mayring durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen auf, dass Theorie und Praxis eng vernetzt sind. Die Rahmenbedingungen, besonders die personellen Ressourcen und eine konkrete Planung sind für die Umsetzbarkeit elementar. Zudem fördert Jobrotation das kommunikative Miteinander und wirkt der Betriebsblindheit entgegen.

Schlüsselbegriffe: Arbeitsplatzwechsel, Mitarbeiterbindung, Pflegemanagement, Inhaltsanalyse

## **Abstract**

A nursing emergency would cause changes in all areas of life for all citizens. For this reason, interventions must be made now, starting with nursing management, in order to counteract an advancing brain drain. The labor market in the nursing and health care sector is developing more and more into an employee market. Companies that pursue the best employee-oriented approaches are winning the battle for highly qualified personnel. Due to this, the offers for employees in terms of professional realization have a considerable influence on the success of the company. Job rotation is a personnel development strategy that gives employees the opportunity to become actively involved in the company's activities and to perform meaningful work.

Using a qualitative research approach, the questions are investigated as to which aspects constitute the feasibility of predefined job rotation and to what extent targeted job rotation between different clinical settings contributes to personal development. In this regard, five ward managers from the Graz region were interviewed and subsequently a content analysis according to Mayring was conducted. The results show that theory and practice are very closely linked. The framework conditions, especially the personnel resources and concrete planning, are elementary for feasibility. In addition, job rotation promotes communicative cooperation and counteracts operational blindness.

Keywords: Job rotation, employee retention, care management, content analysis.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Problemstellung und Forschungsfrage .....	2
1.1.1	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	3
1.1.2	Methodische Vorgangsweise und Bezugsrahmen.....	4
<b>2</b>	<b>Theoretischer Hintergrund</b> .....	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Empirische Sozialforschung</b> .....	<b>9</b>
3.1	Ethische Richtlinien .....	9
3.2	Methode der Datenerhebung.....	10
3.2.1	Auswahl der Interviewpartner:innen .....	10
3.2.2	Stichprobe sowie Hintergrunddetails der Organisationen .....	11
3.2.3	Leitfaden- und Experteninterview .....	12
3.3	Methoden der Datenauswertung .....	13
3.3.1	Transkription .....	13
3.3.2	Inhaltsanalyse nach Mayring.....	14
<b>4</b>	<b>Ergebnisdarstellung</b> .....	<b>17</b>
4.1	Kategoriendarstellung.....	17
4.1.1	Oberkategorie Rahmenbedingungen .....	18
4.1.2	Oberkategorie Personalentwicklung.....	25
4.1.3	Oberkategorie Betriebskultur.....	28
4.2	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	33
<b>5</b>	<b>Diskussion und Beantwortung der Forschungsfragen</b> .....	<b>35</b>
<b>6</b>	<b>Schlussfolgerung und Ausblick</b> .....	<b>38</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>40</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>42</b>
	<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>43</b>
	<b>Anhang</b> .....	<b>44</b>

# 1 Einleitung

Knapp eine halbe Million Österreicher:innen benötigen Pflege, doch es mangelt zunehmend an den personellen Ressourcen das Pflegesystem aufrecht zu halten. Basierend auf der Personalbedarfserhebung 2017, fehlen in Österreich im Jahr 2030 76.000 Pflegefachkräfte. Für das Jahr 2050 werden sogar 100.000 offene Stellen prognostiziert. Zeitgleich verlassen viele Menschen den Pflegeberuf und wechseln in eine andere Branche. Die Gründe dafür sind vielseitig (Bachmayr- Heyda, 2022).

In diesen Erhebungen wurden jedoch die weitgreifenden Auswirkungen der Covid 19- Pandemie nicht mitberechnet. Die Pflege ist bereits seit Jahren überlastet und versucht seit je her den bestehenden Personalmangel zu kompensieren. Doch besonders in den vergangenen zwei Jahren hat sich die Situation zugespitzt. Mittlerweile denken 64% der Gesundheits- und Krankenpflegepersonen in österreichischen Krankenhäusern mindestens einmal über einen möglichen Berufsausstieg nach. 45% der Pflegefachkräfte denken sogar immer wieder an einen Berufsausstieg, was bei einem bereits bestehenden Personalmangel eklatante Folgen hätte. Folglich hat die Pandemie den Prozess beruflicher Abwanderung aus der Pflege beschleunigt. Als ausschlaggebende Faktoren werden zu geringe Entlohnung im Verhältnis zur geleisteten Arbeit und der damit verbundenen Verantwortung, zu wenig Wertschätzung und Anerkennung, der Personalmangel, eine zu hohe Arbeitsbelastung und eine zu hohe psychische Belastung genannt. Dennoch bleibt die Identifikation mit dem Pflegeberuf bestehen, die Ausstiegsgedanken gehen mit den beruflich schlechten Rahmenbedingungen einher. Die Pandemie hat mehr denn je verdeutlicht, dass die Pflege eine systemerhaltende und unentbehrliche Berufsgruppe unserer Gesellschaft ist. Daher ist es dringendst erforderlich, Maßnahmen für eine bessere Work- Life Balance, mehr Anerkennung und Wertschätzung und für sinnstiftende und abwechslungsreiche Arbeit zu schaffen. Um bestehendes Personal zu halten sowie nachkommendes anzusprechen (Gferer & Gferer, 2021, S. 7).

Die angekündigte Pflegereform 2022, mit den inkludierten 20 definierten Maßnahmen, soll zwar auch den Mitarbeiter:innen welche in den stationären Pflegesettings tätig sind, eine Verbesserung bringen, doch die Interventionen sind gegenwärtig erforderlich um einer steigenden Berufsabwanderung entgegenzuwirken ([www.sozialministerium.at](http://www.sozialministerium.at), 20.05.2022).

Personalentwicklungsstrategien setzen dann ein, wenn es darum geht, beschäftigte Mitarbeiter:innen effizient und effektiv in das Unternehmen einzugliedern und deren fachliche und persönliche Kompetenzen voll zur Entfaltung zu bringen. Doch um in der Organisation hochqualifiziertes Personal zu führen, bedarf es strategische Personalentwicklungskonzepte (Stockinger, 2014, S. 5).

Damit Mitarbeiter:innen im Rahmen ihrer Tätigkeiten, Fach- und Führungskompetenzerfahrung sammeln können, bietet sich die Methode der Jobrotation an. Unter Jobrotation wird eine vielfältige Arbeitsplatz- und Qualifizierungsmaßnahme verstanden, in der Mitarbeiter:innen planmäßig, den Arbeitsplatz wechseln. Diese Rotation beinhaltet Veränderung hinsichtlich Funktion, Kompetenzerfordernisse sowie Verantwortungsradius und bezieht sich auf das gesamte Tätigkeitsfeld. Durch die Aneignung neuer Erfahrungen sowie der Ausdehnung des Qualifikationsprofils, ist der: die Mitarbeiter:in zugleich für den Beschäftigungseinsatz flexibler und die Arbeitsfähigkeit wird motivational gefördert (Teetz, 2013, S. 32f.).

## **1.1 Problemstellung und Forschungsfrage**

Die Gewinnung, Förderung sowie die Qualifizierung der Mitarbeiter:innen im Pflege- und Gesundheitssektor wird zunehmend als kritischer Faktor für die künftige Entwicklung eines nachhaltigen Systems zur Versorgung der Bevölkerung erkannt. Den zentralen Diskussionspunkt stellen dabei die erforderlichen Qualifikationsangebote dar, welche künftig benötigt werden, um auf epidemiologische und demografische Veränderungen bedarfsgerecht reagieren zu können. Die Übernahme immer komplexer werdender Aufgaben, eingebettet in einem transitorischen Arbeitsalltag erfordert in der Gesundheitsversorgung, die Fähigkeit das eigene professionelle Handeln basierend auf wissenschaftlichen Erkenntnissen reflektieren und anpassen zu können. Die alleinige Aufwertung der Pflegeberufe durch die akademisierte Ausbildung ist nicht ausreichend, um den Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Auch der Arbeitsalltag sowie die Pflegetätigkeiten gehören attraktiver und abwechslungsreicher gestaltet um hoch qualifizierte Pflegenden für anspruchsvolle Berufsfelder gewinnen und langfristig beschäftigen zu können. Aus der Tatsache, dass sich der Arbeitsmarkt im Gesundheitswesen immer mehr zu einem Arbeitnehmer:innenmarkt entwickelt, sind von den Personalverantwortlichen konkrete Maßnahmen zur Personalgewinnung -förderung und -bindung für den Pflegedienst erforderlich. Der Implementierungsgrad ist von der Größe der Institution abhängig und reicht von Einzelaktivität im Fort- und Weiterbildungsbereich bis hin zu einer Vielzahl von standardisierten Personalentwicklungsstrategien. Diese Vorgehensweise ist erforderlich, wenn es darum geht, rekrutierte Mitarbeiter:innen umfassend in die Krankenhausstrukturen einzubinden und vorhandene, fachliche sowie persönliche Kompetenzen zur vollen Entfaltung zu bringen. Die Arbeitsleistung sowie die Dauer des Dienstverhältnisses werden von der Einarbeitungsphase, betrieblicher Integration sowie Personalentwicklungskonzepten bedeutend, beeinflusst. Daher sind neben einem klar formulierten Ziel- und Strategieplan für die Personalentwicklung auch ausreichend Ressourcen für Aus-, Fort- und Weiterbildung aller Mitarbeiter:innen notwendig. Obwohl der Bedarf von Personalentwicklungsstrategien auch seitens des Top-Managements nicht bestritten wird, ist eine Kontinuität der zielgerichteten Anwendung im Krankenhaus eher die Ausnahme (Stockinger, 2014, S. 5f.).

Laut Jochmann (2008, S. 31), sollte in einem modern aufgestellten Personalbereich rund ein Viertel der bediensteten Mitarbeiter:innen in einer Personalentwicklungsstrategie eingeordnet sein.

Die Umsetzung von Jobrotation ist vielfältig und nicht immer unproblematisch. Aufgrund der hohen Komplexität der Ausgestaltung und der methodischen Probleme bei der Erfassung des Einsatzbedarfes, ist eine Kosten-Nutzen-Rechnung unabdingbar. Hinsichtlich der Einsatzplanung sowie einer konkreten Konzeption im Setting Pflege- und Gesundheitswesen ist der Forschungsstand bis dato rar gesät (Teetz, 2013, S. 32).

Wichtig ist jedoch, dass die Entwicklungsprogramme individuell auf die Ansprüche der Mitarbeiter:innen zugeschnitten werden. Da es gegenwärtig in der Arbeitswelt zu einer Generationenvermischung kommt, ist es erforderlich, ein eigenständiges, abwechslungsreiches und vielseitiges Lernen zu ermöglichen. Die Sichtweisen, Lebenseinstellungen, Erfahrungen, sowie das Auffassungsvermögen und Arbeitstempi sind vor allem in Zeiten der Digitalisierung sehr unterschiedlich ausgeprägt. Hier ergibt sich für leitende Pflegefachpersonen, die Mitarbeiter:innen am richtigen Ort zu haben, unter Berücksichtigung deren Persönlichkeiten und individuellen Bedürfnissen (Rosenberger et al., 2017, S. 51).

Doch um all den individuellen Präferenzen der Mitarbeiter:innen gerecht zu werden, sowie moderne Personalentwicklungsstrategien betrieblich etablieren zu können, wird vor allem eine starke Innovationskraft seitens des Pflegemanagements benötigt. Ausgehend von dieser Problematik ergeben sich folgende Forschungsfragen für die vorliegende Bachelorarbeit:

1. Welche Aspekte machen die Umsetzbarkeit von vorgegebener Jobrotation aus?
2. Inwiefern trägt die gezielte Jobrotation zwischen unterschiedlichen klinischen Settings zur Personalentwicklung bei?

### **1.1.1 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit**

Aufbauend auf die Bachelorarbeit I, mit dem Titel „Job Rotation in der Klinik. Vorbereitung und Anregung für künftige Pflegemanagementaufgaben?“, ist es Ziel dieser Arbeit, herauszufinden, ob Stationsleitungen die Personalentwicklung mit Hilfe der Jobrotation systematisch regulieren können. Weiters ist ein interessanter Aspekt, kritisch zu hinterfragen, inwiefern vorgegebene Jobrotation aufgrund bestehender mangelnder Ressourcen wie Zeit und Personal im klinischen Setting umsetzbar sind.

Aufgebaut ist die vorliegende Arbeit folgend: Im ersten Kapitel wird das zu Grunde liegende Problem definiert und abgeleitet davon, die Forschungsfragen, Zielsetzung sowie die Methodik erläutert. Im Kapitel zwei wird beziehend auf die Bachelorarbeit I der theoretische Rahmen sowie der aktuelle Forschungsstand dargelegt. Um darauffolgend, die ethischen Richtlinien, wie auch die Methodiken der Datenerhebung und -auswertung hinsichtlich der empirischen Ausarbeitung in Kapitel drei zu definieren. Das Kapitel vier behandelt gänzlich die Ergebnisdarstellung der durchgeführten und transkribierten Expert:inneninterviews. Das folgende Kapitel fünf, führt zu einer Diskussion der erworbenen Erkenntnisse mit anschließender Beantwortung der Forschungsfragen. Am Ende der Arbeit wird rückblickend eine Schlussfolgerung verfasst und ein Ausblick für die Implementierung der Personalentwicklungsstrategie, Jobrotation im klinischen Setting, gegeben.

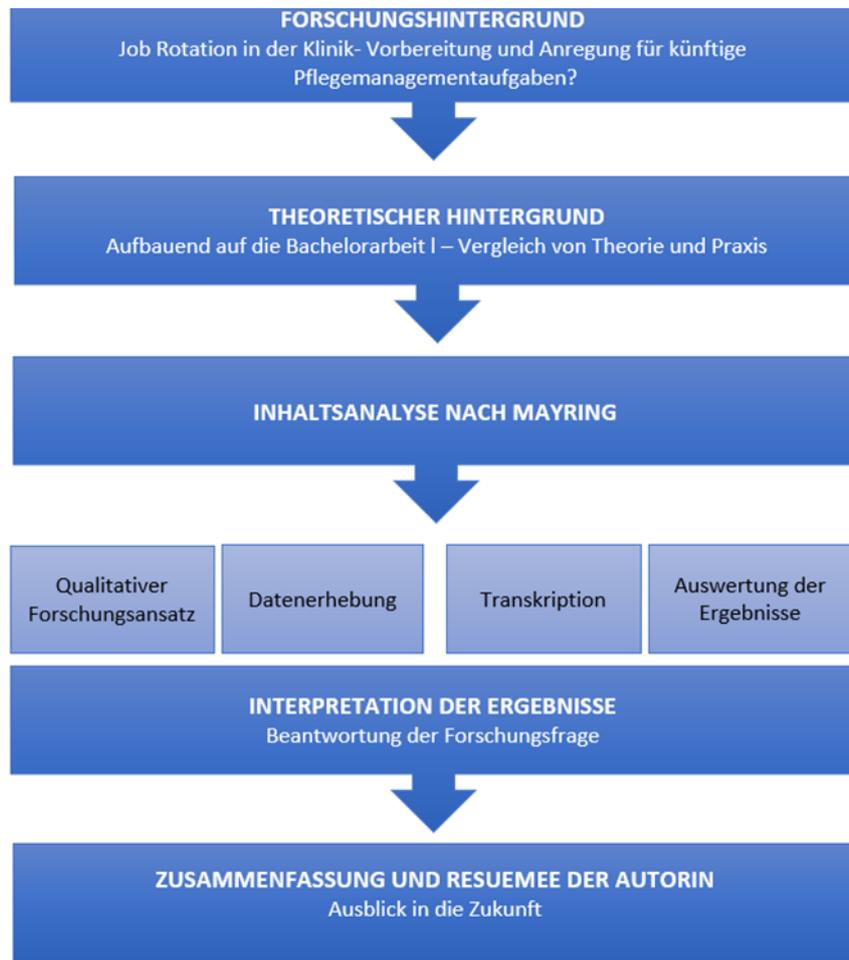
### **1.1.2 Methodische Vorgangsweise und Bezugsrahmen**

Für die vorliegende Bachelorarbeit wurde ein qualitativer Forschungsansatz gewählt, welcher auf den theoretischen Inhalten der ersten Bachelorarbeit aufbaut. Mittels diesem sollen die Erkenntnisse von Stationsleitungen, welche Jobrotation praktizieren, beziehungsweise in der Vergangenheit praktizierten, erhoben und mit der Literatur verglichen werden.

