



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Kolummentitel: WERTSCHÄTZUNG IM FACILITY MANAGEMENT DES GESUNDHEITSWESENS

Wertschätzung im Arbeitsalltag des Facility Managements im Gesundheitswesen

BACHELOR THESIS

2022

Autorin

Dzinic Martina

Begleitperson

Metry Beatrice

Praxispartnerin

Bürgler Gisela, Wertschätzung in deinem Arbeitsalltag

Abstract

In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff Wertschätzung im Kontext des Arbeitsalltags von Mitarbeitenden des Facility Managements (FM) im Gesundheitswesen untersucht. Ziel der Arbeit ist es aufzuzeigen, wie Mitarbeitende aus dem FM von ihren Führungskräften im Arbeitsalltag wertgeschätzt werden möchten. Dafür wurden Experteninterviews mit drei Führungskräften sowie 16 halbstandardisierte Interviews mit Mitarbeitenden aus dem FM im Gesundheitswesen durchgeführt. Sämtliche Interviewteilnehmende sind sich darüber einig, dass bereits einige Aspekte an Wertschätzung am Arbeitsalltag gelebt werden. Gleichzeitig konnte die Erhebung diverse Aspekte herauskristallisieren, denen in Zukunft mehr Bedeutung geschenkt werden soll. Während sich die Mitarbeitenden wünschen, dass sich die Führungskräfte mehr für die Mitarbeitenden im Unternehmen einsetzen, fehlt es bei den Führungskräften an zeitlichen Ressourcen. Durch die Erhebung können diverse Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, damit Führungskräfte ihre Mitarbeitenden aus dem FM wertschätzen können. Beispiel dafür ist ein Workshop zum Thema Wertschätzung der eine partizipative Massnahmenentwicklung beinhaltet.

Schlagwörter: Wertschätzung, Arbeitszufriedenheit, SOS-Konzept, Führung, Selbstwert, Gesundheitswesen, Facility Management

Anzahl Zeichen inkl. Leerzeichen: 111 526

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	<i>Ausgangslage und Vorstellung Praxispartnerin</i>	3
1.2	<i>Zielsetzung und Fragestellung</i>	3
1.3	<i>Aufbau der Arbeit</i>	3
2	Theoretische Grundlagen.....	4
2.1	<i>Definition und Abgrenzung Begriff Wertschätzung.....</i>	4
2.1.1	<i>Stressmodell nach Semmer – „Stress as Offence to Self“</i>	5
2.1.2	<i>Arten der Wertschätzung.</i>	6
2.2	<i>Definition Arbeitszufriedenheit.....</i>	8
2.2.1	<i>Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg (1959).</i>	9
2.3	<i>Wertschätzung und Arbeitszufriedenheit in der Praxis</i>	10
3	Methodische Vorgehensweise	12
3.1	<i>Auswahl und Beschreibung der Stichprobe</i>	12
3.2	<i>Datenerhebung.....</i>	15
3.2.1	<i>Literaturrecherche</i>	16
3.2.2	<i>Experteninterview.</i>	16
3.2.3	<i>Halbstandardisierte Interviews.</i>	18
3.3	<i>Datenauswertung</i>	20
4	Ergebnisse.....	22
4.1	<i>Ergebnisse der Experteninterviews.....</i>	22
4.2	<i>Ergebnisse der halbstandardisierten Interviews.....</i>	27

WERTSCHÄTZUNG IM FACILITY MANAGEMENT DES GESUNDHEITSWESENS

5	Diskussion	43
5.1	<i>Beantwortung der Fragestellung «Wie können Führungskräfte des Facility Managements im Gesundheitswesen ihre Mitarbeitenden im Arbeitsalltag wertschätzen?»</i>	44
5.2	<i>Handlungsempfehlungen</i>	45
5.3	<i>Kritische Würdigung</i>	47
5.4	<i>Fazit und Ausblick</i>	48
	Literaturverzeichnis	49
	Abbildungsverzeichnis	56
	Tabellenverzeichnis	56

Danksagung

Zu Beginn möchte ich mich bei all jenen bedanken, die mich während dieser Bachelor Thesis unterstützt haben.

Als erstes bedanke ich mich bei meiner Praxispartnerin, Gisela Bürgler, für ihre Offenheit, Unterstützung und das entgegengebrachte Vertrauen. Herzlichen Dank an dieser Stelle für die angenehme Zusammenarbeit. Ich möchte mich auch bei Beatrice Metry bedanken, die mich während des gesamten Prozesses begleitet hat. Weiter möchte ich mich bei allen Personen bedanken, die aktiv an meinen Interviews teilgenommen haben und bei den Führungskräften, die die Interviews überhaupt ermöglicht haben. Ich weiss ihre Offenheit und ihr Vertrauen sehr zu schätzen. Ein spezieller Dank geht ausserdem an Nina Philipp, die sich zur Verfügung gestellt hat meine Bachelor Thesis Korrektur zu lesen.

Abschliessend geht ein grosser Dank an meine Eltern, meinen Bruder und seine Familie sowie an meinen Partner. Die Unterstützung sowie das Verständnis eurerseits waren während dem ganzen Studium unglaublich hilfreich.

1 Einleitung

Das schweizerische Gesundheitswesen beschäftigt unterschiedlichste Berufsgruppen. Nebst den ärztlichen Fachpersonen, dem Pflegepersonal und dem administrativen Personal gibt es in jeder Gesundheitseinrichtung Mitarbeitende, die dem Haus- und technischen Dienst angehören. Im Haus- und technischen Dienst haben gemäss der Taschenstatistik «Gesundheit» vom Bundesamt für Statistik im Jahr 2021 rund 51 000 Personen in den Spitälern gearbeitet. Dabei handelt es sich um Spitäler der allgemeinen Pflege sowie um Spezialkliniken wie beispielsweise Psychiatrien und Geburtshäuser. In den schweizerischen Alters- und Pflegeheimen waren gemäss dem Bundesamt für Statistik (2020) im Jahr 2019 etwa 18 000 Personen beschäftigt. Insgesamt arbeiten in der Schweiz um die 69 000 Personen im Facility Management (FM) im Gesundheitswesen.

Dabei nehmen die Mitarbeitenden aus dem FM vor allem eine Unterstützungsfunktion in ihrem Arbeitsalltag ein. Diese Unterstützungsleistungen in den Spitälern werden im Leistungsdialog von Gerber und Läubli (2015) beschrieben. Darin werden Kern- und Supportleistungen und nicht-medizinische Supportleistungen unterschieden. Die nicht-medizinischen Supportleistungen beinhalten die Logistik, die Infrastruktur, die Hygiene und Safety- sowie Securitybereiche und die gesamte Hotellerie. Zusammengefasst ist die Rede vom Facility Management (FM), dass sich mit dem Management von Gebäuden, Einrichtungen und Dienstleistungen auseinandersetzt (Berufsberatung, 2022). Die Tätigkeiten der Mitarbeitenden im FM haben einen Einfluss auf den funktionierenden Arbeitsalltag und können massgebend zur Patientenzufriedenheit beitragen (Gerber et al., 2020). Die Kombination der Diagnose, der medizinischen Versorgung, des Pflegebereichs und der Versorgung sowie die gesamte Hotellerie tragen dazu bei, dass sich der Gesundheitszustand von Patientinnen und Patienten verbessern kann (Bornewasser, 2013). Sämtliche Bereiche im Gesundheitswesen müssen zusammenarbeiten, und alle Beteiligten müssen auf derselben Seite stehen. Beispielsweise arbeiten die Mitarbeitenden des FM mit ärztlichem Fachpersonal, Pflegefachpersonen, Verwaltungsangestellten, Buchhalterinnen und Buchhalter

WERTSCHÄTZUNG IM FACILITY MANAGEMENT DES GESUNDHEITSWESENS

sowie einer Vielzahl anderer Personen zusammen, um sicherzustellen, dass die Einrichtung als Ganzes den Bedürfnissen aller gerecht wird. Jede Person oder Abteilung in einem Spital oder einer Gesundheitseinrichtung hat spezifische Bedürfnisse, die auf die eine oder andere Weise vom FM erfüllt werden können.

Durch die verschiedenen Akteure und Abteilungen entsteht der Eindruck, dass eine Gesundheitseinrichtung ein lebender Organismus ist (Lucas, 2017). Damit dieser Organismus weiterhin erfolgreich lebendig sein kann, werden Mitarbeitende benötigt. Dass im Gesundheitswesen ein Personalmangel herrscht, ist kein Geheimnis (Weidinger, Löschnigg-Tausz & Hausmann, 2022). In der Zusammenarbeit zwischen den medizinischen und nicht-medizinischen Bereichen, kann das FM für eine Entlastung sorgen und gleichzeitig auch eine Steigerung der Qualität der Serviceleistungen erreicht werden (Institut Facility Management ZHAW, 2022). Dies führt zu einer Ressourcenverschiebung, die gleichzeitig dazu führt, dass sich die Anforderungen an die Mitarbeitenden aus dem FM verändern. Diese Veränderungen wirken sich schlussendlich auf das Erleben und Verhalten der Mitarbeitenden aus. Dies stellt die Führungskräfte vor neue Herausforderungen im Arbeitsalltag.

Eine grosse Hoffnung verspricht Wertschätzung im Arbeitsalltag, um diesen Herausforderungen entgegenzuwirken, denn Wertschätzung gilt als wichtige Ressource am Arbeitsplatz (Semmer & Jacobshagen, 2003). Gemäss Zwack, Muraitis und Schweitzer (2012) gibt es kaum einen Bereich, in dem Wertschätzung nichts erreichen kann. Wertschätzung kann die Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden aber auch zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitenden positiv beeinflussen. Gleichzeitig kann Wertschätzung die Mitarbeitenden an das Unternehmen binden und die Arbeitszufriedenheit erhöhen. Studien haben ergeben, dass eine positive Korrelation zwischen Wertschätzung und Arbeitszufriedenheit besteht (Semmer & Jacobshagen, 2003). Bereits 1974 hat Herzberg (Herzberg, 1974, zitiert nach Stocker, Jacobshagen, Semmer & Annen, 2010, S.117) in seiner Zwei-Faktoren-Theorie erkannt, dass Wertschätzung die Motivation sowie die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden erhöht. An dieser Korrelation

möchte vorliegende Arbeit anknüpfen und eine Grundlage schaffen, um Antworten dazu liefern, wie Führungskräfte ihre Mitarbeitenden im Arbeitsalltag des FM im Gesundheitswesen wertschätzen können.

1.1 Ausgangslage und Vorstellung Praxispartnerin

Die Praxispartnerin Gisela Bürgler arbeitet selbstständig als Coach, Dozentin und Sparringspartnerin für Führungskräfte. Ihr Slogan lautet «Wertschätzung bringt Freude in deinen Arbeitsalltag». Gisela Bürgler war während 20 Jahren selbst in verschiedenen Führungspositionen im Bereich des FM im Gesundheitswesen tätig und kann ihre persönlichen Erfahrungen und ihr Wissen über das Berufsfeld in ihrem Angebot nutzen. Nebst ihrer praktischen Erfahrung ergänzt Gisela Bürgler ihr Angebot durch theoretische Aspekte und schafft so eine Grundlage, um mit ihrer Kundschaft zu arbeiten.

1.2 Zielsetzung und Fragestellung

Gisela Bürgler möchte ein (Online-)Angebot zur Schulung, Beratung oder zum Coaching von Führungskräften im FM im Gesundheitswesen schaffen. Diese Bachelorarbeit dient als Grundlage zur Erstellung dieses Angebots. Das Ziel von Gisela Bürgler ist es, ein Angebot für Führungskräfte zu schaffen, das auf den Bedürfnissen der Mitarbeitenden aufgebaut ist. Dafür benötigt Gisela Bürgler Rückmeldungen aus der Praxis von Mitarbeitenden aus dem FM im Gesundheitswesen. Dabei wird folgende Forschungsfrage untersucht, welche qualitativ erhoben wird:

Wie können Führungskräfte des Facility Managements im Gesundheitswesen ihre Mitarbeitenden im Arbeitsalltag wertschätzen?

1.3 Aufbau der Arbeit

Um die Fragestellung beantworten zu können, wird in einem ersten Schritt in einer Literaturrecherche der Forschungsstand aufgearbeitet. Die theoretischen Grundlagen werden im Kapitel 2 behandelt und akzentuiert. Dabei wird zu Beginn Klarheit darüber geschaffen, was unter dem Begriff Wertschätzung zu verstehen ist. Darauffolgend wird der Begriff der Arbeitszufriedenheit

herangezogen, um die Wertschätzung im Kontext darzustellen, welcher die Relevanz und den Einfluss der Wertschätzung im Arbeitsalltag darstellen soll. Im dritten Kapitel wird das methodische Vorgehen erläutert, welches Experteninterviews sowie halbstrukturierte Interviews mit Mitarbeitenden des FM umfasst. Anschliessend werden in Kapitel 4 die erhobenen Daten als Ergebnisse dargestellt. Schliesslich erfolgt im Kapitel 5 die Diskussion, in der die Ergebnisse diskutiert werden, sowie die Fragestellung beantwortet wird. Es werden Handlungsempfehlungen abgeleitet und die Limitationen dieser Arbeit aufgezeigt, auch erfolgt ein Ausblick.

2 Theoretische Grundlagen

In vorliegendem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen für den Untersuchungsgegenstand der Bachelor Thesis geschaffen. Dabei werden zuerst die Begriffe Wertschätzung und Arbeitszufriedenheit definiert, damit eine grundlegende Basis geschaffen werden kann. Auf die Begriffsdefinition folgt jeweils ein Modell, das die jeweilige Theorie aufgreift. Zum Schluss wird auf den Zusammenhang von Wertschätzung und Arbeitszufriedenheit eingegangen.

