Hochschule für Technik Stuttgart

Bachelorstudiengang Wirtschaftspsychologie

Die Integration von Zeitarbeitnehmenden in der Pflege und ihre Auswirkungen auf das Arbeitsumfeld

---

Bachelor-Thesis

Zur Erlangung des akademischen Grades

Bachelor of Science (B. Sc.)

vorgelegt von:

Ella Uz

Matrikelnummer: 1002811

Erstgutacherin:

Prof. Dr. Katrin Allmendinger

Zweitgutachterin:

Joana Julie Scheppe

eingereicht am 08.06.2024

Abstract

Die steigende Nachfrage nach professioneller Krankenpflege infolge des demografischen Wandels und immer komplexer werdender Krankheiten trifft auf einen Mangel an Pflegefachkräften. Hohe Arbeitsbelastungen und ungünstige Arbeitsbedingungen führen dazu, dass immer mehr Pflegekräfte ihren Beruf aufgeben. Diese kritische Situation zwingt Krankenhäuser, Maßnahmen zu ergreifen, um den entstandenen Personalmangel abzufedern. Dabei ist eine häufig gewählte Maßnahme zur kurzfristigen Zustandsverbesserung sowie die Aufrechterhaltung des Stationsbetriebs die Zeitarbeit. Das Ziel dieser Arbeit ist es, die Integration von Zeitarbeitnehmenden in der Pflege zu untersuchen, um nachhaltige Maßnahmen zur Bewältigung von etwaigen Konflikten zu entwickeln. In einer qualitativen Studie wurden mittels Expert:inneninterviews mit Pflegekräften, Stationsleitungen und Zeitarbeitnehmenden Rahmenbedingungen, Ansatzpunkte und Ideen für eine erfolgreiche Integration analysiert. Die Ergebnisse zeigen, dass ein standardisierter Onboarding-Prozess und eine gezielte Teamentwicklung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit unabdingbar sind. Deren Umsetzung wird allerdings durch Faktoren wie Zeit- und Personalmangel erschwert. Eine nachhaltige Integration, bei der Zeitarbeitnehmende vom Stammpersonal akzeptiert werden, muss bei der Stationsleitung und im Management darüber ansetzen. Es ist wichtig, eine wertschätzende Kultur zu etablieren und Strukturen zu verändern, sodass Maßnahmen in den Stationsalltag integriert werden können.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis ..... ***V***

Anhangsverzeichnis ..... ***VI***

Abkürzungsverzeichnis ..... ***VII***

1 Einleitung ***1***

1.1 Problemstellung und praktische Relevanz **1**

1.2 Zielsetzung **2**

1.3 Aufbau der Arbeit **3**

2 Theoretischer Hintergrund ***5***

2.1 Das deutsche Gesundheitssystem **5**

2.1.1 Krankenhäuser in Deutschland 5

2.1.2 Fachkräftemangel im Gesundheitswesen 6

2.2 Der Einsatz von Zeitarbeitnehmenden in der Pflege **8**

2.2.1 Definition und Konzeptualisierung von Zeitarbeit 8

2.2.2 Rechtliche Rahmenbedingungen 9

2.2.3 Die aktuelle Situation in der Zeitarbeit 10

2.2.4 Auswirkung von Zeitarbeit auf die Pflege 11

2.3 Die Bedeutung von Teamarbeit im Gesundheitswesen **11**

2.3.1 Definition eines Teams 12

2.3.2 Zusammenarbeit von Stammpersonal und Zeitarbeitnehmenden 13

2.3.3 Hackmans Modell der Teameffektivität 14

2.4 Integration von Fachkräften im Gesundheitswesen **15**

2.4.1 Onboarding von Fachkräften 15

2.4.2 Sozialisationstheorie 16

3 Methodik ***18***

3.1 Studiendesign **18**

3.2 Stichprobe ... 18

3.3 Datenerhebung ... 19

3.3.1 Das Erhebungsinstrument ... 20

3.3.2 Durchführung und Dokumentation der Interviews ... 21

3.3.3 Analyse der Daten ... 22

4 Ergebnisse ... 23

4.1 Erfahrung und Haltung gegenüber Zeitarbeitnehmenden ... 23

4.2 Erlebte Gedanken, Emotionen und Zufriedenheit ... 24

4.3 Auswirkung auf die Arbeit ... 26

4.4 Strategie zur Förderung der Zusammenarbeit ... 28

5 Diskussion ... 31

5.1 Interpretation der Ergebnisse ... 31

5.2 Handlungsempfehlungen ... 34

5.3 Limitation der Studie ... 37

6 Fazit ... 39

Anhang 1 Interviews ... 41

Anhang 2 Codesystem ... 53

Literaturverzeichnis ... 68

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: *Die wichtigsten Bedingungen für einen Wiedereinstieg / eine Stundenerhöhung…….……..……7*

Abbildung 2: *Dreiecksbeziehung der Zeitarbeit - Arbeits- und Entlohnungs bedingungen..……...……....9*

Anhangsverzeichnis

Anhang 1 Interviews 41

Anhang 1.1 Interviewleitfaden Pflegekräfte 41

Anhang 1.2 Interviewleitfaden Stationsleitung 45

Anhang 1.3 Interviewleitfaden Zeitarbeitnehmende 49

Anhang 2 Codesystem 53

Anhang 2.1 Codesystem Pflegekräfte / Zeitarbeitnehmende 53

Anhang 2.2 Codesystem mit Definition und Ankerbeispiel Pflegekräfte / Zeitarbeitnehmende 54

Anhang 2.3 Codesystem Stationsleitung 61

Anhang 2.4 Codesystem mit Definition und Ankerbeispiel 62

Stationsleitung 62

Abkürzungsverzeichnis

AÜ	Arbeitnehmerüberlassung
AÜG	Arbeitnehmerüberlassungsgesetz
KH	Krankenhaus
KHs	Krankenhäuser
MA	Mitarbeitende

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und praktische Relevanz

Immer mehr Menschen sind im Zuge des demographischen Wandels von einer erhöhten Lebenserwartung und zunehmend komplexer werdenden Krankheitsbildern betroffen (Hämel & Schaeffer, 2016). Derzeit sind etwa 4,96 Millionen Deutsche pflegebedürftig und für die nächsten Jahre wird ein stetiges Wachstum prognostiziert (Statistisches Bundesamt, 2024). Laut den Ergebnissen der Pflegevorausberechnung des Statistischen Bundesamtes (2024) wird sich die Zahl bis zum Jahr 2055 von rund 5,0 Millionen auf etwa 6,8 Millionen erhöhen. Mit der steigenden Zahl wächst entsprechend die Nachfrage nach Pflegekräften (Bundesministerium für Gesundheit, 2024). Dem Institut der deutschen Wirtschaft in Köln zufolge könnten in der stationären Versorgung bis zum Jahr 2035 rund 307.000 Pflegekräfte fehlen und die gesamte Versorgungslücke könnte sich im Pflegebereich auf knapp 500.000 Fachkräfte vergrößern (Statista, 2024). Seit mehreren Jahren wird über die Unterbesetzung sowie den Stellenabbau in den verschiedensten Medien und gesundheitspolitischen Diskussionen debattiert (Simon, 2018). Dabei führt die Unterbesetzung zu erheblichen körperlichen und psychischen Belastungen der Fachkräfte. Das Pflegepersonal ist mit den aktuellen Rahmenbedingungen unzufrieden (Auffenberg et al., 2022) Zu diesen zählt neben der Wertschätzung von Vorgesetzten z.B. mehr Zeit für qualitativ hochwertige Pflege. Angesichts des Fachkräftemangels ist das jedoch kaum realisierbar, weshalb der Arbeitsmarkt im Gesundheitswesen dringend entgegenwirkende Lösungsansätze benötigt.

Dabei spielt die Zeitarbeit eine entscheidende Rolle, da der Fachkräftemangel ohne die Zeitarbeitnehmenden noch stärker ins Gewicht fallen würde. Diese alternative Arbeitsform hat sich in Deutschland mittlerweile zu einer fest etablierten Beschäftigungsform entwickelt (Deutscher Pflegerat, 2023). Im Jahresdurchschnitt 2022 waren 42.000 Zeitarbeitnehmende im Gesundheitswesen beschäftigt, die zunächst primär zur Bewältigung kurzfristiger Engpässe eingesetzt wurden (Bundesagentur für Arbeit, 2023). Die Integrati-

on von Zeitarbeitnehmenden birgt jedoch einige Herausforderungen, die nicht nur die Mitarbeitenden (MA) betreffen, sondern auch das Arbeitsumfeld beeinflussen können. Um weiterhin eine gute Zusammenarbeit sowie Patientenversorgung zu gewährleisten, ist es deshalb unerlässlich, dass Zeitarbeitnehmende ausreichend eingearbeitet werden. Allerdings arbeitet das Stammpersonal bereits an der Kapazitätsgrenze, was die Möglichkeit einer gründlichen Einarbeitung teilweise einschränkt (George, 2020). Zudem bleiben Zeitarbeitnehmende nur für eine begrenzte Zeit auf der Station, was die Bindung an das entleihende Krankenhaus (KH) verringert und die Entwicklung eines *Wir-Gefühls* mit dem Team erschweren kann (Bolick, 2023). Da die Integration dementsprechend zu Spannungen und etwaigen Konflikten im Team führen kann, besteht ein dringender Bedarf, deren Auswirkungen zu verstehen und effektive Strategien zur Förderung einer positiven Teamdynamik zu entwickeln.

1.2 Zielsetzung

Diese Arbeit zielt darauf ab, wesentliche Erkenntnisse zur Zeitarbeit im Gesundheitswesen zu liefern. Dabei gilt es zunächst, die Situation der Branche genauer darzustellen, um die Integration von Zeitarbeitnehmenden in der Pflege zu verstehen und die damit verbundenen Auswirkungen auf das Arbeitsumfeld und den Teamzusammenhalt zu analysieren. Das übergeordnete Ziel besteht darin, Erkenntnisse zu gewinnen, die zur Verbesserung des Arbeitsumfelds und der Teamdynamik beitragen können. Durch die Beantwortung der unten aufgeführten Leitfragen soll ein tieferes Verständnis für die Dynamik zwischen dem Stammpersonal und Zeitarbeitnehmenden geschaffen werden:

1. Welche Auswirkungen hat die Anwesenheit von Zeitarbeitnehmenden auf die Emotionen, Gedanken und das Verhalten des Stammpersonals?

2. Welche Faktoren tragen zum Teamzusammenhalt zwischen Zeitarbeitnehmenden und dem Stammpersonal bei?

3. Welche Chancen und Herausforderungen bringt die Integration von Zeitarbeitnehmenden für Stationsleitungen?

4. Welche Strategien können Stationsleitungen dabei unterstützen, die Teamdynamik aktiv zu fördern und etwaige Konflikte zwischen verschiedenen Mitarbeitendengruppen zu lösen?

Um diese Leitfragen zu beantworten, werden Pflegekräfte und Stationsleitungen zu ihren Erfahrungen, Gedanken und Emotionen hinsichtlich der Zusammenarbeit mit Zeitarbeitnehmenden im Pflegebereich befragt. Dabei wird insbesondere untersucht, wie das Stammpersonal die Anwesenheit von Zeitarbeitnehmenden wahrnimmt und welche Auswirkungen dies auf ihre Arbeit hat. Darüber hinaus wird die Perspektive der Integration aus Sicht der Stationsleitung sowie der Zeitarbeitnehmenden selbst betrachtet. Es wird darauf eingegangen, wie Zeitarbeitnehmende ihre Einarbeitung und die Akzeptanz seitens des Stammpersonals erleben. Zusätzlich wird untersucht, welche Maßnahmen von Stationsleitungen ergriffen werden können, um potenzielle Konflikte zu bewältigen, eine erfolgreiche Integration zu fördern und die Teamdynamik zu optimieren. Die Ergebnisse dieser Arbeit sollen einen Überblick über die aktuelle Situation von Zeitarbeitnehmenden bieten und auf dieser Grundlage werden abschließend Handlungsempfehlungen für eine verbesserte Integration abgeleitet.

1.3 Aufbau der Arbeit

Für die Analyse der Forschungsfrage wird zunächst ein theoretischer Rahmen vorgestellt, der als Grundlage für eine qualitative Untersuchung fungiert. Einleitend wird ein Überblick über den stationären Sektor des deutschen Gesundheitswesens gegeben und der Fachkräftemangel mit seinen zugrunde liegenden Ursachen erläutert. Der Schwerpunkt des theoretischen Teils liegt jedoch auf der Zeitarbeit in der Pflege. Dabei wird insbesondere der Anstieg dieser Beschäftigungsform beleuchtet und die damit einhergehenden Veränderungen in der Branche beschrieben. Zunächst erfolgt eine Definition des Zeitarbeitbegriffs, gefolgt von einer Betrachtung der Zusammenarbeit zwi-

schen dem Stammpersonal und Zeitarbeitnehmenden. Im Anschluss wird die Teamstruktur im KH beschrieben und das Onboarding genauer betrachtet, um die Integration von Zeitarbeitnehmenden eingehender zu analysieren. Darauf folgt der empirische Teil der Arbeit, der eine detaillierte Erläuterung der angewandten Forschungsmethodik und Auswertungsmethode umfasst. Die präsentierten Ergebnisse werden abschließend interpretiert und erste Ansätze für mögliche Handlungsempfehlungen diskutiert.

2 Theoretischer Hintergrund

2.1 Das deutsche Gesundheitssystem

Die gesundheitliche Versorgung von Patient:innen in Deutschland wird in drei wesentliche Bestandteile untergliedert: die Primärversorgung, welche durch ambulante Behandlungen bei niedergelassenen Ärzt:innen erfolgt, die Akutversorgung, welche die stationäre Versorgung im KH einschließt und die Rehabilitation (Bundesministerium für Gesundheit, 2024). Dabei umfasst der ambulante Bereich Behandlungen, die außerhalb von Krankenhäusern (KHs) stattfinden, wie z.B. in Hausarztpraxen oder Psychotherapiepraxen. Diese Arbeit konzentriert sich auf die Integration von Zeitarbeitnehmenden in KHs, dem stationären Bereich des Gesundheitswesens, welcher folglich genauer erläutert wird.

2.1.1 Krankenhäuser in Deutschland

KHs stehen derzeit vor bedeutenden Herausforderungen. Einerseits besteht Druck zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, Gewinnmaximierung und zur Bewältigung steigender Leistungsanforderungen. Auf der anderen Seite führen der Fachkräftemangel und zunehmende Komplexität zu Interessenskonflikten (Hellmann, 2018). Eine häufige Maßnahme zur Gewinnmaximierung ist die Kosteneinsparung durch den Personalabbau, da Personalkostet einen erheblichen Teil der Gesamtausgaben ausmachen. Dieser Personalabbau führt jedoch zu einer Erhöhung der Arbeitsbelastung für die verbleibenden MA - sowie damit verbunden - zum Anstieg von Stress und MA-Fluktuation. Die Herausforderung besteht also darin, eine Balance zwischen Kosteneinsparung und Qualitätssicherung zu finden.

In Deutschland gab es im Jahr 2022 insgesamt 1.893 KHs mit 6 Millionen Beschäftigten und einem geschätzten Umsatz von etwa 131,20 Mrd. Euro (Statistisches Bundesamt, 2023). Somit sind KHs nicht nur für die medizinische Versorgung von Bedeutung, sondern auch als Arbeitgeber. Dabei wird die Beschäftigungsstruktur neben dem Management in ärztliches und nichtärztliches Personal unterteilt (Aulenkamp & Kaufmann, 2021). Zu der nichtärztlichen Personalgruppe zählt die Pflege, welche die größte Personalein-

heit bildet (Nanninga, 2014). Die zentrale Aufgabe von Pflegekräften besteht darin, in Zusammenarbeit mit Ärzt:innen die Heilung und Genesung von Patient:innen zu fördern, um sie nach der Behandlung in einem verbesserten Zustand zu entlassen. Laut dem KH-Finanzierungsgesetz wird der Begriff *KH* als „Einrichtung, in der durch ärztliche und pflegerische Hilfeleistungen Krankheiten, Leiden sowie Körperschäden festgestellt, geheilt oder gelindert werden sollen und in denen die zu versorgende Person untergebracht und verpflegt werden können“ definiert (§ 2 Satz 1 KHG).

2.1.2 Fachkräftemangel im Gesundheitswesen

Im Gesundheitswesen wird von einer Fachkraft gesprochen, wenn eine Person mindestens drei Jahre die Ausbildung als Pflegefachfrau/-mann zuzüglich einer staatlichen Prüfung abgeschlossen hat (§ 71 Absatz 3 SGB XI). Ein Fachkräftemangel liegt vor, wenn über einen längeren Zeitraum ein Ungleichgewicht zwischen der Nachfrage nach Fachkräften und dem vorhandenen Arbeitsangebot besteht (Obermeier, 2021). Dies wird durch Anzeichen wie lange Vakanzzeiten verdeutlicht. Im Gesundheitswesen betrug diese im Jahr 2023 durchschnittlich 212 Tage, was über dem deutschen Durchschnitt aller Berufe von 167 Tagen lag (Bundesagentur für Arbeit, 2024). Dies lässt sich unter anderem darauf zurückführen, dass 2023 rund 130.000 Stellen in der Pflege unbesetzt waren (Statistisches Bundesamt, 2024).

Als ein wichtiger Faktor für den Fachkräftemangel kann der demografische Wandel in Deutschland betrachtet werden. Dieser führt dazu, dass die Gesellschaft im Durchschnitt mehr altert und ein höheres Maß an chronischen und altersbedingten Krankheiten aufweist (Hämel & Schaeffer, 2016). Zusätzlich ermöglichen Fortschritte in der Medizin gegenwärtig eine effektivere Behandlung von zunehmend komplexen Krankheitsbildern, was zu einem Anstieg der Lebenserwartung führt. Das erklärt die steigende Anzahl von Patient:innen in KHs sowie die Nachfrage nach Pflegekräften. In Deutschland benötigen derzeit etwa 4,96 Millionen Menschen Pflege mit voraussichtlich steigender Tendenz in den nächsten Jahren (Statistisches Bundesamt, 2024). Die Ergebnisse der Pflegevorausberechnung des Statistischen Bundesamtes (2024) deuten darauf hin, dass die Anzahl an pflegebedürftigen Menschen in Deutschland bis zum Jahr 2055 von etwa 5,0 Millionen auf rund 6,8 Millionen ansteigen wird. Weitere Faktoren, die den Fachkräftemangel

beeinflussen, sind die Arbeitsbedingungen. Die hohe Arbeitsbelastung führt zu einer starken Unzufriedenheit am Arbeitsplatz, was in der Pflege häufiger zu beobachten ist als in anderen Berufen (DGB, 2018). Daraus resultiert, dass Pflegekräfte vermehrt unter körperlichen, psychischen oder psychosomatischen Beschwerden leiden und die Krankheitsausfälle stärker ausgeprägt sind als je zuvor. Im Jahr 2022 lag die Krankheitsausfallrate bei etwa 7,5 % aller Arbeitstage. Auf 100 krankenversicherte Pflegekräfte kamen durchschnittlich 213,2 Arbeitsunfähigkeitsmeldungen für das ganze Jahr, was einem Anstieg von fast 43 % im Vergleich zum Vorjahr entspricht (Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung, 2023).

Im Rahmen der Studie „Ich pflege wieder, wenn...“ führten die Arbeitnehmerkammer und das Forschungszentrum Socium der Universität Bremen eine Online-Befragung unter ehemaligen sowie Teilzeit-Pflegekräften mit insgesamt 1.032 Teilnehmenden durch (Auffenberg et al., 2022). Die Ergebnisse zeigten, dass 87,5 % der Ausgestiegenen und 72 % der Teilzeit-Pflegekräfte den Wiedereinstieg beziehungsweise eine Stundenerhöhung unter bestimmten Bedingungen zumindest nicht ausschließen. In Abbildung 1 sind die wichtigsten Bedingungen für einen Wiedereinstieg oder eine Stundenerhöhung dargestellt. Es wird offensichtlich, dass viele Anforderungen durch zusätzliches Personal erfüllt werden könnten, was zu mehr Zeit und weniger Stress bzw. Arbeitsbelastung beim Pflegepersonal führen könnte.