Die Datengewinnung erfolgt durch fünf leitfadengestützte Expert:inneninterviews. Dabei stellt der Interviewleitfaden das Grobkonstrukt dar, anhand dessen die Formulierungen der Fragen sowie der Verlauf der Befragung gestaltet ist. Die Auswertung der Interviews erfolgt anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse und ist vermittelnd zwischen der quantitativen und qualitativen Forschungslogik zu verstehen (Mayring 2010, zitiert nach Vogt & Werner, 2014, S. 4).

Der folgend dargestellte Bezugsrahmen in Abbildung 1, stellt visualisiert die Verbindung der ersten und zweiten Bachelorarbeit dar. Die Autorin möchte damit die Tragweite der Verbindungen der beiden Bachelorarbeiten konkretisieren. Ohne vorab durchgeführte, intensive Literaturrecherche, könnte kein zielführender Forschungsansatz verfolgt werden. Ergänzend soll die Abbildung zeigen, dass die Ergebnisse zusammenfassend und interpretativ zu verstehen sind.

**Abbildung 1: Bezugsrahmen**



Quelle: eigene Darstellung

## 2 Theoretischer Hintergrund

Ein wachsender, eklatanter Pflegefachkräfteengpass wurde seitens der Stakeholder vom Gesundheitswesen schon seit längerem prognostiziert. Doch die Maßnahmen dem entgegenzuwirken, bleiben nach wie vor überwiegend in der Theorie. Politisch geleitete Interventionen im klinischen Setting sind gegenwärtig vorzugsweise Krankenhausbetten zu sperren, die Belagstage der Patient:innen zu reduzieren sowie die Indikationen stationäre Aufnahmen herabzusetzen. Doch eine „Unterversorgung“ der österreichischen Bevölkerung kann nicht die Lösung für das Problem Pflegefachkräftemangel sein. Es obliegt dem Pflegemanagement durch strategisches Handeln auf Umwelteinflüsse adäquat zu reagieren. Mitarbeiter:innen erwarten sich heutzutage eine:n Vorgesetzte:n welcher als Leader agiert. Die Möglichkeit sich in betriebliche Gestaltungsinterventionen aktiv einbringen zu können und dadurch Einfluss auf das unternehmerische Ergebnis sowie Image zu nehmen, wird besonders von der Generation Y sowie Z motivational wahrgenommen. Doch Pflegekräfte aller Generationen erwarten einen empathischen, offenen, inspirierenden Führungsstil welcher auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen eingeht. Aber nicht nur der Führungsstil, sondern auch die Personalrekrutierung, -entwicklung und -förderung sind essenzielle Konzepte um als Unternehmen eine begehrte Marktposition einzunehmen. Ergänzend wirkt die Implementierung von Employer Branding gegenüber von Neu- und/ oder Quereinsteiger:innen ansprechend. Doch die größte Herausforderung stellt die dauerhafte, zufriedenstellende und erfüllende Beschäftigung der Mitarbeiter:innen dar. Eine kontinuierliche Überbelastung der Pflegefachpersonen führt zu einer Berufsabwertung sowie zu einer negativen Auswirkung hinsichtlich der Patient:innensicherheit. Somit ist die Führungsperson als zentrale Drehscheibe der betrieblichen, qualitativen Leistungsbereitschaft zu verstehen. Raum zu geben für den Aufbau emotionaler Bindungen zwischen den Mitarbeiter:innen sowie zu den Vorgesetzten zählt zu den bedeutendsten Tools um hochfrequentierte Personalfluktuationen aufzuhalten. Würden diese Personalkosten, welche sich durch wiederkehrende Einstellungs- und Einarbeitungskosten ergeben, in Personalentwicklungsstrategien investiert, wäre zeitlich ein enormer Anstieg der Arbeitszufriedenheit und dadurch betrieblichen Loyalität erkennbar.

Aus der Tatsache heraus, dass Mitarbeiter:innen eine hohe Vielfalt und gewisse Komplexität in ihrem Arbeitsalltag als anspornend und sinnerfüllend empfinden wurde das Konzept der Jobrotation gebildet. Durch die Erfahrungen auf welche die Mitarbeiter:innen nach praktizierter Jobrotation zurückgreifen können ergeben sich Mehrfachqualifikationen welche nicht nur dem Mitarbeiter als Individuum sondern der gesamten Organisation zugutekommen. Rotationen können auf unterschiedlichen Dimensionen, somit bereichsübergreifend aber auch auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen, arrangiert werden. Durch die Chance, betriebliche Handlungsabläufe auf Metaebene zu betrachten, werden vorhandene Kompetenzen erweitert und

vertieft. Durch das eigenständige Erkennen von Aufgaben, Herausforderungen oder Problemen anderer Berufsgruppen oder Fachabteilungen, erhalten Pflegefachkräfte die Kompetenz Handlungsabläufe zu analysieren und Optimierungsvorschläge in einer wertschätzenden und produktiven Form kundzutun. Besonders in betriebskritischen Bereiche, welche mit einer hohen Personalfuktuation, Generationenvielfalt und etlichen ethischen Zugehörigkeiten gekennzeichnet , nimmt die Personalentwicklungsstrategie Jobrotation einen positiven Einfluss auf das Betriebsgefüge. Durch den Perspektivenwechsel können Mitarbeiter:innen zudem zur persönlichen Entscheidungsfindung hinsichtlich beruflichen Werdegangs positiv unterstützt werden. Durch die Horizonterweiterung erkennen Mitarbeiter:innen unterschiedlichste Möglichkeiten sich im bis dato tätigen Betrieb weiterzuentwickeln und nehmen von einer Dienstort- oder sogar Branchenabwanderung Abstand. Ein weiterer positiver Effekt welcher Jobrotation mitbringt ist, dass durch den Arbeitsplatzwechsel, durch die abwechslungs- und ereignisreiche Tätigkeit potentielle Fehlerquellen reduziert werden, da die Konzentration der Mitarbeiter:innen länger am Höchstmaß bleibt. Laut recherchierter Literatur ist Jobrotation als eine effektive Personalentwicklungsmethode anzusehen, welche der Betriebsblindheit entgegenwirkt, die Arbeitszufriedenheit steigen lässt und durch den Blick über den Tellerrand bei Mitarbeiter:innen eine höhere Engagementbereitschaft herbeiführen lässt. Doch die bedeutendsten Effekte aller, ist besonders in Zeiten des Personalmangels, dass Jobrotation Pflegekräfte zu einer längeren betrieblichen Loyalität anregt und dadurch die Fluktuationsraten drastisch reduziert werden.

Jedoch werden in der Literatur auch Herausforderungen und Schwierigkeiten im Implementierungsprozess genannt. Zudem hat auch der bereits bestehende Personalengpass reduzierte Ressourcen hinsichtlich Personalentwicklungsstrategien zur Folge. Denn es darf nicht unbeachtet bleiben, rotierende Mitarbeiter:innen sind nicht als vollständige Arbeitskräfte sondern als Gastarbeiter:innen zu sehen und so auch nicht in der Personalbedarfsplanung zu berücksichtigen. Eine begrenzte Vorstellungskraft, altbewährte Vorgangsweisen und unzureichend Mut blockieren die Realisierung moderner Personalentwicklungsstrategien. Es bedarf eines konkreten, realisierbaren und terminierten Einsatzplans, damit rotierende Mitarbeiter:innen für das Unternehmen profitabel sind. Des Weiteren ist bei der Auswahl rotierender Pflegenden darauf zu achten, dass das vereinbarte Jobrotationsziel unmissverständlich aufgenommen wurde, um aus den Evaluierungsgesprächen unternehmerische Benefits zu lukrieren. Damit der Leistungsdruck bei beständigen- nicht rotierenden Mitarbeiter:innen nicht steigt, ist in weiterer Folge daran zu denken, dass immer ausreichend qualifizierte und erfahrene Mitarbeiter:innen auf den jeweiligen Bereichen verbleiben. Ein gewisses Kernteam, hält in den Bereichen die Balance zwischen Stationsalltag und Jobrotation. Um die Harmonie in den standardisierten betrieblichen Handlungsabläufen sowie den zuzüglichen modernen Jobrotationsprogrammen zu wahren, ist ein regelmäßiger Informationsaustausch aller Beteiligten elementar. Separate

Evaluierungs-, Reflexions-, Feedbackgespräche mit rotierenden Mitarbeiter:innen sind für das Erreichen von Rotationszielen ausschlaggebend. In diesem Zusammenhang kann etwaiger Unmut und zeitgleich Optimierungsvorschläge direkt dem Vorgesetzten kundgetan und werden (Reitbauer, 2020, S. 31ff.).

### **3 Empirische Sozialforschung**

Im folgenden Kapitel wird auf die Theorie der empirischen Sozialforschung eingegangen. Die nachstehenden Teilbereiche befassen sich mit dem qualitativen Forschungsansatz, welcher zur Beantwortung der Forschungsfragen beitragen soll. In jedem Abschnitt wird schließlich der Kontext zum Schlüsselwort Jobrotation, hergestellt. Im gewählten qualitativen Forschungsansatz sollen die Erfahrungen der Führungskräfte, welche Jobrotation praktizierten, erhoben dargestellt und mit der Literatur, basierend auf der Bachelorarbeit I, verglichen werden. Auf die Methodik, welche für die vorliegende Bachelorarbeit zutreffend ist, wurde bereits in Kapitel 1.3 eingegangen.

Wesentliche Merkmale des qualitativen Forschungsdesigns sind die linear- chronologisch aufgebaute Grundstruktur sowie die rekonstruktive Ausrichtung. Sie beschäftigt sich mit den unterschiedlichen Sichtweisen auf die Welt. Die qualitative Sozialforschung distanziert sich von der Theorie des Objektivismus und befasst sich mit der relativen Wahrheit. Sie interessiert und analysiert viel mehr subjektive Phänomene, komplexe soziale Handlungszusammenhänge oder Prozesse sozialer Gruppen. Die gewählte Methode ermöglicht den Forscher:innen im Forschungsprozess selbst, Raum für subjektive Sichtweisen. Der Prozess an sich verläuft zirkulär, was bedeutet, dass die Forschenden immer wieder zwischen den Schritten, also zwischen Empirie und Theorie wechseln können. Somit handelt es sich bei der qualitativen Sozialforschung nicht nur um die Inhalte, sondern um die Wahrnehmung bestimmter Themen. Aufgrund des zeitaufwendigen Auswertungsverfahrens wird in der qualitativen Sozialforschung mit einer tendenziell kleineren Stichprobe gearbeitet (Vogt & Werner, 2014, S. 9ff).

Zu Beginn behandelt Kapitel 3 die Forschungsethik, welche folgend bei der Datenerhebung zu berücksichtigen ist. Anschließend wird auf die Methodik der Datenerhebung inklusive der Inhaltsanalyse nach Mayring sowie der Herangehensweise der Datenauswertung, eingegangen.

#### **3.1 Ethische Richtlinien**

Um das Auftreten von ethischen Problemen zu verhindern, werden grundsätzliche Regelungen in den National- und Landesdatenschutzgesetzen sowie in die Ethik-Codes wissenschaftlicher Standesorganisationen festgehalten. Vor der Befragung wurden alle Interviewteilnehmer:innen telefonisch kontaktiert, anschließend wurde gemeinsam ein Termin vereinbart. Die leitenden Pflegekräfte, welche Interesse an dem Interview zeigten, wurden bereits telefonisch vollständig über die Inhalte der Befragung aufgeklärt und konnten anschließend ungebunden der Befragung zustimmen oder ablehnen. Bei den vereinbarten persönlichen Treffen wurden die Interviewteilnehmer:innen über den Zweck, die Ziele und Methoden des angewandten

Forschungsvorhabens informiert. Folgend wurde wiederholt, auf die Freiwilligkeit der Teilnahme hingewiesen. Ergänzend wurde allen Interviewteilnehmer:innen absolute Vertraulichkeit zugesichert. Da das Thema der Bachelorarbeit jedoch regional begrenzt ist, kann keine Garantie über mögliche Dienstgeberzuteilung gegeben werden. Interviewteilnehmer:innen erhielten jederzeit die Möglichkeit, Kritik offen zu äußern und konnten die Teilnahme in jedem Forschungsschritt beenden. Um den vorgegebenen ethischen Richtlinien zu entsprechen, wurde eine Kopie der Einverständniserklärung den Interviewteilnehmer:innen mit Kontaktmöglichkeiten ausgehändigt (siehe Anhang). Als Dankeschön für die Teilnahme, wird allen Teilnehmer:innen nach Abschluss des Studienlehrgangs eine gedruckte Version ausgehändigt (Friedrichs, 2019, S. 67ff.).

## **3.2 Methode der Datenerhebung**

Im folgenden Abschnitt wird der Zugang zur Datengewinnung erläutert und begründet. Beginnend mit der Auswahl der Interviewpartner:innen, wird nachkommend die Ideologie der Stichprobe erläutert. Da es für die Autorin als sinnvoll erscheint, Hintergrunddetails der unterschiedlichen Häuser anzuführen, werden diese ebenso in diesem Kapitel genannt. Darauf folgend wird die Technik des Leitfadeninterviews beschrieben.

### **3.2.1 Auswahl der Interviewpartner:innen**

Nach Abgabe des Proposals, bekam die Autorin von ihrem Betreuer; Mag. Roland Nagel, MBA den Hinweis, dass fünf Expert:inneninterviews für die vorliegende Bachelorarbeit für ein ziel führendes Ergebnis, anzustreben sind, sowie, dass eine regionale Begrenzung anzupeilen ist. Anschließend erkundigte sich die Autorin, welche Krankenanstalten Jobrotation praktizierten bzw. gegenwärtig praktizieren, um demnach mit den jeweiligen Stationsleitungen Kontakt aufzunehmen. Da die Autorin selbst in der Region Graz eine Position als stellvertretende Stationsleitung innehat, konnten bald Ansprechpersonen in den jeweiligen Krankenanstalten gefunden werden.

Es ist zu vermerken, dass zu keiner der befragten Personen ein enger Kontakt besteht. Es handelt sich lediglich um Kolleg:innen im Sinne von Berufsangehörigen (Stationsleitungen) welche für die Durchführung des Interviews als unterstützend empfunden wurden. Für die Teilnahme an den Interviews wurde als Einschlusskriterium eine bereits praktizierte Erfahrung mit Jobrotation im klinischen Setting festgelegt. Um die Aussagekraft zu erhöhen, wurden Teilnehmer:innen unterschiedlicher Altersgruppen sowie unterschiedlich langer Berufserfahrung gewählt. Die Aktualität der Thematik, beziehungsweise der Wunsch nach intensivierten Personalentwicklungsstrategien, zeigte eine hohe freiwillige Bereitschaft der Interviewteilnehmer:innen.

Es wurden fünf leitende Pflegekräfte von drei unterschiedlichen Krankenanstalten ausgewählt, mit denen ausschließlich Einzelinterviews durchgeführt wurden. Es wurde vereinbart, alle Befragungen mittels realer Treffen durchzuführen. Das Setting der Befragungen durften die Interviewten bestimmen. Es wurde von vier Interviewteilnehmer:innen das eigene Arbeitsumfeld gewählt sowie von einer Person das Eigenheim. Die Atmosphäre ließ sich trotz neuer Situation aller Beteiligten sehr angenehm gestalten und der Gesprächsfluss konnte aufgrund gestellter Zwischenfragen aufrecht gehalten werden.