2.1 Definition und Abgrenzung Begriff Wertschätzung

Der Begriff der Wertschätzung wird im Alltag vielfach angewandt. Oftmals wird Wertschätzung mit den Begriffen der Anerkennung oder des Ansehens verbunden. Auch im Duden (2022) wird der Begriff Wertschätzung synonym zu den Begriffen des Ansehens, der Achtung und Anerkennung sowie der hohen Einschätzung verwendet (Pfister et al., 2020). Unter Wertschätzung wird etwas Positives verstanden. Nach Pfister et al. (2020) handelt es sich bei Wertschätzung um die Anerkennung der individuellen Eigenschaften sowie Kompetenzen und Leistungen einer Person. Nach Harter (1993) ist Wertschätzung mit dem Selbstwert verbunden. Während Wertschätzung die Bewertung durch andere Personen beschreibt, bezieht sich der Selbstwert beziehungsweise das Selbstwertgefühl hingegen auf die Bewertung durch sich selbst (Semmer & Jacobsagen, 2003).

Dabei streben die meisten Menschen nach einem hohen Selbstwertgefühl (Aronson, Wilson & Akert, 2014), denn Menschen wollen negative Bewertungen an der eigenen Person vermeiden (Jacobshagen, 2013).

Menschen brauchen Wertschätzung in ihrem Leben, es gehört zu den psychischen Grundbedürfnissen (Sprenger, 2005), von seinen Nächsten akzeptiert sowie geachtet zu werden (Jacobshagen, 2013). Die externale Anerkennung sowie eine positive Eigenwahrnehmung führen dazu, dass der Selbstwert erhöht wird (Leary & Baumeister, 2000). Dem gegenübergestellt kann die langfristige und externale Ablehnung eine existentielle Bedrohung des Selbstwertes darstellen (Leary & Baumeister, 2000). Daher wird angenommen, dass der Selbstwert von der Bewertung oder Wertschätzung anderer abhängt (Harter, 1993). Auf dieses menschliche Bedürfnis weist bereits 1920 der Psychologen und Philosophen William James (1920, zitiert nach Schubert & Müller, 2021, S. 206) hin, der damals schon sagte, dass es das tiefste Prinzip der menschlichen Natur das Verlangen sei, geschätzt zu werden. Wenn dieses Bedürfnis hinreichend befriedigt wird, führt dies zu einem glücklicheren sowie auch leistungsfähigeren Menschen (Matyssek, 2011).

2.1.1 Stressmodell nach Semmer – „Stress as Offence to Self“. Ein Modell, das sich in der Psychologie mit der Wertschätzung im Arbeitsalltag beschäftigt, ist das Stressmodell nach Semmer, besser bekannt als Stress as Offence to Self (SOS-Modell) (Semmer, Jacobshagen, Meier & Elfering, 2007). Das SOS-Modell stammt aus der Stressforschung, das Kernelement dabei ist die Selbstwertbedrohung, die zu vielen Stresserfahrungen führen kann. Dabei unterscheidet das SOS-Modell zwischen drei Quellen der Selbstwertbedrohung. Einerseits kann eine Selbstwertbedrohung durch «Stress through Insufficiency» entstehen, diese geht von der eigenen Person aus, beispielsweise bei einem Misserfolg. Die zweite Selbstwertbedrohung zielt auf die Herabwürdigung durch andere ab und wird «Stress As Disrespect» genannt (Semmer, Jacobshagen & Meier, 2006). Als letzte Quelle der Selbstwertbedrohung beinhaltet das SOS-Modell die Illegitimität von Arbeitsaufgaben die als «Stress through Illegitimacy» beschrieben werden. Dabei handelt es sich um Arbeitsaufgaben, die nicht zu den Kernaufgabe des Berufs gehören (Semmer et al., 2019).

Für die vorliegende Arbeit sind vor allem die letzten beiden Quellen der Selbstwertbedrohung interessant, da diese mit Wertschätzung im Arbeitsalltag zusammenhängen. Nach Semmer et al. (2019) führt Wertschätzung bei der Arbeit zur Bekräftigung des Selbstwerts der Person. Gleichzeitig können am Arbeitsplatz illegitime Aufgaben als Stressfaktor wirken und dazu führen, dass sich die Mitarbeitenden nicht wertgeschätzt fühlen. Illegitime Aufgaben beinhalten Aufgaben, die als sinnlos angesehen werden, wie beispielsweise Dokumente erstellen, die niemanden interessieren oder eben Aufgaben, die nicht zu den Kernaufgaben der Mitarbeitenden gehören. Diese Arten von Aufgaben verbinden Mitarbeitende mit Respektlosigkeit und führen zu einer Bedrohung des Selbstwerts. Zusammenfassend halten Semmer et al. (2007) fest, Wertschätzung führt dazu, dass das Selbstwertgefühl gesteigert werden kann und gehört somit zu einer wichtigen Ursache für das Wohlbefinden und stellt eine Ressource in Verbindung mit Stress dar.

2.1.2 Arten der Wertschätzung. Wie Wertschätzung im Alltag gelebt werden kann, zeigt sich auf verschiedenste Arten. Als Quellen der Wertschätzung beschreiben Semmer & Jacobshagen (2010) Lob aber auch konstruktives Feedback oder wenn Menschen ihre Meinung äussern dürfen und sich ernstgenommen fühlen. Wertschätzung wird auch durch kommunizierte Fürsorge sowie aufrichtiges Interesse und Respekt ausgedrückt (van Quaquebeke & Felps, 2016).

Wird der Arbeitskontext miteinbezogen, dann kann zusätzlich die Arbeitsgestaltung als wertschätzend empfunden werden. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn den Mitarbeitenden interessante Aufgaben übergeben werden und sie gleichzeitig selbst darüber bestimmen können, wie die Arbeit ausgeführt wird. Dies führt dazu, dass sich die Mitarbeitenden kompetent fühlen und es zeigt, dass ihnen vertraut wird (Semmer & Jacobshagen, 2010). Weitere Formen der Wertschätzung sind Komplimente, Verständnis, Aufmerksamkeit, Dankbarkeit sowie Belohnungen und verbesserte Arbeitsbedingungen (Jacobshagen, 2013).

Wie Wertschätzung im Arbeitsalltag zum Ausdruck kommen kann, zeigen Zwack und Muraitis (2013) in ihrem Stufenmodell der Wertschätzung. Das Stufenmodell wird in Abbildung 1 veranschaulicht und wird nachfolgend erläutert.

WERTSCHÄTZUNG IM FACILITY MANAGEMENT DES GESUNDHEITSWESENS

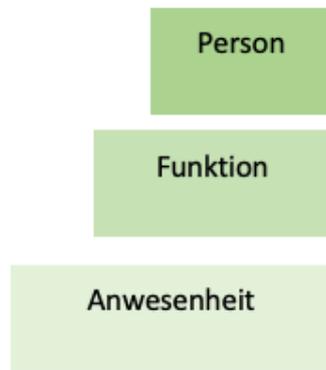


Abbildung 1. Eigene Darstellung Stufenmodell der Wertschätzung nach Zwack & Muraitis (2013)

Als erste Stufe wird das Wahrnehmen der Anwesenheit beschrieben. Darunter verstehen Zwack & Muraitis (2013) was allgemein als Höflichkeitsregeln angesehen werden. Wertschätzung auf dieser Stufe, kann von einem freundlichen Lächeln oder einer Begrüßung auf dem Flur bis hin zum Augenkontakt in einem Gespräch reichen. Dies bedeutet, die physische Anwesenheit der Mitarbeitenden wird wahrgenommen. Die darauffolgende Stufe beinhaltet das Wahrnehmen der Funktion der Mitarbeitenden. Sämtliche Mitarbeitende erfüllen eine Aufgabe und haben eine Funktion innerhalb des Unternehmens, diese Funktionen zu loben oder konstruktiv zu kritisieren führt dazu, dass die Mitarbeitenden in ihrer Funktion ernstgenommen werden. Das zeigt den Mitarbeitenden, dass ihre Arbeit einen Wert für die Organisation hat. Dabei handelt es sich um den Schutz der sogenannten beruflichen Identität der Mitarbeitenden. Denn nur wer langfristig wertvolle Beiträge leistet, kann seine berufliche Rolle ernst nehmen. Auf der letzten Stufe weisen Zwack & Muraitis (2013) daraufhin die Mitarbeitenden direkt anzusprechen. Das bedeutet, dass nicht mehr nur die physische Anwesenheit sowie die Funktion innerhalb des Unternehmens berücksichtigt werden, sondern die Person dahinter. Auf der dritten Stufe erhalten die Mitarbeitenden die Möglichkeit sich zu entfalten und ihre Individualität in den Arbeitsalltag einzubringen. Nach Zwack & Muraitis (2013) nimmt das Gefühl der Wertschätzung mit jeder Stufe zu. Sie weisen aber auch daraufhin, dass verschiedene Ausprägungen sowie Reihenfolgen der Stufen entstehen können. Zusammenfassend zeigt sich, dass Wertschätzung im Arbeitskontext auf verschiedene Arten gezeigt werden und gleichzeitig auf verschiedenen Ebenen stattfinden kann.

2.2 Definition Arbeitszufriedenheit

Arbeitszufriedenheit ist ein bedeutsamer Begriff in der Arbeits- und Organisationspsychologie (Felfe & Six, 2006). Dabei wird der Begriff der Arbeitszufriedenheit häufig synonym zur Mitarbeiterzufriedenheit verwendet (Franz, 2011). In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff Arbeitszufriedenheit verwendet. Der Begriff der Arbeitszufriedenheit wird in vorliegender Arbeit herangezogen, um die Wertschätzung im Kontext darzustellen, welcher die Relevanz und den Einfluss der Wertschätzung im Arbeitsalltag darstellen soll.

Die wohlbekannteste Definition davon stammt von Locke (1976), welcher Arbeitszufriedenheit als einen positiven emotionalen Zustand beschreibt, der sich aus der Bewertung der eigenen Arbeit sowie dessen Arbeitserlebnisses ergibt. Bei dieser Definition wird vor allem die emotionale Einstellung gegenüber der Arbeit als Faktor betrachtet, der zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden beiträgt (Wegge & van Dick, 2006). Dabei spielen auch die Erfüllung der individuellen Bedürfnisse und Werte sowie die Ziele der Person eine Rolle. Six & Felfe (2004) definieren die Arbeitszufriedenheit als Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber der Arbeit. Dabei gilt es zu beachten, dass sich nebst den arbeitsbezogenen Faktoren auch externe Faktoren wie Kolleginnen und Kollegen, Führungskräfte oder die Entlohnung auf die Einstellung gegenüber der Arbeit auswirken (Felfe & Six, 2006). Dies führt dazu, dass situative aber auch personelle Aspekte bestimmen, ob Zufriedenheit oder Unzufriedenheit entsteht. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Konzept der Arbeitszufriedenheit eine Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber ihrem Arbeitsplatz und ihrer Arbeit ist (Nerdinger, 2019). Dies kann dazu führen, dass Mitarbeitende mit ihrer Arbeit sehr zufrieden sind und zugleich mit der Entlohnung unzufrieden sind (Nerdinger, 2014). Die Arbeitszufriedenheit als Einstellung der Mitarbeitenden lässt sich grundsätzlich auf zwei Arten messen (Nerdinger, 2019). Es wird zwischen der globalen Zufriedenheit und den Teilaspekten der Arbeit unterschieden. Während die globale Zufriedenheit mit einem Item erfasst, wie Mitarbeitende insgesamt zufrieden oder unzufrieden sind, werden bei den Teilaspekten der Arbeit

verschieden Facetten der Arbeit bewertet. In folgendem Kapitel wird die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg erläutert, in der die Faktoren der Arbeitszufriedenheit beschrieben werden.

2.2.1 Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg (1959). In der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg (1959) wird die Arbeitszufriedenheit in Faktoren betrachtet, die zu einer positiven Bewertung sowie einer negativen Bewertung der Arbeit führen können. Dadurch revolutioniert die Zwei-Faktoren-Theorie die bisherige Betrachtung, dass Arbeitszufriedenheit ein eindimensionales Konstrukt darstellt (Ferreira, 2020). Die Basis der Theorie bildet die Pittsburgh-Studie die von Herzberg, Mausner und Snyderman 1959 durchgeführt wurde. In dieser Studie wurde untersucht was Mitarbeitende zufrieden und unzufrieden macht sowie welche Erwartungen sie an die Arbeit haben. Insgesamt wurde eine Stichprobe von 203 Ingenieurinnen und Ingenieure sowie Buchhalterinnen und Buchhalter befragt. Die Ergebnisse zeigten, dass für die Entstehung von Arbeitszufriedenheit sowie -unzufriedenheit zwei Kategorien unterschieden werden. Es handelt sich dabei um Kontext- und Kontentfaktoren (Nerdinger, 2019).

Nach Nerdinger (2019) handelt es sich bei Kontextfaktoren um Faktoren, die ausserhalb der Arbeitstätigkeit liegen und somit die Arbeitsbedingungen abdecken. Diese werden auch als extrinsische Faktoren umschrieben und beinhalten beispielsweise das Gehalt, die Arbeitsplatzsicherheit, das Führungsverhalten der Führungskraft sowie die Arbeitsbedingungen und das soziale Klima. Dabei gilt es zu erwähnen, dass ein zentrales Merkmal dieser Faktoren ist, dass diese meist im Zusammenhang mit negativen und Unzufriedenheit verbundenen Situationen erwähnt und werden deshalb auch als Hygienefaktoren bezeichnet. Die Kontentfaktoren hingegen erzeugen meist Zufriedenheit und beinhalten intrinsische Aspekte. Diese werden von Herzberg et al. (1959) auch als Motivationsfaktoren beschrieben. Darunter fallen beispielsweise Leistungserlebnisse, Anerkennung, Verantwortung sowie der Arbeitsinhalt. Nerdinger (2019) fasst Herzbergs Theorie wie folgt zusammen, die Hygienefaktoren können zu Unzufriedenheit führen, indem beispielsweise das Gehalt als zu niedrig eingeschätzt wird und die Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens nicht funktioniert. Dies bedeutet aber nicht, dass wenn alle Aspekte der

Kontextfaktoren erfüllt sind, automatisch Zufriedenheit entsteht. Es kommt zu einem neutralen Erlebniszustand, der als Nicht-Unzufriedenheit beschrieben wird. Demnach stehen Kontextfaktoren für Selbstverständlichkeit, denn wenn sie erfüllt sind, ist der Zustand ideal. Erfüllen die Kontextfaktoren ihre Aufgabe aber nicht, führt dies zur Unzufriedenheit. Dasselbe gilt auch bei den Kontextfaktoren. Die Motivationsfaktoren können Zufriedenheit auslösen aber führen bei nicht vorhanden sein, nicht zu Unzufriedenheit, sondern es entsteht wieder ein neutraler Erlebniszustand.