Abbildung 1

Die wichtigsten Bedingungen für einen Wiedereinstieg / eine Stundenerhöhung



Quelle: Arbeitnehmerkammer Bremen (2021)

2.2 Der Einsatz von Zeitarbeitnehmenden in der Pflege

Sobald interne Personalverschiebungen nicht mehr ausreichen, dient die Zeitarbeit als letzte Notfallmaßnahme, um die Versorgung auf den Stationen aufrechtzuerhalten (Bräutigam et al., 2010). Daher greifen KHs sowohl für kurzfristige als auch für längerfristige Einsätze häufig auf Zeitarbeitnehmende zurück. Längerfristige Einsätze können bspw. dazu dienen, Überstunden des Stammpersonals zu reduzieren oder Urlaubszeiten im Sommer zu überbrücken. Um den Ausmaß des Einsatzes von Zeitarbeit in der Pflege besser zu verstehen, werden in diesem Abschnitt zunächst Definitionen, rechtliche Rahmenbedingungen sowie die aktuelle Situation von Zeitarbeitnehmenden erläutert.

2.2.1 Definition und Konzeptualisierung von Zeitarbeit

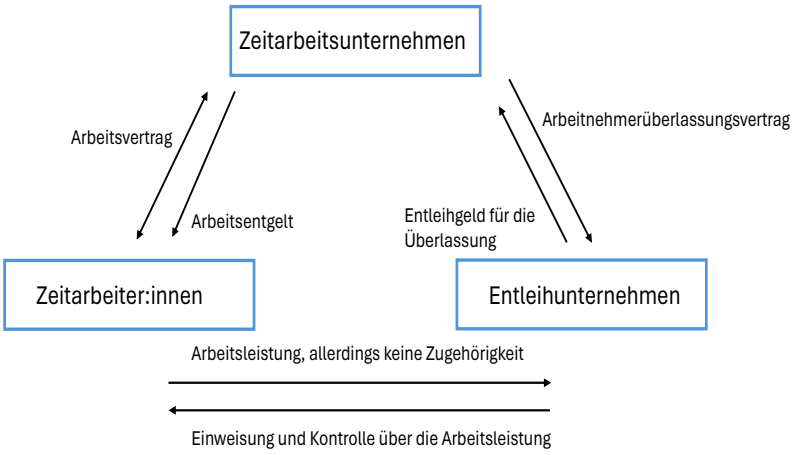
Gesetzlich wurde für die Beschäftigungsform der Zeitarbeit der Begriff *Arbeitnehmerüberlassung* (AÜ) im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) festgelegt (Schwaab & Durian, 2017). Im deutschsprachigen Raum sind jedoch die Ausdrücke *Zeitarbeit* sowie *Leiharbeit* weitaus gebräuchlicher. Letzterer wird besonders von Gewerkschaften verwendet, während Zeitarbeitsunternehmen diesen Begriff tendenziell meiden. Das liegt daran, dass die Bezeichnung *Leihe* die unentgeltliche Überlassung einer Sache charakterisiert und dies nicht mit dem Konzept der AÜ übereinstimmt (Gutmann & Kilian, 2015). Deshalb bevorzugen Unternehmen den Begriff *Zeitarbeit*, um mögliche negative Konnotationen zu vermeiden. Angesichts der vorherrschenden Verwendung des Begriffs in der aktuellen Literatur wird in diesem Kontext daher hauptsächlich der Begriff *Zeitarbeit* verwendet.

Die Zeitarbeit unterscheidet sich wesentlich von traditionellen Beschäftigungsformen. Darunter wird die *Zurverfügungstellung von Arbeitskräften zur Arbeitsleistung an Dritte* verstanden (Sacherer, 2001). Bei dieser Form der Anstellung wird die Arbeit der Zeitarbeitnehmenden nicht beim eigentlichen Arbeitgebenden, also dem Zeitarbeitsunternehmen, ausgeführt, sondern bei einem Entleihunternehmen. Dabei entsteht ein sozialversicherungspflichtiges Arbeitsverhältnis zwischen der Zeitarbeitsfirma und den Zeitarbeitnehmenden (Bouncken et al., 2013). Die Weisungsbefugnis liegt jedoch bei dem jeweiligen Entleihunternehmen. Zu diesem Zweck schließt das betreffende

Entleihunternehmen einen Vertrag über AÜ mit dem Zeitarbeitsunternehmen ab, welche die Bereitstellung geeigneter Arbeitskräfte gewährleistet. Somit entsteht eine charakteristische Dreiecksbeziehung, die Abbildung 2 entnommen werden kann.

Abbildung 2

Dreiecksbeziehung der Zeitarbeit - Arbeits- und Entlohnungsbedingungen



Quelle: Leicht modifizierte Darstellung analog Bouncken et al., 2012

2.2.2 Rechtliche Rahmenbedingungen

Mit dem AÜG wurde 1972 die Beschäftigungsform der AÜ erstmals legalisiert. Die Intention hinter dieser Legalisierung war, Unternehmen mehr Flexibilität bei der Personalbeschaffung zu geben und gleichzeitig den Arbeitnehmenden die Integration in feste Beschäftigungsverhältnisse zu erleichtern (Bouncken et al., 2013). Das AÜG legte den rechtlichen Rahmen für die Zeitarbeit fest, um die Bedingungen für Zeitarbeitsunternehmen zu regeln. Ziel des AÜG war und ist es, die Rechte der Zeitarbeitnehmenden zu schützen und den Missbrauch dieser Beschäftigungsform zu verhindern. Zudem sollte eine klare Abgrenzung der Personaldienstleistung von anderen Beschäftigungsformen erfolgen. Das Gesetz enthielt verschiedene Bestimmungen, darunter die Begrenzung der maximalen Überlassungsdauer auf drei Monate und die Begründungspflicht für befristete Beschäftigungen. Es wurde auch das wiederholte Einsetzen desselben Zeitarbeitnehmenden im selben Unternehmen untersagt. Seit der Einführung wurden die rechtlichen Rahmenbedingungen mehrfach angepasst, insbesondere hinsichtlich der maximalen

Überlassungsdauer (Bissels & Falter 2019). Zu den wichtigsten Änderungen gehörten eine maximale Überlassungsdauer von 18 Monaten (§ 1 Abs. 2b AÜG) und die Einführung einer Lohnangleichung ab dem neunten Monat, bekannt als *Equal Pay* (§ 8 Abs. 4 AÜG). Unter dem Konzept des *Equal Pay* wird ein Lohnausgleich verstanden, der sicherstellen soll, dass Zeitarbeitnehmende nach einer bestimmten Zeit die gleiche Bezahlung erhalten wie das Stammpersonal. Diese Änderungen betreffen alle Branchen einschließlich des Pflegebereichs und sollen die Rechte und Ansprüche der Zeitarbeitnehmenden stärken, während gleichzeitig die Flexibilität der Unternehmen erhalten bleibt (Bissels & Falter 2019).

2.2.3 Die aktuelle Situation in der Zeitarbeit

Die Anzahl der Zeitarbeitnehmenden in der Pflege ist zwischen 2018 und 2023 von 22.220 auf 30.126 gestiegen, was einem Anstieg von 35,59% entspricht (Bundesagentur für Arbeit, 2024). Dabei hat sich die Rolle der Zeitarbeit im Gesundheitswesen im Laufe der Jahre erheblich verändert. Der vermehrte Einsatz von Zeitarbeitnehmenden bedeutet für das Stammpersonal allerdings, dass sie mit unattraktiveren Diensten, geringeren Stundenlöhnen und zusätzlicher Verantwortung konfrontiert werden. Zudem sind sie für die Einarbeitung und Einweisung zuständig, was zu einer zusätzlichen Belastung führt, da zunächst mehr Zeit aufgewendet werden muss, obwohl ohnehin schon Zeitdruck bei der Arbeit besteht (George, 2020). Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist es daher essenziell, den Mehranforderungen an das Stammpersonal gerecht zu werden. Die Beweggründe für Fachkräfte, im Gesundheitswesen vermehrt in einem Zeitarbeitsverhältnis tätig zu werden, sind vielfältig. Im Gegensatz zu Zeitarbeitnehmenden in anderen Branchen erhalten sie häufig höhere Gehälter als das Stammpersonal. Darüber hinaus empfinden einige Pflegekräfte diese Beschäftigungsform als attraktiv, da sie nicht an ein festes Team gebunden sind und mehr Freiheiten bezüglich ihrer Arbeitszeit haben. Auch der Wunsch nach einem häufigerem Wechsel des Einsatzorts spielt eine entscheidende Rolle (Krebs et al., 2020).

Gewerkschaften, Einrichtungstragende und Sozialverbände fordern eine Gegensteuerung. Da ein Verbot von Zeitarbeit im Gesundheitswesen verfassungsrechtlich nicht möglich ist, wird nach alternativen Lösungen gesucht. Das im Juli 2023 in Kraft getretene Pflegeunterstützungs- und

-entlastungsgesetz sieht Maßnahmen vor, um die Zeitarbeit zu begrenzen und unattraktiver zu gestalten sowie die Arbeitsbedingungen in der Pflege zu verbessern. Einrichtungen sollen die Möglichkeit haben, Springerpools und -konzepte zu entwickeln, um den Einsatz von Zeitarbeitnehmenden reduzieren zu können (Krebs et al., 2020).

2.2.4 Auswirkung von Zeitarbeit auf die Pflege

Bräutigam et al. (2010) stellen fest, dass der Einfluss von Zeitarbeit schwer zu quantifizieren ist, da wenige empirische Studien vorliegen. Es wird allgemein angenommen, dass Zeitarbeit sowohl positive als auch negative Aspekte für die Pflege hat, die im Folgenden genannt werden. Zu den positiven Aspekten zählen die Entlastung des Stammpersonals und die Aufrechterhaltung des Stationsbetriebs. Negative Aspekte hingegen können bei Kurzeinsätzen auftreten, da Mängel in der Versorgung entstehen können. Ein häufiger Wechsel des Pflegepersonals kann sich nachteilig auf die Versorgungsqualität der Patienten auswirken, da Zeitarbeitnehmende möglicherweise nicht ausreichend in die KH-Standards und -Strukturen eingearbeitet werden können. Zeitliche und personelle Ressourcen sind meistens nicht genügend, um eine angemessene Einarbeitung zu gewährleisten. Insgesamt hängt die Qualität der Pflege durch Zeitarbeitnehmende vor allem von deren Qualifikation und Erfahrung ab. Wenn diese Bedingungen erfüllt sind, ist eine geringe Wahrscheinlichkeit gravierender Qualitätsprobleme zu erwarten. Im klinischen Alltag ist es allerdings nicht immer möglich, diese ideale Situation zu erreichen. Gleichzeitig ist es für Zeitarbeitsunternehmen oft schwierig, Pflegekräfte mit den passenden Qualifikationen für spezielle Anforderungen bereitzustellen (Herrmann, 2009).

2.3 Die Bedeutung von Teamarbeit im Gesundheitswesen

Die Zusammenarbeit sowie der Zusammenhalt im Team sind für die Qualität der Patientenversorgung, die MA-Zufriedenheit und den Erfolg des KH von zentraler Bedeutung (Welp, 2019). Im Gesundheitswesen kooperieren Fachkräfte unterschiedlicher Bereiche und Qualifikationen, um eine umfassende und gut abgestimmte Versorgung der Patient:innen zu gewährleisten. Eine effiziente Zusammenarbeit in einem interdisziplinären Team und eine positive Teamdynamik sind dabei unerlässlich, um die vielseitigen Herausforderun-

gen und Anforderungen im KH erfolgreich zu meistern. In diesem Abschnitt wird zunächst der Begriff *Team* definiert, gefolgt von einer Ausarbeitung der Zusammenarbeit zwischen dem Stammpersonal und Zeitarbeitnehmenden. Darüber hinaus wird auf das Modell der Teameffektivität von Hackman (1983) eingegangen.

2.3.1 Definition eines Teams

Gemäß der Definition von Landes & Steiner (2013) liegt ein Team vor, wenn mindestens zwei Personen mit unterschiedlichen Aufgaben zusammenkommen, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Sie arbeiten kooperativ, um komplexe Aufgaben zu bewältigen und die individuelle Arbeitsbelastung zu reduzieren. Teams spielen eine entscheidende Rolle in den Arbeitsstrukturen von KHs. Aufgrund der hohen Arbeitsteilung und Spezialisierung in der Krankenversorgung ist die Zusammenarbeit in interprofessionellen Teams wichtig, damit die verschiedenen Kompetenzen zum Wohle der Patient:innen eingesetzt werden können (Ansmann & Pfaff, 2018). Die Rahmenbedingungen, die die Teamarbeit und Arbeitsstrukturen in KHs beeinflussen, variieren je nach Team und KH. Dennoch lassen sich einige zentrale Faktoren identifizieren, wie die Zusammensetzung der Teams, Belastung und Schichtarbeit. Die Zusammensetzung der Teams hat einen maßgeblichen Einfluss auf die Teamkultur. Eine positive Teamkultur, die von Vertrauen und Verständnis geprägt ist, fördert eine offene Kommunikation und trägt dazu bei, dass sich MA wohl fühlen. Zudem wirkt sich eine solche Kultur positiv auf externe Fachkräfte und Patient:innen aus. Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Schichtarbeit, die nicht nur die physische und psychische Gesundheit des Stammpersonals beeinflusst, sondern auch die Teamdynamik prägt. Die Arbeit in Schichten kann die Teamentwicklung erschweren, da unterschiedliche Arbeitszeiten und Aufgaben dazu führen können, dass sich einige Teammitglieder kaum sehen. Dies wiederum beeinträchtigt die Kommunikation und die Zusammenarbeit. Zusätzlich stellt die Beanspruchung der MA eine weitere bedeutende Rahmenbedingung dar. Die Arbeit unter starkem Zeit- und Leistungsdruck sowie eine kontinuierliche Fluktuation des Personals kann zur Beeinträchtigung der physischen und psychischen Gesundheit führen, was wiederum indirekten Einfluss auf das Team hat (Wittich, 2014).

2.3.2 Zusammenarbeit von Stammpersonal und Zeitarbeitnehmenden

Die Zusammenarbeit zwischen dem Stammpersonal und Zeitarbeitnehmenden steht vor einigen Herausforderungen, wie von Krebs et al. (2020) in einer Studie anhand von elf teilstrukturierten Interviews aufgezeigt wird. Diese Interviews stellen die Bedeutung von Teamarbeit im Gesundheitsbereich heraus. Es wurde festgestellt, dass eine Bewertung von Zeitarbeitnehmenden oft innerhalb weniger Stunden erfolgt. Ein wichtiger Faktor für eine positive Bewertung von Zeitarbeitnehmenden war deren Fähigkeit, bestimmte Aufgaben schnell eigenständig zu übernehmen. Sowohl die Versorgung von Patient:innen als auch die Durchführung administrativer Aufgaben wurden erwartet. Obwohl die Einführung von Zeitarbeitnehmenden zu einer gewissen Entlastung führte, traten dennoch Akzeptanzprobleme auf. Diese Schwierigkeiten lassen sich auf unterschiedliche Persönlichkeiten, Entlohnungsfragen und bestehende Vorurteile zurückführen. Die Notwendigkeit für das Stammpersonal, sich neben ihren eigenen Aufgaben auch um die Zeitarbeitnehmenden zu kümmern, kann nicht nur das Konfliktpotenzial verstärken, sondern auch zu einer geringeren Motivation führen (Lux & Matusiewicz, 2022). In der Studie wurde zudem beschrieben, dass das Stammpersonal unterschiedliche Verhaltensweisen gegenüber Fremdpersonal aufweist. Einige Stationsleitungen wurden als freundlich dargestellt, da sie Zeitarbeitnehmende herzlich begrüßten und ihnen sofort die wichtigsten Materialien sowie Räumlichkeiten zeigten. Im Gegensatz dazu wurden andere Leitungen als weniger einladend beschrieben, da sie tendenziell distanziert wirkten, wodurch Zeitarbeitnehmende sich unwohl fühlten.

Der Erfolg der Investition in Zeitarbeitnehmende ist maßgeblich von ihrer Integration durch das bestehende Team abhängig (George, 2020). Die Ergebnisse aus dem Artikel von George (2020) verdeutlichen, dass eine gelungene Integration von Fremdpersonal nur dann möglich ist, wenn es vom Stammpersonal akzeptiert und unterstützt wird. Eine gründliche Einarbeitung und offene Kommunikation wurden als Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit identifiziert. Dabei spielt eine strukturierte Einarbeitung eine entscheidende Rolle, um Zeitarbeitnehmende zu unterstützen und ihre Akzeptanz zu fördern. Es ist von großer Bedeutung, klare Erwartungen auf bei-

den Seiten zu kommunizieren und transparent über die erwarteten Kompetenzen zu sein.

2.3.3 Hackmans Modell der Teameffektivität

Richard Hackmans Modell der Teameffektivität stellt einen bedeutenden Rahmen für die Analyse und Verbesserung von Teamleistung dar, indem es mehrere Schlüsselfaktoren umfasst, um die Wirksamkeit eines Teams zu bestimmen (Hackman, 1983). Ein wesentliches Element des Modells ist die Zusammensetzung des Teams, welche darauf abzielt, Mitglieder mit vielfältigen Fähigkeiten und Hintergründen auszuwählen. Dies ist im KH durch die interprofessionellen Teams gegeben (Ansmann & Pfaff, 2018). Ein ausgewogenes Team kann von unterschiedlichen Perspektiven profitieren und so die Problemlösungsfähigkeiten verbessern. Die Festlegung klarer und anspruchsvoller Teamziele ist ein weiterer wichtiger Aspekt. Im KH variiert die Zusammensetzung von Teams allerdings je nach Aufgabenstellung. Manche werden kurzfristig zusammengestellt, wie z.B. Operationsteams, während andere langfristige bestehen, wie bspw. auf Normalstationen (Ansmann & Pfaff, 2018). Demnach müssen je nach Teamzusammenstellung Ziele transparent kommuniziert werden. Denn sobald Teammitglieder ein gemeinsames Verständnis der Ziele haben, steigt die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Leistung. Dabei spielt die Teamstruktur ebenfalls eine entscheidende Rolle (Hackman, 1983). Eine klare Organisation, die Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie die Kommunikationswege innerhalb des Teams tragen zur Effizienz und Konfliktminimierung bei. Die Interaktionen und Beziehungen zwischen den Teammitgliedern, auch als Teamdynamik bekannt, beeinflussen die Teameffektivität, weshalb eine positive Teamdynamik die Zusammenarbeit fördert. Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass die Effektivität eines Teams nicht nur von diesen Faktoren abhängt, sondern auch von kontextuellen Einflüssen wie der Unternehmenskultur und dem Führungsstil (Schlick et al., 2018). Die Berücksichtigung dieser verschiedenen Aspekte in Hackmans Modell kann helfen, die Leistungsfähigkeit von Teams im KH zu maximieren.

2.4 Integration von Fachkräften im Gesundheitswesen

Im Gesundheitswesen ist ein erfolgreiches *Onboarding* neuer Fachkräfte von entscheidender Bedeutung, um eine effektive Leistungserbringung und ein positives Arbeitsumfeld sicherzustellen (Ackermann, 2022). Das Konzept des *Onboardings* umfasst den Prozess, durch den neue MA in das Unternehmen eingeführt werden (Brenner, 2020). Dabei handelt es sich nicht nur um einen formalen Einstellungsprozess, sondern vielmehr um einen komplexen, sozialen Integrationsprozess. Ein strukturiertes Onboarding ist entscheidend für einen positiven ersten Eindruck. Dieser Eindruck ist ein wesentlicher Faktor für die zukünftige Entwicklung der MA. Eine gründliche und gut organisierte Einarbeitung sowie die zur Verfügungsstellung von Ansprechpartner:innen erhöhen die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Integration in die Organisation und einer Identifikation mit deren Kultur. Die Einführung eines systematischen Onboarding-Prozesses erfordert in erster Linie personelle Ressourcen seitens des Fachpersonals, der Stationsleitung und des oberen Managements (Eilers et al., 2021). Damit die Integration von Zeitarbeitnehmenden nachvollziehbar wird, folgt zunächst ein Überblick über den Onboarding-Prozess im KH sowie die Erläuterung der Sozialisationstheorie.