### 3.2.2 Stichprobe sowie Hintergrunddetails der Organisationen

Bei einem qualitativen Forschungsvorhaben wird bevorzugt mit einer kleinen Stichprobe gearbeitet. Bei der Auswahl der Stichprobe ist es wichtig, dass diese eine Vielfalt hinsichtlich, Geschlecht, Berufserfahrung, Berufsverweildauer oder Art der Funktion abdecken. Eine Stichprobe wird erst dann als vollkommen gesehen, wenn erweiterte Interviews keine zusätzlichen Erkenntnisse mehr bringen (Vogt & Werner, 2014, S. 7ff).

Um den Rahmen der vorliegenden Bachelorarbeit nicht zu sprengen, hat sich die Autorin auf eine Stichprobengröße von fünf Personen beschränkt.

**Tabelle 1: Interviewteilnehmer:innen**

Person	Berufsverweildauer in Jahren	Leitungsfunktion (in Jahren)	Art der Leitung	Organisation
Person 1 (INT 1)	34	9	Stationsleitung	2
Person 2 (INT 2)	20	8	Stationsleitung	1
Person 3 (INT 3)	28	7	Stationsleitung	3
Person 4 (INT 4)	15	3	Stationsleitung	1
Person 5 (INT 5)	8	4	Stationsleitung	2

Quelle: eigene Darstellung

Wie bereits in 3.2 beschrieben, empfindet es die Autorin als essenziell, Hintergrunddetails der unterschiedlichen Organisationen zu nennen. Im folgenden Abschnitt werden die Unternehmen anonym beschrieben. Aufgrund der regionalen Begrenzung, der Kennzahlen sowie der Anzahl der Mitarbeiter:innen kann die Anonymität besonders von berufsangehörigen Steuer:innen mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht gewahrt werden.

### Organisation 1:

Die erste Organisation ist eine Non-Profit-Organisation, mit unterschiedlichen Standorten in der Steiermark. Die zwei Interviewteilnehmer:innen welche sich für die Befragungen bereit erklärt haben, sind in verschiedenen Standorten tätig. Beide Krankenhäuser sind auf unterschiedliche Fachdisziplinen spezialisiert. Insgesamt sind in den beiden genannten Standorten 9.073 Mitarbeiter:innen beschäftigt und versorgen jährlich insgesamt 48.968 stationäre Patient:innen. Beide Standorte liegen am Rande des städtischen Bereichs, daher ist das Einzugsgebiet beider sehr groß. Laut Auskunft der Pflegedirektion, weist die Trägerorganisation trotz zweier Standorte in den vergangen fünf Jahren eine hohe Personalfuktuation auf. Die hohe Fluktuationsrate wird mit der Covid 19- Pandemie in Zusammenhang gebracht.

### Organisation 2:

Bei dieser Organisation handelt sich um eine Krankenanstalt, welche durch eine Beitragsfinanzierung über die Sozialversicherung agiert. Die Lage ist am Rande des städtischen Zentrums. Insgesamt sind 468 Mitarbeiter:innen beschäftigt und versorgen jährlich 6.936 stationäre sowie 49.913 ambulante Patient:innen. Bezüglich der Personalfuktuation gibt es keine Aussage. Mitarbeiter:innen in diesem Betrieb weisen eine überdurchschnittlich hohe Berufsverweildauer auf. Zwei Interviewteilnehmer:innen sind bereits langjährige Mitarbeiter:innen dieser Organisation.

### Organisation 3

Hierbei handelt es sich um ein, von einer Ordensgemeinschaft geführten, öffentlichen Krankenhaus. Dieses befindet sich im Zentrum von Graz. Aufgrund Fusionierungen hat die Ordensgemeinschaft zusätzliche Standorte erhalten. Die 1.200 Mitarbeiter:innen (bis dato noch keine Angaben der fusionierten Standorte bekannt) der unterschiedlichen Fachdisziplinen versorgen jährlich rund 11.000 stationäre Patient:innen. Aufgrund der Organisationsfusion sind in den vergangenen Jahre viele qualifizierte Mitarbeiter:innen abgetreten. Ein:e Interviewteilnehmer:in ist seit längerem Zeitraum bei dieser Organisation beschäftigt.

## **3.2.3 Leitfaden- und Experteninterview**

Um gut ausgearbeitete, wertvolle Daten zu erzeugen, zählen qualitative, leitfadengestützte Interviews zur weitverbreitetsten und ausdifferenziertesten Methode. Leitfadeninterviews geben durch einen erprobten Leitfaden die Gestaltung der Gesprächsführung an. Expert:inneninterviews hingegen sind durch die spezielle Auswahl der Teilnehmer:innen charakterisiert. Die Methodologie der Leitfadeninterviews sowie der Expert:inneninterviews bezieht sich auf die Ausgestaltung der Interviewstruktur sowie der Interviewpositionierung der beteiligten Personen. Da es in der qualitativen Interviewdurchführung leicht durch die Haltung der Interviewten

zu einem vorhersehbaren Ergebnis kommt, ist es ein wesentliches Qualitätskriterium, die Fragen an die Interviewten offen zu formulieren, sodass eine Beantwortung nicht beeinflusst, authentisch und in logischer Folge, möglich ist. Des Weiteren ist es wichtig, dass der Großteil des Gesprochenen von den Interviewteilnehmer:innen ausgeht. Dabei ist anzumerken, dass das Gesprochene während des Interviews mittels Audiodatei aufgenommen wird und anschließend in ein Textprotokoll, verschriftlicht wird (Helfferich, 2019, S. 669ff.).

Um Sicherzustellen, dass die Fragen verständlich formuliert sind und eine fließende Kommunikation mit den Interviewpartner:innen gegeben ist, wurde der Interviewleitfaden (Interview von INT1 ) einem Pretest unterzogen. Die Inhalte des Interviews wurden als zielführend empfunden. Diesbezüglich kam es zu keinerlei Adaptionen des Interviewleitfadens (siehe Anhang) und das Interview wird vollwertig in das Auswertungsverfahren impliziert.

### **3.3 Methoden der Datenauswertung**

Für die Auswertung qualitativer Daten können unterschiedliche Methoden angewendet werden. Wichtig ist jedoch, dass die ausgewählte Methode für die jeweiligen Forschungsfragen geeignet ist. Des Weiteren gehört im Rahmen der Forschungsarbeit, die Ressource Zeit beachtet. Viele der Methoden benötigen außerordentlich viel zeitliche Energie, deshalb hat sich die Autorin der vorliegenden Bachelorarbeit für die Methode der Transkription mit anschließender Inhaltsanalyse nach Mayring entschieden (Vogt & Werner, 2014, S. 45f.).

#### **3.3.1 Transkription**

Um den Anforderungen der Inhaltsanalyse nach Mayring gerecht zu werden, führte die Autorin die gesamten Transkriptionen eigenständig durch. Um den Prozess zu erleichtern, wurde das Transkriptionsprogramm von „Audiotranskription“, zur Unterstützung herangezogen. Die vollkommen verschriftlichten Textpassagen wurden im Dokument mit INT 1 bis INT 5 gespeichert. Dadurch können alle gesammelten Transkripte anonym archiviert werden. Da die Expert:innen in einem unterschiedlich intensiv ausprägten Dialekt sprechen, wurden die Interviews minimal geglättet und auf das Bedeutsame zusammengefasst. Somit handelt es sich um eine wörtliche Transkription mit Übertragung ins Hochdeutsch. Weiters ist zu erwähnen, dass jegliche Betonungen, Denk- oder Lachpausen keinen Einfluss auf den Inhalt der Aussagen hat und somit auf die Markierung im Transkript verzichtet wurde. Auch lachen und seufzen wurden als solches nicht gekennzeichnet, da die Inhalte weiterführend deduktiv kategorisiert wurden (Mayring 2002, zitiert nach Vogt & Werner, 2014, S. 43ff.)

Zusammenfassend hat sich die Autorin bei allen fünf Transkripten an die Gestaltungskriterien der Ferdinand Porsche FernFH gehalten.

## Abbildung 2: Ausschnitt Transkription

64	<b>B:</b> Also Jobrotation findet in allen Berufsgruppen unterschiedlicher Qualifikation statt.
65	Es ist nicht einmal auf die Pflege begrenzt, sondern überstreckt sich auch
66	beispielsweise bei unserem Reinigungspersonal. Die Tätigkeit an sich ist sehr
67	ähnlich, aber auch trotzdem sind auch dort unterschiedliche Gegebenheiten oder
68	Anforderungen. Weil im OP wird, beispielsweise anders gereinigt wie auf einer

Quelle: eigene Darstellung

### 3.3.2 Inhaltsanalyse nach Mayring

Aufgrund der Relevanz der Thematik, hat sich die Autorin als Auswertungsmethode der durchgeführten Expert:inneninterviews für die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring entschieden. Dabei wird das Datenmaterial Schritt für Schritt regelgeleitet und methodisch kontrolliert. Diese Analysemethode steht aufgrund einer Erweiterung der quantitativen Inhaltsanalyse, vermittelnd zwischen der quantitativen und qualitativen Forschungslogik. Sie wird als eine starke theoriegeleitete Vorgehensweise beschrieben. Jedes Interview wird vorerst transkribiert und anschließend analysiert. Dadurch wird jede Textpassage in mehreren Schritten durchsucht und anschließend einer definierten Kategorie zugeteilt. Ein nachvollziehbarer und intersubjektiver Aufbau, welcher für Laien nachvollziehbar ist, deutet dabei auf professionelles Vorgehen hin. Abgeschlossen ist der Vorgang sobald diejenigen Aspekte herausgefiltert wurden, die zur Beantwortung der Forschungsfragen erforderlich sind (Vogt & Werner, 2014, S. 47f.).

Folgend wird prägnant auf die einzelnen Schritte der Inhaltsanalyse nach Mayring eingegangen.

#### 3.3.2.1 Daten erkunden

Zu Beginn wird es empfohlen sich einen Überblick über die verfassten Transkripte zu machen. Es wird angeraten, bereits beim erstmaligen Durchlesen der Texte, Notizen anzumerken. Anschließend wird jedes Transkript getrennt voneinander als kurze Fallgeschichte beschrieben. Durch diese Beschreibung können bereits erste zusammenhängende Gemeinsamkeiten, Themenschwerpunkte oder Thesen für Kategoriensysteme erstellt werden. Wie bei allen wissenschaftlichen Arbeiten, ist es verbindlich gewisse Gütekriterien einzuhalten. Diese ergeben sich durch die Reliabilität, Objektivität sowie der Validität (Vogt & Werner, 2014, S. 49ff.).

### 3.3.2.2 Beschreibung der Kategorienentwicklung

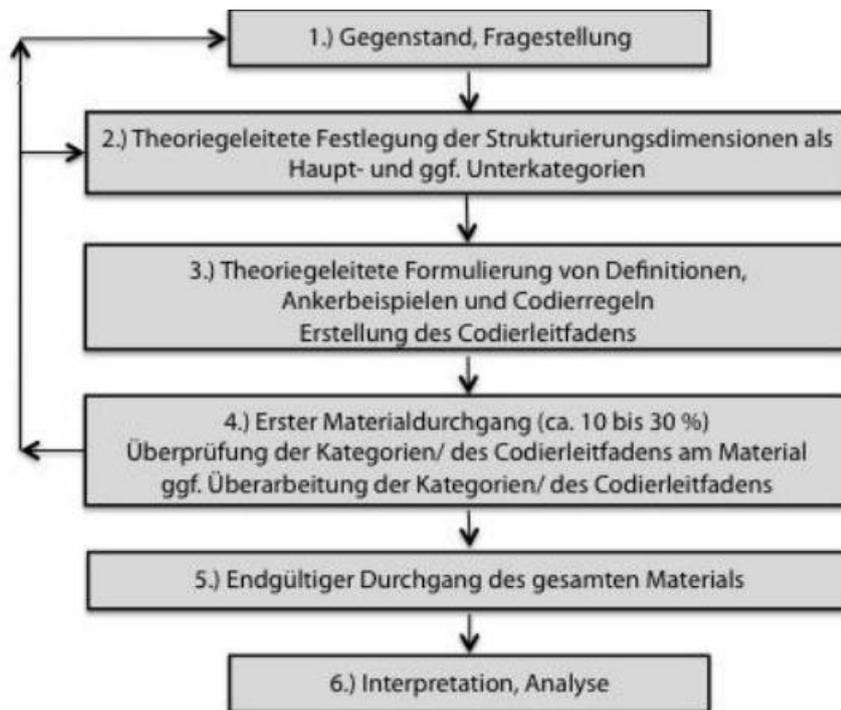
Der Fokus der qualitativen Inhaltsanalyse wird auf das Kategoriensystem gelegt. Durch einen inhaltsanalytischen Codierleitfaden werden die Kategorien in drei Spalten geteilt; der Kategoriendefinition, der Ankerbeispiele sowie der Codierregeln (Mayring & Fenzl, 2019, S. 641).

Das formulierte Kategoriensystem bildet den sogenannten Suchraster, durch welche die gesamten Textpassagen laufen. Durch dieses Raster werden alle relevanten Informationen für die Forschungsarbeit herausgefiltert. Jedes Kategoriensystem besteht grundsätzlich aus Ober- und Unterkategorien, wobei die Unterkategorien nicht verpflichtend sind. Um die Textstellen gezielt kategorisieren zu können, sind ergänzend zu jeder Bezeichnung der jeweiligen Kategorie auch gezielte Definierungen bzw. Regelungen erforderlich (Vogt & Werner, 2014, S. 49f.).

Mayring (2010, zitiert nach Vogt & Werner, 2014, S. 54), differenziert bei der Kategorienentwicklung zwischen deduktiv und induktiv. Kategorien, welche sich aus der Theorie ableiten werden als deduktiv, Rubriken, welche sich hingegen aus dem Textmaterial ergeben als induktiv, bezeichnet.

Die Autorin hat sich für die deduktive Kategorienbildung entschieden. Der Ablauf einer deduktiven Kategorienbildung wird in der folgenden Abbildung verdeutlicht.

**Abbildung 3: deduktive Kategorienbildung**



Quelle: (Vogt & Werner, 2014, S. 63)

Um diesen Prozess strukturiert auszuführen, wurden die erstellten Kategorien an einem Interview (INT 1) erprobt. Zunächst suchte die Autorin Textstellen heraus, welche auf die vorab entwickelten Kategorien zutrafen. Die Definitionen der Kategorien halfen ihr dabei, eine klare Trennung vorzunehmen. Aufgrund bestimmter Abgrenzungsschwierigkeiten wurde folgend das Kategoriensystem adaptiert. Daraufhin erfolgt die Bildung des endgültigen Kategoriensystems. Dies inkludiert die Definition der einzelnen Kategorien sowie die Aufstellung von Codierregeln. Eine Codierregel beschreibt ausführlich, welche Inhalte eine Textpassage enthalten muss, um überhaupt einer bestimmten Kategorie zugeteilt werden zu können. Anhand der entnommenen Ankerbeispiele werden die Inhalte beispielhaft beschrieben. Nicht jede Kategorie muss zwangsläufig Codierregeln beinhalten. Bei der Kategorienbildung ist darauf zu achten, dass diese nicht zu grob- oder feingliedrig definiert werden. Gegebenenfalls werden die Schritte solange wiederholt, bis die gewünschte Präzision erreicht wurde (Vogt & Werner, 2014, S.64ff)

Das definierte Kategoriensystem und deren Inhalte sind dem Anhang zu entnehmen.