Trotz der Revolutionierung des Konstruktes der Arbeitszufriedenheit und der Wichtigkeit der Zwei-Faktoren-Theorie, ist diese heute kritisch zu betrachten (Becker, 2019). Nach Nerdinger (2019) lassen sich die Ergebnisse der Pittsburgh-Studie nur nachweisen, wenn das Kategorienschema von Herzberg et al. (1959) angewandt wird. Gleichzeitig weist Nerdinger (2019) daraufhin, dass unter den Hygienefaktoren Doppeldeutigkeiten vorhanden sein können. Dies wird anhand des Hygienefaktors «Gehalt» veranschaulicht, denn Gehalt kann subjektiv auch als Anerkennung angesehen werden und wäre dann ein Motivator. Ferreira (2020) fasst den Erklärungsgehalt der Theorie als begrenzt zusammen. Demgegenüber weist Ferreira (2020) daraufhin, dass die neue zweidimensionale Betrachtungsweise der Arbeitszufriedenheit mehr Interpretations- sowie Gestaltungsraum ermöglicht. Parker, Morgeson & Johns (2017) betonen, dass durch die Zwei-Faktoren-Theorie die Forschung im Bereich des Arbeitsumfeldes antrieb.

2.3 Wertschätzung und Arbeitszufriedenheit in der Praxis

Nach dem die Begriffe Wertschätzung und Arbeitszufriedenheit definiert wurden, folgt nun eine kurze Synthese der beiden Begrifflichkeiten. Dabei wird Bezug genommen auf Studien, die Wertschätzung wie auch Arbeitszufriedenheit in der Praxis untersucht haben.

Wird Wertschätzung im Arbeitskontext genauer betrachtet, so zeigt sich Wertschätzung als wertvolle Ressource am Arbeitsplatz (Semmer & Jacobshagen, 2003). Aber auch die Arbeitszufriedenheit weist einen hohen Stellenwert in der Praxis auf (Ferreira, 2020) und gehört in

WERTSCHÄTZUNG IM FACILITY MANAGEMENT DES GESUNDHEITSWESENS

der Arbeits- und Organisationspsychologie zu den meisterforschten Konstrukten (Judge, Parker, Colbert, Heller & Ilies, 2001). Werden beide Begrifflichkeiten zusammen angeschaut, dann gibt es verschiedene Studien, die auf den positiven Zusammenhang zwischen Wertschätzung im Arbeitsalltag und Arbeitszufriedenheit hinweisen.

Semmer, Tschan, Elfering, Kälin & Grebner (2005) haben in einer Studie über 400 junge Arbeitnehmende während fünf Jahren zu vier verschiedenen Messzeitpunkten befragt und dabei festgestellt, wenn am Arbeitsplatz hohe Wertschätzung herrscht, ist auch die Arbeitszufriedenheit höher. Nur einige Jahre später im Jahr 2008 ergab eine erneute Schweizer Studie mit über 400 Teilnehmenden einen positiven Zusammenhang zwischen Wertschätzung und Arbeitszufriedenheit (Jacobshagen, Oehler, Stettler, Liechti & Semmer, 2008). Eine weitere Studie von Jacobshagen und Semmer aus dem Jahr 2009 mit 63 Teilnehmenden konnte wieder eine positive Korrelation von .51 zwischen Arbeitszufriedenheit und Wertschätzung aufzeigen. Auch in einer Studie (Decker & Fischbach, 2009) aus Deutschland mit 252 Teilnehmenden, konnte ein Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Wertschätzung am Arbeitsplatz festgestellt werden. Dasselbe gilt für eine aktuelle Studie der Fachhochschule Nordwestschweiz (Heuss & Souvik Datta, 2021). In der Studie wurden über 1 500 Ärztinnen und Ärzte befragt und dabei kam heraus, dass vor allem ein wertschätzender Umgangston einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit hat.

Nebst den Zusammenhängen zwischen Wertschätzung im Arbeitsalltag und Arbeitszufriedenheit, verfügen beide Konstrukte über Zusammenhänge zu anderen relevanten Konstrukten im Arbeitskontext. Eine Tagebuchstudie mit Mitarbeitenden aus verschiedenen Berufen zeigte unter anderem, dass sich erlebte Wertschätzung wie beispielsweise Lob oder Dankbarkeit auf das tägliche Wohlbefinden der Mitarbeitenden auswirkt (Stocker, Jacobshagen, Krings, Pfister & Semmer, 2014). Arbeitszufriedenheit hängt hingegen vor allem mit wirtschaftlichen Faktoren zusammen wie beispielsweise der Leistung. In der Metaanalyse von Judge, Bono und Patton (2001) von 312 Stichproben und insgesamt 54 7417 Personen wurde ein positiver Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und Leistung von $\rho = .30$ gefunden. Dies deutet

daraufhin, dass ein moderater Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung besteht. Nach Ulich (2011) bleibt die Wirkrichtung der beiden Variablen unklar. Es ist sowohl möglich, dass mehr Zufriedenheit zu mehr Leistung führt, als es auch möglich, dass mehr Leistung zu mehr Zufriedenheit führt. Hingegen besteht ein hoher und bedeutungsvoller Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und Commitment. Commitment beschreibt die emotionale, eher langfristige Bindung von Mitarbeitenden an ein Unternehmen. Im Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit weisen Felde und Six (2006) darauf hin, dass sowohl Arbeitszufriedenheit als auch Commitment an Bedeutung zunehmen, wenn es darum geht innerhalb der Unternehmen Kosten zu senken, Umstrukturierungen vorzunehmen oder Mitarbeitende zu entlassen. Daher ist es für Unternehmen umso wichtiger, dass Mitarbeitende nicht nur ihre Arbeitsaufgabe innerhalb des Unternehmens erfüllen, sondern auch neue Herausforderungen akzeptieren.

Schliesslich lässt sich zusammenfassen, dass Wertschätzung sowie Arbeitszufriedenheit eine wichtige Rolle im Arbeitskontext einnehmen. Während Wertschätzung dazu führen kann, dass die Arbeitszufriedenheit höher ist, wirkt sich diese auf die Leistung sowie das Commitment der Mitarbeitenden gegenüber dem Unternehmen aus.

3 Methodische Vorgehensweise

In den vorherigen Kapiteln wurde die für die Fragestellung relevante Theorie thematisiert. Dadurch wurde eine theoretische Grundlage für das weitere Vorgehen geschaffen. In diesem Kapitel wird das methodische Vorgehen der vorliegenden Arbeit erläutert. Dabei wird zuerst die Stichprobe beschrieben. In Kapitel 3.2 das Vorgehen zur Datenerhebung aufgezeigt, gefolgt von Kapitel 3.3, in dem die Datenauswertung erläutert wird. Die aus der Untersuchung gewonnenen Ergebnisse werden in Kapitel 4 dargestellt.

3.1 Auswahl und Beschreibung der Stichprobe

Für die Beantwortung der Fragestellung und der Untersuchung des Forschungsgegenstandes wurde das qualitative Vorgehen mit der Betreuungsperson zusammen

WERTSCHÄTZUNG IM FACILITY MANAGEMENT DES GESUNDHEITSWESENS

besprochen. Dabei fiel die Entscheidung zu Beginn Experteninterviews zu führen, um das Forschungsfeld kennenzulernen. Insgesamt sollten zwei bis drei Interviews mit Führungskräften aus dem FM im Gesundheitswesen geführt werden. Darauf folgte die Planung der Interviews mit den Mitarbeitenden und es wurde entschieden, dass die Samplinggröße auf 15 bis 20 Interviews ausfallen soll. Diese Anzahl der Interviews gehört in den sogenannten mittleren Stichprobenumfang nach Merrens (1997, 2000, zitiert nach Helfferich, 2011, S. 173), welcher zwischen 6 und 30 Interviews beinhaltet. In welchem Bereich des Gesundheitswesens die Interviews stattfanden war unabhängig vom Forschungsinteresse. Es war lediglich wichtig, dass für die Erhebung sämtliche Interviewteilnehmende entweder Führungskräfte oder Mitarbeitende im Bereich des FM im Gesundheitswesen sind.

Die Auswahl der Interviewteilnehmenden erfolgte auf verschiedenen Wegen. Zum einen wurde das Netzwerk der Praxispartnerin genutzt, um einen LinkedIn-Beitrag zu veröffentlichen und auf die Interviews aufmerksam zu machen. Dabei konnten sich Interessenten direkt für Interviews melden. Andererseits hat die Praxispartnerin in ihrem Newsletter auf die Interviews hingewiesen, auch da hatten Interessenten die Möglichkeit sich direkt für Interviews anzumelden. Gleichzeitig wurde auch das private Umfeld genutzt, um Personen zu erreichen, die im Gesundheitswesen tätig sind und den Kontakt zum jeweiligen Betrieb herstellen konnten. Zu guter Letzt wurden Spitäler direkt angeschrieben. Insgesamt konnten bei den Experteninterviews drei Expertinnen rekrutiert werden, um einen Einblick ins Feld zu erhalten.

Die Tabelle 1 gibt eine Übersicht über die Interviewteilnehmerinnen der Experteninterviews. Damit keine Rückschlüsse auf die Expertinnen gezogen werden können, wird auf die Bekanntgabe des Alters verzichtet.

Experteninterviews

Tabelle 1
Übersicht Experteninterviews

Interviewbezeichnung	Aktuelle Arbeitstätigkeit	Geschlecht
Interview 1 EX	Leiterin Facility Management	Weiblich
Interview 2 EX	Leiterin Facility Management	Weiblich
Interview 3 EX	Leiterin Hauswirtschaft und Logistik	Weiblich

Für die halbstandardisierten Interviews konnten insgesamt 16 Mitarbeitende als Interviewteilnehmende gewonnen werden. Dabei gilt zu beachten, dass drei der Interviewteilnehmenden nebst ihrer Mitarbeitendenfunktion auch eine Teamleitungsposition innehaben. Bei diesen Teilnehmenden wurde zu Beginn der Interviews nochmals explizit darauf hingewiesen, dass sie sich beim Beantworten der Interviewfragen auf ihre Führungskraft beziehen sollen und sie im Interview in ihrer Funktion als Mitarbeitende befragt werden. Die Tabelle 2 bietet eine Übersicht über die verschiedenen Teilnehmenden und ihre aktuelle Arbeitstätigkeit. Um eine Anonymität der Teilnehmenden zu gewährleisten, wird auf die Nennung des Alters in der untenstehenden Tabelle 2 verzichtet.

Halbstandardisierte Interviews

Tabelle 2
Übersicht halbstandardisierte Interviews

Interviewbezeichnung	Aktuelle Arbeitstätigkeit	Geschlecht
Interview 1 MA	Mitarbeiterin Reinigung	Weiblich
Interview 2 MA	Mitarbeiter Reinigung	Männlich
Interview 3 MA	Mitarbeiter Reinigung	Männlich

Interviewbezeichnung	Aktuelle Arbeitstätigkeit	Geschlecht
Interview 4 MA	Mitarbeiterin Facility Management	Weiblich
Interview 5 MA	Mitarbeiterin Wäscherei	Weiblich
Interview 6 MA	Mitarbeiterin Facility Management	Weiblich
Interview 7 MA	Mitarbeiter technischer Dienst	Männlich
Interview 8 MA	Mitarbeiterin Reinigung	Weiblich
Interview 9 MA	Mitarbeiter Hausdienst	Männlich
Interview 10 MA	Mitarbeiter Betriebsunterhalt	Männlich
Interview 11 MA	Mitarbeiter Betriebsunterhalt	Männlich
Interview 12 MA	Mitarbeiter Betriebsunterhalt	Männlich
Interview 13 MA	Mitarbeiter Betriebsunterhalt Umgebung	Männlich
Interview 14 MA	Mitarbeiter Umgebung	Männlich
Interview 15 MA	Mitarbeiter Reinigung	Männlich
Interview 16 MA	Mitarbeiterin Reinigung	Weiblich

Das Vorgehen um die Führungskräfte sowie Mitarbeitenden aus dem FM zu rekrutieren kann dem sogenannten statistischen Convenience Sampling zugeordnet werden. Patton (2002, zitiert nach Flick, 2019, S. 166) beschreibt dies als ein Vorgehen, das einerseits den Aufwand minimiert, um die geeigneten Personen zu finden, aber gleichzeitig dazu führt, dass eine Datenerhebung erfolgen kann auch wenn zeitliche und personelle Ressourcen knapp sind.

3.2 Datenerhebung

Nachfolgend wird die Instrumentenwahl sowie das methodische Vorgehen zur Erstellung und Erhebung der Experteninterviews sowie der halbstandardisierten Interviews erläutert.

3.2.1 Literaturrecherche. Für eine erste Recherche über die Thematik wurde eine Literaturrecherche durchgeführt. Dabei wurde primär nach Literatur wie Büchern, Studien und Artikeln zum Thema Wertschätzung im Arbeitsalltag gesucht. Anschliessend wurde auch der Begriff der Arbeitszufriedenheit untersucht und gleichzeitig auch in Verbindung mit Wertschätzung recherchiert.

Nebst den beiden theoretischen Grundlagen, die durch die Literaturrecherche erfasst wurden, konnte die Literaturrecherche genutzt werden, um sich einen ersten Überblick über das schweizerische Gesundheitswesen zu schaffen und sich insbesondere mit der Berufsgruppe des FM zu befassen.

Ausserdem wurde die Literaturrecherche genutzt, um sich über das gesamte methodische Vorgehen klar zu werden und die Vor- und Nachteile der verschiedenen qualitativen Vorgehensweise miteinander zu vergleichen. Die Literaturrecherche erfolgte online, hauptsächlich in den Portalen wie Nebis, Google Scholar, Springerlink sowie auf der Webseite des Bundesamtes für Statistik. Wenige Bücher wurden entweder direkt in der Bibliothek der FHNW ausgeliehen oder von der Praxispartnerin zur Verfügung gestellt. Die Ergebnisse der Literaturrecherche konnten für die gesamte Erstellung der vorliegenden Arbeit genutzt werden, hauptsächlich finden sie sich im gesamten Kapitel 2 unter den theoretischen Grundlagen zusammengefasst.