2.4.1 Onboarding von Fachkräften

Um die Integration von Fachkräften besser zu verstehen, ist es zunächst wichtig, die Rolle der Stationsleitung näher zu betrachten. Die Stationsleitung trägt die Hauptverantwortung für die Leitung einer Station und übernimmt dabei eine Vielzahl an Aufgaben (Bensch & Müller 2017). Dazu gehört die Entwicklung und Steuerung von Arbeitsabläufen, die Sicherstellung von Pflegequalität, die Umsetzung von Pflegestandards sowie die Auswahl und Einarbeitung neuer Fachkräfte (Möller, 2013). Ein weiterer zentraler Aspekt ihrer Rolle ist die Förderung eines starken Zusammenhalts im Team. Dies umfasst auch die Integration neuer Fachkräfte durch klare Strukturvorgaben und die Schaffung förderlicher Rahmenbedingungen für die Teamarbeit. Somit spielt die Stationsleitung eine entscheidende Rolle im Onboarding-Prozess. Dieser Prozess besteht aus drei Ebenen der Integration mit dem Ziel, die Fachkräfte mit der Unternehmenskultur sowie den organisatorischen Abläufen und Arbeitsprozessen vertraut zu machen. Brenner (2020) unterteilt die drei Ebenen

der Integration in die *fachliche*, *soziale* und *werteorientierte* Integration. In der fachlichen Integration geht es darum, die Fähigkeiten und Kompetenzen des neuen MA auf den Arbeitsbereich anzuwenden. Die Bereitstellung von Informationen über das Unternehmen sowie dessen Organisation und seine Abläufe sind entscheidend, um Sicherheit beim Handeln zu gewinnen. Die soziale Integration ist ebenso wichtig, da sie den Aufbau von Vertrauen zu Kolleg:innen fördert und somit die Zusammenarbeit erleichtert. Ergänzend zielt die werteorientierte Integration darauf ab, den neuen MA die Unternehmenswerte zu vermitteln, um eine Identifikation mit dem Unternehmen zu fördern. Ein gut koordinierter Onboarding-Prozess erfordert zwar Ressourcen, kann aber langfristig zur MA-Bindung und zum Unternehmenserfolg beitragen. Doch trotz des dringenden Bedarfs an Fachkräften gewinnen Themen, die MA langfristig binden sollen, kaum an Bedeutung und werden aufgrund von Zeitmangel oft als lästige Aufgabe gesehen (Ackermann, 2022). Ein positives Beispiel für die Gestaltung eines Onboarding-Konzepts bietet die Klinik Ostalb, deren Konzept auf der Homepage bereitgestellt wird (Kliniken Ostalb, 2024). Das Ziel besteht darin, den Einstieg der Fachkräfte so reibungslos wie möglich zu gestalten. Das Konzept umfasst sowohl ein Preboarding als auch ein Postboarding, bei dem neue MA schrittweise durch Mentoring-Programme und Einführungstage in die Prozesse und Strukturen des KH eingeführt werden. Zudem erhalten sie feste Ansprechpartner:innen auf ihrer Station. Durch das ausgearbeitete Konzept seitens der Personalentwicklung kann interpretiert werden, dass das Onboarding für alle MA standardisiert abläuft und das Stammpersonal klar darüber informiert ist, welche Aufgaben bei der Integration übernommen werden.

2.4.2 Sozialisationstheorie

Die Sozialisationstheorie untersucht die Mechanismen und Prozesse, durch welche Individuen in einer Gesellschaft soziale Normen, Werte, Verhaltensweisen und Rollen erlernen (Hurrelmann & Bauer, 2015). Sie analysiert die Interaktion zwischen Einzelnen und ihrer sozialen Umgebung einschließlich Familie, Schule, Arbeit und anderen sozialen Institutionen. Dabei wird angenommen, dass Sozialisation ein lebenslanger Prozess ist, der das Verhalten und die Identität eines Menschen formt. Die Sozialisationstheorie liefert somit

einen theoretischen Rahmen, um zu verstehen, wie neue MA in ihr Arbeitsumfeld integriert werden und sich in ihre neue Rolle einfügen.

Im Kontext des Onboardings sind mehrere Aspekte der Sozialisationstheorie relevant: die kulturelle Integration ist ein bedeutender Aspekt im Gesundheitswesen, da KHs ihre eigene Kultur mit Normen, Werten und Verhaltensweisen pflegen (Schmidt-Rettig & Eichhorn, 2008). Neue MA müssen sich in diese Kultur integrieren, um effektiv zu arbeiten. Hier bietet die Sozialisationstheorie Einblicke, wie Normen und Werte verinnerlicht werden und das Verhalten und die Entscheidungsfindung beeinflussen.

Die Sozialisationstheorie untersucht auch die Rolle von institutionellen Strukturen wie organisatorischen Richtlinien, Hierarchien und Arbeitsprozessen. Die Fachkräfte müssen bei der Integration nicht nur informelle Normen und Werte der Organisation verstehen, sondern auch die Strukturen und Abläufe kennenlernen.

Ein wesentlicher Bestandteil des Onboardings ist die Übernahme von Rollen und Verantwortlichkeiten. Die Sozialisationstheorie betont, wie Individuen lernen, basierend auf ihren Interaktionen mit anderen, ihre sozialen Rollen zu verstehen und auszufüllen, basierend auf ihren Interaktionen mit anderen (Hurrelmann & Bauer, 2015). Im Gesundheitswesen müssen neue MA nicht nur ihre beruflichen Rollen, sondern auch ihre Beziehungen zu Patient:innen und Kolleg:innen verstehen. Außerdem haben neue MA die Möglichkeit, sich mit den Kolleg:innen auszutauschen und von ihnen zu lernen. Diese soziale Interaktion ist entscheidend für eine erfolgreiche Integration.

3 Methodik

Im kommenden Kapitel wird die methodische Herangehensweise zur Beantwortung der Forschungsfragen aus *Abschnitt 1.2* erläutert.

3.1 Studiendesign

Aufgrund der limitierten Verfügbarkeit von Forschungsergebnissen über die Auswirkungen der Integration von Zeitarbeitnehmenden sowie die Veränderungen im Arbeitsumfeld durch deren Anwesenheit wurde ein exploratives Studiendesign gewählt. Im Rahmen dieser qualitativen Studie wurden teilstrukturierte Expert:inneninterviews durchgeführt (Gläser & Laude, 2010). Interviews mit Expert:innen ermöglichen es, spezialisiertes Wissen zu einem Thema zu erlangen und dementsprechend werden Pflegekräfte, Stationsleitungen sowie Zeitarbeitnehmende in dieser Abschlussarbeit als Expert:innen betrachtet. Außerdem bietet sich der qualitative Ansatz in wenig erforschten Bereichen besonders an, da durch offene Fragen und eine flexible Interviewführung individuelle Sachverhalte und Erfahrungen vertieft werden können (Kühl et al., 2009). Auf diese Weise können einzelne Fälle eingehender betrachtet werden, was eine tiefgründige Erfassung komplexer Zusammenhänge ermöglicht. So können die Wahrnehmungen, Erfahrungen, Ideen und Wünsche der Expert:innen bezüglich der Integration individuell erfasst werden. Durch die qualitative Methode können auch sensible Themen, wie die persönlichen Herausforderungen, wissenschaftlich untersucht werden. Dies trägt dazu bei, einen tieferen Einblick in die Bedürfnisse der Teilnehmenden zu gewinnen und gezielte Maßnahmen zur Verbesserung der Integration von Zeitarbeitnehmenden zu entwickeln (Döring & Bortz, 2016).

3.2 Stichprobe

Für die Durchführung der Studie wurde eine gezielte Stichprobe ausgewählt, die aus jeweils vier Pflegekräften und Zeitarbeitenden sowie zwei Stationsleitungen bestand. Dabei lag das Augenmerk darauf sowohl die Perspektive der Pflegekräfte und Zeitarbeitnehmenden, die primär von Integrationspro-

zessen betroffen sind, als auch die Eindrücke und Erfahrungen der Verantwortlichen für diese Integration zu erfassen. Insgesamt wurden zehn Interviews durchgeführt.

Die Rekrutierung der Studienteilnehmenden erfolgte anhand vordefinierter Einschlusskriterien: die Teilnehmenden sollten in deutschen KHs arbeiten, mindestens drei Jahre Berufserfahrung haben und ihnen sollte ein Arbeitsumfeld mit Zeitarbeitnehmenden bekannt sein. Diese Anforderungen wurden damit begründet, dass alle Teilnehmenden bereits eingearbeitet sind und Berufserfahrung vorweisen, wodurch Integrationsprozesse und Standards bekannt sind. Alle Teilnehmenden waren in KHs tätig, die von kleinen bis maximalversorgenden Häusern reichten. Darüber hinaus waren sie in verschiedenen Bereichen auf Normalstationen tätig. Durch die Berücksichtigung dieser Kriterien sollte eine breite Vielfalt relevanter, berufsbezogener Variablen sichergestellt werden, um die unterschiedlichen Herausforderungen im Zusammenhang mit der Integration abzubilden. Dazu gehören die Diversität der Positionen im KH, die Erfahrung mit der Arbeit von Zeitarbeitnehmenden sowie die Vielfalt der Abteilungen, in denen die Teilnehmenden tätig sind. Zusätzlich wurde darauf geachtet, eine breite Alters- und Geschlechterdiversität innerhalb der Stichprobe sicherzustellen, um verschiedene Arbeitserfahrungen abzubilden. Das Durchschnittsalter der Teilnehmenden lag bei 35 Jahren, wobei die Altersspanne von 23 bis 50 Jahren reichte. Von den Teilnehmenden identifizierten sich vier als männlich und sechs als weiblich. Somit wird eine kleine und trotzdem vielfältige Stichprobe gewährleistet.

Für die Rekrutierung der Stichprobe wurden potenzielle Expert:innen aus dem eigenen Bekannt:innenkreis per E-Mail mit einem vorformulierten Anschreiben kontaktiert, in dem das Thema der Abschlussarbeit sowie die Dauer und der Ablauf des Interviews erläutert wurden.

3.3 Datenerhebung

In diesem Abschnitt werden nun das Erhebungsinstrument sowie die Durchführung und Dokumentation der Interviews vertieft geschildert - ergänzend wurde die Daten analysiert.

3.3.1 Das Erhebungsinstrument

Die Erstellung eines Interviewleitfadens zielt darauf ab, Forschungsfragen in konkrete Interviewfragen umzuwandeln. Dadurch wird gewährleistet, dass die Teilnehmenden während des Gesprächs Informationen liefern, die für die Beantwortung der Forschungsfragen relevant sind (Kaiser, 2021). Hierbei wird der Interviewleitfaden als unterstützende Struktur betrachtet, die der Gesprächsführung Flexibilität verleiht, da die Fragen nicht endgültig in ihrer Reihenfolge festgelegt werden (Döring & Bortz, 2016). Dies ermöglicht es, spontane Zwischenfragen zu stellen und tiefer in bestimmte Themen einzutauchen (Gläser & Laude, 2010). Bei der Literaturrecherche wurden Fragen gesammelt, die für die Interviews relevant sind, jedoch nicht vollständig durch die Literatur beantwortet werden konnten. Diese Fragen wurden in verschiedene Themenbereiche eingeteilt und in eine logische Abfolge gebracht. Besonderes Augenmerk lag darauf, die Mehrheit der Fragen offen zu formulieren, um möglichst umfassende Informationen zu erhalten. Zusätzlich wurden zu den Leitfäden der Pflegekräfte sowie der Zeitarbeitnehmenden jeweils zwei geschlossene Fragen eingefügt, während der Leitfaden für Stationsleitungen drei Fragen enthielt, die mithilfe einer sechsstufigen Likert-Skala von 1 (sehr negativ) bis 6 (sehr positiv) beantwortet werden sollten. Die Integration von geschlossenen Fragen ermöglicht eine Quantifizierung der Daten, die dabei unterstützen können, bestimmte Muster zu identifizieren. Dabei wurde die Entscheidung für eine gerade Anzahl an Skalenstufen getroffen, um der Tendenz zur Mitte entgegenzuwirken. Es wurde angenommen, dass die Teilnehmenden entweder positiv oder negativ antworten und daher eine neutrale Kategorie nicht erforderlich ist.

Die Interviewleitfäden für Pflegekräfte, Stationsleitungen und Zeitarbeitnehmende wurden entsprechend differenziert und können *Anhang 1* entnommen werden. Sie gliedern sich jeweils in Einleitung, Hauptteil und Schluss. Durch die Auswahl vergleichbarer Fragen sowie einer ähnlichen Struktur wird sichergestellt, dass die Interviews miteinander vergleichbar sind. Zu Beginn werden die Teilnehmenden im Begrüßungsblock in das Forschungsthema eingeführt, um sich in das Gespräch einzufinden. Es werden demographische Daten abgefragt und versucht eine vertrauenswürdige Atmosphäre zu schaffen. Anschließend folgt der Hauptteil, in dem relevante Daten gesam-

melt werden, um die Forschungsfragen zu beantworten. Dieser ist in vier Themenblöcke unterteilt, die sich auf die spezifischen Belange der jeweiligen Zielgruppen konzentrieren. Dabei werden Erfahrung und Haltung gegenüber Zeitarbeitnehmenden, die Gedanken und Emotionen aller Teilnehmenden, die Auswirkungen auf die Arbeit sowie Strategien zur Förderung der Zusammenarbeit abgefragt. Am Ende besteht zusätzlich die Möglichkeit, offene Fragen zum Forschungsthema zu stellen, um Sichtweisen zu erfassen, die bisher noch nicht berücksichtigt wurden und somit potenzielle Wünsche und Ideen der Teilnehmenden zu erfahren.

3.3.2 Durchführung und Dokumentation der Interviews

Die durchgeführten Interviews waren hauptsächlich Einzelinterviews, die im Zeitraum vom 25. April 2024 bis zum 10. Mai 2024 stattfanden. Einige der Interviews wurden über den Online-Konferenz-Anbieter *MS-Teams* durchgeführt, während andere in Präsenz stattfanden. In beiden Fällen wurde das Einverständnis der Teilnehmenden eingeholt, damit die Interviews entweder als Video- oder Tonaufnahme aufgezeichnet werden konnten. Die Aufzeichnung erfolgte über MS-Teams oder mithilfe der iOS-Applikation *Sprachmemo* auf einem Smartphone. Die durchschnittliche Interviewdauer betrug 40 Minuten, wobei die Spanne zwischen 27 und 50 Minuten lag. Potenzielle Einschränkungen bezüglich der Konzentration oder Aufmerksamkeit der Teilnehmenden aufgrund einer Interviewdauer von über 60 Minuten können somit ausgeschlossen werden (Renner & Jacob, 2020).

Um die gesprochenen Inhalte in schriftlicher Form festzuhalten, wurden die Aufzeichnungen der Interviews mithilfe des Programms *TurboScribe* transkribiert. Dabei wurde eine inhaltlich-semantische Transkription gemäß Dresing & Pehl (2018) durchgeführt. Hierfür wurden sämtliche Äußerungen wortgetreu niedergeschrieben, lediglich Füllwörter wurden ausgelassen. Aussagen der Interviewerin wurden mit *I* gekennzeichnet, Aussagen der Teilnehmenden mit *T* und alle Personennamen wurden vollständig pseudonymisiert. Abschließend wurden die Interviews durchnummeriert: die der Pflegekräfte von P01 bis P04, die der Stationsleitungen von S01 bis S02 und die der Zeitarbeitnehmenden von Z01 bis Z04.

3.3.3 Analyse der Daten

Zur Auswertung der Interviews wurde die inhaltlich-strukturierende Analyse nach Kuckartz & Rädiker (2022) verwendet, um die Daten regelgeleitet und tiefgründig zu analysieren. Ein zentraler Aspekt dieses Analyseprozesses ist die Entwicklung von Kategorien. Dabei wurden die Daten mithilfe von *MAXQDA*, einer Software für qualitative Daten- und Textanalyse, kodiert.

Auf Grundlage der Forschungsfragen, des theoretischen Hintergrunds und des Interviewleitfadens wurden zunächst Hauptkategorien abgeleitet. Diese deduktiven Kategorien wurden mithilfe von Ankerbeispielen definiert, woraufhin der erste Codierprozess durchgeführt wurde. Dabei wurden alle Transkripte anhand der Hauptkategorien strukturiert. Anschließend wurden induktive Kategorien entwickelt und den entsprechenden Textstellen als Subkategorien zugeordnet. Insgesamt wurden für die Interviews der Pflegekräfte sowie der Zeitarbeitnehmenden zehn Kategorien und 13 Subkategorien identifiziert, die im Kategoriensystem in *Anhang 2.1* aufgeführt sind. Für die Stationsleitungen wurden acht Kategorien und zwölf Subkategorien gebildet, die ebenfalls im Kategoriensystem enthalten sind (Anhang 2.3).

Anschließend wurden die Haupt- und Subkategorien detailliert analysiert und abschließend ein Kodierleitfaden erstellt, der die Definition jeder Kategorie mit einem passenden Ankerbeispiel enthält.

4 Ergebnisse

Anknüpfend an die Datenanalyse *in Kapitel 3* werden in diesem Kapitel relevante Ergebnisse der Datenerhebung präsentiert. Die Betrachtung der in *Abschnitt 3.3.3* beschriebenen Kategorien erfolgt gegliedert nach den vier Hauptthemen des Interviewleitfadens.

4.1 Erfahrung und Haltung gegenüber Zeitarbeitnehmenden

Die Perspektive der Pflegekräfte auf die Zusammenarbeit mit Zeitarbeitnehmenden offenbart eine Vielzahl von Einstellungen, die die Interaktion und Integration im Team maßgeblich beeinflussen. Innerhalb dieser Dynamik reichen die Reaktionen von freudigen Begrüßungen bis hin zu Ablehnung und negativer Haltung. Während einige Kolleg:innen Unruhe und Unzufriedenheit innerhalb der beschriebenen Ausgangssituation erleben, sind andere offen für die Zusammenarbeit mit Zeitarbeitnehmenden und betrachten deren Anwesenheit als willkommene Chance zur Unterstützung: „Also ich bin sehr, sehr froh über die Zusammenarbeit." (P01, S.2) heißt es in einem Interview. Trotz dieser Dankbarkeit gibt es jedoch auch Unsicherheit und Ablehnung. Drei von vier Pflegekräften berichten von Skepsis seitens des Stammpersonals, sei es aus finanziellen Gründen oder aus Zweifeln an der Fachkompetenz von Zeitarbeitnehmenden (P03, S.4). Diese Zweifel führen dazu, dass Zeitarbeitnehmende als *externe Personen* (P04, S.3) betrachtet werden, was wiederum die Integration in das Team erschwert. Eine Pflegekraft schildert: „also ich habe schon natürlich Situationen erlebt, wo einige Kollegen keine Lust hatten, einzuarbeiten und es von vornherein auch gesagt haben, bevor die Zeitarbeiter auf der Station waren." (P04, S.8). Die erwähnte Skepsis äußert sich somit in einer anfänglichen Zurückhaltung, vor allem gegenüber der Einarbeitung, die als zusätzliche Belastung empfunden wird (P03, S.7). Ein weiterer zentraler Befund betrifft den Rollenunterschied. Es ist deutlich zu erkennen, dass Zeitarbeitnehmende oft eine untergeordnete Position einnehmen. Eine Pflegekraft äußert sich dazu wie folgt: „Also da würde ich definitiv sagen, dass sich die Rollen unterscheiden, natürlich. Weil wir sind ja das

feste Team, wir arbeiten für das Krankenhaus und die Zeitarbeiter sind ja externe Mitarbeiter.“ (P03, S.3).