### **3.3.2.3 Codierung der Interviews**

Mit dem erstellten Kategoriensystem konnte die Autorin die Inhalte der Transkripte durcharbeiten und gezielt codieren. Aufgrund eingeschränkter zeitlicher Ressourcen wurde auf die Unterstützung von Programmen, wie MAXQDA oder ATLAS.ti, Abstand genommen. Deshalb ist die Entscheidung auf eine einfache Methode gefallen. Anschließend wurden die einzelnen Kategorien beliebig farblich gekennzeichnet (siehe Anhang). Durch diese farbliche Differenzierung wurden alle Transkripte durchsucht und zutreffende Textpassagen markiert. Um als Autorin einen Überblick zu erhalten, wurden in separaten Dokumenten alle farblich zutreffenden Gruppierungen zusammengefasst und archiviert. Im folgenden Kapitel werden die einzelnen Kategorien zuerst zusammenfassend erklärt und anschließend mit den zugehörigen Zitate untermauert.

## 4 Ergebnisdarstellung

Die Ergebnisdarstellung erfolgt in Form einer kategorienbasierten Auswertung. Dieser Prozess verläuft in unterschiedlichen Phasen. Im ersten Schritt werden alle Textstellen der jeweiligen Kategorien zusammengefasst und in Form von Kategorienergebnissen beschrieben. Es folgt eine interpretative Einordnung der Ergebnisse in einem theoretischen Kontext, welche sich in den Inhalten der ersten Bachelorarbeit widerspiegeln. Um die Relevanz zu untermauern, werden Ankerbeispiele aus den Transkripten ergänzend dargestellt. Nach Abschluss aller Kategoriendarstellung, folgt eine Zusammenfassung der genannten Gruppierungen (Vogt & Werner, 2014, S. 64ff.).

### 4.1 Kategoriendarstellung

Die folgende Abbildung visualisiert das deduktiv erstellte Kategoriensystem mit den Ober- und Unterkategorien. Die Details wie Ankerbeispiele und Codierregeln sind dem Anhang zu entnehmen. Bei der Erstellung der Kategorien wurde die Theorie der Thematik überprüft und basierend auf den aktuell gestellten Forschungsfragen ein Kategoriensystem erstellt. Erst nach einer gründlichen Materialprüfung anhand des Transkripts (INT 1) wurde das finale Kategoriensystem definiert und alle Interviews vollständig codiert.

**Tabelle 2: Ober- und Unterkategorien**

<b>OK 1</b>	<b>Rahmenbedingungen</b>
UK 1.1	Informationsgespräche
UK 1.2	Feedbackgespräche
UK 1.3	Berufsgruppen
<b>OK 2</b>	<b>Personalentwicklung</b>
UK 2.1	Erfahrung
<b>OK 3</b>	<b>Betriebskultur</b>
OK 3.1	Nützliche Faktoren
OK 3.2	Nachteilige Faktoren

Quelle: eigene Angabe

#### 4.1.1 Oberkategorie Rahmenbedingungen

In der ersten Oberkategorie Rahmenbedingungen wird auf strukturelle Vorgaben, welche seitens des Pflegemanagements zu erstellen sind, eingegangen.

Wie es auch die Recherchen der Theorie gezeigt haben, sind die zeitlichen, personellen und die monetären Gegebenheiten ausschlaggebend, um einen Handlungs- und Strukturplan für Jobrotation erstellen zu können. Für eine adäquate Implementierung sind die betrieblichen Gegebenheiten so zu gestalten, dass diese für alle Beteiligten transparent und entgegenkommend sind. Um eine Effektivität in diesem Prozess erreichen zu können, fällt der Mitarbeiter:innenkommunikation und Informationsweitergabe eine bedeutende Rolle zu.

Geschlossen sind alle Interviewteilnehmer:innen der Meinung dass für die Planung der Jobrotation eine große Zeitspanne einkalkuliert gehört. Diese Planung beinhaltet Aspekte wie Personaleinsatz mit einhergehender Dienstplangestaltung, Begleitung der rotierenden Mitarbeiter:innen, Setzung klarer Zieldefinitionen sowie Unterstützung und Mitwirkung des oberen Pflegemanagements mit einem konkret vorgegebenen zeitlichen Rahmen für die Jobrotation.

Bei der Dienstplangestaltung ist besonderes auf vorhandene Personalressourcen zu achten. Ein:e Interviewteilnehmer:in nahm sogar die Option einer Gegenrotation im Sinne eines Personalaustausches in Betracht. Mehrfach wird von den Interviewteilnehmer:innen geschildert, dass eine effektive Jobrotation nur mit ausreichend Personal umsetzbar ist.

*„Wobei ich da wieder sage, man kann ja auch in Richtung einer Gegenrotation gehen, dass man sozusagen einen Austausch macht von einer anderen Station“ (INT4, Z. 166- 168)*

*„Ich mein, Jobrotation kann man eh nur machen, wenn es sich personaltechnisch ausgeht. Das muss man eh koordinieren.“ (INT3, Z. 168- 169)*

*„dann geb ich, trag ich einfach Jobrotation im Dienstplan ein und der geht dann statt den Tag bei mir da arbeitet, arbeitet er halt dort. Natürlich brauche ich dementsprechend einen Ersatz, aber wenn jetzt nicht gerade die Haupturlaubszeit ist, sollte das schon möglich sein.“ (INT2, Z. 94- 98)*

*„Und natürlich, für die eigene Station ist es wichtig, dass die Personalressourcen da auch genau angeschaut werden. Wann kann ich den Mitarbeiter freispielen für die Jobrotation“ (INT 1, Z. 61- 63).*

Zudem berichten die Proband:innen, dass Mitarbeiter:innen welche sich in Jobrotation befinden, häufig Unsicherheit und Ängste bezüglich der neuen Herausforderung äußern. Daher wird eine umfangreiche Begleitung der rotierenden Mitarbeiter:innen als wesentlich gesehen, um ausreichend Eindrücke gewinnen zu können. Es wird betont, dass nicht nur die Pflegefachkraft welche sich gerade in Jobrotation befindet, von der ursprünglichen Station Unterstützung benötigt, sondern es auch einer qualifizierten Begleitung am Rotationsort bedarf.

*„Aber ständige Begleitung vor und während dieser Veränderung erleichtert das einfach. Und wenn man den Mitarbeitern die Ängste nimmt und die Vorteile aufzeigt, dann gelingt das eigentlich sehr gut“ (INT5, Z. 87- 90)*

*„ich glaube, es ist ganz wichtig, dass der Mitarbeiter im anderen Bereich auch jemanden zur Seite hat, sowie einen Praxisanleiter, der ihm dann viel zeigen kann oder eben erzählen kann von dieser neuen Arbeit“ (INT1, Z. 61- 63)*

*„Da habe ich die Erfahrung gemacht, dass man den Mitarbeiter gut begleitet und vorbereitet, damit er genügend Zeit hat, sich auf diese neue Situation auch zu gewöhnen“ (INT5, Z. 83- 85)*

*„Es ist halt nicht so, dass du jetzt bei der Jobrotation dort hundertprozentig arbeitest -du bist vielmehr als Gast auch dort, du bist ja nicht voll der Ersatz als Arbeitskraft, sondern dir wird auch was gezeigt und auch die anderen “ (INT2, Z. 116- 119)*

*„Es hat nur Sinn, wenn der Mitarbeiter in der anderen Station auch gut begleitet werden kann, damit er wirklich viel mitnehmen kann.“ (INT1, Z. 53- 55)*

Doch um die strukturellen Vorgaben zu erfüllen, ist es unabdingbar, dass vorab klar definierte Ziele gesetzt werden. Ein:e Interviewteilnehmer:in bekräftigt, dass die Effektivität nur dann erzielt werden kann, wenn die Jobrotation auch wirklich so erfolgt wie diese primär vorgesehen ist. In diesem Zusammenhang wird der Kontext zum korrekten Personaleinsatz hergestellt. Zusätzlich hebt ein:e Interviewteilnehmer:in hervor, dass die Jobrotation im gewählten Setting nur dann sinnstiftend ist, wenn ein umfassender Einblick in das jeweilige Tätigkeitsfeld gewährt wird. Eine klare Kommunikation zu allen Beteiligten bezüglich der Zielsetzung wird vorausgesetzt, um der rotierenden Pflegekraft eine Wissenserweiterung zu ermöglichen.

*„Wichtig ist wirklich, dass es prinzipiell dem Team, wo man hinkommt klar kommuniziert wird. Warum ist die Person da? Was macht die Person? Inwieweit soll der eingesetzt sein?“ (INT4, Z. 68- 70)*

*„Also die Vorbereitung, dass ich mir vorher schon gesagt wird, wo ich hinkomme, was ich mir konkret ansehen soll. Aber auch, dass ich mir selbst Gedanken mach, wo möchte ich hin, was kann mir die Station bieten? Was würde ich gern sehen? Was würde ich gern erfahren?“ (INT3, Z. 70- 72)*

*„Also die Rahmenbedingungen beziehungsweise die Ziele müssen vorab klar kommuniziert sein und das sollte dann auch der Einsatzbereich so gewählt werden, dass es eben wirklich entweder sei es irgendwie als normal diplomierter oder ich rotiere wirklich in die Leitungsfunktion und dann sollte man auch wirklich mit der Leitung, sozusagen mit dabei sein bei Gesprächen, weil ich sag mal nur wenn man die ganze Arbeit mitkriegt, kann man wirklich profitieren von einer Rotation.“ (INT4, Z. 75- 81)*

*„meine Ziele hab ich an die Pflegedirektion geschickt, und dass war eben auch so ein Motivationsschreiben in die Richtung. Warum ich überhaupt Jobrotation machen will und da hab ich meine Ziele mitformuliert- was will ich überhaupt lernen, wo möchte ich profitieren von der Jobrotation“ (INT4, Z. 209- 213)*

Um diese Ziele zu erreichen, wird von den Interviewteilnehmer:innen mehrfach betont, dass eine Unterstützung und Begleitung durch die oberste Führungsebene einen wesentlichen Bestandteil für den Anreiz einer Jobrotation darstellen. Zum einen handelt es sich dabei um das Einverständnis der Umsetzung, zum anderen jedoch auch, dass die Mitarbeiter:innen wahrnehmen, dass die Pflegedienstleitung gewillt ist, Mitarbeiter:innen nach deren Bedürfnissen und Talenten zu unterstützen. Ein:e Interviewteilnehmer:in erzählt von der Notwendigkeit, dass die Pflegedirektion den Nutzen der Jobrotation umfassend versteht, sodass dies auch zu den Mitarbeiter:innen weitertransportiert werden kann.

*„Es ist immer ganz wichtig, dass man das gut vorbereitet ist. Man muss zuerst einmal wissen, welcher Mitarbeiter hat Interesse wohin zu gehen und es ist natürlich auch ganz, ganz wichtig, das Einverständnis der nächsten Führungsetage einzuholen“ (INT1, Z. 47- 49)*

*„Abgesehen von dem Einverständnis der Pflegedienstleitung, die sowieso vorhanden sein muss.“ (INT1, Z. 66- 67)*

*„Und dass das ein wirklich von oben, sag ich einmal wichtig ist eben, dass die Direktion das wirklich mitträgt und auch den Nutzen sieht und dass auch wirklich fördert, denn es funktioniert nur wenn wirklich jeder den Nutzen hinter der Rotation sieht und auch hinter dem ganzen Programm stehen.“ (INT4, Z. 181- 186)*

*„Das heißt, es muss schon ein gegebenes Umfeld und der Kontext passen- auch im Zusammenhang mit der Pflegedirektion, damit Jobrotation auch funktionieren kann. Das muss eine positive Werthaltung oder (...) es muss als etwas positives gesehen werden, damit es auch gelebt werden kann.“ (INT5, Z. 156- 159)*

Wie es bereits aus den vorherigen Aspekten herausgegangen ist, sind klare Grenzen für die Umsetzbarkeit der Jobrotation zu setzen. Einen weiteren Gesichtspunkt stellt der zeitliche Rahmen der Rotation dar. Ein:e Interviewteilnehmer:in äußert sogar, dass eine zu kurze Zeitspanne als uneffektiv zu werten ist. Ein:e andere:r Interviewteilnehmer:in sieht hingegen, bezogen auf den derzeitigen Personalmangel, zwei Wochen Jobrotation als realistisch.

*„Wichtig ist für mich die Länge der Rotation, also ich sag so zwei Wochen Rotation wie es bei uns am Anfang war es eigentlich wenig sinnvoll, weil man da einfach nicht wirklich einen Überblick verschaffen kann und nicht wirklich genug Erfahrungen und Inputs bekommt.“ (INT4, Z. 169- 172)*

*„Im Normalfall ist die Jobrotation zwar länger, aber da momentan eh überall die Leute zum Arbeiten fehlen, sind glaub ich mal zwei Wochen ganz ok. Ich hab sogar schon gehört das Rotation auch viel kürzer anhalten. (...) Ja was soll man machen, wenn Krankenstände dazukommen.“ (INT1, Z. 53- 57).*

#### **4.1.1.1 Unterkategorie Informationsgespräch**

Als Unterkategorie der Rahmenbedingungen ergibt sich aufgrund des deduktiven Ansatzes das Informationsgespräch. Dieses Gespräch beinhaltet jegliche Form der Kommunikation welche zwischen den leitenden Führungskräften sowie den Mitarbeiter:innen geführt wird und im kausalen Zusammenhang der vorgegebenen Jobrotation steht. Ein Informationsgespräch geht häufig mit einer Zieldefinierung einher. Aufgrund einer schwierigen Differenzierung zur Oberkategorie Rahmenbedingungen welche als Codierung Ziele beinhaltet, befasst sich diese Unterkategorie auch mit fortlaufendem Informationsaustausch. Ein:e Interviewteilnehmer:in berichtet, dass es für Mitarbeiter:innen von großer Bedeutung ist, die Informationen über vorge-

gebene Jobrotationen zu erhalten. Diese vermittelt den Kolleg:innen das Gefühl von Sicherheit, Wertschätzung und Anerkennung und wirkt förderlich für einen emotionalen Bindungsaufbau zur leitenden Pflegekraft.

*Wichtig ist mir, dass wir schon vorerst das Gespräch suchen. Sodass er weiß, dass ich für ihm da bin. Sowie, was interessiert den Mitarbeitern, was möchte er gern sehen? Was möchte ich gern wissen? Oder auf was kann man Augenmerk legen? (INT3, Z. 83- 85)*

*„ich hab bereits die Informationen von meiner damaligen Leitung bekommen, aber auch im [Ort] hat mich die Stationsleitung immer am laufenden gehalten und sie hat mich dann auch gefragt, ob es für mich Ordnung geht wenn ich die Rotation verlängere und quasi die Tätigkeiten gleich übernehme “ (INT4, Z. 209- 213)*

*„muss den Mitarbeiter das so erklären, man muss mit den Mitarbeiter sprechen das er sich abgeholt fühlt, weil wenn man das nicht tut, ist es Stress für den Mitarbeiter.“ (INT5, Z. 150- 151)*

*„Also bei mir war es damals so, dass ich einmal im Monat ein Gespräch mit damals noch Pflegeleitung [Name], hier im Haus gehabt habe, wo wir auch die Rotationsziele angeschaut haben, wo wir die Rotationsziele angepasst haben.“ (INT1, Z. 79- 82)*

#### **4.1.1.2 Unterkategorie Feedbackgespräche**

Der besondere Stellenwert des Feedbackgesprächs wurde bereits bei der vorhergegangenen Literaturrecherche ersichtlich. Genügend Zeit für Feedbackgespräche unter Berücksichtigung der Autonomie und Willensfreiheit der Mitarbeiter:innen fördern die emotionale Bindung zum Unternehmen und Wirken anreizend, um nachhaltig loyale Pflegekräfte zu beschäftigen. Zudem bekommen Mitarbeiter:innen in diesen Rahmen die Möglichkeit etwaige Unzufriedenheiten und Missstände anzusprechen und gemeinsam mit der leitenden Pflegekraft lösungsorientierte Ansätze zu entwickeln. Bei der Jobrotation ist das Feedbackgespräch ein wichtiges Führungsinstrument, um die Ziele der Rotation zu evaluieren. Und des Weiteren zu erheben, welchen Nutzen die Rotation für das jeweilige Setting, oder die gesamte Organisationseinheit gebracht hat. Feedbackgespräche finden in unterschiedlichen Settings auf unterschiedlichen Weisen statt. Bei vier von fünf Interviewteilnehmer:innen fand dies in einer angenehmen Atmosphäre ohne struktureller Vorgaben statt. Die Gespräche sind auf die subjektiven Empfindungen und Erkenntnisse der Mitarbeiter:innen fokussiert. Ein:e Interviewteilnehmer:in erzählt, dass es in deren Organisation üblich sei, der Pflegedirektion einen Feedbackbericht zu senden. Häufig erfolgt das Einholen des Feedbacks durch eine kombinierte Form, mündlich

sowie schriftlich. Wesentliche Erkenntnisse oder Verbesserungsvorschläge werden schriftlich festgehalten.