3.2.2 Experteninterview. Die erste Instrumentenwahl fiel auf das Experteninterview. Ein Experteninterview zielt darauf ab, dass eine Expertin/ein Experte aus einem Bereich befragt wird, da diese über detailliertes sowie spezialisiertes Wissen über das Forschungsfeld verfügen (Meuser & Nagel, 2009). Dabei werden die Personen nicht ausschliesslich im Einzelfall als Fachpersonen für ein festgelegtes Handlungsfeld befragt, sondern als Repräsentanten einer bestimmten Gruppe.

In Bezug auf die vorliegende Arbeit und der definierten Fragestellung, wurden Führungskräfte aus dem FM, die im Gesundheitswesen tätig sind als Expertin/Experte definiert. Diese Personen können während des Interviews ihr Kontext- sowie Betriebswissen teilen. Während

WERTSCHÄTZUNG IM FACILITY MANAGEMENT DES GESUNDHEITSWESENS

Kontextwissen Auskunft darüber gibt, wie die Kontextbedingungen in einem Feld sind, bietet Betriebswissen sich an, um Auskunft über das Organisationsgefüge, in dem die Expertin/der Experte selbst eingebunden sind, zu erhalten. Für die vorliegende Arbeit war vor allem das Kontextwissen von Bedeutung, da so ein Einblick in das Forschungsfeld erfolgen konnte.

Ziel der Experteninterviews war einerseits die Exploration, die Orientierung in einem neuen Feld bietet und andererseits eine Systematisierung, um Kontextwissen zu erhalten (Bogner & Menz, 2002). Durch die Experteninterviews konnte die aktuelle Lage bezüglich Wertschätzung im Umgang mit den Mitarbeitenden erfasst werden. Dadurch erhielt die Autorin Einblicke in die verschiedenen Sichtweisen der Führungskräfte zum Thema Wertschätzung im Arbeitsalltag.

Die Erstellung des Leitfadens erfolgte nach dem SPSS-Prinzip von (Helfferich, 2011). Dementsprechend wurden in einem ersten Schritt möglichst viele Fragen gesammelt, darauffolgte die Prüfung der Fragen auf ihre Brauchbarkeit und es wurde darauf geachtet, dass die Fragen offen sind und sich an der Fragestellung orientieren. Im dritten Schritt erfolgte das Sortieren der Fragen nach Themen und im letzten Zuge wurden die Fragen in Themenblöcke subsummiert. Bevor der Interviewleitfaden im Forschungsfeld mit der Expertin/dem Experten angewandt wurde, erfolgten zwei Pretests. Das Ziel eines Pretests ist es die Fragen zu identifizieren, die nicht verständlich sind, sowie die Logik hinter dem Leitfaden zu überprüfen (Jonkisz, Moosbrugger & Brandt, 2012). Durch die Durchführung von zwei Pretests konnten wertvolle Beiträge gewonnen werden. Einige Fragen wurden umformuliert und andere wurden gestrichen. Der finale Leitfaden setzte sich aus drei Teilen zusammen und ist in Anhang B zu finden. Zunächst wurden die Expertinnen zu der persönlichen Definition sowie Bedeutung von Wertschätzung im Arbeitsalltag befragt. Darauf folgten Fragen zum wertschätzenden Handeln im Arbeitsalltag. Im letzten Teil wurden die Möglichkeiten sowie Anforderungen um im Arbeitsalltag wertschätzend handeln zu können abgeholt. Bevor die Interviews durchgeführt wurden, erhielten die Expertinnen eine Einverständniserklärung zur Unterschrift zugestellt, welche die Teilnehmenden bezüglich Datenschutzes, Vertraulichkeit und Freiwilligkeit des Interviews aufklärte. Die originale Einverständniserklärung ist in Anhang A

beigelegt. Aus Datenschutzgründen sind die unterzeichneten Einverständniserklärungen nicht im Anhang vorzufinden. Dies ermöglichte der Autorin, die Interviews aufzuzeichnen und sich während der Interviews vollkommen auf die Expertinnen und den Inhalt des Interviews zu konzentrieren. Im Anschluss konnten dann die Antworten anonymisiert sowie bei der Auswertung erneut auf einzelne Aussagen zurückgegriffen werden. Alle drei Experteninterviews wurden via Zoom geführt und dauerten etwa 30 Minuten. Um den Erzählfluss der Expertinnen nicht abkömmlich zu stören, wurden die Interviews auf Schweizerdeutsch geführt.

3.2.3 Halbstandardisierte Interviews. Damit die zugrundeliegende Forschungsfrage dieser Arbeit beantwortet werden kann, wurde als weitere qualitative Erhebungsmethode die Interviewform eines halbstandardisierten Interviews gewählt.

Die halbstandardisierten Interviews hatten zum Ziel, die subjektiven Sichtweisen der Mitarbeitenden aus dem FM im Gesundheitswesen zu erfassen und Vergleiche zwischen den Interview-Aussagen sowie den Forschungsergebnissen in der Literatur anzustellen (Renner & Jacob, 2020). Gleichzeitig bietet ein halbstandardisiertes Interview den Forschenden Flexibilität in der Durchführung der Befragung. Der Interviewleitfaden besteht aus Hauptfragen, die bei jedem Interview gestellt werden. Je nach Interviewverlauf können aber Nachfragen gestellt werden, wenn die Interviewteilnehmenden sich zu interessanten Themen äussern oder Aspekte erwähnen, die von Interesse sind. Das Vertiefen dieser Aspekte ist durch die Halbstandardisierung möglich, da der anschliessende Vergleich zwischen den Antworten dadurch nicht erschwert wird (Bortz & Drig, 1995). Auch bei den halbstandardisierten Interviews mit den Mitarbeitenden wurden im Voraus zwei Pretests durchgeführt. Wie bei den Experteninterviews dienten die Pretests vor allem dem Identifizieren von Unverständlichkeiten, dem Prüfen der Logik hinter dem Leitfaden sowie der Überprüfung des Zeitrahmens der geplanten zwanzig Minuten (Jonkisz et al., 2012).

Der endgültige Leitfaden wurde in drei Teile unterteilt und ist in Anhang C vorzufinden. Zu Beginn wurden die Mitarbeitenden zu ihrer persönlichen Definition sowie Bedeutung von Wertschätzung im Arbeitsalltag befragt. Im zweiten Teil ging es um das wertschätzende Handeln im

WERTSCHÄTZUNG IM FACILITY MANAGEMENT DES GESUNDHEITSWESENS

Arbeitsalltag durch die vorgesetzte Person. Darin wurden auch fünf Items der Wertschätzungsskala (Jacobshagen et al., 2008) genutzt, um die aktuelle Situation im Arbeitsalltag betreffend Wertschätzung von der Führungskraft gegenüber den Teilnehmenden zu erfassen. Zum Abschluss wurden Fragen zu den Möglichkeiten sowie dem Verbesserungspotenzial des wertschätzenden Handelns gestellt. Insgesamt waren es sechs Hauptfragen, die den Mitarbeitenden über die drei Teile hinweg gestellt wurden. Dabei wurde darauf geachtet, dass verschiedene Fragetypen auch für Abwechslung während des Interviewverlaufs sorgen. 3 der 16 Interviews wurden online via Zoom durchgeführt, diesen Teilnehmenden wurde im Voraus per Mail eine Einverständniserklärung zur Unterschrift zugestellt. Eine leere Einverständniserklärung ist in Anhang A zu finden. Dies ermöglichte die Aufzeichnung der Interviews und die Teilnehmenden wurden gleichzeitig über den Datenschutz, die Vertraulichkeit sowie Freiwilligkeit des Interviews aufgeklärt. Ausserdem konnte sich die Autorin dadurch während der Interviews vollkommen auf die Teilnehmenden und den Inhalt des Interviews konzentrieren. Im Anschluss konnten dann die Antworten anonymisiert sowie bei der Auswertung erneut auf einzelne Aussagen zurückgegriffen werden. Die restlichen 13 Interviews wurden jeweils vor Ort sprich am Arbeitsplatz der Teilnehmenden durchgeführt. Dort wurde die Einverständniserklärung vor Beginn des Interviews an die Teilnehmenden abgegeben und erläutert (Anhang A). Damit der Redefluss der Teilnehmenden nicht unnötig gestört wird, wurde jeweils zu Beginn des Interviews nachgefragt, ob das Interview auf Schweizerdeutsch oder Hochdeutsch geführt werden soll. Die Dauer aller Interviews betrug zwischen 14 und 40 Minuten.

3.3 Datenauswertung

In der qualitativen Forschung gibt es eine Vielzahl an Methoden und Techniken zur Datenauswertung. Für die vorliegende Arbeit wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) gewählt. Die Abbildung 2 veranschaulicht das zugrundeliegende Vorgehen. Dabei werden in folgendem Kapitel die ersten vier Schritte davon erläutert. Die Ergebnisdarstellung erfolgt im Kapitel 4. Die gesamte Datenaufbereitung und- Auswertung erfolgte mit der Software MAXQDA (Version 2022).

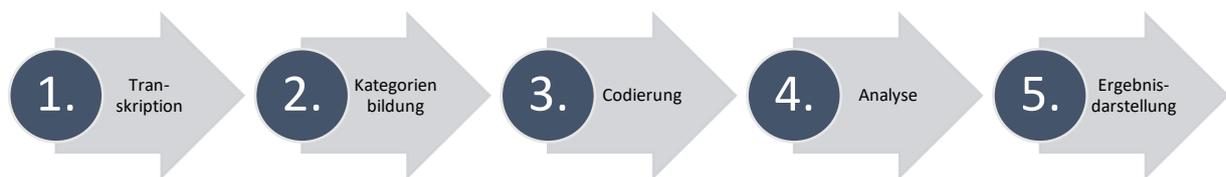


Abbildung 2. Eigene Darstellung des Vorgehens der Datenauswertung und Analyse in Anlehnung an Kuckartz (2018)

Das gesamte Vorgehen nach Kuckartz (2018) wurde nach der Durchführung der Interviews bei den Experteninterviews sowie auch bei den halbstandardisierten Interviews mit den Mitarbeitern angewandt. Deshalb wird nachfolgend das Auswertungsverfahren zusammenfassend beschrieben.

1. Transkription

Zu Beginn der Datenauswertung erfolgte die Transkription sämtlicher Interviews. Nach Flick (2019) ist die Transkription ein wichtiger Schritt in der qualitativen Sozialforschung. Es soll allerdings darauf geachtet werden, dass das Forschungsvorgehen nicht durch das Übermass der Genauigkeit der Transkription bestimmt wird. Der Fokus bei der Transkription soll auf dem Inhalt der Antworten der Interviewteilnehmenden liegen und die Sprache möglichst geglättet werden (Kuckartz, 2018). Anhand der Aufzeichnungen konnten die halbstandardisierten Interviews in Anlehnung an die einfache Transkription nach Dresing und Pehl (2015) transkribiert werden. Diese ermöglicht einen direkten Zugang zum Interviewinhalt und wird dadurch leicht verständlich sowie lesbar gemacht. Bei den Interviews, die auf Schweizerdeutsch geführt wurden, wurde bei der Transkription darauf

geachtet, dass schweizerdeutsche Wörter möglichst wortgenau ins Hochdeutsche übersetzt werden.

2. Kategorienbildung: Hauptkategorien

In der nächsten Phase erfolgte die Kategorienbildung nach der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse von Kuckartz (2018). Diese beinhaltet ein induktiv-deduktives Vorgehen. Zuerst erfolgte eine deduktive Kategorisierung des Datenmaterials anhand der erstellten Interviewleitfäden. Das Ergebnis dieser ersten Kategorienbildung stellen die Hauptkategorien dar.

3. Erstes codieren des Datenmaterials

Im dritten Schritt erfolgte die Codierung des gesamten Datenmaterials. Dabei wurde der Codierungsprozess anhand der erstellten Hauptkategorien bestimmt. Es wurden sämtliche Transkripte nochmals durchgelesen und passende Aussagen mit einer Hauptkategorie codiert. Dabei wurde gezielt darauf geachtet, dass nur Aussagen oder Abschnitte, welche für die Fragestellung relevant sind, codiert werden.

4. Kategorienbildung: Subkategorien

Der vierte Schritt beinhaltete die induktive Kategorienbildung. Dabei werden in den Hauptkategorien neue Subkategorien direkt am Datenmaterial gebildet. Diese zusammen bilden das umfassende Kategoriensystem. Um eine klare Abgrenzung zwischen den jeweiligen Subkategorien zu ermöglichen, wurde mit Code-Memos gearbeitet. Code-Memos unterstützen bei der Interpretation sowie Auswertung der Daten.

5. Erneutes codieren

In einem letzten Schritt erfolgte eine zweite Codierung des Datenmaterials. Bei diesem Schritt wurden nun die Aussagen, die mit einer Hauptkategorie codiert waren, einer Subkategorie zugeordnet. Anschliessend erfolgte eine erneute Überprüfung der Subkategorien, dabei wurde die Passung der codierten Aussagen zu der jeweiligen Subkategorie analysiert. Dadurch konnte vermieden werden, dass zu ähnliche Subkategorien bestehen bleiben. Dies führte dazu, dass am Ende die Hauptkategorien kein Textmaterial mehr beinhalteten und sämtliche für die vorliegende Arbeit relevanten Aussagen einer Subkategorie zugeordnet waren.

6. Analyse

In der letzten Phase fand die eigentliche Analyse des Datenmaterials statt. Dabei orientierte sich die Autorin an der kategorienbasierten Auswertung nach Kuckartz (2018). Die Ergebnisse dieser Auswertung werden im nachfolgenden Kapitel 4 erläutert.

4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus den Experteninterviews sowie aus den halbstandardisierten Interviews analysiert und dargestellt.