Auch aus den Interviews mit den Zeitarbeitnehmenden geht hervor, dass der Rollenunterschied ein zentrales Element der Zusammenarbeit darstellt, da alle Teilnehmenden diese untergeordneten Position mehr oder weniger stark ausgeprägt wahrnehmen. Die kommt u.a. in folgender Aussage zum Ausdruck: „Ich nehme meine Rolle schon als untergeordnet wahr“ (Z02, S.3). Allerdings offenbart keines der Interviews ein negatives Empfinden in Bezug auf den Rollenunterschied. Zusätzlich untermauern die Ergebnisse die facettenreichen Reaktionen seitens des Stammpersonals, die stark mit der Sichtweise der Pflegekräfte übereinstimmen. Diese reichen ebenfalls von Skepsis und Ablehnung bis hin zu positivem und dankbarem Verhalten (Z02, S.6).

4.2 Erlebte Gedanken, Emotionen und Zufriedenheit

Die Analyse der Likert-Skala zur Bewertung der Emotionen bezüglich Zeitarbeit in der Pflege ergab einen Durchschnittswert von M= 3.4 bei N= 10. Dies deutet darauf hin, dass die generellen Emotionen eher negativ sind. Die folgenden Ergebnisse sollen diese erlebten Emotionen genauer beleuchten.

Eine zentrale Problematik, die aus den Interviews P01-P04 hervorgeht, ist der Personalmangel. Bedingt durch diesen Mangel müssen Pflegekräfte oft zusätzlich zur Regelarbeitszeit einspringen, was nicht nur zusätzlichen Stress verursacht, sondern auch die Zusammenarbeit im Team beeinträchtigt (P04, S.1-2). Die Arbeitsbelastung wird als erheblich empfunden und hat negative Auswirkungen auf die Motivation und Zufriedenheit. Residualstress und Erschöpfung sind weitere Herausforderungen, mit denen Pflegekräfte konfrontiert sind (P03, S.1-2). Alle Befragten der Interviews P01-P04 und S01-S02 betonen eine spürbare Entlastung und Unterstützung in stressigen Situationen durch die Anwesenheit von Zeitarbeitnehmenden. Die Reduzierung der Arbeitsbelastung wird als äußerst hilfreich wahrgenommen und trägt dazu bei, dass das Arbeitsumfeld positiver empfunden wird. Dennoch wurde in einem Interview hervorgehoben, dass die Verantwortung für die Integration und Einarbeitung bei Zeitknappheit und mangelnder Struktur auf der Station zu einer zusätzlichen Belastung führen kann (P03, S.6). Die meisten nehmen die Stimmung jedoch als viel ausgeglichener wahr, wie aus diesem Interview

hervorgeht: „(…), dass durch die Anwesenheit die Stimmung im Team gelassener ist, weil vielleicht einige Kollegen auch endlich mal von ihren Überstunden runterkommen und nicht immer einer nach dem Anderen einspringen muss.“ (P04, S.6). Dabei erleichtert die Flexibilität und Anpassungsbereitschaft der Zeitarbeitnehmenden nicht nur die Zusammenarbeit, sondern ermöglicht auch eine effizientere Patientenversorgung. Pflegekräfte sind zeitlich besser aufgestellt und die Zufriedenheit steigt, da „sich die Qualität verbessert hat, weil wir alle anderen dadurch auch entlastet werden.“ (P01, S.8). Zudem werden die Vielfalt und die neuen Perspektiven, die Zeitarbeitnehmende mitbringen, als bereichernd für das Team angesehen. Dies wurde wie folgt beschrieben: „(…) und wir finden es immer interessant, neue Leute im Team begrüßen zu können, weil jeder bringt ja seinen eigenen Charakter mit und es ist dann schon immer eine Bereicherung, man lernt menschlich immer weiter was dazu.“ (P03, S.10).

Trotz dieser positiven Aspekte gibt es auch Herausforderungen, die mit negativen Gefühlen assoziiert werden. Dazu gehören Fragen der Fairness hinsichtlich unterschiedlicher Vergütung und der Wahrnehmung von unterschiedlichen Belastungen zwischen Zeitarbeitnehmenden und dem Stammpersonal. Das kann zur Demotivation führen, wie in Interview P03 betont wird: „finde es halt immer nur ein bisschen schade, dass dieser Aspekt schon auch da ist, natürlich wissen wir, Zeitarbeiter können sich ihren Dienstplan flexibel gestalten, müssen nicht einspringen wie wir, verdienen gut und das belastet einen schon, so dass ich sagen würde, (...), dass manche Kollegen auch demotivierter wurden.“ (P03, S.10)

Auch die Perspektive der Zeitarbeitnehmenden offenbart ein breites Spektrum an Gedanken in Bezug auf die Zusammenarbeit. Auf der positiven Seite schätzen sie „an der Zusammenarbeit, dass, wenn das Team die Zeit hat, mir auch gerne Sachen beibringt und erklärt.“ (Z02, S.7). Der gegenseitige Respekt zwischen den Kolleg:innen wird in den Interviews der Zeitarbeitnehmenden als wohltuend empfunden und trägt dazu bei, dass sie sich schnell im bestehenden Team integrieren können. Dabei sehnen sich alle Teilnehmenden der Interviews Z01-Z04 nach klaren Richtlinien und Informationen, um effektiv in das Team eingebunden zu werden und wünschen sich auf den Stationen ein freundliches und unterstützendes Arbeitsumfeld, in

dem sie sich willkommen fühlen. Das Gefühl von Akzeptanz erfüllt sie mit Zufriedenheit, während sie sich von einer offenen Kommunikation und klaren Strukturen unterstützt fühlen (Z01, S.13-16). Jedoch gestaltet sich der Krankenhausalltag unter Stress anders, weshalb die mangelnde Kommunikation und Zeit zu Verunsicherung sowie Frustration führen können. Ein:e Zeitarbeitnehmer:in berichtet: „Also die Kommunikation ist wirklich holprig, weil die Zeitarbeiter auf die Station kommen, aber meistens keiner Zeit und Lust hat, uns Sachen zu zeigen und zu erklären.“ (Z02, S.3). In einem anderen Interview wird zudem erwähnt: „Ich empfinde jetzt nicht, dass viel gemacht wurde für irgendeine Zusammenarbeit und es hatte auch den Anschein, dass sich niemand wirklich verantwortlich fühlt.“ (Z03, S.12). Aus den Interviews zeigt sich, dass in Teams, in denen die Stationsleitung klare Strukturen und eine offene Kommunikation vorlebt, die beiden genannten Herausforderungen kaum auftreten.

Die Perspektive der Stationsleitung zeigt eine ambivalente Haltung gegenüber der Beschäftigung von Zeitarbeitnehmenden. In beiden Interviews wird die Zeitarbeit als eine teure Entlastung betrachtet. Dabei wird die Möglichkeit, schnell Personal zu beschaffen und so zu verhindern, dass eine Station geschlossen werden muss, als Vorteil angesehen. Dennoch werden Zeitarbeitnehmende nicht als langfristige Lösung betrachtet, sondern eher als eine temporäre Maßnahme. Die größten Bedenken beider Stationsleitungen liegt auf den Auswirkungen von Zeitarbeit auf die Teamdynamik sowie die Motivation des Stammpersonals. Es wird befürchtet, dass die Anwesenheit von Zeitarbeitnehmenden die Arbeitsmoral des Stammpersonals beeinträchtigen könnte, da diese möglicherweise das Gefühl von unfairen Arbeitsbedingungen haben.

4.3 Auswirkung auf die Arbeit

In drei der vier Interviews mit Pflegekräften wurde Zeitarbeit als eine positiv wahrgenommene Möglichkeit dargestellt, den Teamzusammenhalt zu fördern. Besonders in sehr stressigen Phasen stellten die Pflegekräfte fest, dass die gemeinsame Bewältigung der initialen Integration dazu beitragen konnte, das Team enger zusammenzuschweißen (P02, S.7). Auch die Zeitarbeitnehmenden bestätigen eine Verbesserung der Teamdynamik im Laufe

der Zeit. Sie hatten das Gefühl, dass ihre Anwesenheit dazu beitrug, dass sich das Stammpersonal offener gegenüber neuen MA und dem Thema Zeitarbeit zeigte (Z04, S.10).

Trotz dieser positiven Einschätzung werden einige negative Aspekte in Bezug auf die Zusammenarbeit deutlich. Es gibt unterschiedliche Ansichten zur Einarbeitung und sofern Kolleg:innen bereits eine negative aufwiesen, entsteht Konfliktpotenzial „und das führt natürlich auch zu Reibungen innerhalb vom Team." (P01, S.6-7). Vor allem zu Beginn wird die Integration als belastend wahrgenommen, da das Stammpersonal die Arbeitslast zunächst als viel höher empfindet, was wiederum zu Unzufriedenheit führt. Hierbei wird deutlich, dass Zeit eine entscheidende Ressource darstellt, die für eine gründliche Integration unabdingbar ist. Denn ein Mangel an angemessener Einarbeitungszeit wird als Hauptursache für eine erhöhte Belastung und ineffiziente Arbeitsabläufe identifiziert, sodass die Gefahr einer Abwärtsspirale entsteht. Pflegekräfte äußern die Ansicht, dass eine ausreichende Einarbeitung nicht nur für die Integration in das Team, sondern auch für das Verständnis und die Bewältigung der Arbeitsabläufe von grundlegender Bedeutung ist (P04, S.10-11). Des Weiteren wurden von Pflegekräften, aber auch von den Zeitarbeitnehmenden, strukturelle Maßnahmen wie die formelle Vorstellung des neuen MA und die Bereitstellung eines *Einarbeitungsbuddys* (P01, S.9) als grundlegende Faktoren genannt, die eine erfolgreiche Integration unterstützen können. Es wurde insbesondere die Bedeutung einer klaren und strukturierten Einarbeitungsstrategie betont, die es den Zeitarbeitnehmenden ermöglicht, sich schnell in das Team zu integrieren und ihre Rollen zu verstehen. Aus Sicht der Stationsleitungen verbessert eine gut geplante Einarbeitung nicht nur die Effizienz der Arbeitsabläufe, sondern fördert auch das Wohlbefinden des ganzen Teams (S01. S.9-10). Zusammenfassend untermauern die ausgewerteten Interviews die herausragende Bedeutung einer frühen Integrationsphase neuer Zeitarbeitnehmenden. Wie in Interview Z01 betont wird: „Wenn die Erwartungen am Anfang nicht getroffen wurden, dann haben die einfach so eine negative Spirale drin." (S.7). Es wird deutlich, dass die Einschätzung seitens der Pflegekräfte zügig erfolgt und einen erheblichen Einfluss auf die weitere Integration hat. Aus allen Interviews geht hervor, dass Skepsis und Ablehnung abnehmen, sobald Zeitarbeitnehmende erfolg-

reich in das Team integriert sind und eine respektvolle, kollegiale Kommunikation herrscht.

Nach der erfolgreichen Integration steigt die Zufriedenheit deutlich an. Gründe dafür liegen in der besseren Verteilung der Arbeitslast und einer positiveren Stimmung durch abnehmenden Stress (S01, S.4). Diese Ergebnisse wurden zusätzlich durch die Auswertung der Likert-Skala bestätigt, welche die Auswirkungen der Integration von Zeitarbeitnehmenden auf die Arbeitsbelastung, Zusammenarbeit und den Teamgeist bewertet. Dabei ergaben sich für die Anfangs- und Endphasen Durchschnittswerte von jeweils *M*Anfang= 2.8 bzw. *M*Ende= 4.4. Somit verbesserte sich die Bewertung dieser Variablen im Verlauf der Integration von negativ zu eher positiv. Demnach erweist sich die Integration für die Stationsleitung und das Stammpersonal als ein langwieriger Prozess, der Zeit und Anstrengungen erfordert, „aber das lohnt sich auf jeden Fall, wenn man sich am Anfang die Zeit nimmt und offen kommuniziert und die Integration auch ernst nimmt. Es lohnt sich nicht nur auf der Seite vom Stammpersonal, sondern auch auf der Seite von den Zeitarbeitern." (S02, S.13).

4.4 Strategie zur Förderung der Zusammenarbeit

Pflegekräfte sowie Zeitarbeitnehmende äußern deutliche Wünsche und Erwartungen an ihre Stationsleitungen, insbesondere in Bezug auf offene Kommunikation, klare Strukturen, Feedback und Konfliktlösung. Sie betonen die Bedeutung einer transparenten Kommunikation durch die Stationsleitungen sowie ein offenes Ohr für Probleme und Anliegen (P03, S.9). Es wird der Wunsch nach klaren Arbeitsanweisungen, einem strukturierten Ablaufplan und angemessener Einarbeitungszeit geäußert, um sich sicher und wohl im Team zu fühlen und potenzielle Spannungen zu vermeiden (P01, S.11). Des Weiteren kommt die Forderung nach regelmäßigen Feedbackrunden auf, um Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren und so die Zusammenarbeit zu fördern, wie aus diesem Interview hervorgeht: „Feedbackrunden würde ich schön finden.(…) Durch Feedback kann man sich verbessern und ich denke auch, dass das den Zusammenhalt und die Zusammenarbeit fördern würde" (Z02, S.14). In Bezug auf die aktuellen Maßnahmen zur Integration seitens der Stationsleitung zeigen sich gemischte Bewertungen vom Stammpersonal

und den Zeitarbeitnehmenden. Einige loben die Präsenz und Kommunikationsbereitschaft: „Also ganz klar, unsere Stationsleitung ist wirklich bei jedem Problem zur Stelle.“ (P03, S.9). Andere sahen jedoch Verbesserungspotenzial, insbesondere in Bezug auf ihre Führungsfähigkeiten: „Da hätte ich mir schon auch mehr von unserer Stationsleitung gewünscht, dass sie da mal ein bisschen anwesender ist“ (P04, S.8). Positiv werden hingegen teamorientierte Maßnahmen wie die Organisation gemeinsamer Pausen und Veranstaltungen außerhalb der Arbeit bewertet. Ein:e Teilnehmer:in hebt hervor, dass es besonders wichtig sei, Zeit im Team zu erleben, um sich in die Dynamik einzufügen (Z01, S.14). Somit wurden negative Erfahrungen vor allem bei unzureichender Einarbeitung gemacht, was sich in Situationen, in denen die Teilnehmenden sich alleingelassen fühlten, zeigte.

Ein:e Teilnehmer:in bemerkte: „Ich finde, es kommt auch sehr auf die Stationsleitung drauf an.“ (Z01 S.15). Somit variieren die Maßnahmen zur Förderung der Zusammenarbeit je nach Stationsleitung. Während die Stationsleitung S02 den MA klare Strukturen aufweist, zeigt sich aus dem Interview S01, dass dort aufgrund von Ressourcenmangel kaum Strukturen vorhanden sind. Hinsichtlich der Stationsleitung S02 umfassen die aktuellen Maßnahmen eine persönliche Einführung der Zeitarbeitnehmenden, die Strukturierung der Zusammenarbeit und die Organisation gemeinsamer Aktivitäten (S02, S.7). Dies beinhaltet die Vorstellung der Teammitglieder, die Bereitstellung eines Einarbeitungsplans sowie eine Stationsbegehung. In den Interviews wird zudem betont, wie wichtig die Kommunikation mit dem Stammpersonal über den bevorstehenden Einsatz ist. Auch die Zuweisung von Ansprechpartner:innen wird hervorgehoben, um eine reibungslose Zusammenarbeit zu gewährleisten. Die Strukturierung der Zusammenarbeit erfolgt somit durch die Erstellung von Arbeitsplänen und die klare Zuweisung von Verantwortlichkeiten.

Langfristige Strategien zur Förderung der Zusammenarbeit umfassen die Etablierung eines standardisierten Integrationsleitfadens und weiterhin die Förderung offener Kommunikation sowie einer positiven Feedbackkultur. Ein solcher Leitfaden trägt dazu bei neue MA dabei zu unterstützen, sich schnell einzuarbeiten, ihre Rolle im Team zu verstehen und bei Bedarf Informationen nachzulesen zu können (S01, S.11). Durch eine offene Kommunikation und

regelmäßiges Feedback sollen etwaige Konflikte vermieden und eine positive Arbeitsatmosphäre geschaffen werden, wie in dieser Aussage untermauert wird: „Hier würde ich definitiv weiter die offene Kommunikation erwägen, weil das einfach viel mit Wertschätzung zu tun hat. Man nimmt sich die Zeit zu kommunizieren, man hört dem Gegenüber zu und so können echt schon viele Meinungen eingeholt werden, weshalb es dann weniger zu Problemen kommt, da man dagegen steuern kann.“ (S02, S.11).

5 Diskussion

In diesem Kapitel wird die Vorgehensweise eingehend betrachtet. Dabei werden Ergebnisse in den theoretisch-empirischen Kontext eingeordnet, Limitationen der Studie erörtert und abschließend Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Integration präsentiert.

5.1 Interpretation der Ergebnisse

Laut George (2020) ist eine erfolgreiche Integration nur dann möglich, wenn das Fremdpersonal vom Stammpersonal akzeptiert und unterstützt wird. Dieser Befund kann durch die erhobenen Daten der durchgeführten Interviews bestätigt werden, da die Akzeptanz, offene Kommunikation, Zeit und strukturierte Arbeitsweisen als Schlüsselfaktoren genannt werden, um die Vorteile der Zeitarbeit zu maximieren und Konfliktpotenziale zu minimieren. Durch die Interviews zeigt sich jedoch auch, dass im Alltagsstress der KHs nicht zwangsläufig von ausreichenden Zeitressourcen und einer strukturierten Arbeitsabläufen ausgegangen werden kann. Im obigen Artikel wird darauf hingewiesen, dass das Stammpersonal bei der Ankunft von Zeitarbeitnehmenden bereits unter Zeitdruck leidet, was die Integration zusätzlich erschwert. Diese These wird durch die Ergebnisse der durchgeführten Interviews gestützt. Die meisten Pflegekräfte berichten zu Beginn der Einarbeitung von einer erheblichen Zusatzbelastung, welche sich jedoch langfristig auszahlt. Denn je besser die Integration verläuft, desto geringer wird mittelfristig die Arbeitsbelastung und der damit verbundene Stress. Somit kann die im Artikel formulierte These, dass die Anwesenheit von Zeitarbeitnehmenden zu einer hohen Belastung führt, entkräftet werden. Darüber hinaus zeigen auch die Ergebnisse der Likert-Skala, welche die Auswirkungen der Integration auf Arbeitsbelastung, Zusammenarbeit und den Teamgeist bewertet, dass sich die Durchschnittswerte zwischen Anfangs- und Endphasen verbessern. Dies resultiert größtenteils aus dem Umstand, dass MA im Laufe der Zeit eine präzisere Selbsteinschätzung entwickeln, was in der Zusammenarbeit zu einer verbesserten Koordination der anfallenden Arbeit führt. Darüber hinaus

wird durch den Austausch mit den Zeitarbeitnehmenden erkannt, dass die zuvor gehegten Vorurteile häufig unzutreffend sind.

Doch obwohl die Zeitarbeit zur Entlastung beiträgt, treten dennoch Akzeptanzprobleme auf. Laut Lux und Matusiewicz (2022) lassen sich diese Probleme auf unterschiedliche Persönlichkeiten, Entlohnungsfragen und bestehende Vorurteile zurückführen, was ebenso aus den Interviews hervorgeht. Nahezu alle teilnehmenden Pflegekräfte beanstandeten die *unfairen* Lohnunterschiede sowie die Flexibilität von Zeitarbeitnehmenden bei der Gestaltung des Dienstplans und äußern Bedenken hinsichtlich der Fachkompetenz. Diese Bedenken können jedoch durch die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Interviews entkräftet werden. Zwar wird die Einarbeitung durch begrenzte Ressourcen erschwert, dennoch weisen die meisten Zeitarbeitnehmenden eine hohe fachliche Kompetenz auf und sind den Wechsel zwischen Stationen gewohnt (P01-P04). Zudem konnte in den Interviews kein negativer Unterschied zwischen Stammpersonal und Zeitarbeitnehmenden hinsichtlich der Qualität der Patientenversorgung festgestellt werden.