*„Zurzeit ist es ein eher ein offenes Gespräch, man fokussiert, oder ich fokussiere mich vor allem auf Prozesse, die der Mitarbeiter mir erzählt. Also das eher- das Gespräch wird eher vom Mitarbeiter ausgehend gefördert, weil eben auf dieser anderen Station war und mir berichtet was ihm aufgefallen ist. Also meine Fragen sind eher recht oberflächlich, also nach seinem subjektiven Empfinden, wie es ihm gefallen hat, ob es ihm gut geht, ob es für ihm wieder passt, dass er wieder auf der alten Station ist, oder ob er sich eine Versetzung vorstellen könnte“ (INT5, Z. 169- 175)*

*„Aber es ist kein strukturiertes Feedbackgespräch, was aber wahrscheinlich Sinn machen würde, weil dann könne man noch effizienter daraus lernen. Aber aktuell wird dieses nicht gelebt.“ (INT5, Z. 181- 183)*

*„Das ist eher ein bisschen individuell. Es wird natürlich gefragt ist, ob es dem Mitarbeiter gefallen hat, was die Vorteile waren, was er als sehr positiv erlebt hat, was er vielleicht als nicht so positiv erlebt hat, was man mitnehmen könnte und auch bei uns vielleicht einsetzen könnte in unserer Arbeit“ (INT1, Z. 130- 133)*

*„also da habe ich müssen jedes Mal einen Jobrotation, also einen Bericht schreiben beziehungsweise auch dann mündlich an die Pflegedienstleitung beziehungsweise auch an die Pflegedirektion nachher weiterleiten.“ (INT2, Z. 158- 160)*

*„jetzt kein Bogen, der ausgefüllt wird, sondern es ist einfach ein individuelles Gespräch“ (INT1, Z. 135- 136)*

*„war das einmal ebenso einmal monatlich und so regelmäßig war es eben mit der direkten Leitung auf Station wo wir uns so einmal in der Woche hingestellt haben und geschaut haben welche Schwerpunkte setzten wir für die nächste Woche, was hab ich vielleicht noch nicht so gesehen von meinen Zielen, wo müssen wir noch mehr Wert drauf legen und wo eher weniger. Das ist echt wichtig, weil ich glaub nur wenn man das laufend evaluiert, kann man eben die Rotation auch so anpassen, dass eben am Ende die Ziele auch erreicht werden.“ (INT4, Z. 195- 204)*

#### 4.1.1.3 Unterkategorie Berufsgruppen

Eine zentrale Frage im Interviewleitfaden beschäftigte sich mit dem Setting, beziehungsweise in welchen Berufsgruppen (diplomierte Gesundheits- und Krankenpflegeperson, Pflegefachassistenz, Pflegeassistenz) Jobrotation gegenwärtig praktiziert wird. Da derzeitig der Skill-Grade-Mix mehr denn je in der Pflege thematisiert wird, sieht es die Autorin als wesentlich zu beleuchten, in welchen Berufsgruppen Personalentwicklungsmöglichkeiten bevorzugt werden. Durch die Pflegenovelle 2016 wurde ein neues Berufsbild, die Pflegefachassistenz in der Gesundheits- und Krankenpflege etabliert. Die Antworten der Proband:innen sind sehr unterschiedlich. Häufig werden diese Entscheidungen nicht von den Stationsleitungen, sondern von der Pflegedirektion getroffen. Berufsgruppenspezifisch ist ein differenzierter Zugang von den Organisationseinheiten ersichtlich. Bezogen auf die Rotation in unterschiedlichen hierarchischen Ebenen, sammelt nur ein:e Interviewteilnehmer:in positive Erfahrung.

*„was ich am häufigsten beobachten konnte, war die diplomierte Gesundheits- und Krankenpflegeperson und der Pflegeassistent.“ (INT 1, Z. 38 -39)*

*„und ich war dann quasi als Jobrotation in der Vertretungsrolle auf der Station, also zuerst war ich in der [Firma] als ganz normal am Bett und in der Rotation im [Firma] war ich dann in einer Leitungstätigkeit“ (INT4, Z. 27- 28)*

*„Sie ermöglichen es auch, dass du sagst, auch als Pflegeassistent oder Pflegefachassistent, dass du dir andere Bereiche anschauen kannst.“ (INT2, Z. 42- 43)*

*„Also meine Erfahrung ist eine ausschließlich mit Diplomierten.“ (INT3, Z. 61)*

*„Also Jobrotation findet in allen Berufsgruppen unterschiedlicher Qualifikation statt. Es ist nicht einmal auf die Pflege begrenzt, sondern überstreckt sich auch beispielsweise bei unserem Reinigungspersonal.“ (INT5, Z. 64- 66)*

#### 4.1.2 Oberkategorie Personalentwicklung

Die Oberkategorie Personalentwicklung beschäftigt sich mit allen persönlichen Entwicklungen, welcher der: die Mitarbeiter:in während oder nach der Jobrotation durchlebt und Auswirkungen auf die tägliche Arbeit hat. Aufgrund einer breit gefassten Definition wurden Codierregeln wie Motivation, aktive Mitwirkung bei betrieblichen Optimierungen, Zusammenhänge erkennen sowie die Effekte auf die Arbeitszufriedenheit inkludiert.

Um das Performance-Level der Organisation sicherzustellen, ist es bedeutend die Motivation der Pflegefachkräfte positiv zu stimulieren, da sich die motivationale Stimmung in der Leistungsbereitschaft zeigt. Alle Interviewteilnehmer:innen wiesen in unterschiedlichen Ausprägungen darauf hin. Eine Aussage zeigt sogar auf, dass es auf rotierenden Stationen zu einem positiven Einfluss der Motivation kam.

*„er hat dann dem Team von seinen Erfahrungen erzählt, weil das Team auch sehr neugierig war. Wie, wie war es, wie machen das andere? Und die Mitarbeiter sprudeln dann nur so von Verbesserungsvorschlägen und sind dann richtig motiviert“ (INT5, Z. 120- 123)*

*„Also da war die Motivation sicher größer als davor.“ (INT4, Z. 138)*

*„andere Station ist auch sehr motiviert demjenigen zu zeigen, was es für Möglichkeiten auch bei uns noch gibt oder bei den anderen.“ (INT2, Z. 119- 121)*

*„Auf alle Fälle motiviert, dass motivierte Mitarbeiter auf alle Fälle sehr. Und ja, ich freue mich immer, wenn Mitarbeiter sehr offen sind und sich gerne Neues anschauen“ (INT1, Z. 104- 105)*

*„sie sind, wenn sie diese Jobrotation gemacht haben, meistens um einiges motivierter, wenn sie wieder zurückkommen.“ (INT2, Z 110- 112)*

*„Also man merkt okay, die Stationsleitung oder auch der Betrieb hat mir etwas ermöglicht, mir was anderes anzuschauen und es ist schon eine gewisse Motivation für diesen Mitarbeiter, dass er sich was anderes anschauen hat können“ (INT2, Z. 114- 116)*

*„andere Station ist auch sehr motiviert demjenigen zu zeigen, was es für Möglichkeiten auch bei uns noch gibt oder bei den anderen.“ (INT2, Z. 119- 121)*

Wie bereits aus den Ankerbeispielen erkennbar, führt eine bestärkte Motivationen bei den Mitarbeiter:innen dazu, sich mit dem betrieblichen Geschehen intensiv auseinanderzusetzen. Um Handlungsabläufe verstehen zu können, bedarf es der Voraussetzung, umfassenden Einblick in vorangegangenen Prozesse zu erhalten. Im Zuge der Rotationen bekommen rotierende Mitarbeiter:innen umfassende Einblicke. Dazu zählen bereichsferne Teams, Arbeitsdynamiken aber auch unterschiedliche Führungsstile von leitenden Pflegepersonen.

*„Der Mitarbeiter versteht, warum Arbeitsabläufe oft so laufen, wie sie eben sind, weil er einen Einblick in den täglichen Arbeitsalltag gewonnen hat auf einer anderen Station und versteht dann, warum Dinge eben so laufen, wie sie laufen“ (INT1, Z. 96- 98)*

*„Weil ich seh, den anderen Mitarbeiter als Ressource der wie ein Detektiv unsere Prozesse sich ansieht und auch hinterfragt, weil sie eben ihm auffallen. Und ja, einfach ein gegenseitiges Lernen.“ (INT5, Z- 159- 161)*

*„für mich persönlich hat die Jobrotation viel gebracht, also ich finde es wichtig, dass man die verschiedenen Bereiche kennenlernt, so hat man auch gleich den Einblick, wie ist der Arbeitsalltag dort, wie wird dokumentiert- oder besteht eine Teamhierarchie“ (INT2, Z. 52- 55)*

*„denn wenn jemand dieser fremden Person etwas zeigt, hinterfragt er auch während des zeigens warum macht man das überhaupt oder stimmt das jetzt was ich da sage ,oder stimmt das nicht“ (INT5, Z. 147- 149)*

Haben Mitarbeiter:innen erst einmal einen ganzheitlichen Überblick im Betrieb so wird durch die Jobrotation die Bereitschaft für eine aktive Mitwirkung zu lösungsorientierten Optimierungen pflegerischer Abläufe positiv beeinflusst. Die befragten Führungskräfte waren alle gleicher Meinung hinsichtlich der Engagementbereitschaft nach praktizierter Jobrotation.

*„er ist auch sehr motiviert gewesen und hat natürlich versucht, Dinge umzusetzen oder erzählt, die dann natürlich in Absprache mit der Pflegedienstleitung teilweise auch umgesetzt werden haben können“ (INT1, Z. 92- 95)*

*„Entwicklung sind schon erkennbar und es sind wirklich gute, teilweise gute erkennbar ist eben, also manche was sich wirklich für sowas interessieren, die nehmen dann auch von den anderen Stationen etwas mit und sagen dann okay, du, da hat man etwas anders gemacht oder das hat mir gut gefallen, vielleicht könnten wir das auf unserer Station auch ausprobieren“ (INT2, Z. 104- 108)*

*„man merkt einfach so, als wären sie, hätten sie wieder diese intrinsische Motivation, als wäre diese getriggert worden und sie würden das gerne umsetzen und sie sprudeln eben wie ein Vulkan mit Ideen“ (INT5, Z. 124- 126)*

Der bereits aus der Theorie bekannte positive Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit durch gelebte Personalentwicklungsstrategien, spiegelt sich in den Aussagen der Interviewteilnehmer:innen wider. Bedarfs- und bedürfnisgerechte Adaptionen der Arbeitsverhältnisse führen zu einer Steigerung der Arbeitszufriedenheit. Da durch die Jobrotation einer monotonen Arbeitssituation entgegengewirkt wird, wird der Alltag von Mitarbeiter:innen abwechslungsreich und herausfordernd wahrgenommen. Folgende Aussagen drücken die Bedeutung aus.

*„ihr Wissen erweitert worden ist, weil einfach andere Anforderungen in anderen Stationen gegeben sind und auch die Zufriedenheit, die Arbeitszufriedenheit gestiegen ist,“ (INT5, Z. 51-53)*

*„zufriedener sind sie nach der Rotation schon gewesen, weil einfach eine Abwechslung von der Arbeit stattgefunden hat.“ (INT3, Z. 108- 109)*

*„Und (...) ja, fördert die Zufriedenheit und auch die Verbesserung der Pflegequalität in jeglicher Hinsicht.“ (INT5, Z. 95- 96)*

#### **4.1.2.1 Unterkategorie Erfahrung**

Um sich persönlich weiterzuentwickeln, bedarf es vorab einer Erfahrungssammlung. Darunter werden alle Lebens- und Berufserfahrungen verstanden, welche durch Erleben, Empfindung oder gewonnenen Wissens das künftige Dasein beeinflussen. Somit lässt sich ableiten, dass Erfahrungen nicht immer positiv ausgerichtet sind, sondern auch negative Auswirkungen haben. Besonders die Erfahrung leitender Führungskräfte hinsichtlich Personalentwicklungsstrategien kommt hiermit zum Tragen. In den folgenden Zitaten sind die Erlebnisse der Stationsleitungen verankert.

*„Also meine Erfahrung in [Ort] ist die gewesen (...) ich habe relativ viel gesehen. Teilweise muss man sich aber schon selber darum kümmern, dass man Informationen bekommt und dass man relativ viel sieht.“ (INT3, Z. 25-27)*

*„bei mir wars damals so, dass ich eigentlich eine sehr lange Jobrotation gehabt hab, dass war fast für ein halbes Jahr, also insgesamt für 6 Monate, wo ich wirklich in*

*einen anderen Standort gewechselt bin. Also ich bin damals vom [Firma] Standort [Ort] für 6 Monate in den Standort [Ort] gewechselt.“ (INT4, Z. 22- 25)*

*„bevor ich diesen aktuellen Job angenommen habe, schon in unterschiedlichen Bereichen rotiert und auch in unterschiedlichen Stationen innerhalb und außerhalb meines aktuellen Jobs oder Arbeitgebers“ (INT5, Z. 25- 28)*

*„Und ich muss sagen, bis jetzt habe ich eigentlich sehr positive Erfahrungen gemacht mit Jobrotation. Also ich habe persönlich positive Erfahrung, macht aber auch meine Kollegen und das gesamte Team, weil einfach die Vorteile überwiegen“ (INT5, Z. 90- 93)*

### **4.1.3 Oberkategorie Betriebskultur**

Die Oberkategorie Betriebskultur befasst sich mit sämtlichen Veränderungen der rotierenden Mitarbeiter:innen welche sich auf das betriebliche Miteinander auswirken. Die Implementierung einer modernen Personalentwicklung bringt vor-, sowie nachteilige Aspekte mit sich. Aufgrund dessen folgen aus der Oberkategorie Betriebskultur auch separate Unterkategorien. Da in Krankenanstalten Fachabteilungen, Bettenstationen oder Ambulanzen getrennt voneinander geführt werden, sind sich Hausangestellte häufig fremd. Aufgrund dieser Distanz fehlt vielen Mitarbeiter:innen häufig das Wissen oder die Vorstellungskraft des Arbeitsausmaßes anderer Bereiche. Mehrmalig rutschen Pflegekräfte in ein benachteiligtes Denken und Empfinden das eigene Arbeitsausmaß größer als das von anderen Bereichen. Aufgrund des Perspektivenwechsels, durch Jobrotation ermöglicht, wird das Bilden etwaiger Vorurteile anderen Bereichen gegenüber reduziert. Zudem wird die bereichsübergreifende Kommunikation intensiviert und einer Betriebsblindheit entgegengewirkt. Die nachfolgenden Beispiele geben die Effekte durch den Perspektivenwechsel wieder.