4.1 Ergebnisse der Experteninterviews

Die drei Experteninterviews wurden in Anlehnung an Kuckartz (2018) entlang der Haupt- und Subkategorien ausgewertet. Die Darstellung der Ergebnisse orientiert sich am Interviewleitfaden. Der Code-Matrix-Browser befindet sich in Anhang C und besteht aus vier Hauptkategorien und einer unterschiedlichen Anzahl Subkategorien. Demzufolge unterteilt sich das Kategoriensystem in zwei Hierarchiestufen. Zuerst werden die vier Hauptkategorien beschrieben und darauf folgt eine Tabelle mit der Quantifizierung der Subkategorien. Gleichzeitig wird jeweils eine kurze Zusammenfassung der Subkategorien gemacht.

1. Hauptkategorie: Persönliche Bedeutung von Wertschätzung im Arbeitsalltag

Die folgende Hauptkategorie zeigt auf inwiefern sich die die verschiedenen Bedeutungen von Wertschätzung im Arbeitsalltag der Expertinnen unterscheiden. Die persönliche Bedeutung von Wertschätzung im Arbeitsalltag äussert sich auf unterschiedliche verschiedene Weisen. Aus den Antworten der Expertinnen haben sich vier Subkategorien herauskristallisiert. Diese werden in der Tabelle 3 dargestellt und gleichzeitig wird die Anzahl der Expertinnen angegeben, die innerhalb der jeweiligen Subkategorie auf diese Bedeutung hingewiesen haben.

Tabelle 3

Übersicht der Aspekte der persönlichen Bedeutung von Wertschätzung im Arbeitsalltag

Persönliche Bedeutung von Wertschätzung im Arbeitsalltag
Umgang miteinander (2x)
Rückmeldungen (2x)
Wissen über die Arbeit (2x)
Organisationale Ressourcen (2x)

Bei der persönlichen Bedeutung von Wertschätzung im Arbeitsalltag sind sich die Expertinnen in keinem Punkt der genannten Punkte einig. Einerseits wird der Umgang miteinander erwähnt, in dem Wertschätzung gezeigt werden kann. Beispielsweise durch respektvollen Umgang aber auch in dem im Umgang miteinander Individualität zugelassen und berücksichtigt wird. Weiter bedeutet Wertschätzung für die zwei der Expertinnen, dass Rückmeldungen erfolgen. Dies kann positives sowie negatives Feedback beinhalten. Weiter wird erwähnt, dass Wertschätzung bedeutet, die Arbeit der Mitarbeitenden zu kennen und zu wissen, welches ihre Arbeitsaufgaben sind. Werden die organisationalen Ressourcen betrachtet, bedeutet Wertschätzung finanzielle Mittel, die zur Verfügung stehen aber auch Zeit, die einem gegeben wird für die Mitarbeitenden.

2. Hauptkategorie: Wertschätzendes Handeln im Arbeitsalltag

Die zweite Hauptkategorie beinhaltet Aussagen zum wertschätzenden Handeln der Führungskräfte im Arbeitsalltag. Dabei beschreiben die Expertinnen verschiedene Handlungen, die sie bereits ausführen, um den Mitarbeitenden Wertschätzung entgegenzubringen. Gleichzeitig wird darauf eingegangen, ob es Situationen im Arbeitsalltag gibt, in denen wertschätzendes Handeln besonders wichtig ist. Werden die Subkategorien genauer betrachtet, wird gemäss der drei bereits auf unterschiedliche Arten wertschätzend gehandelt. Die Tabelle 4 fasst die Antworten der Expertinnen zusammen, beginnend bei der Subkategorie, mit den häufigsten Nennungen, die in Klammern aufgeführt werden.

Tabelle 4
Übersicht der wertschätzenden Handlungen im Arbeitsalltag

Wertschätzendes Handeln im Arbeitsalltag
Sich Zeit nehmen für die Mitarbeitenden (3x)
Mitspracherecht im Unternehmen (3x)
Situationen Abhängigkeit (3x)
Persönliche Kommunikation (2x)
Materielle Wertschätzung (2x)

Bei allen drei Expertinnen wird sich der Wertschätzung wegen Zeit für die Mitarbeitenden genommen. Dazu wird das Mitspracherecht der Mitarbeitenden gepflegt. Alle drei Expertinnen agieren bereits wertschätzend im Arbeitsalltag durch die Möglichkeit, die ihnen ihre Führungsposition bietet. Sie haben Mitspracherecht und einen Entscheidungsspielraum, der ihnen zusteht. Gleichzeitig führt dies bei den drei Expertinnen dazu, dass die Mitarbeitenden mitsprechen dürfen. Beispielsweise werden regelmässige Teamsitzungen genannt, in denen Mitarbeitende ihre Meinung einbringen dürfen. Auch wird erwähnt, dass Mitarbeitende betreffend Einsatzplänen Mitspracherecht haben. Bei der Frage, in welchen Situationen wertschätzendes Handeln besonders wichtig ist, sind sich die Expertinnen uneinig. Während zwei Expertinnen finden es gibt Situationen in denen Wertschätzung wichtiger ist, beispielsweise in Stress-Situationen sagt die dritte, dass Wertschätzung in allen Situationen wichtig ist.

3. Hauptkategorie: Auswirkungen von Wertschätzung im Arbeitsalltag

Diese Hauptkategorie zeigt die Auswirkungen, die sich die Führungskräfte durch Wertschätzung im Arbeitsalltag erhoffen beziehungsweise welche davon im Arbeitsalltag wahrgenommen werden. Dabei nennen die Führungskräfte verschiedenste Aspekte, die auf unterschiedlichen Ebenen wirken. Am meisten werden Auswirkungen genannt, die direkt die Mitarbeitenden betreffen und somit auf Mitarbeitenebene stattfinden. Darauf folgen Aspekte auf Unternehmensebene sowie Führungsebene. Die Tabelle 5 fasst die drei Subkategorien zusammen und zeigt die jeweilige Anzahl Nennungen in Klammern zusammen.

Tabelle 5
Übersicht der Auswirkungen von Wertschätzung im Arbeitsalltag

Auswirkungen von Wertschätzungen im Arbeitsalltag
Mitarbeitenebene
Zufriedenheit (3x)
Zunehmende Motivation (1x)
Bestmögliche Leistung erbringen (1x)
Führungsebene
Vertrauen zu den Führungskräften (1x)
Unternehmensebene
Langfristige Bindung ans Unternehmen (1x)

Wird die Subkategorie der Mitarbeitenebene angeschaut, so sind sich alle drei Expertinnen einig, dass sich Wertschätzung im Arbeitsalltag auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden auswirkt. Eine Expertin erwähnt zusätzlich, dass Wertschätzung auf Führungs- sowie Unternehmensebene wirkt. Durch Wertschätzung wächst das Vertrauen zu den Vorgesetzten und gleichzeitig kann eine langfristige Bindung zum Unternehmen entstehen.

4. Hauptkategorie: Möglichkeiten beim Arbeitgeber

Die letzte Hauptkategorie zeigt die Möglichkeiten beim aktuellen Arbeitgeber auf, um im Arbeitsalltag wertschätzend handeln zu können. Darunter beziehen sich die Aussagen der Expertinnen auf bestehende sowie fehlende Möglichkeiten. Die beiden Subkategorien bestehende sowie fehlende Möglichkeit werden in der Tabelle 6 aufgeteilt. Die Tabelle 6 gibt einen Überblick über die genannten bestehende sowie fehlende Möglichkeiten beim Arbeitgeber um wertschätzend handeln zu können. In Klammern werden die Anzahl Nennungen der Expertinnen (N=3) angegeben.

WERTSCHÄTZUNG IM FACILITY MANAGEMENT DES GESUNDHEITSWESENS

Tabelle 6

Übersicht über die bestehenden und fehlenden Möglichkeiten der Wertschätzung im Arbeitsalltag

Bestehende Möglichkeiten	Fehlende Möglichkeiten
Zeitliche Flexibilität (3x)	Zeitliche Ressourcen (2x)
Mitwirken von Mitarbeitenden bei wichtigen Themen (2x)	Materielle Möglichkeiten (1x)
Materielle Möglichkeiten (2x)	Gesundheitsfördernder Arbeitsplatz (1x)
Handlungsspielraum im Arbeitsalltag (1x)	
Interdisziplinäre Zusammenarbeit (1x)	
Transparente Kommunikation (1x)	

Aktuell sind sich alle Expertinnen einig, dass sie über zeitliche Flexibilität beim Arbeitgeber verfügen, damit sie wertschätzend handeln können. Lediglich die zeitlichen Ressourcen, die es ihnen ermöglichen die zeitliche Flexibilität auch zu nutzen, wird von zwei Expertinnen als fehlend angezeigt. Das Mitwirken von den Mitarbeitenden bei wichtigen Themen wird in zwei Unternehmen den Mitarbeitenden ermöglicht und von den beiden Expertinnen als wertschätzende Möglichkeit angesehen.

4.2 Ergebnisse der halbstandardisierten Interviews

Die Ergebnisse der halbstandardisierten Interviews werden in der Reihenfolge der Haupt- und Subkategorien entlang des Interviewleitfadens vorgestellt. Die Abbildung 3 dient zur Veranschaulichung des Kategoriensystems. In einem ersten Schritt werden die jeweiligen Haupt- sowie Subkategorien definiert. Die Reihenfolge innerhalb der Subkategorien beginnt mit der Subkategorie, die am meisten Nennungen aufweist. Als letzte Subkategorie folgt die, die am wenigsten Nennungen aufweist. Die direkten Zitate aus den Interviews werden in eckigen Klammern zitiert und dienen dabei als Beispiele zur Veranschaulichung der Daten.

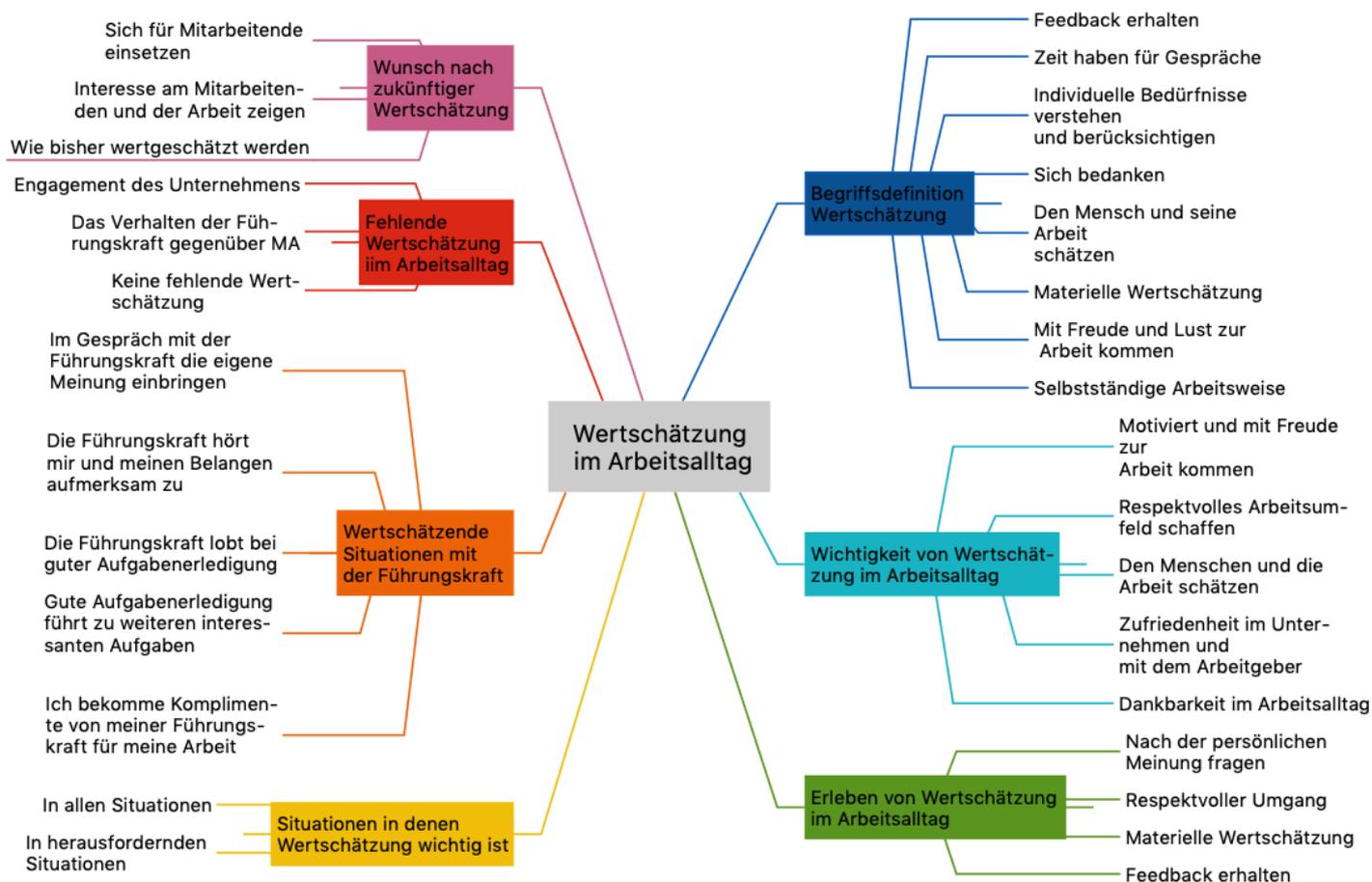


Abbildung 3. Eigene Darstellung des Kategoriensystems

1. Ergebnisse der Hauptkategorie: Begriffsdefinition Wertschätzung

Die erste Hauptkategorie zeigt auf, inwiefern sich die verschiedenen Definitionen von Wertschätzung der Teilnehmenden unterscheiden. Innerhalb dieser Hauptkategorie bestehen neun

Subkategorien. Dabei ist zu beachten, dass die Teilnehmenden verschiedene Aspekte zur Begriffsdefinition genannt haben und diese Aspekte jeweils als Subkategorien definiert sind.

1.1 Den Menschen und seine Arbeit schätzen

Wertschätzung im Arbeitsalltag definiert die Hälfte ($n=8$) der Teilnehmenden so, dass der Mensch und seine Arbeit geschätzt werden. Dies bedeutet für die Teilnehmenden, dass der Mensch respektiert wird und dass Begegnungen auf Augenhöhe stattfinden. Die Definition den Menschen und seine Arbeit schätzen bedeutet auch, dass die Arbeit der Mitarbeitenden wahrgenommen und wertgeschätzt wird. Es soll ein Arbeitsalltag gestaltet werden, der den Mitarbeitenden ermöglicht Mensch zu sein und ihn oder sie wertzuschätzen, auch wenn Fehler während der Arbeit geschehen, soll der Mensch hinter der Arbeit geschätzt werden.