In der Studie von Krebs et al. (2020) wird erwähnt, dass das Stammpersonal unterschiedliche Verhaltensweisen in der Zusammenarbeit mit Zeitarbeitnehmenden zeigt. Die Interviews bestätigen dies, da Zeitarbeitnehmende oft mit einer anfänglichen Distanz und sowohl positiven als auch negativen Reaktionen begrüßt werden. Deshalb fehlt Zeitarbeitnehmenden zunächst häufig die Akzeptanz seitens des Stammpersonals. Obwohl Bolick (2023) anführt, dass die Bindung von Zeitarbeitnehmenden zum KH verringert sein kann und dies die Entwicklung einer positiven Teamdynamik erschwert, wird durch die Interviews deutlich, dass ihnen die zwischenmenschlichen Beziehungen sehr wichtig sind. Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist daher die Akzeptanz, aber auch Empathie und Respekt entscheidend. Das gilt nicht nur für die Zeitarbeitnehmenden, sondern auch für die Pflegekräfte. Zusätzlich konnte aus den Interviews entnommen werden, dass die Teamdynamik bereichert werden kann, wenn neue Persönlichkeiten Teil des Teams werden. Durch eine erfolgreiche Integration wurde das Stammpersonal stärker verbunden und es herrscht eine entspanntere Stimmung, was ebenfalls förderlich für die Teamdynamik ist.

Bei der Bewertung der Emotionen gegenüber dem Thema Zeitarbeit in der Pflege ergab sich mit einem Durchschnittswert von *M*= 3.4 eine eher negative Stimmung. Ursachen hierfür sind laut den Interviews nicht schlechte Erfahrungen mit Zeitarbeitnehmenden, sondern die aktuelle Situation im Gesundheitswesen. Die meisten Pflegekräfte äußerten den Wunsch, dass sich die Rahmenbedingungen verbessern sollten. Bedingt durch diese Umstände reduzieren einige Pflegekräfte ihre Wochenarbeitszeit oder verlassen sogar den Beruf. In *Abschnitt 2.1.2* wird in Abbildung 1 dargestellt, welche wesentlichen Bedingungen für einen Wiedereinstieg entscheidend sind. Es zeigt sich, dass 68 % der Teilnehmenden Wertschätzung durch Vorgesetzte als entscheidend erachten. 62 % wünschen sich mehr Zeit für qualitativ hochwertige Pflege und 56 % legen Wert darauf, an freien Tagen nicht arbeiten zu müssen. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Hauptressourcen für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen Wertschätzung und Zeit sind. Genau diese aktuell kaum gegebenen Rahmenbedingungen wurden auch in allen Interviews beanstandet. Zeitarbeit wird demnach nicht als langfristige Lösung für die Gegebenheiten gesehen. Das im Juli 2023 in Kraft getretene Pflegeunterstützungs- und -entlastungsgesetz sieht Maßnahmen vor, um die Zeitarbeit zu begrenzen und die Arbeitsbedingungen in der Pflege zu verbessern. Einrichtungen sollen die Möglichkeit haben, eigene Springerkonzepte zu entwickeln. Allerdings wird in den Interviews mit den Stationsleitungen erwähnt, dass für neue Konzepte kaum Ressourcen vorhanden sind. Die Vorgesetzten der Stationsleitung müssten sich ebenfalls um die Konzeptionierung kümmern, doch die Prioritäten in den KHs liegen meistens in der Gewinnmaximierung. Demnach ist nicht absehbar, wie oder wann sich die Arbeitsbedingungen für Pflegekräfte verbessern werden.

Die Rolle der Stationsleitung ist daher von entscheidender Bedeutung, um die gewünschte Wertschätzung zu zeigen. Durch geeignete Maßnahmen kann eine erfolgreiche Integration sichergestellt werden, sodass das Stammpersonal mehr Zeit für qualitativ hochwertige Pflege hat. Eine offene Kommunikation, klare Strukturen und regelmäßiges Feedback sind entscheidende Aspekte, die von den MA erwartet werden, um ein unterstützendes und produktives Arbeitsumfeld zu schaffen. Die Integration hängt daher stark von den Maßnahmen der Stationsleitung sowie von der Offenheit des Stammper-

sonals ab und variiert von Station zu Station. Deshalb wurde in den Interviews häufig der Wunsch nach einem standardisierten Ablauf geäußert. Positive Erfahrungen wurden vor allem dann gemacht, wenn eine unterstützende Einarbeitung und gute Kommunikation vorhanden waren, während negative Erfahrungen oft mit einem Mangel an Struktur und Unterstützung einhergingen. Insgesamt verdeutlichen die Erkenntnisse, dass die Auswirkungen der Zeitarbeitnehmenden in der Pflege vielschichtig sind und sowohl positive als auch negative Aspekte umfassen.

5.2 Handlungsempfehlungen

Die erhobenen Ergebnisse unterstreichen die Bedeutung von Akzeptanz, offener Kommunikation, Zeit und strukturierten Arbeitsweisen als Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Integration. In Anbetracht dessen werden einige Handlungsempfehlungen präsentiert, die zu einer verbesserten Integration von Zeitarbeitnehmenden beitragen sowie die Teamdynamik stärken können. Zunächst ist die Rolle der Stationsleitung zu betonen, die eine zentrale Funktion bei der Integration von Zeitarbeitnehmenden einnimmt und daher entsprechend geschult und unterstützt werden sollte. Durch Schulungen im Bereich Kommunikation, Werte- und Kulturtraining sowie auch Workshops zur Teamentwicklung kann die Stationsleitung Fachkompetenz erlangen und im Rahmen der Planung darauf zurückzugreifen. Da die Stationsleitung ebenfalls oft unter einer hoher Arbeitsbelastung steht und als Bindeglied zwischen Stammpersonal und KH-Leitung fungiert, ist es wichtig, sicherzustellen, dass angemessene Ressourcen wie Zeit oder eine Stellvertretung vorhanden sind. Dies ermöglicht es der Stationsleitung, zeitlich flexibel zu agieren und Maßnahmen zu koordinieren, ohne die Teamentwicklung zu vernachlässigen. Um sicherzustellen, dass die Teamentwicklung ein fester Bestandteil der KH-Struktur ist, müssen strategische, kulturelle und operative Aspekte berücksichtigt werden. Dazu gehören Maßnahmen wie die klare Definition übergeordneter Ziele und Werte, die Förderung einer Kultur des Respekts sowie die Standardisierung und kontinuierliche Verbesserung von Arbeitsabläufen und Prozessen, um Effizienz und Qualität zu steigern. Dies erfordert ausreichende finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen, um geeignete Maßnahmen in den Arbeitsalltag zu integrieren. Daher muss der Prozess der Tea-

mentwicklung zusätzlich von der KH-Leitung ausgehen, da diese Managementebene die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellt. Stationsleitungen sollten gleichermaßen die Leitung mit überzeugenden Argumenten für die Schaffung von ausreichenden Ressourcen sensibilisieren.

Hinsichtlich der Teamentwicklung kann das Modell von Hackman (1983) unterstützen, indem es die Bedeutung der Teamstruktur betont und der Stationsleitung zeigt, eine klare Struktur vorzugeben und die Kommunikation vorzuleben. Zusätzlich unterstreicht das Modell die Wichtigkeit, klare Teamziele festzulegen, um die Zusammenarbeit zu stärken. Diese sollten von der Stationsleitung festgehalten und kommuniziert werden. Zentrale Ziele könnten das Streben nach qualitativ hochwertiger Pflege und die Gewährleistung der Patient:innensicherheit durch die Einhaltung von Protokollen, hygienischen Standards und einem sorgfältigen Umgang mit Medikamenten sein. Sowohl Pflegekräfte als auch Zeitarbeitnehmende teilen das Ziel, eine Arbeitskultur aufrechtzuerhalten, die durch Respekt, Wertschätzung und gegenseitige Unterstützung geprägt ist. Regelmäßige Angebote, wie gemeinsame Unternehmungen außerhalb der Arbeitszeit, können zusätzlich das Teamgefühl stärken und wurden von allen Teilnehmenden der Studie als sehr positiv bewertet. Die Organisation sollte durch die Stationsleitung initiiert werden, bspw. mittels einer Umfrage über ein Datum sowie die Art der Unternehmung abzustimmen. Dies kann einerseits zu einer höheren Arbeitgeberattraktivität und darüber hinaus zu einem besseren Teamgefühl beitragen. Zusätzlich wäre es sinnvoll, gelegentlich Geld aus der Stationskasse zu verwenden, sodass für die MA keine weiteren oder nur geringe Kosten entstehen. Ebenso könnten ein Sommerfest sowie eine gemeinsame Weihnachtsfeier Teil der Teamkultur werden, wodurch sich MA wertgeschätzt fühlen.

Eine weitere Maßnahme sollte die Etablierung einer Kultur der Wertschätzung und des Vertrauens sein. Solch eine Kultur, in der MA offen ihre Bedürfnisse und Wünsche teilen können, ist essenziell für das Wohlgefühl. Wertschätzung kann bereits durch kleine Gesten, wie Geburtstagskarten, gezeigt werden und sollte durch Wertschätzungsübungen in Feedbackrunden, wie z.B. das Weitergeben von Komplimenten, eingebaut werden, um das Vertrauen innerhalb des Teams zu stärken. Feedbackrunden tragen mit dazu bei, ein unterstützendes und produktives Arbeitsumfeld zu schaffen. Ein

strukturierter Rahmen für regelmäßiges Feedback kann die Kommunikation zwischen MA verbessern und Konflikte frühzeitig erkennen und angehen lassen. Dabei könnten Feedbackrunden im Dienstplan verankert werden, z.B. quartalweise. Dies schafft einen festgelegten zeitlichen Rahmen, in dem alle anwesend sind und sich sehen sowie austauschen können, was wiederum die Teamdynamik fördert. Ein Intervall von drei Monaten erscheint als angemessen, da es den MA genügend Zeit lässt sich auf die Feedbackrunden vorzubereiten, ohne sie zeitlich zu stark außerhalb der Arbeitszeit zu belasten.

Darüber hinaus ist es wichtig, dass ein standardisiertes Konzept zur Integration vorhanden ist und idealerweise von allen Stationen im KH gemeinsam erarbeitet wird, um eine einheitliche Regelung sicherzustellen. Dies erleichtert die Einarbeitung von Fachkräften, schafft klare Strukturen und trägt dazu bei, die Zufriedenheit der neuen und bestehenden MA zu erhöhen. Zusätzlich ist es für die KHs von Vorteil, da das interne Einspringen des Stammpersonals auf anderen Stationen durch eine einheitliche Integration erleichtert wird. Basierend auf dem Konzept der Sozialisationstheorie können effektive Onboarding-Prozesse entwickelt werden, die nicht nur die fachliche Kompetenz der neuen MA fördern, sondern auch deren soziale Integration und Verständnis der organisatorischen Kultur unterstützen. KHs haben ihre eigene Kultur, die Normen, Werte und Verhaltensweisen umfasst. Ein standardisiertes Onboarding hilft, neue Fachkräfte in diese Kultur zu integrieren, sodass sie effektiv arbeiten und sich in das Team einfügen können. Es ist wichtig, den Zeitarbeitnehmenden dabei zu helfen Beziehungen zu ihren Kolleg:innen aufzubauen, was durch die oben beschriebenen Teambildungsaktivitäten gewährleistet werden kann. Die Implementierung fester Ansprechpartner:innen, wie es im Onboarding-Konzept der Ostalb-Kliniken praktiziert wird, kann dabei unterstützen. Diese Maßnahme trägt dazu bei, dass neuen MA sich in das Team integriert fühlen und potenzielle Missverständnisse durch direkte Klärung von Fragen minimiert werden können.

Es ist von entscheidender Bedeutung, dass Zeitarbeitnehmende vom Stammpersonal akzeptiert und wertgeschätzt werden. Neben der Kommunikation seitens der Stationsleitung können Sensibilisierungsmaßnahmen dazu beitragen, Vorurteile abzubauen und ein besseres Verständnis für die Rollen

und Kompetenzen der Zeitarbeitnehmenden zu entwickeln. Sensibilisierungsmaßnahmen sollten vor der Ankunft eines Zeitarbeitnehmenden stattfinden. Dabei ist es wichtig klar zu kommunizieren wer kommt und die Möglichkeit einzuräumen, Fragen zu stellen sowie Bedenken zu äußern. Die Erklärung der Vor- und Nachteile von Zeitarbeit könnte zusätzlich dazu beitragen, dass sich das Stammpersonal nicht benachteiligt fühlt und die Fachkompetenz der Zeitarbeitnehmenden angemessen wertschätzt. Die Sozialisationstheorie untersucht auch die Rolle von institutionellen Strukturen wie organisatorischen Richtlinien, Hierarchien und Arbeitsprozessen bei der Integration von Fachkräften. Neue MA müssen nicht nur die informellen Normen und Werte der Organisation verstehen, sondern auch die Strukturen und Abläufe kennenlernen und sich in diese einfügen. Es ist daher wichtig, dass Fachkräfte diese verstehen, was durch Ansprechpartner:innen im Team und monatliche Treffen mit der Stationsleitung vermittelt werden kann.
All diese Maßnahmen sollten in einem Dokument festgehalten werden, das für alle MA zur Verfügung steht. Neben den Maßnahmen könnten auch KH-Standards, Abläufe der Station sowie Expert:innenwissen zu bestimmten Themen enthalten sein, sodass das Dokument als zentrales Nachschlagwerk dienen kann. Nach Implementierung der vorgeschlagenen Maßnahmen sollten ihre Wirksamkeiten regelmäßig überprüft werden, um sicherzustellen, dass sie weiterhin den Bedürfnissen der MA und den Zielen der Einrichtung entsprechen. Dies kann durch regelmäßige MA-Umfragen oder Feedbackgespräche erfolgen. Durch die Evaluation können die Integrationsprozesse kontinuierlich verbessert und angepasst werden, um die bestmöglichen Ergebnisse im Integrationsprozess von Zeitarbeitnehmenden zu erzielen.

5.3 Limitation der Studie

Die vorliegende Studie weist bei einer kritischen Betrachtung bestimmte Beschränkungen auf, die berücksichtigt werden sollten. Aus methodischer Sicht könnte die Vergleichbarkeit der Interviewergebnisse durch den teilweise strukturierten Interviewleitfaden beeinträchtigt sein. Da der Leitfaden vorrangig als Unterstützung diente, könnten Abweichungen in den Schwerpunkten der Interviews auftreten, was möglicherweise dazu führt, dass nicht alle relevanten Informationen zur Forschungsfrage in jedem Interview erfasst wur-

den. Die Verwendung offener Fragen erschwert ebenfalls den Vergleich der Antworten. Darüber hinaus wurde aus zeitlichen Gründen entgegen der Empfehlung von Kuckartz & Rädiker (2022) die inhaltliche Strukturierung der Inhaltsanalyse ohne eine zusätzliche Abstimmung der Haupt- und Subkategorien sowie der codierten Textstellen durchgeführt. Ein solcher Abgleich mit einer weiteren Person könnte die Genauigkeit der Kategorien verbessern und somit eine präzisere und zuverlässigere Zuordnung der Textstellen ermöglichen.

Weitere Einschränkungen beziehen sich auf die Stichprobe. Da es sich um eine qualitative Studie handelt, kann keine Repräsentativität gewährleistet werden. Die Ergebnisse sollten daher nicht unmittelbar auf alle Zeitarbeitnehmenden sowie KHs deutschlandweit übertragen werden, da nur eine ausgewählte Gruppe von Teilnehmenden betrachtet wurde. Obwohl die Teilnehmenden aus verschiedenen KHs stammen, ist die Auswahl nicht repräsentativ genug, um die gesamte Bandbreite der Erfahrungen und Interessen aller in *Abschnitt 3.2* beschriebenen Teilnehmenden widerzuspiegeln. Damit eine breitere Repräsentativität entsteht, könnte die vorliegende Studie durch Ergebnisse einer quantitativen Befragung einer umfangreicheren Stichprobe ergänzt werden.

Es sollte auch beachtet werden, dass die Antworten der Pflegekräfte möglicherweise negativer ausfallen könnten, wenn aktuell Zeitarbeitnehmende auf Station sind, die nicht vollständig in das Team passen. In solchen Fällen könnte die persönliche Meinung gegenüber der fachlichen Kompetenz überwiegen. Umgekehrt ist dieser Effekt auch bei den Zeitarbeitnehmenden und Stationsleitungen zu beachten. Positive oder negative persönliche Erfahrungen können die objektive Beurteilung der Arbeitsqualität und Integration beeinflussen.

6 Fazit

Das Ziel dieser Arbeit besteht darin, Erkenntnisse zu gewinnen, die zur Verbesserung des Arbeitsumfelds und der Teamdynamik beitragen können. Die daraus abgeleiteten Forschungsfragen sollen die Auswirkungen der Anwesenheit von Zeitarbeitnehmenden auf die Emotionen, Gedanken und das Verhalten des Stammpersonals untersuchen. Zudem stehen neben den Chancen und Risiken der Integration Faktoren im Mittelpunkt, die zu einer guten Zusammenarbeit beitragen sowie die Ableitung von Strategien, welche Stationsleitungen dabei unterstützen, die Teamdynamik zu fördern. Es wird erkannt, dass die Integration sowohl Chancen als auch Risiken beinhaltet. Während das Stammpersonal entlastet und die Teamdynamik durch neue Persönlichkeiten und Perspektiven bereichert werden kann, tauchen auch einige Herausforderungen auf. Durch die Einarbeitung entsteht zunächst eine zusätzliche Belastung für das Stammpersonal. Zusätzlich können die Unterschiede im Lohn sowie in der Flexibilität der Dienstplangestaltung von Zeitarbeitnehmenden demotivierende Auswirkungen zu Folge haben. Daher ergibt sich hinsichtlich der Maßnahmen für die Stationsleitungen, die genauer in *Abschnitt 5.2* beschrieben werden, die Priorisierung möglichst klarer Kommunikation, damit Fragen und Probleme direkt besprochen werden können. Außerdem wird beschrieben, dass Skepsis und Vorurteile die Reaktion auf Zeitarbeitnehmenden vorab beeinflussen können. D Das Stammpersonal reagiert mit einer Bandbreite an positiv und negativ konnotierten Reaktionen. Für eine erfolgreiche Integration müssen die Zeitarbeitnehmenden allerdings vom Stammpersonal akzeptiert und ins Team integriert werden. Teamentwicklung ist daher notwendig, jedoch ist die Umsetzung angesichts der bestehenden Rahmenbedingungen herausfordernd. Während das Bewusstsein für den großen Stellenwert einer strukturierten Einarbeitung vorhanden ist, mangelt es oftmals an ausreichenden zeitlichen Ressourcen, um diese umzusetzen. Die Bedeutung des Onboardings wird betont und muss im KH, beginnend bei der Leitung, etabliert werden. Ohne ein Bewusstsein für die Stellung des Onboardings und die Bedürfnisse der MA sowie die Bereitschaft, in Teamentwicklung zu investieren, ist nachhaltige Integration nicht möglich.

Weitere Forschungen sollten darauf abzielen, das Bewusstsein für eine erfolgreiche Integration durch standardisierte Onboarding-Prozesse in KHs, insbesondere in den KH-Leitungen, weiter zu etablieren. Dabei scheint es notwendig, sowohl den wirtschaftlichen Nutzen zu ermitteln als auch die positiven Auswirkungen von standardisierten Onboardings auf die fachliche und soziale Kompetenz verständlich zu machen. Zudem ist zu empfehlen, weitere Studien durchzuführen, um die MA-Motivation unter der Anwesenheit von Zeitarbeitnehmenden tiefgründiger zu evaluieren. Eine quantitative Studie könnte umfassende Motivationsfaktoren liefern, die den Prozess der Integration um weitere Elemente ergänzen könnte.

Anhang 1 Interviews

Anhang 1.1 Interviewleitfaden Pflegekräfte

1.Begrüßung (10 Minuten)
Zielsetzung: Aufklärung über Ablauf, Einführung in Befragungssituation, Vorstellung der Interviewpartner:innen

- Hinweis auf Aufnahme zum Transkribieren
- Hinweis auf Interview-Regeln:
- Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten
- Ich bin interessiert an Ihrer Sichtweise, Gedanken und Emotionen
- Ihre Antworten werden anonymisiert verarbeitet und somit sind keine Rückschlüsse auf Ihre Person möglich
- Die Tonaufnahme wird anonymisiert verarbeitet und nicht an Dritte weitergegeben. Nach Abschluss der BA werden die Aufnahmen gelöscht.
- Vorstellung meiner Person und kurze Info über BA-Thema

Vorstellung Interviewpartner (5 Minuten)

Zu Beginn würde ich sehr gerne etwas mehr über Sie und Ihre Tätigkeit erfahren

- Wie alt sind Sie?
- Welche Ausbildung haben Sie abgeschlossen?
- Wie groß ist das Team, in dem Sie arbeiten (Besetzung Stammpersonal)?
- Wie viele Zeitarbeiter:innen sind auf der Station tätig?
- Nennen Sie bitte die 3 zentralen Herausforderungen, die Sie bei der Arbeit erleben

2.Integration von Zeitarbeiter:innen (45 Minuten)

a. **Erfahrung und Haltung gegenüber Zeitarbeiter:innen**
Zielsetzung: Erfassung des Status Quo

Wir werden heute über die Zusammenarbeit mit Zeitarbeiter:innen sprechen.