*„auch vor allem, ich sag im Bereich PFA - PA sieht, dass man überall ähnlich, also dass man, dass es überall Arbeit ist, weil viele glauben eben, es ist immer die eigene Station, der Bereich, wo so viel Arbeit ist und die anderen Stationen gibt es nicht so viel Arbeit, aber die meisten dann von einer Jobrotation retour kommen sehen sie dann, aha okay, auch die arbeiten“ (INT2, Z. 54- 58)*

*„Man kann innovativ sehr viel sehen, man wird betriebsblind, man sieht auf anderen Stationen wieder mehr, wenn man von außen hinschaut.“ (INT3, Z 99- 100)*

*„da ist jetzt nicht die Pflegeperson schuld, dass ich jetzt einen Zugang in der Nacht oder wann auch immer bekomme, sondern einfach okay, der Patient hat wirklich ein Problem, der muss aufgenommen werden und ich hab halt gerade ein Bett frei“ (INT2, Z. 66-68).*

Doch der Arbeitsplatzwechsel, führt auch zu einem verstärkten kommunikativen Austausch innerhalb der Mitarbeiter:innen im Betrieb. Viele kennen zwar den Namen durch dienstliche Telefonate, doch häufig bleibt eine persönliche Vorstellung aus. Kennen sich Pflegekräfte im Unternehmen persönlich, erledigen sich viele Problematiken von selbst. Ungelöste Spannung aufgrund fehlender Kommunikation reduzieren sich nachweislich. Die Interviewteilnehmer:innen berichten, dass sich die Hemmschwelle maßgeblich reduziert Kolleg:innen zu kontaktieren und auch Gründe zu hinterfragen, für beispielhafte Transferierungen oder Aufnahmen von Patient:innen.

*„konnte ich Mitarbeiter, die mit mir ehemals zusammengearbeitet haben, wieder dort vorfinden und man kann dann ganz anders ins Gespräch kommen und geht auch ganz anders mit Fragen um. Aber ich hab auch gemerkt, es viel den Mitarbeitern nach der Rotation viel leichter, bei den anderen Schwestern einfach nachzufragen, warum etwas so gemacht wird (INT1, Z. 19- 22)*

*„durch diese Vernetzung mit den unterschiedlichen Mitarbeitern und den Stationen erfolgt erstens die Kommunikation viel leichter und man hat einfach Erfahrung gewonnen, wie machen es die anderen und ist das ein besserer Weg wie ich oder mache ich es eigentlich eh ganz gut.“ (INT5, Z. 35- 38)*

*„Und dann entsteht wieder vermehrt Kommunikation und gegebenenfalls eine Veränderung und bestenfalls eine Verbesserung in der Praxis und ja“ (INT5, Z. 127- 129)*

Durch diesen Perspektivenwechsel und der intensivierten Kommunikation wird der persönliche Horizont erweitert. Die unterschiedlichen Einblicke bringen den Mitarbeiter:innen mehr Flexibilität im Arbeitseinsatzbereich. Diese Vielfältigkeit stellt eine effektive Methode dar, um der Betriebsblindheit entgegenzusteuern. Leitende Pflegekräfte äußerten im Rahmen des Interviews folgendes:

*„man wird mit der Zeit in einer gewissen Form betriebsblind, und durch den Wechsel sieht man immer etwas Neues und man erkennt die Defizite“ (INT4, Z. 111- 112)*

*„Und ich kann es wirklich nur empfehlen, weil, dass ist eigentlich lernen in der Praxis und es schafft eigentlich oder hilft diese Betriebsblindheit, die man automatisch gewinnt abzulegen“ (INT5, Z. 93- 95)*

*„durch den Blick anderer, vieles hinterfragen und reflektieren und aus der gewohnten Routine ausbrechen und wie gesagt Prozesse hinterfragen. Und das ist ein eindeutiger Nutzen, weil man selbst oft einfach betriebsblind“ (INT5, Z. 103- 106)*

#### **4.1.3.1 Unterkategorie nützliche Faktoren**

Aus den vorangegangenen Aussagen der leitenden Pflegekräfte war erkennbar, dass Jobrotation viele Vorteile für Vorgesetzte, aber auch Mitarbeiter:innen selbst bringt. Die nützlichen Faktoren beschäftigen sich mit dem Ergebnis, welches nach praktizierter Jobrotation, einen nützlichen Faktor für den Betrieb beinhaltet. Eine klare Grenze zwischen einer persönlichen Weiterentwicklung und betrieblichem Nutzen kann aus Sicht der Autorin nicht erfolgen, da jede Weiterentwicklung der Pflegekräfte als betrieblicher Nutzen zu sehen ist. Aus diesem Grund werden in dieser Unterkategorie mehrere Codierregeln erstellt. Beginnend mit einer Optimierung von Handlungsabläufen, gegenseitigem Verständnis und Wertschätzung im klinischen Setting, einer daraus resultierenden Vernetzung, bis hin zum mitarbeiter:innenzentrierten Beschäftigungsansatz, werden Aspekte inkludiert. Folgende Aussagen verdeutlichen die Möglichkeit Handlungsabläufe durch Jobrotation optimieren zu können.

*„wenn man sich einfach neue Inputs holt wie, wie werden gewisse Dinge, sei es Dienstplangestaltung, Wunschheft etc. auf anderen Stationen gelöst und aber im Gegenteil profitiert auch die Station wo man hin rotiert, weil einfach als externe Person, die was eben nicht im täglichen Setting dort arbeitet, fallen einem einfach gewisse Dinge auf, was man vielleicht auf der Station noch verbessern könnte, damit gewisse Dinge einfacher sind und da hab ich auch zwei drei Dinge in meiner Rotation quasi im [Firma] dann umgesetzt, was ich vom [Firma] mitgenommen habe.“ (INT4, Z. 113- 120)*

*„Und Veränderung bringt Innovation, (lach) und Innovation benötigt man in jedem Bereich, unabhängig welche Sparte es ist.“ (INT5, Z. 113- 115)*

*„Prinzipiell sehe ich einen großen Vorteil in der Jobrotation. Erstens einfach weil man neue Inputs bekommt, wie vorher schon gesagt hat. Und ich glaube, dass es sehr wichtig wäre, dass man sozusagen für die Basis Mitarbeiter eine Rotation einführt, auch für die normalen Diplomierten, sei es auch für PA, PFA weil man dann einfach gewisse Abläufe und Dinge auch wieder anders gestalten kann.“ (INT4, Z. 155- 160)*

*„Es können auch Materialien sein, die jetzt in einem anderen Bereich sehe, was für mir auch sinnvoll sein könnte (...)“ (INT3, Z. 100- 102)*

*„meiner Meinung überwiegt ganz ganz klar der Nutzen. Es kommen ja sehr viele neuen Ideen, neue Inputs kommen dann auf die Station zurück. Es wird viel erzählt, was der Mitarbeiter erlebt hat, wie Arbeitsabläufe in anderen Gegebenheiten ablaufen, wo man ja nur profitieren kann davon. Und ich glaube, das ist auch für die Mitarbeiter ganz wichtig, ist, einen Einblick zu gewinnen“ (INT1, Z. 72-76)*

Doch das gegenseitige Verständnis ist für eine harmonische Betriebskultur elementar. Denn im klinischen Alltag sind die Zuständigkeiten der Pflegepersonen sehr unterschiedlich und daher von den Mitarbeiter:innen schwer verständlich.

*„genau eine Einsicht und ein Verständnis für die anderen Stationen oder anderen Bereiche hat sich einfach entwickelt.“ (INT2, Z. 75- 76)*

*„Es wird auch ein Verständnis gewonnen. Der Mitarbeiter versteht, warum Arbeitsabläufe oft so laufen, wie sie eben sind, weil er einen Einblick in den täglichen Arbeitsalltag gewonnen hat auf einer anderen Station und versteht dann, warum Dinge eben so laufen, wie sie laufen“ (INT1, Z. 95- 98)*

*„Also der größte Vorteil war, wenn ich jetzt beispielsweise sage, im Haus, wo ich aktuell arbeite, man kennt die ganzen Prozesse im gesamten Haus und man kennt auch jeden Mitarbeiter oder viele Mitarbeiter, weil man eben in unterschiedlichen Teams arbeitet, sich unterschiedliche Prozesse ansieht und unterschiedliche Wege zur Lösung dann erkennt. Und im Endeffekt möchte jeder das gleiche Ziel verfolgend eine optimale Versorgung der Patienten“ (INT5, Z. 28- 34)*

*„dass durch die Jobrotation ein bisschen diese Vorurteile gegenüber anderen Stationen, Abteilungen ein bisschen abgebaut wird“ (INT2, Z- 64-65).*

Weiters wurde besonders das Gefühl der Wertschätzung hervorgehoben. Wertschätzung bezogen auf das eigene Arbeitsgebiet, aber auch die wahrgenommene Wertschätzung, indiziert von höherer Ebenen.

*„es zeigt auch dem Mitarbeiter das Interesse der Firma, dass man sich für seine Arbeit oder für seine Vorstellungen interessiert.“ (INT1, Z. 78- 79)*

*„weil Mitarbeiter dann Unterschiede sehen und das wieder mehr wertschätzen können, wie toll oder wie gut es auf der Station- auf der gewohnten Station ist. Und wenn man dann wieder in sein Leben kommt, welches man kennt und wo man gern arbeitet, dann ist auch die Zufriedenheit wieder größer.“ (INT5, Z. 53- 57)*

Diese ausgelösten Emotionen schaffen das Bewusstsein, dass der Betrieb Interventionen unternimmt, um auf die individuellen Bedürfnisse, Potentiale und Talente gezielt einzugehen.

#### **4.1.3.2 Unterkategorie nachteilige Faktoren**

Damit während praktizierter Jobrotation das Versorgungsniveau der Patient:innen nicht abnimmt, ist es in jedem Bereich erforderlich, Dienste in einem Gleichgewicht zwischen routinieren und neuen Mitarbeiter:innen zu besetzen. Das Vorhandensein kompetenter Pflegekräfte kommt besonders in den Einarbeitungsphasen eine große Bedeutung zu. Ebenso wird es als nachteiliger Faktor gesehen, dass hinsichtlich der Dienstplangestaltung der Stationsleitung weniger Ressourcen zur Verfügung stehen um auf individuelle Freiwünsche oder Dienstwünsche einzugehen. Als weiteres Negativum wird von den Interviewteilnehmer:innen das Abwandern von Pflegekräften in andere Bereiche genannt. Besonders in Zeiten wie diesen, wo aufgrund der Pandemie bereits unzählige Pflegekräfte den Arbeitsplatz verlassen haben, gestehen die Stationsleitungen ein, ein egoistisches Rotationsverhalten entwickelt zu haben. Kritische Aussagen, welche hinsichtlich Jobrotation getätigt worden sind, werden folgend dargelegt.

*„Personalengpässe sind natürlich dadurch auch gegeben. Das ist vielleicht wieder bisserl ein Nachteil. Und was vielleicht ein Nachteil sein könnte, wenn es der Mitarbeiter auf der anderen Stelle, dort wo er die Jobrotation so gut und gerne gemacht hat, dass er dann eben wechselt“ (INT1, Z. 113- 116)*

*„Es war jetzt natürlich ein Problem in Zeiten von Corona, da war es einfach schwieriger, weil man einfach mehr Personal gebraucht hat. Da hat man das einfach auch nicht so ermöglichen können und vor allem hat man schon bei jedem Mitarbeiter Angst, dass es ihm auf einer anderen Station besser gefallen könnte“ (INT2, Z. 85- 87)*

*„Ein Nachteil ist halt, dass mir der Mitarbeiter in der Zeit auf der Stammstation fehlt, was gerade bei der derzeitigen Personalsituation oft sehr schwierig ist.“ (INT4, Z. 164- 166)*

*„man hat Aufwand, man muss einen neuen Mitarbeiter und "einschulen" damit er diese Prozesse die auf Station gelebt werden oder Arbeitsweise auch anwenden kann wenn er von einer anderen Station kommt. Das benötigt Zeitressourcen und Personalressourcen“ (INT5, Z. 142- 146)*

*„Wie gesagt, wenn er seine gewohnte Umgebung verlässt. Das kann auch eine negative Erfahrung sein, wenn die Zeit nicht genommen wird, und dem Mitarbeiter das nicht erklärt wird, und nicht gezeigt wird dann wird es nicht positiv ausarten weil der Mitarbeiter überfordert sein wird in der neuen Situation“ (INT5, Z. 151- 155)*

## **4.2 Zusammenfassung der Ergebnisse**

Zusammenfassend aller Expert:inneninterviews besteht der Wunsch, Personalentwicklungsstrategien in Form von Jobrotation allen interessierten Mitarbeiter:innen zu ermöglichen. Jedoch sehen alle fünf Stationsleitungen es erforderlich, dass die Gegebenheiten seitens des gehobenen Pflegemanagements vorab strukturiert und verbindlich geklärt sind. Ein besonderes Augenmerk erfordert die Planung hinsichtlich des Personal-Ist-Standes sowie der Dienstplangestaltungen. Sodass nicht nur die rotierenden Pflegefachkräfte, sondern auch diejenigen auf den Stammstationen, sich ohne schlechten Gewissen ausreichend Zeit für die Jobrotation nehmen können, und eine qualifizierte Jobrotationsbegleitung gewährleistet wird. Zwei Teilnehmer:innen betonten, dass eine zweiwöchige Jobrotation als ineffektiv anzuerkennen ist, da in einem zu kurzen zeitlichen Rahmen kein umfassender Einblick ermöglicht werden kann. Ebenso wird es von den Mitarbeiter:innen und deren Leitungen als wichtig empfunden, dass die Pflegedirektion Jobrotation als wertvoll ansieht. Eine klare Zielsetzung wird als Qualitätskriterium definiert. Da neuen Herausforderungen meist mit Ängsten begleitet werden, ist es ratsam, ausreichend Informationsarbeit zu leisten und nach der Rotation ein persönliches Feedbackgespräch zu führen. Eine aktive Gesprächsführung gibt Sicherheit, fördert die Empfindung von Anerkennung und Wertschätzung der Mitarbeiter:innen und stärkt die emotionale Bindung zum Unternehmen. Zudem ermöglichen die Gespräche etwaige Unzufriedenheiten kundzutun und daraus gemeinsam lösungsorientierte Ansätze zu erarbeiten. Die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter:innen ist notwendig, dass eine strukturierte Jobrotation funktioniert. Bezüglich den Berufsgruppen, äußerten alle fünf Interviewteiler:innen, dass diese ausschließlich in der Position der diplomierten Gesundheits- und Krankenpflegeperson praktiziert wird. Die Vorstellung dies jedoch auf Pflegefach-

assistenten oder Pflegeassistenten zu erweitern, ist von allen Stationsleitungen gegeben, sogar erwünscht. Die Thematik der Freiwilligkeit der vorgegebenen Jobrotation ergab selbe Sichtweisen. Eigenbestimmt an einer Jobrotation teilzunehmen, wird als wesentliche Voraussetzung für den Erfolg gesehen. Am eindeutigsten kam in allen durchgeführten Interviews die Personalentwicklung und der Benefit für Arbeitnehmer:innen sowie Arbeitgeber:innen zur Ausdruck. Es konnte die Feststellung gewonnen werden, dass die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter:innen nach praktizierter Jobrotation bedeutend gestiegen ist. Durch den Perspektivenwechsel haben sich die Sichtweisen der Pflegefachkräfte geändert. Stationsleitungen nahmen von den Mitarbeiter:innen eine aktive Bereitschaft zur Mitwirkung betrieblicher Optimierungsvorschläge wahr, wodurch konkrete Maßnahmen gegen die Betriebsblindheit getroffen worden sind. Durch die Wissenserweiterungen werden Organisationsabläufe verstanden. Der Arbeitsplatzwechsel, führt zu einer intensiveren Vernetzung im Betrieb, wodurch sich Mitarbeiter:innen mehr gegenseitiges Verständnis entgegenbringen. Bezüglich der Interviewfrage welche sich auf die Nachteile der Jobrotation bezieht, äußerten drei Stationsleitungen als einzigen Nachteil, die Angst, dass Mitarbeiter:innen aufgrund des Arbeitsplatzwechsels von der Stammstation abwandern, da ein anderer Bereich mehr den persönlichen Präferenzen entspricht. Grundsätzlich deckt sich der Großteil der Aussagen mit den Literaturergebnissen der Recherche. Da aus allen gewonnenen Daten hervorgegangen ist, dass leitende Pflegekräfte auf allen Ebenen Einfluss auf das Entwicklungspotential der Mitarbeiter:innen nehmen, ist für die Autorin ersichtlich, dass Stationsleitungen, welche Jobrotation praktizieren, als inspirierende, motivierende und intellektuell anregende Vorbilder fungieren.