[Für mich persönlich bedeutet Wertschätzung eigentlich, wenn man Achtung voneinander hat. Wenn man einander schätzt für die Arbeit, man schätzt einander als Mensch und auch der gegenseitige Respekt.] (Interview 7 MA, Pos. 11)

1.2 Feedback erhalten

Zu Wertschätzung im Arbeitsalltag gehört für ein Viertel der Teilnehmenden, dass sie Feedback erhalten. Dabei kann es sein, dass auch negatives Feedback geäußert wird. In diesem Fall gilt es als Wertschätzung, wenn das Feedback keine Abwertung der geleisteten Arbeit mit sich bringt, sondern das negative Feedback lediglich eine Korrektur darstellt. Wertschätzung im Arbeitsalltag durch Feedback kann an den jährlichen Mitarbeitendengesprächen von den Führungspersonen gegeben werden, aber auch von anderen Mitarbeitenden oder sogar der Kundschaft, wie es beispielsweise Patientinnen oder Patienten oder das Pflegepersonal sind.

[Wir haben ja immer wieder Ende Jahr ein Gespräch mit dem Chef und dort kommen die Informationen von den Abteilungen zurück. Positive oder vielleicht mal mehr Reklamationen. In den letzten Jahren habe ich auch gesagt, wenn ihr schon zufrieden seid mit mir dann gebt das auch dem Chef weiter. Auch er soll wissen, dass man zufrieden ist, nicht immer nur die Reklamationen. Und

dann haben das auch verschiedene Leute angefangen, positive oder negative. Und ich meine, nur so erfährst du, dass du deine Arbeit richtig machst.] (Interview 11 MA, Pos. 7)

Zum Feedback ist hinzuzufügen, dass auch ein fehlendes Feedback als Feedback, das wertschätzend ist, empfunden werden kann.

[Also, ich denke einfach, wenn sie zufrieden sind mit uns, oder. Dann nehme ich an, wir machen die Arbeit recht und wir sind auch froh, wenn sie manchmal kommen und sagen, das ist gut oder das habt ihr gut gemacht. Ja und ich denke einfach, wenn niemand etwas sagt, mache ich die Sache sicher recht. Weil in so einem grossen Betrieb, kann man ja nicht erwarten, dass immer jemand kommt und einem das sagt.] (Interview 1 MA, Pos. 10)

1.3 Sich Bedanken

Ein weiterer Aspekt an dem drei Teilnehmende Wertschätzung im Arbeitsalltag definieren, ist die Dankbarkeit. Auch hier unterscheiden die Teilnehmenden nicht, von wem die Dankbarkeit im Arbeitsalltag geäussert wird. Es kann ein Danke von der Führungsperson für die geleistete Arbeit sein oder im Allgemeinen im jährlichen Mitarbeitendengespräch. Auch die Dankbarkeit unter den Mitarbeitenden selbst wird auch als wertschätzend empfunden.

[Wir haben unsere Arbeit, die wir müssen, also müssen, die wir erledigen sollten und einfach wenn es erledigt wird, so ein Danke oder so wäre sehr hilfreich. Es kommt auch, es ist nicht so, dass es nicht kommt, aber je mehr, desto besser. Es ist jetzt nicht nur persönlich von mir, zusätzlich habe ich das auch von anderen mitbekommen, dass ein Danke viel hilft als Wertschätzung.] (Interview 3 MA, Pos. 5)

Nebst der Dankbarkeit vom eigenen Team und der Führungsperson wird auch hier die Kundschaft erwähnt, die sich direkt nach der Arbeitsausführung bedankt und von den Mitarbeitenden als wertschätzend empfunden wird.

[Ja. Ich habe für mich auch schon darüber nachgedacht. Wertschätzung ist vielmals, die Leute rufen mich, machen Meldungen, das ist kaputt und das hat jeder Handwerker, wenn man etwas repariert, dann sagt einem jeder danke und das ist für mich persönlich viel Wert. Natürlich

von den Vorgesetzten, es kommt auch. Wenn man ein Mitarbeitergespräch hat, dann kommt das auch rüber. Aber weil ich im Gebäude XY allein bin, kriegt man es halt nicht so mit.] (Interview 10 MA, Pos. 6)

1.4 Materielle Wertschätzung

Für drei Teilnehmende gehört zur Definition von Wertschätzung im Arbeitsalltag auch die materielle Wertschätzung. Darunter wird der Lohn aufgezählt, aber auch materielle Kleinigkeiten vom Unternehmen werden als wertschätzend empfunden. Dies kann beispielsweise das Weihnachtessen sein aber auch Reka-Check oder ein Schokohase zu Ostern. Dabei gilt zu beachten, dass die Teilnehmenden die materielle Wertschätzung nicht als wichtigste Wertschätzung ansehen, sondern als einen Teil von der Wertschätzung, die sie im Arbeitsalltag erfahren.

[Und im Betrieb sind es viel Kleinigkeiten, wenn man ein Weihnachtessen hat und der Chef sagt danke, dann ist das für alle gut so. Aber wenn es mal kein Weihnachtessen mehr gibt, dann ist man enttäuscht, obwohl auch einige ein bisschen wegen dem Weihnachtessen jammern. Und wenn der Chef nichts sagt am Weihnachtessen, dann sagen alle, er kann doch wenigstens danke sagen und wenn er danke sagt, dann ist es auch wieder nicht so, dann denkt man er liest einfach ab. Aber ich glaube man schätzt so Dinge schon oder vermisst es, auch mal einen Ausflug oder solche Dinge, das schätzt man als Arbeiter oder an Ostern halt mal ein Häschen kriegen beim Kaffee. Das sind Wertschätzungen vom Betrieb, es sind Kleinigkeiten, aber ich glaube sie sind grundsätzlich wichtig. Man merk es erst, wenn es dann mal nicht mehr kriegt.] (Interview 10 MA, Pos. 6)

1.5 Mit Freude und Lust zur Arbeit kommen

Mit Freude zur Arbeit kommen und Lust auf die Arbeit haben, dass sagten drei Teilnehmende, als sie gefragt wurden, was denn Wertschätzung im Arbeitsalltag bedeutet. Dabei kann sich diese Aussage auch auf das Fehlen von Wertschätzung im Arbeitsalltag beziehen, denn wenn die Teilnehmenden keine Wertschätzung im Arbeitsalltag empfinden, dann ist die Auswirkung, dass sie keine Freude und keine Lust auf ihre Arbeit haben.

[Für mich ist die Bedeutung, zum Beispiel, wenn ich mit Lust arbeiten komme. Ich möchte mit Lust arbeiten und nicht Angst haben während der Arbeitszeit. Aber bisher war es bei mir wirklich immer gut. Und mit den Mitarbeitern, mit meiner Kollegin zum Beispiel, verstehe ich mich auch sehr gut, bis jetzt haben wir keine Probleme.] (Interview 8 MA, Pos. 9)

1.6 Individuelle Bedürfnisse der Mitarbeitenden verstehen und berücksichtigen

Zwei der Teilnehmende äussern, dass Wertschätzung im Arbeitsalltag für sie bedeutet, dass die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden verstanden werden. Gleichzeitig bedeutet es für die Teilnehmenden, dass die individuellen Bedürfnisse und Anliegen während des Arbeitsalltags durch die Führungskraft berücksichtigt werden.

[Also bei mir ist es so. Ich war hier zuerst temporär angestellt, einen Monat lang. Dann habe ich XY meine Situation erklärt, denn ich bin alleinerziehender Vater. Ich brauchte eine Festanstellung und sie ist mir entgegengekommen. Sie hat mir wirklich geholfen. Sie hat ein gutes Wort eingelegt und alles. Nach einem Monat habe ich dann eine Festanstellung bekommen. Dadurch habe ich sehr grossen Respekt vor ihr und ich danke ihr auch, dass sie mir so geholfen hat. Normalerweise heisst es, erst nach etwa sechs bis sieben Monaten erhältst du eine Festanstellung. Dadurch, sie fragt auch immer, ob alles okay ist. Das finde ich schon gut.] (Interview 9 MA, Pos. 17)

1.7 Selbständige Arbeitsweise

Für zwei der Teilnehmenden ist Wertschätzung im Arbeitsalltag, dass sie ihre Arbeit autonom ausführen dürfen. Die beiden Teilnehmenden erachten es als wertschätzend, wenn sie in Ruhe gelassen werden und ihre Arbeit selbstständig ausführen dürfen.

[Klar ist es mal schön zu hören, das habt ihr gut gemacht oder das hast du gut gemacht. Aber eben ich finde Wertschätzung ist, wenn man einfach selbstständig arbeiten kann. Und das haben wir hier auch, das finde ich super.] (Interview 12 MA, Pos. 6)

1.8 Zeit haben für Gespräche

Ein weiterer Aspekt, der für zwei Teilnehmende den Begriff Wertschätzung mitdefiniert, ist die Möglichkeit mit der Führungskraft Gespräche führen zu können. Dabei spielt es keine Rolle, ob

es sich um geschäftliche Gespräche handelt oder um einen kurzen Small-Talk ist. Der Austausch und die Zeit für Gespräche mit der Führungskraft werden als wertschätzend wahrgenommen.

2. Ergebnisse der Hauptkategorie: Wichtigkeit von Wertschätzung im Arbeitsalltag

Die folgende Hauptkategorie bildet die Wichtigkeit von Wertschätzung im Arbeitsalltag ab. Dabei gilt zu beachten, dass die Teilnehmenden zur Beantwortung der Frage eine Skala von 1-10 erhalten haben, wobei 1 gar nicht wichtig und 10 äusserst wichtig bedeutete, dies sollte den Teilnehmenden eine Hilfestellung geben zur Beantwortung der Frage. Für die Auswertung der subjektiven Sichtweise wurden die Gründe, weshalb es wichtig für die Teilnehmenden ist, eruiert und in Subkategorien zusammengefasst. Die Wichtigkeit der Wertschätzung im Arbeitsalltag wird in den Subkategorien durch ihre Auswirkungen im Arbeitsalltag beschrieben.

2.1 Respektvolles Arbeitsumfeld schaffen

Die Wichtigkeit der Wertschätzung zeigt sich für fünf der Teilnehmenden durch den respektvollen Umgang miteinander. Für die Teilnehmenden ist es wichtig und wertschätzend, wenn sie in einem Arbeitsumfeld arbeiten, das respektvoll ist und sie akzeptiert, wie sie sind.

[Weil ich finde, ein gutes Beispiel ist noch, der frühere CEO, den wir hatten, der hat einem nie Hallo gesagt, wenn man ihn getroffen hat. Ich war per Du mit ihm gewesen. Der neue, der sagt Hoi und redet auch ein Wort mit dir. Das finde ich extreme Wertschätzung, weil auch ohne den Kleinsten im Haus läuft im Haus nichts. Das ist auch noch so ein Vergleich.] (Interview 12 MA, Pos. 10)

2.2 Den Menschen und die Arbeit schätzen

Weiter zeigt sich die Wichtigkeit von Wertschätzung im Arbeitsalltag für vier der Teilnehmenden vor allem dadurch, dass Führungskräfte den Menschen hinter der Arbeit kennen sowie die auszuführende Arbeit der Mitarbeitenden. Durch das Wissen über die Arbeit weiss die Führungskraft, was die Mitarbeitenden machen und nehmen diese Arbeiten nicht als selbstverständlich wahr. Durch eine offene Kommunikation und eine offene Fehlerkultur in diesem Umfeld ermöglicht Wertschätzung im Arbeitsalltag, dass sich Führungskräfte und Mitarbeitenden

auf Augenhöhe begegnen. Gleichzeitig führt es dazu, dass ein respektvolles sowie angenehmes Arbeitsumfeld für die Mitarbeitenden geschaffen werden kann.

[Wieso? Weil zuerst, das ist keine schöne Arbeit, die wir hier machen, das sollte jedem klar sein. Zweitens, du musst jeden Tag hierher kommen um 7 und bis 16 Uhr arbeiten. Drittens, das hier ist eine Psychiatrie, es ist auch psychisch nicht einfach hier zu arbeiten. Wir sind oftmals auch psychisch belastet. Also wenn es schlimme Patienten gibt, der ein Mittel klauen möchte oder der dir den alle fünf Minuten den Wagen wegnimmt. Es passieren verschiedene Dinge und du musst jeden Tag damit klarkommen und das ist nicht einfach. Plus dann auch noch die körperliche Arbeit.]

(Interview 16 MA, Pos. 15)

2.3 Motiviert und mit Freude zur Arbeit kommen

Ein weiterer Aspekt, der für einen Viertel ($n=4$) der Teilnehmenden die Wichtigkeit von Wertschätzung im Arbeitsalltag aufzeigt, ist die Freude, mit der sie arbeiten. Wertschätzung im Arbeitsalltag wirkt auf die Teilnehmenden motivierend. Durch Wertschätzung kommen sie gerne zur Arbeit, denn der Wert ihrer Arbeit und sie als Mensch werden geschätzt.

[Also zum einen, wenn ich von mir ausgehe, dass ist das was mich motiviert arbeiten zu kommen. Wenn ich weiss und merke, dass die Arbeit, die ich mache, dass man sieht, was wir machen, dass man den Wert erkennt. Und dann kann es noch so hektisch und noch so viele Schwierigkeiten geben, wenn ich spüre, dass das wahrgenommen wird und wichtig ist, ist das einfach der Motivator, wieso man überhaupt arbeitet. Darum ist es mir auch sehr wichtig.]

(Interview 4 MA, Pos. 9)

2.4 Dankbarkeit im Arbeitsalltag

Ein weiterer Punkt, weshalb Wertschätzung im Arbeitsalltag für drei Teilnehmende wichtig ist, ist die Dankbarkeit. Dabei muss Dankbarkeit im Arbeitsalltag für die drei Teilnehmenden nicht täglich vorhanden sein.