Spontane Assoziation: Was fällt Ihnen dazu als erstes ein?

ggf. nachfragen: Was meinen Sie damit? Wie kommt das? Woran liegt das?

Wahrnehmung: Wie nehmen Sie diese Zusammenarbeit wahr?

ggf. stützen: hilfreich/nützlich, belastend, ausgeglichen, einseitig, wertstiftend, anstrengend etc.

Wie sehen Sie die Rolle von Zeitarbeiter:innen im Vergleich zu festangestellten Mitarbeitenden?

b. Erlebte Gedanken, Emotionen und Zufriedenheit

Zielsetzung: Einschätzung der Erwartungen des Stammpersonals

Im Folgenden möchte ich Ihre Emotionen, Gedanken und Ihr Verhalten ggü. Zeitarbeiter:innen nochmal genauer erfassen.

Haben Sie persönliche Bedenken aufgrund der Anwesenheit von Zeitarbeiter:innen?
Wenn ja, könnten Sie uns davon berichten?

Wie würden Sie Ihre Emotionen gegenüber dem Thema Zeitarbeit in der Pflege einschätzen?
Auf einer Skala von 1 (sehr negativ) bis 6 (sehr positiv).

1 Sehr negativ	2 negativ	3 Eher negativ	4 Eher positiv	5 Positiv	6 Sehr positiv

Welche Emotionen sind das genau?

Welche Reaktionen des Stammpersonals gegenüber den Zeitarbeiter:innen haben Sie bereits wahrgenommen?

Wie beeinflusst die Integration von Zeitarbeiter:innen die Zufriedenheit des Stammpersonals mit ihrer Arbeit und ihrem Arbeitsumfeld?

Was schätzen Sie an der Zusammenarbeit?

Was stört Sie an der Zusammenarbeit?

c. Auswirkungen auf die Arbeit

Zielsetzung: Einschätzung von möglichen Auswirkungen und Hürden

Dann kommen wir auch schon zum vorletzten Frageblock. Hier geht es um die Auswirkungen auf die Arbeit.

Können Sie konkrete Beispiele dafür nennen, wie sich die Anwesenheit von Zeitarbeiter:innen auf Ihre tägliche Arbeit auswirkt?

Wie haben Sie bisher die Integration inkl. Einarbeitung von Zeitarbeiter:innen erlebt?

Wie wirkt sich die Integration von Zeitarbeiter:innen auf die Arbeitsbelastung, den Teamgeist und die Zusammenarbeit aus?
Auf einer Skala von 1 (sehr negativ) bis 6 (sehr positiv).

1 Sehr negativ	2 negativ	3 Eher negativ	4 Eher positiv	5 Positiv	6 Sehr positiv

Was genau war ausschlaggebend für diese Zahl?

Gibt es spezifische Situationen oder Probleme im Zusammenhang mit der Integration von Zeitarbeiter:innen, die Sie erlebt haben?

Welche Auswirkungen hat die Anwesenheit von Zeitarbeiter:innen Ihrer Meinung nach auf die Qualität der Patientenversorgung?

d. Strategien zur Förderung von Teamzusammenhalt

Zielsetzung: Erfassung des Status Quo und potenzielle Verbesserung der Zusammenarbeit durch Maßnahmen

Welche Auswirkungen haben Zeitarbeiter:innen Ihrer Meinung nach auf die Teamdynamik?

Welche Maßnahmen oder Strategien könnten Ihrer Meinung nach den Teamzusammenhalt zwischen Zeitarbeiter:innen und festangestellten Mitarbeitenden verbessern?

Haben Sie bereits Beispiele für erfolgreiche Initiativen zur Förderung des Zusammenhalts in gemischten Arbeitskräfteumgebungen erlebt?

Wie trägt Ihre Stationsleitung bei, eine Kultur der Zusammenarbeit zwischen Stammpersonal und Zeitarbeiter:innen zu schaffen?

Was wäre ansonsten noch wünschenswert?

Wie schätzen Sie die Kommunikation zwischen dem Stammpersonal und Zeitarbeiter:innen ein?

3.Abschluss (5 Minuten)
Zielsetzung: Schlussrunde – Abschließende Gedanken

Offene Frage: Empfinden Sie, dass es in unserem Dialog einen unberücksichtigten Aspekt gibt? Möchten Sie weitere Gedanken zu diesem Thema äußern?

Fazit: Welches Fazit ziehen Sie persönlich zur Zusammenarbeit mit Zeitarbeiter:innen nach unserem Gespräch?

Vielen Dank für Ihre Zeit und das sehr aufschlussreiche Gespräch!

Anhang 1.2 Interviewleitfaden Stationsleitung

1.Begrüßung (10 Minuten)
Zielsetzung: Aufklärung über Ablauf, Einführung in Befragungssituation, Vorstellung der Interviewpartner:innen

- Hinweis auf Aufnahme zum Transkribieren
- Hinweis auf Interview-Regeln:
- Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten
- Ich bin interessiert an Ihrer Sichtweise, Gedanken und Emotionen
- Ihre Antworten werden anonymisiert verarbeitet und somit sind keine Rückschlüsse auf Ihre Person möglich
- Die Tonaufnahme wird anonymisiert verarbeitet und nicht an Dritte weitergegeben. Nach Abschluss der BA werden die Aufnahmen gelöscht.
- Vorstellung meiner Person und kurze Info über BA-Thema

Vorstellung Interviewpartner (5 Minuten)

Zu Beginn würde ich sehr gerne etwas mehr über Sie und Ihre Tätigkeit erfahren

- Wie alt sind Sie?
- Welche Ausbildung haben Sie abgeschlossen?
- Wie groß ist das Team, in dem Sie arbeiten (Besetzung Stammpersonal)?
- Wie viele Zeitarbeitnehmende sind auf Station tätig?
- Nennen Sie bitte die 3 zentralen Herausforderungen, die Sie bei der Arbeit erleben

2.Integration von Zeitarbeiter:innen (45 Minuten)

a. **Erfahrung und Haltung gegenüber Zeitarbeiter:innen**
Zielsetzung: Erfassung des Status Quo

Wir werden heute über die Zusammenarbeit mit Zeitarbeiter:innen sprechen.

Spontane Assoziation: Was fällt Ihnen dazu als erstes ein?

ggf. nachfragen: Was meinen Sie damit? Wie kommt das? Woran liegt das?

Wahrnehmung: Wie nehmen Sie diese Zusammenarbeit wahr?

ggf. stützen: hilfreich/nützlich, belastend, ausgeglichen, einseitig, wertstiftend, anstrengend etc.

Wie sehen Sie die Rolle von Zeitarbeiter:innen im Vergleich zu festangestellten Mitarbeitenden?

b. Erlebte Gedanken, Emotionen und Zufriedenheit

Zielsetzung: Einschätzung der Erwartungen des Stammpersonals

Im Folgenden möchte ich Ihre Emotionen, Gedanken und Ihr Verhalten ggü. Zeitarbeiter:innen nochmal genauer erfassen.

Haben Sie persönliche Bedenken aufgrund der Anwesenheit von Zeitarbeiter:innen?
Wenn ja, könnten Sie uns davon berichten?

Wie würden Sie Ihre Emotionen gegenüber dem Thema Zeitarbeit in der Pflege einschätzen?
Auf einer Skala von 1 (sehr negativ) bis 6 (sehr positiv).

1 Sehr negativ	2 negativ	3 Eher negativ	4 Eher positiv	5 Positiv	6 Sehr positiv

Welche Emotionen sind das genau?

Welche Reaktionen des Stammpersonals gegenüber den Zeitarbeiter:innen haben Sie bereits wahrgenommen?

Wie beeinflusst die Integration von Zeitarbeiter:innen die Zufriedenheit des Stammpersonals mit ihrer Arbeit und ihrem Arbeitsumfeld?

Was schätzen Sie an der Zusammenarbeit?

Was stört Sie an der Zusammenarbeit?

Wie würden Sie Ihre Rolle bei der Integration von Zeitarbeiter:innen in das Team beschreiben? Welche Herausforderungen erleben Sie dabei?

Auf welche Unterstützung bzw. welche Ressourcen können Sie zurückgreifen?

c. Auswirkungen auf die Arbeit

Zielsetzung: Einschätzung von möglichen Auswirkungen und Hürden

Können Sie konkrete Beispiele dafür nennen, wie sich die Anwesenheit von Zeitarbeiter:innen auf Ihre tägliche Arbeit auswirkt?

Haben Sie Veränderungen im Arbeitsumfeld festgestellt, seit Zeitarbeiter:innen integriert wurden?
Wie wirkt sich die Integration von Zeitarbeiter:innen auf die Arbeitsbelastung, den Teamgeist und die Zusammenarbeit aus?
Auf einer Skala von 1 (sehr negativ) bis 6 (sehr positiv).

1 Sehr negativ	2 negativ	3 Eher negativ	4 Eher positiv	5 Positiv	6 Sehr positiv

Was genau war ausschlaggebend für diese Zahl?

Gibt es spezifische Situationen oder Probleme im Zusammenhang mit der Integration von Zeitarbeiter:innen, die Sie erlebt haben?

Welche Auswirkungen hat die Anwesenheit von Zeitarbeiter:innen Ihrer Meinung nach auf die Qualität der Patientenversorgung?

d. Strategien zur Förderung von Teamzusammenhalt

Zielsetzung: Erfassung des Status Quo und potenzielle Verbesserung der Zusammenarbeit durch Maßnahmen

Welche Strategien haben Sie bisher implementiert, um den Teamzusammenhalt zu fördern und eventuelle Konflikte zu lösen?

Wie bewerten Sie die Effektivität der derzeitigen Strategien zur Integration von Zeitarbeiter:innen in das Team
Auf einer Skala von 1 (sehr negativ) bis 6 (sehr positiv).

1 Sehr negativ	2 negativ	3 Eher negativ	4 Eher positiv	5 Positiv	6 Sehr positiv

Könne Sie Ihre Antwort kurz begründen?

Haben Sie Unzufriedenheit im Stammpersonal wahrgenommen, seit Zeitarbeiter:innen anwesend sind?

Wenn ja, wie gehen Sie damit um?

Welche langfristigen Strategien erwägen Sie, um eine gute Zusammenarbeit zwischen Stammpersonal und Zeitarbeiter:innen sicherzustellen?

Welche Hindernisse oder Schwierigkeiten sehen Sie bei der Förderung von Teamzusammenhalt in gemischten Arbeitskräfteumgebungen?

Haben Sie das Gefühl, dass Zeitarbeiter:innen angemessen in das Team integriert werden? Warum oder warum nicht?

Welche Auswirkungen haben Zeitarbeiter:innen Ihrer Meinung nach auf die Teamdynamik?

Wie schätzen Sie die Kommunikation zwischen dem Stammpersonal und Zeitarbeiter:innen ein?

3.Abschluss (5 Minuten)
Zielsetzung: Schlussrunde – Abschließende Gedanken

Offene Frage: Empfinden Sie, dass es in unserem Dialog einen unberücksichtigten Aspekt gibt? Möchten Sie weitere Gedanken zu diesem Thema äußern?

Fazit: Welches Fazit ziehen Sie persönlich zur Zusammenarbeit mit Zeitarbeiter:innen nach unserem Gespräch?

Vielen Dank für Ihre Zeit und das sehr aufschlussreiche Gespräch!

Anhang 1.3 Interviewleitfaden Zeitarbeitnehmende

1.Begrüßung (10 Minuten)
Zielsetzung: Aufklärung über Ablauf, Einführung in Befragungssituation, Vorstellung der Interviewpartner:innen

- Hinweis auf Aufnahme zum Transkribieren
- Hinweis auf Interview-Regeln:
  - Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten
  - Ich bin interessiert an Ihrer Sichtweise, Gedanken und Emotionen
  - Ihre Antworten werden anonymisiert verarbeitet und somit sind keine Rückschlüsse auf Ihre Person möglich
  - Die Tonaufnahme wird anonymisiert verarbeitet und nicht an Dritte weitergegeben. Nach Abschluss der BA werden die Aufnahmen gelöscht.
- Vorstellung meiner Person und kurze Info über BA-Thema

Vorstellung Interviewpartner (5 Minuten)

Zu Beginn würde ich sehr gerne etwas mehr über Sie und Ihre Tätigkeit erfahren

- Wie alt sind Sie?
- Welche Ausbildung haben Sie abgeschlossen?
- Seit wann üben Sie die Tätigkeit als Pflegefachkraft aus? 3
- Seit wann sind Sie in der Zeitarbeit tätig? 3
- Seit wann sind Sie auf Ihrer aktuellen Station tätig?
- Wie lange verbleiben Sie im Durchschnitt auf den Stationen?
- Sind auf Ihrer aktuellen Station außer Ihnen auch noch weitere Zeitarbeiter:innen tätig?
- Aus welchen Gründen haben Sie zur Zeitarbeit gewechselt?

2.Integration von Zeitarbeiter:innen (45 Minuten)

a. **Erfahrung und Haltung gegenüber Zeitarbeiter:innen**
Zielsetzung: Erfassung des Status Quo

Wir werden heute über die Zusammenarbeit von Zeitarbeiter:innen mit dem Stammpersonal sprechen.

Spontane Assoziation: Was fällt Ihnen dazu als erstes ein?

ggf. nachfragen: Was meinen Sie damit? Wie kommt das? Woran liegt das?

Wahrnehmung: Wie nehmen Sie diese Zusammenarbeit wahr?

ggf. stützen: hilfreich/nützlich, belastend, ausgeglichen, einseitig, wertstiftend, anstrengend etc.

Wie sehen Sie Ihre Rolle im Vergleich zu festangestellten Mitarbeitenden?

b. Erlebte Gedanken, Emotionen und Zufriedenheit

Zielsetzung: Einschätzung der Erwartungen des Stammpersonals

Im Folgenden möchte ich Ihre Emotionen, Gedanken und Ihr Verhalten ggü. diesem Thema nochmal genauer erfassen.

Könnten Sie etwas über Ihre Erfahrungen berichten, die Sie als Pflegefachkraft in Zeitarbeit erlebt haben?

Gibt es bestimmte Aspekte, die Sie als besonders herausfordernd oder belastend empfinden?

Welche Aspekte - in Ihrer Rolle als Pflegefachkraft in Zeitarbeit - empfinden Sie als positiv? Und welche als negativ?

Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Arbeit angemessen anerkannt wird? Warum oder warum nicht?

Welche Reaktionen des Stammpersonals gegenüber Ihnen haben Sie bereits wahrgenommen?

Wie würden Sie Ihre Emotionen gegenüber dem Thema Zeitarbeit in der Pflege einschätzen?
Auf einer Skala von 1 (sehr negativ) bis 6 (sehr positiv).

1 Sehr negativ	2 negativ	3 Eher negativ	4 Eher positiv	5 Positiv	6 Sehr positiv

Welche Emotionen sind das genau?

Was schätzen Sie an der Zusammenarbeit?

Was stört Sie an der Zusammenarbeit?

c. Auswirkungen auf die Arbeit

Zielsetzung: Einschätzung von möglichen Auswirkungen und Hürden

Haben Sie Veränderungen im Arbeitsumfeld festgestellt, seit Ihrer Anwesenheit?

Was denken Sie, wie sich Ihre Integration auswirkt in Bezug auf die Arbeitsbelastung, den Teamgeist und die Zusammenarbeit?
Haben Sie das Gefühl, vollwertige Aufgaben zu übernehmen?

Wird Ihr Fachwissen hinterfragt bzw. wahrgenommen?

d. Strategien zur Förderung von Teamzusammenhalt

Zielsetzung: Erfassung des Status Quo und potenzielle Verbesserung der Zusammenarbeit durch Maßnahmen

Wie ist genau Ihre Integration ins Team erfolgt? Und war das in den vergangenen Integrationen ähnlich?

Wie empfinden Sie Ihre Integration in das Team?

Auf einer Skala von 1 (sehr negativ) bis 6 (sehr positiv).

1 Sehr negativ	2 negativ	3 Eher negativ	4 Eher positiv	5 Positiv	6 Sehr positiv

Was genau war ausschlaggebend für diese Zahl?

Welche Unterstützung oder Ressourcen benötigen Sie, um sich besser in das Team zu integrieren und effektiver arbeiten zu können?

Wie können Ihrer Meinung nach das Stammpersonal und die Stationsleitung dazu beitragen, ein positives Arbeitsumfeld für alle Mitarbeitende zu schaffen?

Welche Verbesserungsvorschläge oder Strategien könnten Ihrer Meinung nach dazu beitragen, den Zusammenhalt und die Zusammenarbeit im Team zu stärken?

Haben Sie bereits Beispiele für erfolgreiche Initiativen zur Förderung des Zusammenhalts in gemischten Arbeitskräfteumgebungen erlebt?

Wie trägt Ihre Stationsleitung bei, eine Kultur der Zusammenarbeit zwischen Stammpersonal und Zeitarbeiter:innen zu schaffen?

Was wäre ansonsten noch wünschenswert?

3.Abschluss (5 Minuten)
Zielsetzung: Schlussrunde – Abschließende Gedanken

Offene Frage: Empfinden Sie, dass es in unserem Dialog einen unberücksichtigten Aspekt gibt? Möchten Sie weitere Gedanken zu diesem Thema äußern?

Fazit: Welches Fazit ziehen Sie persönlich zur Zusammenarbeit mit Zeitarbeiter:innen nach unserem Gespräch?

Vielen Dank für Ihre Zeit und das sehr aufschlussreiche Gespräch!