## 5 Diskussion und Beantwortung der Forschungsfragen

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der qualitativen Erhebung erneut zusammengefasst, um die vorab definierten Forschungsfragen zu beantworten. Um dieses Ziel zu erreichen wurden die erhobenen Daten der Expert:innen anhand der Inhaltsanalyse nach Mayring durch ein deduktiv ausgearbeitetes Kategoriensystem ausgewertet. Folgend werden die Forschungsfragen mit den Ergebnissen der Kategorien im Zusammenhang mit den Erkenntnissen der Literatur dargestellt. Diesbezüglich weist die Autorin darauf hin, dass die Ergebnisse als interpretativ zu verstehen sind und auf das wiederholte darstellen von Ankerbeispielen verzichtet wird. Um eine detaillierte Beantwortung beider Forschungsfragen zu gewährleisten, erfolgt eine strukturierte Beantwortung dieser:

1. Welche Aspekte machen die Umsetzbarkeit von vorgegebener Jobrotation aus?
2. Inwiefern trägt die gezielte Jobrotation zwischen unterschiedlichen klinischen Settings zur Personalentwicklung bei?

Die erste Forschungsfrage kann damit beantwortet werden, dass Jobrotation dann erfolgreich funktioniert, wenn die Rahmenbedingungen dementsprechend gegeben sind. Die Intensität implementierter Personalentwicklungsstrategien spiegeln sich in der Vorstellungskraft des leitenden Pflegemanagements wider. Somit ist für die Umsetzbarkeit von Jobrotation die vorgegebene Zielsetzung seitens der Pflegedirektion an die Stationsleitungen, entscheidend. Für eine adäquate Umsetzung sind in allen Rotationsbereichen ausreichend personelle Ressourcen erforderlich. Hinsichtlich des Personalmanagements, nehmen leitende Pflegeperson eine Vermittlerrolle zwischen dem Rotationszielort und dem eigenen Bereich ein, um personelle Dysbalancen auszugleichen. Dieses strategische Vorgehen bedarf der Anwendung des international anerkannten PDCA-Zyklus, instruiert vom Top-Management. Dieser setzt sich aus den Schritten; Plan, Do, Check und Act zusammen.

Um das Versorgungsniveau der Patient:innen konstant aufrecht zu erhalten sowie eine harmonische Betriebskultur zu gewährleisten, ist ein vorab definierter zeitlicher Rahmen der Jobrotation zu planen. In diesem Zusammenhang gehört in der Dienstplangestaltung auf ein Gleichgewicht, zwischen erfahrenen, neuen sowie rotierenden Pflegekräften in jedem Dienst, geachtet. Um Jobrotation erfolgreich zu gestalten, ist es erforderlich, gemeinsam mit den Mitarbeiter:innen das Ziel bereits vor dem Rotationsbeginn zu besprechen. In diesen Rahmen können erforderliche Hilfestellungen kundgetan werden und zeitgleich etwaige Ängste genommen werden. Eine aufrechte Kommunikation fördert zudem den Bindungsaufbau und gibt den Mitarbeiter:innen in der neuen Herausforderung Sicherheit. Ein weiteres Kriterium für effektive Jobrotation, bezieht sich auf die Rotationsbetreuung. Rotierende Pfl-

gekräfte benötigen intensive Begleitung. Zum einen um die neuen Strukturen und Handlungsabläufe verstehen zu können, zum anderen jedoch um die Personen in der neuen Abteilung kennenzulernen. Ist die Rotationszeit zu Ende und Mitarbeiter:innen kommen wieder auf die Stammstation zurück, sollte im Rahmen eines ausführlichen Feedbackgespräches der Arbeitsplatzwechsel reflektiert werden. Somit können neue Ideen oder Veränderungsvorschläge direkt mit der leitenden Pflegekraft initiiert werden.

Für die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage wird zuerst auf die Personalentwicklung verwiesen. Eine Wissenserweiterung bei Pflegefachpersonen ist laut dem GUKG (Gesundheits- und Krankenpflegegesetz) sogar gesetzlich verankert. Seit der Ausbildungsnovelle 2016 umfassen diese laut §63 GUKG, 60 Stunden für den gehobenen Dienst der Gesundheits- und Krankenpflege sowie für Pflegeassistentenberufe laut §104 GUKG 40 Stunden innerhalb von fünf Jahren (RIS - Gesundheits- und Krankenpflege-Ausbildungsverordnung - Bundesrecht konsolidiert, Fassung vom 28.04.2022).

Aus Sicht des Arbeitgebers macht dies auch Sinn, da diese die Verantwortung der Patient:innen übernehmen. Dafür ist explizites Wissen, sprich theoretisch gelernt, praktisch umgesetzt und schriftlich festgehalten, wesentlich, um die neuen Erkenntnisse populär zu machen. Jobrotation bietet Mitarbeiter:innen durch den Arbeitsplatzwechsel die Möglichkeit, vorhandene Defizite zu Stärken umzuwandeln und durch den Blick über den Tellerrand, bis dato versteckte betriebliche Ressourcen, bedarfsgerecht zu nützen. Die Benefits der Personalentwicklung wurden von allen interviewten Stationsleitungen am stärksten betont. Pflegekräfte, erhalten im Rahmen der Rotation andere Perspektiven auf die Arbeitsabläufe. Arbeitsabfolgen oder Arbeitsaufteilungen, welche bisher kritisiert wurden, konnten aufgrund der Rotation verstanden und sogar produktive Optimierungsvorschläge ergänzt werden. Durch das Kennenlernen anderer Mitarbeiter:innen ergeben sich auch bereichsübergreifende Synergien, welche für ein globales Denken unterstützend fungieren. Durch den temporären Arbeitsplatzwechsel erhalten leitende Pflegekräfte, Mitarbeiter:innen, welche durch gesammelte Erfahrung über viel bereichsübergreifendes Wissen und Kompetenzen verfügen. Zusätzlich entwickeln sich Pflegefachkräfte flexibler in der Arbeitsplatzwahl, welches dem Pflegemanagement wiederum einen gewissen Handlungsraum in der Einsatzplanung ermöglicht. Alle Interviewpartner:innen verfolgen bezüglich der Berufszugehörigkeit (DGKP, PFA, PA) den gleichen Ansatz, da Entwicklungserfolge entsprechend gleichwertiger Relevanz zufällt. Besonders positiv wurde die Glättung kommunikativer Hürden im Betrieb beschrieben, und die dadurch einhergehende intensivere Vernetzung aller Berufsgruppen.

Im Rahmen der intensiven Literaturrecherche der ersten Bachelorarbeit wurden besonders die positiven sowie negativen Aspekte, welche sich durch die Implementierung von Jobrotation

ergeben, beleuchtet. Doch dabei ist zu erwähnen, dass kaum wissenschaftliche Publikationen im österreichischen Raum hinsichtlich Jobrotation im pflegerischen Setting vorliegen. Die Übernahme theoretischer Ansätze in ein praktisches Handeln findet überwiegend im amerikanischen Raum statt.

Es war lediglich eine Masterarbeit auffindbar, verfasst von einer österreichischen Autorin, welche sich bereits mit Jobrotation im Pflegemanagement befasste. Diesbezüglich ist anzumerken, dass die Erkenntnisse, sprich die Vorteile welche Jobrotation mit sich bringt, ebenso ausdrucksstark zur Geltung kamen. Jedoch wurden keine Aussagen bezüglich der Implementierungen verschiedener Berufsgruppen getätigt (Oder, 2019, S. 101f.).

## 6 Schlussfolgerung und Ausblick

Die vorliegende Arbeit untersucht die Sichtweisen von fünf leitenden Pflegekräften aus dem mittleren Pflegemanagement aus der Region Graz, hinsichtlich der Erfahrungen praktizierter Jobrotation. Weiters wird vertieft auf die Rahmenbedingungen der Umsetzbarkeit sowie der daraus resultierenden Personalentwicklungsmöglichkeiten eingegangen. Aufbauend auf die Bachelorarbeit I (Reitbauer, 2022), welche die theoretischen Aspekte eines adäquat ablaufenden Jobrotationsprogramms aufzeigt, wird erforscht, inwieweit Theorie und gelebte Praxis übereinstimmen. Da die wichtigsten Grundsätze der Personalentwicklungsstrategie, Jobrotation, bereits ausführlich in der ersten Arbeit beschrieben wurden, beinhaltet die Bachelorarbeit II lediglich die Ergebnisse der durchgeführten Interviews. Wobei abschließend die Praxis mit den theoretischen Erkenntnissen diskutiert wird. Die Absicht besteht darin, Aufschluss darüber zu geben, was sich in Zukunft im pflegerischen Setting daraus ableiten lässt. Die Expert:innen wurden mittels eines leitfadengestützten Fragebogens interviewt. Die Auswertung erfolgte durch die Inhaltsanalyse nach Mayring. Diese inkludiert die Vorgehensweise nach definierten Gütekriterien. In der verfassten Arbeit sind etliche Dokumentationen bezüglich des angewandten qualitativen Forschungsansatzes enthalten. Das Material, welches für die Datengewinnung und -ausarbeitung herangezogen wurde, kann dem Anhang entnommen werden. Anhand der gewählten Literatur wurden alle Schritte des Prozesses exakt eingehalten.

Die Autorin ist im Zuge des Analyseverfahrens zu folgenden Ergebnissen gekommen: Besonders in Zeiten wie diesen, welche durch eklatant hohen Berufsabwanderungsgedanken geprägt sind, ist es von großer Bedeutung Verbesserungen hinsichtlich Personalentwicklung zu tätigen, um den steigenden Zahlen der Berufsaustritte entgegenzuwirken. Die Expert:innen sind sich einig, dass Jobrotation die Arbeitsbedingungen des alltäglichen pflegerischen Settings verbessert und gegenüber den Mitarbeiter:innen als attraktive Personalentwicklungsstrategie erscheint. Es ist nicht nur ein gutes Instrument der Personalentwicklung, sondern verschafft auch dem Pflegemanagement den Überblick über vorhandene betriebliche Ressourcen, um im Bedarfsfall auf das kompetente Reservoir zurückgreifen zu können. Es bietet Pflegefachkräfte hervorragend die Möglichkeit, den Arbeitsalltag vielfältiger und aktiver zu gestalten. Durch den bewussten, teilweise auch unbewussten, Zuwachs von Wissen, können Handlungsabläufe im Unternehmen besser verstanden werden. Wodurch das settingübergreifende Verständnis wächst. Zudem unterstützt Jobrotation, dass die Kommunikation im Unternehmen mit Wertschätzung und auf Augenhöhe erfolgt. Durch den Paradigmenwechsel, welche Pflegefachkräfte im Rahmen der Jobrotation erfahren, wenden sich Mitarbeiter:innen von einem inselhaften Denken ab, wodurch der Betriebsblindheit entgegengewirkt wird. Doch um letztlich die Innovationskraft des gesamten Unternehmens zu stärken, sind vorerst Investitionen in Per-

sonalentwicklungsprogramme erforderlich. So wie alle Interviewteilnehmer:innen, welche bereits Jobrotation praktizierten, berichteten, bringt der Arbeitsplatzwechsel einen immensen Nutzen für den jeweiligen Bereich. Doch das Erfolgsgeheimnis ist aus Sicht der Autorin, eine ehrliche, aufrechte, transparente und zeitgerechte Dienstpostenplanung, um die individuellen Präferenzen der Pflegefachkräfte mit den Unternehmenszielen in Einklang zu bringen.

Seitens der Autorin gibt es keine offenen Fragen und sie bedankt sich bei allen Beteiligten für die gute Unterstützung. Der Dank gilt vor allem den Expert:innen, welche sich trotz der fordernden Zeit für die Zusammenarbeit bereit erklärt und ihr Wissen und ihre Erfahrung zur Verfügung gestellt haben.

## Literaturverzeichnis

- Bachmayr- Heyda, A. (2022). *Mit Applaus ins Burn-out: Droht jetzt der Pflegenotstand?*. Österreichischer Gewerkschaftsbund. <https://www.oegb.at/vorteile-und-leistungen/zeitschriften/solidaritaet/mit-applaus-ins-burn-out--droht-jetzt-der-pflegenotstand->
- Friedrichs, J. (2019). Forschungsethik. In. N. Baur & J. Blasius (Hrsg.) *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 67- 77). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4>
- Gferer, A. & Gferer, N. (2021). Gesundheits- und Krankenpfleger\*innen während der Covid-19 Pandemie in Österreich. Arbeitssituation und Gedanken an einen Ausstieg aus dem Pflegeberuf. *Österreichische Pflegezeitschrift* (04/2021), S. 7- 9.
- Helfferich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In. N. Baur & J. Blasius (Hrsg.) *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 669- 687). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4>
- Jochmann, W. (2008) Status Quo der Personalentwicklung – eine Bestandsaufnahme. In Meifert (Hrsg.), *Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen*. (S. 29- 44). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-29574-7-2>
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken*. Weinheim und Basel. Beltz Verlag
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, P. & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In. N. Baur & J. Blasius (Hrsg.) *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 633- 649). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4>
- Oder, S. (2019). *Jobrotation im Pflegemanagement* [Masterarbeit, FH Campus Wien] <https://pub.fh-campuswien.ac.at/obvfcwhsacc/content/titleinfo/4492295/full.pdf>

Reitbauer, S. (2022). *Jobrotation im Klinik- Vorbereitung und Anregung für künftige Pflegemanagementaufgaben*. Bachelorarbeit. Ferdinand Porsche FernFh. Wiener Neustadt.

RIS - Gesundheits- und Krankenpflege-Ausbildungsverordnung - Bundesrecht konsolidiert, Fassung vom 28.04.2022. <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10011179>

Rosenberger, B., Kreil, K. & Bankl, M. (2017). Sicher in die Zukunft- strategisches Talentmanagement macht es möglich. In B. Rosenberger (Hrsg.) *Modernes Personalmanagement Strategisch- operativ- systemisch* (S. 43- 61). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-10317-0>

Stockinger, A. (2014). Personalentwicklung im Fokus von Kliniken und Pflegeeinrichtungen. In R. Tewes & A. Stockinger (Hrsg.), *Personalentwicklung in Pflege- und Gesundheitseinrichtungen*. (S. 5- 13). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-37324-4>

Teetz, T. (2013). Jobrotation. In M. Stangel- Meseke & R. Lanwehr (Hrsg.), *Beschäftigungsfähigkeit durch Jobrotation- Erste Ergebnisse der Evaluation eines Pilotprojekts für Produktionsmitarbeiter*. (S. 32- 38). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-07539-2>

Vogt, S. & Werner, M. (2014). Forschen mit Leitfadenterviews und qualitativer Inhaltsanalyse [Seminararbeit, Fachhochschule Köln]. [https://www.th-koeln.de/mam/bilder/hochschule/fakultaeten/f01/skript\\_interviewsqualinhaltsanalyse-fertig-05-08-2014.pdf](https://www.th-koeln.de/mam/bilder/hochschule/fakultaeten/f01/skript_interviewsqualinhaltsanalyse-fertig-05-08-2014.pdf)

### **Onlinequellen:**

<https://www.sozialministerium.at/Themen/Pflege/Pflegereform/Arbeit-in-der-Pflege.html>

[Abruf am 20.05.2022]

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bezugsrahmen.....	5
Abbildung 2: Ausschnitt Transkription.....	14
Abbildung 3: deduktive Kategorienbildung.....	15

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Interviewteilnehmer:innen .....	11
Tabelle 2: Ober- und Unterkategorien .....	17

# Anhang

## Information und Einwilligungserklärung zur Teilnahme an einem Interview im Rahmen einer Bachelorarbeit zu:

### Job Rotation im Pflegemanagement

Möglichkeiten der Personalentwicklung aus Sicht von Führungskräften der mittleren Führungsebene der Region Graz

Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer!