[Ja eben, weil ich einen Beruf mache, wenn ich keinen Dank habe, dann wäre es für mich [...] undankbar. Also grundsätzlich man kann das eine Weile machen einfach nur so aber ich glaube das

ist wichtig, sehr wichtig. Obwohl, ich glaube viele merken das gar nicht. Aber wenn man es nicht hat, vor allem wenn es auf die andere Seite kippt, wenn man schlecht gemacht wird und wenn man merkt, der Chef ist nicht zufrieden.] (Interview 10 MA, Pos. 10)

2.5 Zufriedenheit im Unternehmen und mit dem Arbeitgeber

Wertschätzung im Arbeitsalltag ist für zwei Teilnehmende deshalb wichtig, weil sie dazu führt, dass im Arbeitsalltag keine Unzufriedenheiten entstehen. Gleichzeitig führt sie dazu, dass die Mitarbeitenden die Zufriedenheit im Unternehmen wahrnehmen.

[Es entstehen allgemein in einem Betrieb keine Unzufriedenheiten. Darum ist für mich Wertschätzung in einem Betrieb wichtig.] (Interview 7 MA, Pos. 38)

3. Ergebnisse der Hauptkategorie: Erleben von Wertschätzung im Arbeitsalltag

Diese Hauptkategorie bezieht sich auf das persönliche Erleben von Wertschätzung im Arbeitsalltag. Dabei wurde der Fokus daraufgesetzt, das subjektive Erleben von Wertschätzung im Arbeitsalltag zu erfassen. Im Gegensatz zur Hauptkategorie «Begriffsdefinition Wertschätzung» ist diese Kategorie individueller. Dies zeigt sich dadurch, dass die Aussagen spezifischer sind und sich auf die Teilnehmenden selbst beziehen.

3.1 Feedback erhalten

Wertschätzung im Arbeitsalltag erleben sechs der Teilnehmenden durch Feedback. Dabei handelt es sich auch hier um Rückmeldungen von Führungspersonen oder Teamkolleginnen und Teamkollegen sowie auch von den Patientinnen und Patienten. Dabei kann das Feedback in Form von Dankbarkeit oder Lob gezeigt werden.

[Schöne Wertschätzung ist zum Beispiel auch, wenn wir auf eine Abteilung gehen und die Leute dort Freude haben, dass man dort ist und danke sagen oder «Super, seid ihr gerade kommen und habt es gemacht». In 99 % der Fälle sind sie zufrieden. Und das ist schön und dann weiss man, da ist man willkommen. Das finde ich schön, auch den Leuten etwas Gutes tun oder auch den Patienten mit etwas helfen. Das sind alles Wertschätzungen, die schöne Erfahrungen sind.] (Interview 12 MA, Pos. 12)

3.2 Respektvoller Umgang

Ein respektvoller Umgang im Arbeitsalltag wird von fünf Teilnehmenden als wertschätzend erlebt. Damit ein respektvoller Umgang als wertschätzend erlebt wird, müssen die folgenden drei Punkte alltäglich sein: das Grüßen, die gegenseitige Akzeptanz und der Respekt. Dies führt dazu, dass Mitarbeitenden auch bei Fehlern respektiert werden. Durch den respektvollen Umgang miteinander fühlen sich die Teilnehmenden wertgeschätzt.

[Wertschätzung ist für mich, dass man mich so nimmt wie ich bin.] (Interview 14 MA, Pos. 11)

3.3 Materielle Wertschätzung

Das Erleben von materieller Wertschätzung wird von einem Viertel der Teilnehmenden genannt. Es werden Süßigkeiten wie Kuchen oder Schokolade, der Lohn, Geschenke in Form von Blumen oder Vergünstigungen erwähnt. Auch hier erleben die Teilnehmenden die materielle Wertschätzung im Arbeitsalltag durch verschiedene Akteure, beginnend bei der Führungskraft, gefolgt von der Kundschaft und vom Unternehmen im Allgemeinen.

[Dann im Betrieb finde ich doch auch der Lohn ist auch ein Teil, wenn man das Gefühl hat, dass man für die Arbeit, die man macht, auch entsprechend entlohnt wird. Dann gibt es auch einen Haufen Nebenlohngeschichten. Vergünstigtes Mittagessen, Reka-Check oder wenn man Geburtstag hat ein Geschenk bekommt und die Vorgesetzte daran denkt, dass man Geburtstag hat, ein Mitarbeiterfest. Dass sind für mich alles so kleine Dinge, die ich auch als wertschätzend empfinde.]
(Interview 4 MA, Pos. 11)

3.4 Interesse am Mitarbeitenden

Drei der Teilnehmenden erleben es als wertschätzend, wenn sich die Führungskraft für den Mitarbeitenden interessiert. Dabei beziehen sich die Teilnehmenden nicht nur auf die beruflichen Themen, sondern auch darauf, dass privaten Themen Zeit und Raum gegeben wird.

[Ou, das sind ganz viel kleine Dinge. Wie einfach mal ein wie gehts dir, ist alles gut, wie gehts deiner Tochter oder der Frau.] (Interview 7 MA, Pos. 19)

3.5 Nach der persönlichen Meinung fragen

Drei der Teilnehmenden äusserten, dass ein weiterer Aspekt, der im Arbeitsalltag als wertschätzend empfunden wird, der ist, wenn Führungskräfte nach der Meinung der Mitarbeitenden fragen.

[Was erlebe ich? Vom Chef auf jeden Fall, dass das auch kommt. Er macht nicht einfach etwas und schreibt mir irgendwas vor, sondern er kommt und fragt wie siehst du es. Meine Meinung ist ihm wichtig und das sehe ich schon auch so.] (Interview 13 MA, Pos. 13)

4. Ergebnisse der Hauptkategorie: Situationen in denen Wertschätzung wichtig ist

Die folgende Hauptkategorie zeigt auf, in welchen Situationen Wertschätzung im Arbeitsalltag für die Teilnehmende besonders wichtig ist. Innerhalb dieser Hauptkategorie werden zwei Subkategorien unterschieden.

4.1 In herausfordernden Situationen

Wertschätzung im Arbeitsalltag ist für mehr als die Hälfte der Teilnehmenden ($n=9$) vor allem in herausfordernden Situationen wichtig. Dabei wurde beispielsweise auch die Corona-Pandemie erwähnt, die zu stressigen Situationen geführt hat. Nebst Stresssituationen werden auch Konfliktsituationen angesprochen, in denen es für die Teilnehmenden wichtig ist, von ihrer Führungskraft wertgeschätzt zu werden. Als Herausforderung werden auch neue Situationen im Arbeitsalltag angesprochen, in denen Arbeit geleistet werden muss, die für die Mitarbeitenden neu ist.

[Es ist sicher in schwierigen Situationen ist es natürlich schön. Wenn es sonst schon schwierig ist, wenn man spürt, dass die Vorgesetzte dich stützt und unterstützt und für einem da ist. Also vielleicht ist die Situation auch schwierig, weil ich einen Fehler gemacht habe und auch wenn sie mich vielleicht kritisieren muss. Dann kann man das ja trotzdem auf eine Art und Weise machen, ich sage jetzt mal auf der sachlichen Ebene bleiben und der ganze wertschätzende Teil ist dann auf der emotionalen Ebene.] (Interview 4 MA, Pos. 15)

4.2 In allen Situationen

Bei sechs der Teilnehmenden ist es klar, dass Wertschätzung im Arbeitsalltag immer wichtig ist und immer vorhanden sein sollte. Es wird erwähnt, dass Führungskräfte immer wertschätzend sein sollten und die Mitarbeitenden in jeder Situation wahrgenommen werden wollen.

[In welcher Situation? Also das ist jetzt eine ziemlich schwierige Frage, denn du hast immer Situationen. Die Wertschätzung darf sich nicht verlieren. So, wie ich deine Frage verstehe, an einem Tag kann ich Wertschätzung geben und am anderen Tag kann ich keine Wertschätzung geben. Nein, also entweder bist du so identisch und in jeder Situation entscheidest du und überlegst du. Weil Wertschätzung muss man immer spüren. [...] Es muss tagtäglich sein, dass man fit bleibt, konstant bleibt. Einfach eine Art der Kommunikation, wenn man einen guten Job gemacht hat, dann muss es selbstverständlich sein, ein danke vielmals. Alle müssen es spüren. Denn man arbeitet jeden Tag, das heisst man hat mindestens verdient, dass sich der Chef bedankt für die gute Arbeit. Es gibt keine spezifische Situation, das gibt es nicht. Es muss jeden Tag konstant sein.] (Interview 15 MA, Pos. 10)

5. Ergebnisse der Hauptkategorie: Wertschätzende Situationen mit der Führungskraft

Die folgende Hauptkategorie zeigt Situationen auf, in denen sie bereits Wertschätzung von ihrer Führungskraft erhalten. Dabei bezieht sich diese Kategorie auf die Frage «Ich nenne Ihnen fünf Situationen und bitte Sie mir zu sagen, welche dieser genannten Situationen auf ihren Chef / ihre Chefin zutreffen.» Hier wurden die fünf Situationen nach Jacobshagen et al. (2008) den Teilnehmenden vorgelesen und sie konnten antworten welche Situationen zutreffen. Diese Hauptkategorie soll den aktuellen Stand über das wertschätzende Handeln von den Führungskräften abbilden, dabei wurden die fünf Situationen als Subkategorien gebildet.

5.1 Im Gespräch mit der Führungskraft die eigene Meinung einbringen

Fast alle Teilnehmenden ($n=14$) berichten darüber, dass sie in Gesprächen mit ihrer Führungskraft ihre eigene Meinung einbringen dürfen. So konnte beispielsweise das Fachwissen explizit in Gesprächen genutzt werden, um den Führungskräften für gewisse Arbeiten andere Wege und Mittel aufzuzeigen.

[Wenn irgendwo ein Problem auftaucht, dann kann ich und darf ich ihm auch sagen, dass es nicht stimmt, dass es anders ist. Denn er holt mich auch, wenn irgendwo ein Problem ist. Weil eben, ich habe das Wissen, das er nicht hat.] (Interview 11 MA, Pos. 32)

5.2 Die Führungskraft hört den Belangen aufmerksam zu

Unter dieser Subkategorie wurde erfasst, ob die Führungskraft den Teilnehmenden und ihren Belangen aufmerksam zuhört. 12 der Teilnehmenden haben zugestimmt. Es wurden sowohl geschäftliche als auch private Belangen erwähnt.

[Ich habe ihr wirklich alles ehrlich erklärt, meine ganze Situation. Was zu auch Hause abläuft und dann ist sie mir entgegengekommen.] (Interview 9 MA, Pos. 50)

5.3 Die Führungskraft lobt bei guter Aufgabenerledigung

Mehr als die Hälfte der Teilnehmenden ($n=10$) erhalten von ihrer Führungskraft Lob, wenn die Aufgaben gut erledigt worden sind.

[Die Wertschätzung auch, wenn mir eine Grundreinigung machen oder einen Austritt haben, dann geht sie immer kontrollieren. Wenn sie zufrieden ist, dann ruft sie an oder sagt am Wochengespräch, ich war es kontrollieren und danke für euren Einsatz.] (Interview 2 MA, Pos. 18)

5.4 Gute Aufgabenerledigung führt zu weiteren interessanten Aufgaben

Bei sieben der Teilnehmenden führt eine gute Aufgabenerledigung zu weiteren interessanten Aufgaben, die den Teilnehmenden übertragen werden.

[Also die 4. ist eigentlich manchmal schon auch. Es ist halt ein bisschen auf dem Beruf, es ist halt ein Dienstleistungsberuf, wir machen ein bisschen alles. Auf eine Art trifft es zu und auf eine Art ist es halt einfach automatisch bei uns.] (Interview 7 MA, Pos. 34)

5.5 Führungskraft gibt Komplimente für die Arbeit

Eine weitere Situation, die sieben Teilnehmende bereits in ihrem Arbeitsalltag antreffen, ist, dass sie Komplimente von der Führungskraft für ihre Arbeit erhalten.

[Er gibt immer Komplimente und sagt, das hast du gut gemacht oder das hast du super gemacht.] (Interview 16 MA, Pos. 26)

6. Ergebnisse der Hauptkategorie: Fehlende Wertschätzung im Arbeitsalltag

Diese Hauptkategorie bezieht sich spezifisch auf die aktuelle Arbeitssituation der Teilnehmenden. Dabei wurde nach fehlenden Möglichkeiten der Wertschätzung in Bezug auf die Führungskraft gefragt. Durch gezieltes Nachfragen konnten Optimierungsmöglichkeiten, damit Wertschätzung im Arbeitsalltag gelebt werden kann, erfasst und in drei Subkategorien unterteilt werden.

6.1 Keine fehlende Wertschätzung

Für mehr als die Hälfte der Teilnehmenden ($n=9$) fehlt es im Arbeitsalltag grundsätzlich nicht an Wertschätzung. Sie fühlen sich wertgeschätzt und wissen die Art und Weise ihrer Führungskraft zu schätzen.

[Fehlt mir etwas? Nein, ich glaube nicht, dass mir etwas fehlt. Weil, man lässt mich machen, man fragt aber trotzdem nach bei gewissen Projekten. Es ist immer ein offenes Ohr da, wenn etwas ist. Es wird auch immer, wenn ich mit etwas komme, sofort angegangen und es wird nicht herausgezögert. Man wird ernst genommen. Fehlen? Nein, ich denke nicht.] (Interview 13 MA, Pos. 28)

6.2 Das Verhalten der Führungskraft gegenüber Mitarbeitenden

Die Hälfte der Teilnehmenden sieht Optimierungsbedarf auf der Ebene des Verhaltens der Führungskraft. Darunter wurden Aspekte genannt, beispielsweise, dass der Kontrollzwang gesenkt werden soll und dass Arbeitsunterbrüche durch die Führungskraft minimiert werden und nicht als selbstverständlich angesehen werden. Aber auch, dass sich die Führungskraft Zeit für die Mitarbeitenden nimmt und offen gegenüber deren Bedürfnisse und Ideen ist. Ein weiterer Punkt ist, dass die Führungskraft die Mitarbeitenden gegenüber anderen Abteilungen sowie höheren Führungskräften vertritt.