Anhang 2 Codesystem

Anhang 2.1 Codesystem Pflegekräfte / Zeitarbeitnehmende

Codesystem	430
1 Integration Skala	10
2 Emotion ggü. Zeitarbeit Skala	8
2.1 Begründung	12
3 Wechselgrund Zeitarbeit	10
4 Bedenken bezgl. Anwesenheit von Zeitarbeiter:innen	4
5 Herausforderung Pflege	6
6 Wahrnehmung	32
6.1 Reaktion vom Stammpersonal	25
6.2 Rollenunterschied	10
7 Arbeitsumfeld	30
7.1 Teamdynamik	20
7.2 Arbeitsbelastung	14
8 Stationsleitung	26
8.1 Wünsche seitens MA	14
8.2 aktuelle Handlung	17
9 Integration	33
9.1 Bedarf an Ressourcen	21
9.2 negative Aspekte	15
9.3 positive Aspekte	14
10 Zusammenarbeit	55
10.1 wünschenswert	7
10.2 negative Aspekte	24
10.3 positive Aspekte	23

Anhang 2.2 Codesystem mit Definition und Ankerbeispiel Pflegekräfte / Zeitarbeitnehmende

Code	*Definition*	*Codierregel*	*Ankerbeispiel*
C1 Integration Skala	Die Likert-Skala ermöglicht es, quantitative Daten zu sammeln und so die Intensität einer Meinungen zu erfassen. Hier bezieht sich die Skala darauf, wie sich die Integration der Zeitarbeiter:innen auf die Arbeitsbelastung, den Teamgeist und die Zusammenarbeit in der Anfangs- und Endphase auswirkt.	Diese Kategorie umfasst alle Aussagen, die sich auf diese Skala bezieht.	„Zu der Skala würde ich definitiv sagen, kommt es auf die Phase an, weil anfangs ist natürlich alles immer belastender für uns, als am Ende. Und deswegen würde ich das anfangs eigentlich eher negativ einstufen bei einer 2 oder 3, weil wir uns sehr viel Mühe geben müssen und von unserer Zeit viel abgeht.“ (P04)
C2 Emotionen ggü. Zeitarbeit Skala	Hier bezieht sich die Skala auf die Emotionen, die die Teilnehmenden generell mit dem Thema Zeitarbeit verbinden.	Diese Kategorie umfasst alle Aussagen, die die Benennung der Skalennummer beinhaltet.	„3 bis 4.“ (Z04)
C2.1 Begründung	Eine Begründung ist eine Rechtfertigung, die in diesem Fall dazu dient, die getroffene Aussage zu erklären. Sie beinhaltet die Darlegung von Gründen, Beweisen oder Logik, um zu zeigen, welche Emotionen vorliegen und warum sie vorhanden sind.	Es wird darüber berichtet, welche Emotionen sich hinter der gewählten Skalennummer verbergen.	„(…),weil an sich bin ich froh, dass es die Zeitarbeit in der Pflege gibt, weil ohne die Kollegen wären wir wahrscheinlich sehr aufgeschmissen. Aber letztendlich finde ich, dass es das nicht sein sollte, sondern dass halt eigentlich ein struktureller Wandel notwendig ist, dass sozusagen eine Zeitarbeit in der Pflege gar nicht notwendig wäre.“ (P01)

C3 Wechselgrund Zeitarbeit	Ein Wechselgrund ist der Anlass oder die Motivation, warum eine Person eine Veränderung vornimmt, insbesondere im beruflichen Kontext.	Diese Kategorie umfasst alle Aussagen, die sich auf die Wechselgründe zur Zeitarbeit beziehen.	„persönlichen Gründe abseits vom Gehalt waren, dass ich etwas weiteren Blick in die unterschiedlichen Stationen und unterschiedlichen Aufgaben in der Pflege sammeln kann." (Z01)
C4 Bedenken bzgl. Anwesenheit von Zeitarbeiter:innen	Bedenken sind negative Gedanken oder Gefühle (Sorgen, Ängste...), die durch bestimmte Situationen (in diesem Fall durch die Anwesenheit von Zeitarbeiter:innen) ausgelöst werden können.	Diese Kategorie umfasst alle Aussagen, die sich auf die Bedenken bzgl. der Zeitarbeit beziehen.	„Bedenken habe ich vielleicht im Sinne von, dass ich immer Angst habe, dass die Einarbeitung doch schief laufen könnte. Weil man sich natürlich die Zeit nehmen muss und wir auf der Station nicht immer diese Zeit haben." (P03)
C5 Herausforderung Pflege	Herausforderungen sind Situationen, Probleme oder Hindernisse, die bewältigt werden müssen und eine gewisse Schwierigkeit oder Komplexität aufweisen.	Diese Kategorie umfasst alle Aussagen, die sich auf die Herausforderungen im Beruf der Pflegekräfte beziehen.	„Das ist aktuell definitiv der Stress, weil wir sehr viel zu tun haben und deswegen ist die Belastung sehr stark. Das hängt natürlich damit zusammen, dass wir unterbesetzt sind bzw., dass generell ein Personalmangel herrscht. Und dann würde ich noch hinzuzählen, dass viele, dazu zähle ich mich auch, ziemlich ermüdet sind, weil wir oft einspringen müssen. Und das zerrt natürlich an der Zusammenarbeit." (P04)
C6 Wahrnehmung	Wahrnehmung ist der Prozess, bei dem Sinnesreize aufgenommen, interpretiert und bewusst erlebt werden. Sie umfasst das Erkennen und Verstehen von Informationen aus der Umwelt durch die Sinne wie z.B. Sehen, Hören oder Fühlen.	Diese Kategorie umfasst alle Aussagen, die sich auf die Wahrnehmung von den Pflegekräften und Zeitarbeiter:innen beziehen.	

C6.1 Reaktionen vom Stammpersonal	Reaktionen sind Antworten oder Verhaltensweisen, die durch einen Reiz oder ein Ereignis ausgelöst werden. Sie können sowohl bewusst als auch unbewusst und sowohl physisch als auch emotional sein.	Es wird darüber berichtet, wie die Reaktionen des Stammpersonals gegenüber den Zeitarbeiter sind.	„Auch wieder gemischt. Ich hatte Reaktionen, die sehr, sehr positiv waren. Wieder in den Teams, die dankbar für Hilfe waren. Ich hatte auch negative Reaktionen wie bei den Feiertagen. Da gab es auf jeden Fall sehr negative Reaktionen, auch wenn es vorab schon so kommuniziert war.“ (Z01)
C6.2 Rollenunterschied	Ein Rollenunterschied im Beruf bezieht sich auf unterschiedlichen Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Erwartungen sowie die verschiedenen Positionen innerhalb einer Arbeitsumgebung. Dies kann sich auf die Hierarchie, Fachkenntnisse und spezifischen Aufgaben beziehen.	Es wird darüber berichtet, ob es einen Rollenunterschied zw. Stammpersonal und Zeitarbeiter:innen gibt.	„Also da empfindet man schon irgendwie eine andere Rolle, die man da ausfüllt, nämlich irgendwo als, ja, man ist da zum Aufräumen irgendwie da so ein bisschen. Aber wenn man ehrlich ist, ist es natürlich auch das, was man machen soll. Man deckt ja rundum irgendwo alles ab.“ (Z03)
C7 Arbeitsumfeld	Das Arbeitsumfeld umfasst die sozialen und organisatorischen Bedingungen, unter denen die Mitarbeitenden ihre beruflichen Aufgaben erfüllen. Dazu gehören das Betriebsklima, die Arbeitskultur und die zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz.	Diese Kategorie umfasst alle Aussagen, die sich auf das Arbeitsumfeld beziehen.	
C7.1 Teamdynamik	Teamdynamik bezieht sich auf die Interaktionen, Beziehungen und Prozesse innerhalb eines Teams. Diese umfassen die Art und Weise, wie Teammitglieder miteinander kommunizieren, Entscheidungen treffen, Konflikte lösen und gemeinsam an Aufgaben arbeiten.	Es wird darüber berichtet, inwieweit sich die Teamdynamik durch die Anwesenheit verändert hat oder überhaupt beeinflusst wird.	„(…), dass es definitiv Auswirkungen hat, die am Anfang eher negativ waren, (…) Das hat sich auf jeden Fall auf die Teamdynamik ausgewirkt, weil es dann so zwei Lager gab, was natürlich nicht schön ist.“ (P01)

C7.2 Arbeitsbelastung	Arbeitsbelastung bezeichnet die Menge und Intensität der Aufgaben und Anforderungen, die eine Person in ihrem Beruf erfüllen muss. Sie umfasst sowohl die physische als auch die psychische Anstrengung, die erforderlich ist, um die Arbeitsaufgaben zu bewältigen.	Es wird darüber berichtet, wie die Arbeitsbelastung wahrgenommen wird und wie sich diese durch die Anwesenheit von Zeitarbeiter:innen verändert.	„Also nach der Einarbeitung konnte die Zeitarbeiterin der Kollegin dann halt auch Arbeit abnehmen. Die konnte als eigenständige Person arbeiten. Und das hat dann doch zur Entlastung deutlich geführt. War am Anfang natürlich super stressig und halt auch jetzt nicht so einfach, was vielleicht erst mal so ein bisschen negativ auf die Zufriedenheit sich ausgewirkt hat.“ (P01)
C8 Stationsleitung	Die Stationsleitung ist die Person, die die Verantwortung für die Organisation und Führung einer Station im KH trägt. Sie stellt sicher, dass die Pflege und Betreuung der Patienten effizient und qualitativ hochwertig durchgeführt werden.	Diese Kategorie umfasst alle Aussagen, die sich auf die Stationsleitung beziehen.	
C8.1 Wünsche seitens MA	Wünsche sind Ausdruck von Bedürfnissen, Hoffnungen oder Sehnsüchten, die eine Person hat. Sie spiegeln oft individuelle Werte und Motivationen wider und können als Antrieb für Handlungen dienen.	Es wird darüber berichtet , welche Wünsche Pflegekräfte und Zeitarbeiter:innen an ihre Stationsleitung haben, um effektiver arbeiten zu können und eine erfolgreiche Integration zu garantieren.	„Da hätte ich mir schon auch mehr von unserer Stationsleitung gewünscht, dass sie da mal ein bisschen anwesender ist.“ (P04) / „in solchen interdisziplinären Teams ist es sehr notwendig, dass da eine Führungskraft da ist, die ganz klare Strukturen setzt und die Leute auch zusammenhalten kann.“ (Z01)
C8.2 aktuelle Handlung	Eine aktuelle Handlung ist eine Maßnahme, die derzeit durchgeführt wird, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Sie bezieht sich auf gegenwärtige Entscheidungen, die im Moment von Bedeutung sind.	Es wird darüber berichtet, welche Maßnahmen von der Stationsleitung umgesetzt werden, um Zeitarbeiter:innen erfolgreich zu integrieren und die Teamdynamik zu fördern.	„Also im aktuellen Team habe ich auf jeden Fall solche Initiativen gespürt. Die kamen auch immer von der Stationsleitung. Eigentlich waren das tatsächlich diese Teambildungsmaßnahmen, dass man mal gemeinsame Mittagspausen organisiert hat.“ (Z01)

C9 Integration	Im sozialen Kontext bedeutet Integration, dass Personen aus unterschiedlichen Gruppen, Kulturen oder Hintergründen in eine Gemeinschaft eingegliedert werden, indem sie gemeinsame Werte, Normen und Praktiken teilen. Dies fördert die soziale Zusammengehörigkeit, das Verständnis und die Zusammenarbeit zwischen den Mitglieder:innen.	Diese Kategorie umfasst alle Aussagen, die sich auf die Integration von Zeitarbeitrer:innen beziehen.	
C9.1 Bedarf an Ressourcen	Der Bedarf an Ressourcen bezieht sich auf die Maßnahmen, die die MA benötigen, um eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen, ein Ziel zu erreichen oder ein Projekt durchzuführen. Ressourcen können materielle Güter, Personal, Zeit oder technologische Mittel umfassen.	Es wird darüber berichtet, welche Ressourcen Pflegekräfte sowie Zeitarbeiter:innen benötigen, um eine erfolgreiche Integration zu gewährleisten.	„Also definitiv der Faktor Zeit. Dass zum einen sie, also dass sie sozusagen in das Team integriert wurde, aber auch in die Arbeit. Also die Schritte, was getan werden musste, aber auch sozusagen das Kennenlernen untereinander.“ (P01)
C9.2 neg. Aspekte	Negative Aspekte sind die unerwünschten oder nachteiligen Merkmale, Auswirkungen oder Folgen einer Situation, Handlung oder Entscheidung. Sie umfassen Faktoren, die Probleme verursachen, das Erreichen von Zielen behindern oder das Wohlbefinden beeinträchtigen können.	Es wird darüber berichtet, welche negativen Aspekte es bzgl. der Integration von Zeitarbeiter:innen gibt.	„Dann wurde mir die Station grob gezeigt, also nicht die Räume, sondern im Flur wurde gesagt, ja hier geradeaus, ganz hinten links die Tür, da befindet sich das und das. (…) Also den Rest musste ich mir alles erfragen, wer wie im Team heißt, wo was genau ist, wo ich die Klinikstandards und so. finden kann.“ (Z02)

C9.3 pos. Aspekte	Positive Aspekte sind die vorteilhaften oder förderlichen Merkmale, Auswirkungen oder Folgen einer Situation, Handlung oder Entscheidung. Sie umfassen Faktoren, die das Erreichen von Zielen unterstützen, das Wohlbefinden verbessern oder insgesamt positive Ergebnisse erzeugen.	Es wird darüber berichtet, welche positiven Aspekte es bzgl. der Integration von Zeitarbeiter:innen gibt.	„ In Esslingen war es sehr positiv, weil wir wurden an die Hand genommen, wir wurden allen vorgestellt. Also so ging es mir. Man hat direkt Ansprechpartner bekommen, es wurde alles mit einem durchgegangen Dienstplan und alles mögliche. Von dem her wurde man da sehr gut integriert gleich.“ (Z03)
C10 Zusammenarbeit	Zusammenarbeit ist das koordinierte und kooperative Arbeiten mehrerer Personen oder Gruppen, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Sie beinhaltet den Austausch von Informationen, die Abstimmung von Aufgaben und die gemeinsame Nutzung von Ressourcen.	Diese Kategorie umfasst alle Aussagen, die sich auf die Zusammenarbeit des Stammpersonals mit den Zeitarbeitrer:innen beziehen.	
C10.1 wünschenswert	Wünschenswert beschreibt etwas, das als erstrebenswert angesehen wird und gerne erreicht oder erlebt werden will. Es bezieht sich auf Ziele, Zustände oder Eigenschaften, die positive Auswirkungen haben.	Es wird darüber berichtet, was sich die MA für eine gute Zusammenarbeit wünschen.	„ Also ich finde, man braucht zum einen am Anfang immer die Einarbeitung. Ich nehme jetzt exemplarisch mal den aktuellen Fall. Ich wiederhole, es wird Zeit für einen genommen. Man weiß, wer welche Fragen beantworten kann. Und genau diese Information, die braucht man in jedem Team. Diese Klarstellung. Ansonsten dauert es eine gewisse Zeit, bis man erfährt, wer was kann.“ (Z01)

C10.2 neg. Aspekte	s.o.	Es wird darüber berichtet, welche negativen Aspekte es bzgl. der Zusammenarbeit gibt und welche Aspekte die Zusammenarbeit hemmen oder stören.	„Eigentlich wenig. Es ist manchmal blöd, dass man nicht weiß, wie lange die bleiben.“ (P02)
C10.3 pos. Aspekte	s.o.	Es wird darüber berichtet, welche positiven Aspekte es bzgl. Zusammenarbeit gibt und welche aktuellen Aspekte die Zusammenarbeit fördern.	„(…) jetzt bei unserer Zeitarbeiterin ist, die war halt sehr wissbegierig und hat direkt mit anpacken wollte.“ (P01)

Anhang 2.3 Codesystem Stationsleitung

Codesystem	127
1 Integration Skala	3
2 Effektivität Strategien Skala	2
3 Emotionen ggü Zeitarbeit Skala	2
3.1 Begründung	4
4 Strategien	11
4.1 langfristige Möglichkeiten	3
4.2 aktuelle Maßnahmen	8
5 Wahrnehmung	16
5.1 Zusammenarbeit	10
5.2 Reaktionen vom Stammpersonal	4
5.3 Rollenunterschied	2
6 Arbeitsumfeld	15
6.1 Arbeitsbelastung	5
6.2 Auswirkung Anwesenheit Zeitarbeiter:innen	7
6.3 Teamdynamik	10
7 Einstellung ggü Zeitarbeitrer:innen	3
7.1 Bedenken	2
8 Herausforderung	11
8.1 Integration	5
8.2 Position Stationsleitung	4

Anhang 2.4 Codesystem mit Definition und Ankerbeispiel

Stationsleitung

Code	*Definition*	*Codierregel*	*Ankerbeispiel*
C1 Integration Skala	Die Likert-Skala ermöglicht es, quantitative Daten zu sammeln und so die Intensität oder Stärke der Meinungen oder Einstellungen zu erfassen. Hier bezieht sich die Skala darauf, wie sich die Integration der Zeitarbeiter:innen auf die Arbeitsbelastung, den Teamgeist und die Zusammenarbeit der Anfangs- und Endphase auswirkt.	Diese Kategorie umfasst alle Aussagen, die sich auf diese Skala bezieht.	„Da wäre ich zwischen einer 4 und einer 5. Ich sage jetzt mal 5, weil ich doch sehr froh bin, dass die Kolleginnen und Kollegen von der Zeitarbeitsfirma da sind, weil halt einfach das Arbeitsbild und die Arbeitsbelastung einfach deutlich reduziert wurde.“ (S01)
C2 Effektivität Strategien Skala	Hier bezieht sich die Skala auf die Effektivität der derzeitigen Strategien zur Integration von Zeitarbeiter:innen.	**-„-**	„Also ich würde definitiv sagen eine 5. Mit dem Einarbeitungsplan, dass man immer einer Person zugewiesen ist und der Kommunikation. Wir nehmen uns ja die Zeit, um Fragen zu klären, um die Stationen und Räumlichkeiten genau zu zeigen.“ (S02)
C3 Emotionen ggü Zeitarbeit Skala	Hier bezieht sich die Skala auf die Emotionen, die die Stationsleitungen generell mit dem Thema Zeitarbeit verbinden.	Diese Kategorie umfasst alle Aussagen, die die Benennung der Skalennummer beinhaltet.	„ 2, vielleicht 3.“ (S01)

C3.1 Begründung	Eine Begründung ist eine Rechtfertigung, die in diesem Fall dazu dient, eine getroffene Aussage zu erklären oder zu unterstützen. Sie beinhaltet die Darlegung von Gründen, Beweisen oder Logik, um zu zeigen, welche Emotionen vorliegen und warum sie vorhanden sind.	Es wird darüber berichtet, welche Emotionen sich hinter der gewählten Skalennummer verbergen.	„Also klar haben ich und mein Team positive Erfahrungen mit Zeitarbeitern gemacht und waren auch dankbar, wirklich sehr dankbar über die Hilfe. Aber mich nervt es einfach nur noch, dass dadurch dann Stationen doch noch funktionieren und deswegen keine Betten gesperrt werden. Und somit von Krankenhäusern oder auch von der Regierung, dass so ein Signal gibt nach dem Motto, es klappt ja irgendwie doch.“ (S02)
C4 Strategien	Strategien sind Pläne oder Ansätze, die entwickelt werden, um bestimmte Ziele zu erreichen. Sie beinhalten die Analyse der aktuellen Situation, Festlegung von Zielen und Bestimmung von Handlungen, die notwendig sind, um diese Ziele zu erreichen.	Diese Kategorie umfasst alle Aussagen, die sich auf die Strategien der Stationsleitungen beziehen.	
C4.1 langfristige Möglichkeiten	Langfristige Möglichkeiten sind potenzielle Entwicklungen, die zukünftiges Erfolg ermöglichen könnten. Sie beziehen sich auf strategische Perspektiven und berücksichtigen Innovationen und Veränderungen im Umfeld.	Es wird darüber berichtet, welche zukünftigen Maßnahmen für die geplant sind und welche Strategien zur besseren Integration und Förderung der Teamdynamik aufgenommen werden sollten.	„Wir haben keinen so richtigen Integrationsleitfaden bei uns auf Station und kein Handbuch und ich würde sagen, dass das ja wahrscheinlich noch eine zusätzliche Tätigkeit für mich werden sollte.“ (S01)
C4.2 aktuelle Maßnahmen	Aktuelle Maßnahmen sind spezifische, gegenwärtig durchgeführte Handlungen oder Initiativen, die darauf abzielen, kurzfristige Ziele zu erreichen oder auf unmittelbare Herausforderungen zu reagieren.	Es wird darüber berichtet, welche Aufgaben die Stationsleitung übernimmt, welche Maßnahmen umgesetzt werden und welche davon weiterhin bestehen bleiben oder ergänzt werden könnten.	„Sonst versuchen wir ab und an, dass ein festes Teamfrühstück einmal im Monat integriert wird. So können sich alle austauschen und näher kennenlernen. Ah, was mir noch einfällt ist, wir haben so ein Feedbackrunde.“ (S01)