Mein Name ist Silke Reitbauer und ich bin Studierende des Studiengangs Aging Services Management an der Ferdinand Porsche FernFH in Wiener Neustadt. Ich lade Sie ein, im Zuge meiner Bachelorarbeit zum „Job Rotation im Pflegemanagement- Möglichkeiten der Personalentwicklung aus Sicht von Führungskräften der mittleren Führungsebene der Region Graz“ an der Ferdinand Porsche FernFH, an einem Interview teilzunehmen.

**Ihre Teilnahme erfolgt freiwillig. Sie können jederzeit ohne Angabe von Gründen aufhören. Die Ablehnung der Teilnahme oder ein vorzeitiges Beenden hat keine nachteiligen Folgen für Sie.**

Bitte lesen Sie den folgenden Text sorgfältig durch und bestätigen Sie die Einwilligung zur Teilnahme nur

- wenn Sie Art und Ablauf dieser Studie vollständig verstanden haben,
- wenn Sie bereit sind, der Teilnahme zuzustimmen und
- wenn Sie sich über Ihre Rechte als Teilnehmer:in an dieser Studie im Klaren sind.

### Was ist der Zweck der Studie?

Ziel dieser Studie ist es, herauszufinden, ob Führungskräfte der Pflege die Personalentwicklung mit Hilfe der Jobrotation gezielt steuern können. Weiters ist ein interessanter Aspekt, kritisch zu hinterfragen, inwiefern vorgegebene Jobrotation aufgrund bestehender mangelnder Ressourcen wie Zeit und Personal im klinischen Setting umsetzbar sind. Um das Ziel zu erreichen, wurden folgende Forschungsfragen im Rahmen dieser Bachelorarbeit gestellt:

1. Welche Aspekte machen die Umsetzbarkeit von vorgegebener Jobrotation aus?
2. Inwiefern trägt die gezielte Jobrotation zwischen unterschiedlichen klinischen Settings zur Personalentwicklung bei?

### Wie läuft die Studie ab?

Mittels eines teilstrukturierten Interviewleitfadens werden fünf leitenden Pflegekräfte in unterschiedlichen klinischen Settings befragt. Die Inhalte des Interviews beziehen sich auf Ihre Erfahrungen mit Jobrotation. Sowohl bezüglich der Umsetzbarkeit, des Aufwandes und Nutzens sowie die Vorteile und Nachteile. Im Zentrum steht jedoch ihre Sicht der Mitarbeiter:innenentwicklung. Zu Beginn des Interviews werden allgemeine Fragen gestellt. Diese beinhalten zum Beispiel, wie lange Sie schon als leitende Pflegekraft tätig sind. Die Dauer des Interviews wird

circa 20 Minuten betragen. Das Interview wird persönlich durchgeführt, mittels eines Audiogerätes (Handy) aufgezeichnet um anschließend als Textdokument transkribiert werden zu können.

### **Welche Risiken gibt es und wie kann die Teilnahme vorzeitig beendet werden?**

Die Teilnahme ist mit keinen Risiken für Sie verbunden und Sie können jederzeit auch ohne Angabe von Gründen aus der Studie ausscheiden.

### **Datenschutz**

Im Rahmen dieser Studie werden Daten über Sie erhoben und verarbeitet werden. Es ist grundsätzlich zu unterscheiden zwischen

- 1) jenen personenbezogenen Daten, anhand derer eine Person direkt identifizierbar ist (z.B. Name, Geburtsdatum, Adresse, Sozialversicherungsnummer, Bild- oder Tonbandaufnahmen, ...).
- 2) pseudonymisierten personenbezogenen Daten, das sind Daten, bei denen alle Informationen, die direkte Rückschlüsse auf die konkrete Person zulassen, entweder entfernt oder durch einen Code (z. B. eine Zahl) ersetzt oder (z.B. im Fall von Bildaufnahmen) unkenntlich gemacht werden. Es kann jedoch trotz Einhaltung dieser Maßnahmen nicht vollkommen ausgeschlossen werden, dass es zu einer Re-Identifizierung kommt.
- 3) anonymisierten Daten, bei denen eine Rückführung auf die konkrete Person ausgeschlossen werden kann.

Zugang zu den Daten anhand derer Sie direkt identifizierbar sind (siehe Punkt 1), hat nur die Autorin der Bachelorarbeit. Die Daten sind gegen unbefugten Zugriff geschützt. Sämtliche Personen, die Zugang zu diesen Daten erhalten, unterliegen im Umgang mit den Daten den geltenden nationalen Datenschutzbestimmungen und/oder der EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO).

Die Weitergabe der Daten an den/die Betreuer:in der Bachelorarbeit zum Zweck der Begutachtung der Arbeit erfolgt nur in pseudonymisierter oder anonymisierter Form. Auch für die Bachelorarbeit oder etwaige Publikationen werden nur die pseudonymisierten oder anonymisierten Daten verwendet.

Der Code, der eine Zuordnung der pseudonymisierten Daten zu Ihrer Person ermöglicht, wird nur von der Autorin der Bachelorarbeit aufbewahrt.

Im Rahmen dieser Studie ist keine Weitergabe von Daten in Länder außerhalb der EU vorgesehen.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Beachten Sie hierbei bitte lediglich, dass im Falle der Verwendung der Software MS Teams für das Interview nicht gänzlich ausgeschlossen werden kann, dass Daten des Interviews seitens Microsofts an Dritte (allenfalls auch in Drittstaaten) weitergegeben werden könnte. Für weitere Informationen hierzu siehe die Datenschutzerklärung von Microsoft: <https://privacy.microsoft.com/de-de/privacystatement>.

Ihre Einwilligung bildet die Rechtsgrundlage für die Verarbeitung Ihrer personenbezogenen Daten. Sie können Ihre Einwilligung zur Erhebung und Verarbeitung Ihrer Daten jederzeit widerrufen. Nach Ihrem Widerruf werden keine weiteren Daten mehr über Sie erhoben. Die bis zum Widerruf erhobenen Daten können allerdings weiter im Rahmen dieser Studie verarbeitet werden.

Nach der DSGVO stehen Ihnen grundsätzlich die Rechte auf Auskunft, Berichtigung, Löschung, Einschränkung der Verarbeitung, Datenübertragbarkeit und Widerspruch zu, soweit dem nicht andere gesetzliche Vorschriften widersprechen.

Sie haben auch das Recht, bei der österreichischen Datenschutzbehörde eine Beschwerde über den Umgang mit Ihren Daten einzubringen ([www.dsb.gv.at](http://www.dsb.gv.at)).

Die voraussichtliche Dauer der Bachelorarbeit ist bis Juni 2022. Die Dauer der Speicherung der erhobenen Daten über das Ende der Studie hinaus ist durch Rechtsvorschriften geregelt und beträgt 10 Jahre.

Falls Sie Fragen zum Datenschutz in dieser Studie haben, wenden Sie sich zunächst an mich. Ich kann Ihr Anliegen ggf. an die Personen, die für den Datenschutz verantwortlich sind, weiterleiten.

Datenschutzbeauftragter der FernFH: [datenschutz@fernfh.ac.at](mailto:datenschutz@fernfh.ac.at)

#### **Möglichkeit, weitere Fragen zu stellen:**

Für weitere Fragen im Zusammenhang mit dieser Studie stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung. Auch Fragen, die Ihre Rechte als Teilnehmer:in an dieser Studie betreffen, werden Ihnen gerne beantwortet.

Name der Kontaktperson: Silke Reitbauer

Erreichbar unter: **Mail:** [silke.reitbauer@mail.fernfh.ac.at](mailto:silke.reitbauer@mail.fernfh.ac.at)

**Telefon:** 0664/3580500

## Einwilligungserklärung

Name des Teilnehmers / der Teilnehmerin: \_\_\_\_\_

Ich erkläre mich bereit, an einem Interview im Rahmen der Bachelorarbeit von Silke Reitbauer teilzunehmen.

Ich habe den Text der Studieninformation und Einwilligungserklärung, der insgesamt vier Seiten umfasst, gelesen. Aufgetretene Fragen wurden mir verständlich und genügend beantwortet. Ich hatte ausreichend Zeit, mich zu entscheiden. Ich habe zurzeit keine weiteren Fragen mehr.

Ich behalte mir jedoch das Recht vor, die Teilnahme jederzeit zu beenden, ohne dass mir daraus Nachteile entstehen. Ich behalte mir außerdem das Recht vor, meine Einwilligung zur Erhebung und Verarbeitung meiner Daten zu einem späteren Zeitpunkt zu widerrufen.

Ich stimme ausdrücklich zu, dass meine im Rahmen dieser Studie erhobenen Daten wie im Abschnitt „Datenschutz“ dieses Dokuments beschrieben, verwendet werden.

Eine Kopie der Studieninformation und Einwilligungserklärung habe ich erhalten. Das Original verbleibt bei der Autorin der Bachelorarbeit.

.....

(Datum und Unterschrift der Teilnehmerin / des Teilnehmers)

.....

(Datum und Unterschrift *Autor/in der Bachelorarbeit entsprechend einsetzen* )

## Definiertes Kategoriensystem:

Codierfarbe	Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Codierregeln
<b>OK 1</b>	<b>Rahmenbedingungen</b>	Ist als ein kontinuierlicher Prozess zu verstehen, welcher, aufgrund immer wiederkehrender Veränderungen, Adaptionen erfordert. Umfasst alle Gegebenheiten und Aufwände, damit Jobrotationen in einem geplanten Rahmen durchgeführt werden kann. Beinhalten zudem die betreffende Berufsgruppe sowie spezifisches pflegerisches Setting.	<p>„was ich am häufigsten beobachten konnte, war die diplomierte Gesundheits- und Krankenpflegeperson und der Pflegeassistent“ (INT 1, Z. 38-40)</p> <p>„ich glaube, es ist ganz wichtig, dass der Mitarbeiter im anderen Bereich auch jemanden zur Seite hat, sowie einen Praxisanleiter, der ihm dann viel zeigen kann oder eben erzählen kann von dieser neuen Arbeit“ (INT 1 Z. 61- 63)</p>	Planung- Personaleinsatz, Dienstplangestaltung, Rotationsbegleitung, Zieldefinition, Unterstützung und Mitwirkung des Pflegemanagements
<b>UK 1.1</b>	Informationsgespräch	Beinhaltet jegliche Form der Kommunikation welche zwischen den leitenden Führungskräften sowie den Mitarbeiter:innen geführt wird und im kausalen Zusammenhang der vorgegebenen Jobrotation steht.	„Es ist immer ganz wichtig, dass man das gut vorbereitet ist. Man muss zuerst einmal wissen, welcher Mitarbeiter hat Interesse wohin zu gehen und es ist natürlich auch ganz, ganz wichtig, das Einverständnis der nächsten Führungsetage einzuholen. Dann ist die Planung auf der Station ganz, ganz wichtig, weil ja das eigene Team auch von den Ressourcen sehr begrenzt ist. Dann muss natürlich auch dort	Fortlaufender Informationsaustausch,

			dieser Bereich informiert werden, wo die Mitarbeiterin hingehen möchte, und es muss eine gute Absprache und Vorbereitung getroffen werden“ (INT 1 Z. 47- 53)	
<b>UK 1.2</b>	Feedbackgespräche	Mitarbeiter:innen bekommen in diesen Rahmen die Möglichkeit etwaige Unzufriedenheiten und Missstände anzusprechen und gemeinsam mit der leitenden Pflegekraft lösungsorientierte Ansätze zu entwickeln. Umfasst zudem das Abschlussgespräch, indem in mündlicher oder schriftlicher Form ein Feedback bezüglich der absolvierten Jobrotation eingeholt wird.	„Das ist eher ein bisschen individuell. Es wird natürlich gefragt ist, ob es dem Mitarbeiter gefallen hat, was die Vorteile waren, was er als sehr positiv erlebt hat, was er vielleicht als nicht so positiv erlebt hat, was man mitnehmen könnte und auch bei uns vielleicht einsetzen könnte in unserer Arbeit“ (INT1 , Z. 130- 133)  „jetzt kein Bogen, der ausgefüllt wird, sondern es ist einfach ein individuelles Gespräch“ (INT 1, Z. 135-136).	
<b>UK 1.3</b>	Berufsgruppen	Beschäftigte sich mit dem Setting, beziehungsweise in welchen Berufsgruppen (diplomierte Gesundheits- und Krankenpflegeperson, Pflegefachassistenz, Pflegeassistenz) Jobrotation gegenwertig praktiziert wird	„und ich war dann quasi als Jobrotation in der Vertretungsrolle auf der Station, also zuerst war ich in der [Firma] als ganz normal am Bett und in der Rotation im [Firma] war ich dann in einer Leitungstätigkeit“ (INT4, Z. 27- 28	DGKP, PFA, PA,

<b>OK 2</b>	<b>Personalentwicklung</b>	beschäftigt sich mit allen persönlichen Entwicklungen, welcher der/ die Mitarbeiter:in während oder nach der Jobrotation durchlebt und Auswirkungen auf die tägliche Arbeit hat	„er ist auch sehr motiviert gewesen und hat natürlich versucht, Dinge umzusetzen oder erzählt, die dann natürlich in Absprache mit der Pflegedienstleitung teilweise auch umgesetzt werden haben können“ (INT 1 Z.93- 95)	Motivation, aktive Mitwirkung, Zusammenhänge erkennen, Arbeitszufriedenheit
<b>UK 2.1</b>	Erfahrung	Beschäftigt sich mit der erlebten Erfahrung hinsichtlich der Jobrotation.	„meine Erfahrungen sind die, dass ich auch in unserem zweiten Haus in [Ort] Jobrotation durchführen durfte, und es war eine sehr interessante Erfahrung.“ (INT 1, Z.17- 19) „viel mitnehmen können und versuche auch jetzt, es noch immer ein bisschen umzusetzen“ (INT1, Z. 26- 28)	
<b>OK 3</b>	<b>Betriebskultur</b>	befasst sich mit sämtliche Veränderungen der rotierenden Mitarbeiter:innen welche sich auf das betriebliche Miteinander auswirken	„konnte ich Mitarbeiter, die mit mir ehemals zusammengearbeitet haben, wieder dort vorfinden und man kann dann ganz anders ins Gespräch kommen und geht auch ganz anders mit Fragen um. Es war ein tolle, eine sehr tolle Erfahrung und von den Bereichen her also ich habe sehr viel mitnehmen können“ (INT 1, Z. 19-22)	Kommunikation, Psychohygiene, Wertschätzung

<b>UK 3.1</b>	Nützliche Faktoren	Umfasst das Outcome nach praktizierten Jobrotationen, welche einen nützlichen Faktor für den Betrieb beinhaltet.	„meiner Meinung überwiegt ganz ganz klar der Nutzen. Es kommen ja sehr viele neuen Ideen, neue Inputs kommen dann auf die Station zurück. Es wird viel erzählt, was der Mitarbeiter erlebt hat, wie Arbeitsabläufe in anderen Gegebenheiten ablaufen, wo man ja nur profitieren kann davon. Und ich glaube, das ist auch für die Mitarbeiter ganz wichtig, ist, einen Einblick zu gewinnen“ (INT1 Z.72- 76)	Verständnis, Akzeptanz
<b>UK 3.2</b>	Nachteiliger Faktor	Beinhaltet alle Auswirkungen der Jobrotationen, welche dem Betrieb nicht vom Nutzen sind.	„Personalengpässe sind natürlich dadurch auch gegeben. Das ist vielleicht wieder bisserl ein Nachteil. Und was vielleicht ein Nachteil sein könnte, wenn es der Mitarbeiter auf der anderen Stelle, dort wo er die Jobrotation so gut und gerne gemacht hat, dass er dann eben wechselt“ (INT1 Z-113- 116)	Personalabgang