C5 Wahrnehmung	Wahrnehmung ist der Prozess, bei dem Sinnesreize aufgenommen, interpretiert und bewusst erlebt werden. Sie umfasst das Erkennen und Verstehen von Informationen aus der Umwelt durch die Sinne wie z.B. Sehen, Hören oder Fühlen.	Diese Kategorie umfasst alle Aussagen, die sich auf die Wahrnehmung seitens der Stationleitung beziehen.	
C5.1 Zusammenarbeit	Zusammenarbeit ist das koordinierte und kooperative Arbeiten mehrerer Personen oder Gruppen, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Sie beinhaltet den Austausch von Informationen, die Abstimmung von Aufgaben und die gemeinsame Nutzung von Ressourcen.	Es wird darüber berichtet, wie die Zusammenarbeit zw. Stammpersonal und Zeitarbeiter:innen wahrgenommen wird und welchen Eindruck die Zeitarbeiter:innen dabei hinterlassen.	„(…), weil ich die Zusammenarbeit sehr schätze. Natürlich muss man viel Arbeit reinstecken, aber das lohnt sich auf jeden Fall, wenn man sich am Anfang die Zeit nimmt und offen kommuniziert. Es lohnt sich nicht nur auf der Seite vom Stammpersonal, sondern auch auf der Seite von den Zeitarbeitern.“ (S02)
C5.2 Reaktionen vom Stammpersonal	Reaktionen sind Antworten oder Verhaltensweisen, die als Reaktion auf einen Reiz oder ein Ereignis auftreten. Sie können sowohl bewusst als auch unbewusst und sowohl physisch als auch emotional sein.	Es wird darüber berichtet, wie die Reaktionen des Stammpersonals gegenüber den Zeitarbeiter sind.	„Da würde ich jetzt gemischte Reaktionen sagen, weil die meisten waren definitiv positiv und offen.“ (S01)
C5.3 Rollenunterschied	Ein Rollenunterschied im Beruf bezieht sich auf unterschiedlichen Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Erwartungen sowie die verschiedenen Positionen innerhalb einer Arbeitsumgebung. Dies kann sich auf die Hierarchie, Fachkenntnisse und spezifischen Aufgaben beziehen.	Es wird darüber berichtet, ob es einen Rollenunterschied zw. Stammpersonal und Zeitarbeiter:innen gibt.	„Es ist auch gar nicht böse gemeint, aber die Rolle der Zeitarbeiter ist definitiv eine etwas untergeordnetere, hätte ich jetzt so gesagt, weil mein Team steht halt bei mir an erster Stelle.“ (S02)
C6 Arbeitsumfeld	Das Arbeitsumfeld umfasst die sozialen und organisatorischen Bedingungen, unter denen die Mitarbeitenden ihre beruflichen Aufgaben erfüllen. Dazu gehören das Betriebsklima, die Arbeitskultur und die	Diese Kategorie umfasst alle Aussagen, die sich auf das Arbeitsumfeld beziehen.	

	zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz.		
C6.1 Arbeitsbelastung	Arbeitsbelastung bezeichnet die Menge und Intensität der Aufgaben und Anforderungen, die eine Person in ihrem Beruf erfüllen muss. Sie umfasst sowohl die physische als auch die psychische Anstrengung, die erforderlich ist, um die Arbeitsaufgaben zu bewältigen.	Es wird darüber berichtet, wie die Arbeitsbelastung wahrgenommen wird und wie sich diese durch die Anwesenheit von Zeitarbeiter:innen verändert.	„Also es war irgendwann auf der Station definitiv nicht mehr stemmbar. Und deswegen war das sehr belastend für das Team.“ (S02) / „Aber ich finde, jetzt im Laufe des Jahres ist die Zufriedenheit deutlich gestiegen, weil halt einfach das Arbeitspensum besser verteilt werden konnte.“ (S01)
C6.2 Auswirkung Anwesenheit Zeitarbeiter:innen	Die Auswirkungen können vielfältig sein und bezieht sich auf Veränderungen oder Effekte, die durch eine bestimmte Handlung, Entscheidung oder Situation entstehen. Im Kontext von Arbeitsumgebungen können Auswirkungen sowohl positiv als auch negativ sein und verschiedene Bereiche betreffen, z.B. die Produktivität, die Zufriedenheit oder die Teamdynamik.	Es wird darüber berichtet, welche Auswirkungen es gibt und wie sich diese äußern	„Die Stimmung war ein ausgelassener, dadurch, dass der Stress etwas weniger wurde und man sich einfach auch mal wieder auf seine Arbeit konzentrieren konnte bzw. mehr Zeit für die Patienten hatte.“ (S02)
C6.3 Teamdynamik	Teamdynamik bezieht sich auf die Interaktionen, Beziehungen und Prozesse innerhalb eines Teams. Diese umfassen die Art und Weise, wie Teammitglieder miteinander kommunizieren, Entscheidungen treffen, Konflikte lösen und gemeinsam an Aufgaben arbeiten.	Es wird darüber berichtet, inwieweit sich die Teamdynamik durch die Anwesenheit verändert hat oder überhaupt beeinflusst wird.	„Anfangs eher Richtung Unzufriedenheit, weil natürlich war auch das Gehalt ein Spannungspunkt war. Das hat genau zum Spannungspunkt geführt, zu Unzufriedenheit, aber auch eben halt mit dem Einarbeiten, was ich ja schon alles erzählt hatte.“ (S01)

C7 Einstellung ggü. Zeitarbeiter:innen	Die Einstellung gegenüber Zeitarbeiter:innen bezeichnet die Haltung oder Meinung, die Personen oder Gruppen gegenüber temporären Arbeitskräften haben. Diese Einstellung kann von verschiedenen Faktoren beeinflusst werden, darunter persönliche Erfahrungen, Unternehmenspolitik, soziale Normen und Vorurteile.	Diese Kategorie umfasst alle Aussagen, die sich auf Einstellung ggü Zeitarbeitrer:innen beziehen.	
C7.1 Bedenken	Bedenken sind negative Gedanken oder Gefühle (Sorgen, Ängste...), die durch bestimmte Situationen (in diesem Fall durch die Anwesenheit von Zeitarbeiter:innen) ausgelöst werden können.	Es wird darüber berichtet, welche Bedenken vorhanden sind und wie sich diese äußern.	„Ja, also Bedenken hat, denke ich mal, jeder. Also nicht nur ich als Stationsleitung, sondern auch mein Team, also mein festes Team. Aber auch, denke ich mal, die Zeitarbeiter haben Bedenken. (…) Aber ich persönlich habe teilweise Bedenken, was ein bisschen die Teamdynamik angeht.“ (S02)
C8 Herausforderung	Herausforderungen sind Situationen, Probleme oder Hindernisse, die bewältigt werden müssen und eine gewisse Schwierigkeit oder Komplexität aufweisen. Hier bezieht es sich auf die Schwierigkeiten und Hindernisse bzgl. der Integration von Zeitarbeiter:innen	Diese Kategorie umfasst alle Aussagen, die sich auf Herausforderungen durch die Integration von Zeitarbeitrer:innen beziehen.	
C8.1 Integration	Im sozialen Kontext bedeutet Integration, dass Personen aus unterschiedlichen Gruppen oder Hintergründen in eine Gemeinschaft eingegliedert werden, indem sie gemeinsame Werte und Normen teilen. Dies fördert die soziale Zusammengehörigkeit, das Verständnis und die Zusammenarbeit zwischen den Mitglieder:innen.	Es wird darüber berichtet, welche Probleme bei der Integration auftreten können und welche Maßnahmen ergriffen werden können, um ihnen entgegenzuwirken.	„(…) da ist definitiv das Problem, dass verschiedene Persönlichkeiten aufeinander treffen. Und da kann man schon mal nichts dagegen machen, weil es gibt einfach Menschen, die können nicht miteinander. Umso mehr ist hier dann aber die Kommunikation und ein respektvoller kollegialer Umgang wichtig.“ (S02)

C8.2 Position Stationsleitung	Im beruflichen Kontext bezieht sich die Position auf die spezifische Rolle oder Funktion, die eine Person in einer Organisation oder einem Unternehmen innehat. Dies umfasst ihre Verantwortlichkeiten, Befugnisse, Aufgaben und ihren Rang innerhalb der Hierarchie. Dies kann auch mit einigen Herausforderungen verbunden sein.	Es wird darüber berichtet, mit welchen Herausforderungen die Position der Stationsleitung verbunden ist.	„Ich versuche natürlich, so viel es geht, damit zu fördern, aber ich natürlich auch nicht immer so viel Zeit habe und da schon sehr auf das Team angewiesen bin. Deswegen definitiv Hindernisse, immer noch das Pensum, der Zeitmangel von meiner Seite aus.“ (S01)

Literaturverzeichnis

Ackermann, M. (2022). *Onboarding im Krankenhaus.* diplom.de.

Ansmann, L., & Pfaff, H. (2018). Der Arzt als Mitglied eines Teams. In R. Deinzer & O. von dem Knesebeck (Hrsg.), *Online Lehrbuch der Medizinischen Psychologie und Medizinischen Soziologie*. German Medical Science GMS Publishing House. https://doi.org/10.5680/olmps000053

Arbeitnehmerkammer Bremen. (2021, März/April). *Pflegekräfte zurückgewinnen: Mit besseren Arbeitsbedingungen.* BAM. Zugriff am 14. März 2024, von https://www.arbeitnehmerkammer.de/service/bam/ausgaben/ausgabe-maerzapril-2021/pflegekraefte-zurueckgewinnen.html

Auffenberg, J. & Becka, D., Evans, M., Kokott, N., Schleicher, S., & Braun, E. (2022). *Ich pflege wieder, wenn*…. Arbeitnehmerkammer Bremen. Zugriff am 17. März 2024, von https://www.arbeitnehmerkammer.de/fileadmin/user_upload/Downloads/Politik/Rente_Gesundheit_Pflege/Bundesweite_Studie_Ich_pflege_wieder_wenn_Langfassung.pdf

Aulenkamp, J., & Kaufmann, M. (2021). Anforderungen an die Organisationsstruktur der Kliniken. In W. Hellmann (Hrsg.), *Die junge Ärztegeneration zeigt Flagge: Vorschläge zu Studium, Weiterbildung und Arbeitsbedingungen im Krankenhaus* (1. Aufl.). Verlag W. Kohlhammer.

Bensch, S., & Müller, M. (2017). Was eine gute Stationsleitung ausmacht: Befragung von Pflegedirektoren und Stationsleitern: eine empirische Studie an deutschen Krankenhäusern. Das Krankenhaus, 5, 390–398.

Bissels, A., & Falter, K. (2019). AÜG-Reform 2017—Der zwingende Gleichstellungsgrundsatz in der Praxis. *Monatsschrift für Deutsches Recht, 73*(11), 641-646.

Bolick, B. (2023). *Strategien der Personalgewinnung und -erhaltung im Kontext des Pflegefachkräfteengpasses* [Doctoral dissertation, Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg].

Bouncken, R. B., Bornewasser, M., & Bellmann, L. (2013). *Neue Herausforderungen in der Zeitarbeit*. München: Rainer Hampp Verlag.

Bräutigam, C., Dahlbeck, E., Enste, P., Evans, M., & Hilbert, J. (2010). *Das letzte Mittel? Leiharbeit in der Pflege* (No. 10/2010). Forschung Aktuell.

Brenner, D. (2020). *Onboarding: Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren*. Springer-Verlag.

Bundesagentur für Arbeit. (2024). *Beschäftigung in der Arbeitnehmerüberlassung*. Zugriff am 12. März 2024, von https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Einzelheftsuche_Formular.html?topic_f=beschaeftigung-anue-anue

Bundesagentur für Arbeit. (2023, Juli). *Anzahl der Zeitarbeitnehmer in Deutschland im Jahresdurchschnitt von 2002 bis 2022* (in 1.000) [Graph]. In Statista. Zugriff am 21. März 2024, von https://de.statista.com/statistik/daten/studie/72785/umfrage/anzahl-der-zeitarbeitnehmer-im-jahresdurchschnitt-seit-2002/

Bundesagentur für Arbeit. (2024, April). V*akanzzeit von Arbeitsstellen nach Anforderungsniveau in Deutschland im Zeitraum von März 2023 bis Februar 2024* (in Tagen) [Graph]. In Statista. Zugriff am 15. März 2024, von https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1318407/umfrage/vakanzzeit-gemeldeter-arbeitsstellen-nach-anforderungsniveau/

Bundesministerium für Gesundheit. (2024, Januar 4). Krankenhauslandschaft. Zugriff am 15. März 2024, von https://www.bundesgesundheitsministerium.de/krankenhauslandschaft

Bundesministerium für Gesundheit. (2024, April 29). Beschäftigte in der Pflege. Zugriff am 15. März 2024, von https://www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/pflege/pflegekraefte/beschaeftigte

Deutscher Pflegerat e.V. (2023). *Ursachen und Auswirkungen der Leiharbeit in der Pflege entgegenwirken* [Positionspapier]. Zugriff am 12. März 2024, von https://deutscher-pflegerat.de/wp-content/uploads/2023/05/dpr_ursachen-und-auswirkungen-der-leiharbeit-in-der-pflege_aktualisiert_230428.pdf

DGB. (2018). *Arbeitsbedingungen in der Alten- und Krankenpflege*. Zugriff am 20. März 2024, von https://www.dgb.de/++co++df07ee92-b1ba-11e8-b392-52540088cada

Döring, N., & Bortz, J. (2016). Datenerhebung. In N. Döring & J. Bortz (Hrsg.), *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (S. 321–577). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3- 642-41089-5_10

Dresing, T., & Pehl, T. (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (8. Auflage). Eigenverlag.

Eilers, J., Sulíková, R., & Böcker, N. (2021). Fallstudie zum Onboarding von Beschäftigten in Kliniken. In *Essays der Wissenschaft XX (Teil 20)-Akademische Essays aus dem Bereich der interdisziplinären Wissenschaft zur Anwendung in Theorie und Praxis* (pp. 68–84). Dortmund: Verlagshaus Readbox Unipress.

George, S. (2020). Wie wirkt sich Personalleasing auf die Pflegequalität aus? *Pflegezeitschrift, 73*(1), 67-69.

Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften

Gutmann, J., & Kilian, S. (2015). *Zeitarbeit: Fakten, Trends und Visionen; mit zahlreichen Arbeitshilfen und einer umfangreichen Dokumentation* (Vol. 4338). Haufe-Lexware.

Hämel, K., & Schaeffer, D. (2016). Who cares? Fachkräftemangel in der Pflege*. Zeitschrift für Sozialreform, 59*(4), 413-432.

Hackman, J. R. (1983). A normative model of work team effectiveness.

Hellmann, W. (2018). *Das wettbewerbsfähige Krankenhaus – Worauf es ankommt*. Gesundheitsökonomie & Qualitätsmanagement, 23(01), 35–42. https://doi.org/10.1055/s-0043-109898

Herrmann, T. (2009). *Schaffung von Arbeitsplätzen durch Leiharbeit? Die Änderung im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz durch „Hartz 1“ und ihre Auswirkungen*. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.

Hurrelmann, U. B. K., & Bauer, U. (2015). *Einführung in die Sozialisationstheorie*.

Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung. (2023). *Auswertung von Arbeitsunfähigkeitsdaten der AOK-Versicherten Beschäftigten* [Branchenbericht]. Zugriff am 20. März 2024, von https://www.bgf-institut.de/fileadmin/redaktion/downloads/gesundheitsberichte/aktuelle_Gesundheitsberichte/2023/BGF_Gesundheitsbericht_Basisarbeitende_2023.pdf

Kaiser, R. (2021). *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung* (Elemente der Politik) (2. Aufl.). Springer VS.

Kliniken Ostalb. (2021). *Onboarding Konzept*. https://www.kliniken-ostalb.de/uploads/attachment/download/481/Onboarding_Konzept.pdf

Krebs, S., Hasseler, M., & Lietz, A. L. (2020). Der Einsatz von Leih-und Zeitarbeit in der Pflege–steigende Kosten, fehlende soziale und fachliche Akzeptanz, ausbleibende Einarbeitung und Kurzeinweisung. *Das Gesundheitswesen*, *82*(12), e138-e146.

Kühl, S., Strodtholz, P. & Taffertshofer, A. (2009). *Handbuch Methoden der Organisationsforschung*. Beltz Verlag.

Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung (Grundlagentexte Methoden)* (5. Aufl.). Beltz Juventa.

Landes, M., & Steiner, E. (Hrsg.). (2013). *Psychologie für die berufliche Praxis*. Psychologie der Wirtschaft. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18957-4

Lux, G., & Matusiewicz, D. (Eds.). (2022). *Pflegemanagement und Innovation in der Pflege: wie sich Mensch und Maschine sinnvoll ergänzen*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Möller, S. (2013). *Erfolgreiche Teamleitung in der Pflege*. Heidelberg Berlin: Springer.

Nanninga, J. (2014). *Fachkräftemangel in der Pflege: Darstellung eines Imagekonzepts, Personalbindungsstrategien und Maßnahmen zur Nachwuchsrekrutierung*. Diplomica Verlag

Obermeier, T. (2021). *Fachkräftemangel*. Bundeszentrale für politische Bildung. Zugriff am 16. März 2024, von https://www.bpb.de/themen/arbeit/arbeitsmarktpolitik/178757/fachkraefte-mangel/

Renner, K. & Jacob, N. (2020). *Das Interview: Grundlagen und Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften (Basiswissen Psychologie)* (1. Aufl. 2020 Aufl.). Springer.

Sacherer, R. (2001). *Arbeitskräfteüberlassung in Österreich und der EU. Rechtliche und soziale Aspekte*. Wien: Verlag des ÖGB GmbH.

Schlick, C., Bruder, R., & Luczak, H. (2018). *Arbeitswissenschaft im Umriss: Disziplinen- und Konzeptstruktur*. Arbeitswissenschaft, 1–58.

Schmidt-Rettig, B., & Eichhorn, S. (Hrsg.). (2008). *Krankenhaus-Managementlehre: Theorie und Praxis eines integrierten Konzepts* (1. Aufl.). Kohlhammer.

Schwaab, M. O., & Durian, A. (2017). Vom Zeitarbeitsunternehmen zum Personaldienstleister der Zukunft. *Zeitarbeit: Chancen-Erfahrungen-Herausforderungen*, 359-377.

Simon, M. (2018). *Von der Unterbesetzung in der Krankenhauspflege zur bedarfsgerechten Personalausstattung: Eine kritische Analyse der aktuellen Reformpläne für die Personalbesetzung im Pflegedienst der Krankenhäuser und Vorstellung zweier Alternativmodelle (No. 096). Working Paper Forschungsförderung.*

Statistisches Bundesamt. (2023, 25. Februar). *Anzahl der Beschäftigten im Gesundheitswesen in Deutschland in den Jahren 2000 bis 2021* (in 1.000) [Graph]. In Statista. Zugriff am 12. März 2024, von https://de.statista.com/statistik/daten/studie/151723/umfrage/beschaeftigte-im-gesundheitswesen-seit-2000/

Statistisches Bundesamt. (2023). *Krankenhäuser Daten, Zahlen & Fakten.* Zugriff am 12. März 2024, von https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Krankenhaeuser/_inhalt.html

Statistisches Bundesamt. (2023, 30. März). *Pflegevorausberechnung: 1,8 Millionen mehr Pflegebedürftige bis zum Jahr 2055 zu erwarten* [Pressemeldung]. Zugriff am 12. März 2024, von https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/03/PD23_124_12.html

Statistisches Bundesamt. (2024). *Demografie und Pflege*. Zugriff am 12. März 2024, von https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/Hintergruende-Auswirkungen/demografie-pflege.html

Statistisches Bundesamt. (24. Januar, 2024). Prognose zu Bedarf und Angebot an Pflegekräften in Deutschland nach Szenario in den Jahren 2024 bis 2049 (in Millionen) [Graph]. In *Statista*. Zugriff am 20. März 2024, von https://de.statista.com/statistik/daten/studie/172651/umfrage/bedarf-an-pflegekraeften-2025/

Statistisches Bundesamt. (2024, Januar). *Prognose zu Bedarf und Angebot an Pflegekräften in Deutschland nach Szenario in den Jahren 2024 bis 2049* (in Millionen) [Graph]. In Statista. Zugriff am 15. März 2024, von https://de.statista.com/statistik/daten/studie/172651/umfrage/bedarf-an-pflegekraeften-2025/

Welp, A. (2019). Den Blickwinkel verändern: Das Zwischenmenschliche in der Teamarbeit. *Pflege Zeitschrift*, 72(12), 20–22. https://doi.org/10.1007/s41906-019-0213-1

Wittich, A. (2014). *Supervision in der Krankenpflege: Formative Evaluation in einem Krankenhaus der Maximalversorgung* [Dissertation]. Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Freiburg im Breisgau

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Verwendung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe. Ich habe sämtliche verwendeten Quellen erwähnt und gemäß gängigen wissenschaftlichen Regeln korrekt zitiert.

Stuttgart den 08.06.2024

Ort, Datum



Unterschrift