[Jetzt in Bezug zu meinem Vorgesetzten, manchmal passiert es, dass er viel zu tun hat. Früher da hatte er so viele x-verschiedene Projekte und so weiter und du läufst einfach hinter diesen Projekten und Arbeitsgruppen her und vergisst die Mitarbeiter. Und manchmal läuft er einfach am Mitarbeiter vorbei und der sagt, hallo und tschüss. Wenn es manchmal zu viele solche Projekte hat,

lieber mal bremsen. Vielleicht will der Mitarbeiter etwas fragen, oder etwas mitteilen, das ist das, was manchmal wichtig ist, dass man den Draht nicht verliert zu den eigenen Mitarbeitern. Wie gesagt, ein Fussballtrainer ohne Spieler, ist kein Trainer. [...] Aber wahrscheinlich würde ich das bei jedem Vorgesetzten sagen, hey du darfst den Draht nach unten nie verlieren, egal wie fest du im Stress bist.] (Interview 15 MA, Pos. 18)

6.3 Engagement des Unternehmens

Zwei der Teilnehmenden haben das Verbesserungspotenzial, um Wertschätzung im Arbeitsalltag zu erleben, in Bezug auf das Unternehmen genannt. Dabei wurde einerseits die materielle Wertschätzung durch den Lohn angesprochen, aber auch, dass die Teamfähigkeit gefördert werden soll.

[Den einzigen Punkt, den ich vielleicht noch sehe, an dem man noch arbeiten könnte, die Teamfähigkeit fördern. Dass man wirklich versucht. Das muss nicht mal während der Arbeitszeit sein, sondern mal einen Teamanlass machen. Vielleicht einmal im Jahr danke sagen. Das wäre jetzt, das Einzige, das mir in den Sinn kommt, alle an einen Tisch zu nehmen, weil jeder trägt seinen Beitrag dazu bei, dass es rollt, dass es funktioniert. Der Eine ein bisschen mehr, der Andere ein bisschen weniger je nach Fähigkeiten. Ja, ich glaube, das wäre das Einzige.] (Interview 13 MA, Pos. 30)

7. Ergebnisse der Hauptkategorie: Wunsch nach zukünftiger Wertschätzung

Die letzte Hauptkategorie beinhaltet den Wunsch, wie die Mitarbeitenden in Zukunft von ihren Führungskräften wertgeschätzt werden möchten. Anders als die Hauptkategorie «Fehlende Wertschätzung im Arbeitsalltag» ist diese Kategorie distinktiv individueller. Die Aussagen beziehen sich spezifischer auf die Teilnehmenden selbst. Die verschiedenen genannten Aspekte wurden in vier Subkategorien eingeteilt.

7.1 Wie bisher wertgeschätzt werden

Mehr als die Hälfte der Teilnehmenden ($n=11$) wünscht sich die Wertschätzung, die sie bisher erhalten haben, auch in Zukunft. Gemäss den Aussagen soll es so bleiben, wie es bis jetzt

gewesen ist, denn sie sind zufrieden mit der aktuellen Situation. Sie werden durch die Unterstützung sowie Offenheit von der Führungskraft wertgeschätzt.

[Also anders möchte ich es gar nicht haben. Weil ich bin sonst so, also eben wie gesagt, das ist das erste Mal, dass ich so ein Arbeitsverhältnis habe und für mich stimmt es so. Und ich denke mit der Zeit werden wir uns beide verändern und vielleicht gibt es dann andere Punkte. Aber ich glaube, ich habe auch nicht das Recht mir noch mehr zu Wünschen. Also weisst du, wie ich meine. Ich bekomme hier so viel Wertschätzung, wie ich sie noch nie erlebt habe. Ich darf Mensch sein, ich darf arbeiten und ich erhalte Respekt, den ich oft vermisst habe im Berufsleben. In anderen Betrieben da war man eine Nummer und wenn man eine Frau war mit einer ein bisschen grösseren Klappe, dann hat man vom Vorgesetzten, vom männlichen Vorgesetzten: Du Frau, du ruhig. Deswegen bin ich eigentlich mit dem Wunschlos glücklich.] (Interview 6 MA, Pos. 60)

[Das sind eigentlich ganz viele Punkte, die bereits stattfinden und die ich auch erwähnt habe. Eben indem man mal fragt, wie es einem geht und vielleicht auch mal Verständnis hat, wenn es einem vielleicht weniger gut geht, auch privat. Auch das kann mal vorkommen und das merkt man halt, das ist ja völlig normal im Leben. Man kann nicht immer alles verbergen. Ja und sonst einfach als Chefin da sein. Zuhören, wenn es ein Problem gibt und ja einfach miteinander reden und ehrlich sein. Eben auch danke sagen und einander Fehler verzeihen, so wie es eigentlich ist.] (Interview 7 MA, Pos. 48)

7.2 Sich für die Mitarbeitenden einsetzen

Mehr Einsatz der Führungskraft gegenüber den Mitarbeitenden, wird als Wunsch von vier Teilnehmenden geäußert. Dabei wird angesprochen, dass die Führungskraft sich Zeit für die Mitarbeitenden und deren Bedürfnisse nimmt und sich für diese einsetzt. Ausserdem sollte die Führungskraft die Mitarbeitenden gegen oben vertreten und hinter dem Team stehen.

[Also in der Zukunft. Für mich ist wichtig, die Wertschätzung, wenn er ein gutes Klima schafft für das ganze Team. Dann ist das automatische Wertschätzung für mich. Dass er uns vertritt nach oben. Auch weil, ich sage nur ein Beispiel, wenn du zwei Köche hast und du musst, 100 Mittagessen

WERTSCHÄTZUNG IM FACILITY MANAGEMENT DES GESUNDHEITSWESENS

liefern und dann plötzlich hast du nach zwei Monaten, 200 Mittagessen aber immer noch zwei Köche, das ist nicht machbar. Es braucht einen dritten Koch. Und so muss es auch in der Reinigungsbranche sein. Mehr mit gleich viel geht nicht. Mehr mit mehr. Weniger mit weniger. Dann, wenn ich sehe er vertritt uns gegen oben, er streitet für uns, dann sehe ich eine Wertschätzung. Wenn du immer mehr nach unten drückst, dann erzeugst du negative Energie, unzufriedene Mitarbeiter, mehr Krankheitsausfälle und dann reflektiert sich alles. Er kann mir dann tausendmal sagen, du machst einen guten Job, wenn ich eine negative Energie spüre und die Leute unter Druck sind. Darum, die gesamte Energie, die im Team herrscht, reflektiert sich auf die Wertschätzung. Was bringt mir ein unzufriedenes Team mit hundertmal danke vielmals und künstlichem Lächeln, aber sobald es eskaliert, ist man weg. Darum die Ehrlichkeit, authentisch hinter der eigenen Crew stehen, das ist die grösste Wertschätzung für mich. Denn du stehst vorne, egal ob etwas Gutes gemacht wurde, dann ist man vorne noch besser, aber wenn etwas Schlechtes gemacht wurde, dann steht man hinter ihnen. Das ist normal, manchmal gibt es Gutes manchmal Schlechtes, aber wir sind ein Team und ich spüre wir sind ein Team, dann wird es wunderbar, dann sind wir immer im Finale der Champions League. Wenn alles auseinander geht, dann kannst du loben so viel du willst, aber man spürt nichts. Dann bilden sich Grüppchen.] (Interview 15 MA, Pos. 20)

7.3 Interesse am Mitarbeitenden und der Arbeit zeigen

Bei zwei der Teilnehmenden ist der Wunsch nach Wertschätzung insofern vorhanden, dass sie sich wünschen, dass die Führungskraft weiss, wer der Mitarbeitenden ist und sich für ihn interessiert. Gleichzeitig wünschen sich die Teilnehmenden, dass die Führungskraft die Arbeiten des Mitarbeitenden kennt und sich auch dafür interessiert.

[Wenn er mehr wüsste, was meine Arbeit ist. Das Interesse. Wenn zum Beispiel ein Chef eine Übergabe hat zum anderen Chef, dann müsste der als erstes Mal erfahren, was macht der Mann alles, für was ist er zuständig, was für Aufgaben. Ich meine ich beginne am Morgen und flicke. Ich kommuniziere mit Ärzten, Krankenschwestern, mit dem Sekretariat und ich gehe dorthin, um Probleme zu lösen, dieses und jenes, er weiss es nicht.] (Interview 11 MA, Pos. 40)

5 Diskussion

In vorliegender Bachelor Thesis wird der Fragestellung nachgegangen, wie Führungskräfte aus dem FM im Gesundheitswesen ihre Mitarbeitenden im Arbeitsalltag wertschätzen können. Es folgt eine kurze Zusammenfassung über die Ergebnisse und eine Synthese mit der Theorie.

Dabei wurde durch die Interviews mit Führungskräften sowie Mitarbeitenden aus dem Gesundheitswesen, die im FM tätig sind, geführt. Sämtliche Teilnehmende äusserten, dass Wertschätzung in ihrem Arbeitsalltag bereits stattfindet und erlebt wird. Wertschätzung kann dazu führen, dass das Selbstwertgefühl von Mitarbeitenden gesteigert wird (Semmer et al., 2007). Wird die subjektive Bedeutung von Wertschätzung mit der Theorie verglichen, so zeigt sich bei den Antworten der Mitarbeitenden und der Theorie ein Konsens. Nach Pfister et al. (2020) handelt es sich bei Wertschätzung um die Anerkennung der individuellen Eigenschaften sowie Kompetenzen und Leistungen einer Person. Diese Begriffsdefinition hat sich auch bei den Antworten der Mitarbeitenden klar herauskristallisiert. Für sie bedeutet persönliche Wertschätzung im Arbeitsalltag als Mensch akzeptiert und geschätzt zu werden. Die Führungskräfte hingegen definieren die persönliche Bedeutung von Wertschätzung anhand des Umgangs im Arbeitsalltag.

Werden die Quellen der Wertschätzung im Arbeitsalltag betrachtet, so zeigen Semmer und Jacobshagen (2010), dass beispielsweise Lob, konstruktives Feedback und die gewünschte Meinungsäusserung Wertschätzung gelten. Auch hier gibt es Überschneidungen zwischen der Theorie und den Mitarbeitenden. Die Mitarbeitenden äusserten, dass sie vor allem Feedback im Arbeitsalltag als wertschätzend erleben. Auf der anderen Seite berichten alle Expertinnen davon, dass sie bereits wertschätzend agieren, in dem sie sich unter anderem Zeit nehmen für die Mitarbeitenden. Ausserdem ist es erfreulich zu sehen, dass fast alle Mitarbeitenden ihre Meinung im Arbeitsalltag äussern dürfen. Nach Semmer & Jacobshagen (2010) ist dies eine Möglichkeit, um den Mitarbeitenden Wertschätzung entgegenzubringen und führt dazu, dass sich Mitarbeitenden kompetent fühlen. Die Mitarbeitenden merken, dass ihnen vertraut wird.

Als Herausforderung gilt der Zeitfaktor im Allgemeinen in Bezug auf die arbeitsalltägliche Wertschätzung. Während sich die Mitarbeitenden wünschen, dass sich die Führungskräfte in Zukunft mehr für die Mitarbeitenden im Unternehmen einsetzen, fehlt es bei den Führungskräften an zeitlichen Ressourcen. Die Führungskräfte verfügen zwar über die zeitliche Flexibilität im Arbeitsalltag, aber es fehlt an zeitlichen Ressourcen, um diese Flexibilität gegenüber den Mitarbeitenden zu nutzen.

5.1 Beantwortung der Fragestellung «Wie können Führungskräfte des Facility Managements im Gesundheitswesen ihre Mitarbeitenden im Arbeitsalltag wertschätzen?»

Um die Fragestellung «Wie können Führungskräfte des Facility Managements im Gesundheitswesen ihre Mitarbeitenden im Arbeitsalltag wertschätzen?» zu beantworten, wurden diverse Aussagen von 16 Mitarbeitenden aus dem FM im Gesundheitswesen verglichen. Alle Interviewteilnehmenden berichten über bereits vorhandene Wertschätzung im Arbeitsalltag. Aus der bereits vorhandenen Wertschätzung im Arbeitsalltag sowie den Wünschen in Bezug auf zukünftige Wertschätzung am Arbeitsplatz haben sich verschiedene Punkte herauskristallisiert, an denen Führungskräfte in Zukunft ansetzen können, um ihre Mitarbeitenden im Arbeitsalltag wertzuschätzen. Das erste Handlungsfeld besteht im Umgang mit den Mitarbeitenden. Aus den Interviews zeigte sich, dass für die Mitarbeitenden aus dem FM Wertschätzung vor allem damit zusammenhängt, dass sie in ihrem Arbeitsalltag in erster Linie als Mensch geschätzt werden und nicht als Mitarbeitende. Dass es für die Teilnehmenden im Alltag wichtig ist, den Menschen hinter der Arbeit zu schätzen, zeigte sich auch, als nach der Wichtigkeit von Wertschätzung gefragt wurde. Dabei äusserte sich ein Viertel der Teilnehmenden, dass ihnen Wertschätzung im Arbeitsalltag wichtig ist, weil sie als Mensch geschätzt werden. Es ist erfreulich, dass fast alle Teilnehmenden bereits ihre Meinung in Gesprächen mit der vorgesetzten Person einbringen dürfen, dies führt auch zu Wertschätzung im Arbeitsalltag. Was hingegen mehr erfolgen könnte, ist das Aussprechen von

Komplimenten für die Arbeit der Mitarbeitenden. Einige erleben Wertschätzung im Arbeitsalltag bereits durch Feedback von ihren Führungskräften und andere definieren Wertschätzung durch Feedback. Dabei beinhaltet Feedback mehr als nur positive oder negative Rückmeldungen. Unter Feedback kann eben auch Lob fallen oder die Dankbarkeit, die den Mitarbeitenden rückgemeldet wird. Ein weiterer Punkt, der in Zukunft zu beachten ist, ist das Wissen über die Arbeit der Mitarbeitenden. Es wird als wertschätzend wahrgenommen, wenn die Führungskraft die Arbeitstätigkeit der Mitarbeitenden kennt und weiss, was sie während ihrer Arbeitszeit erledigt. Gleichzeitig kann die dazu führen, dass die Führungskräfte die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden berücksichtigen können. Durch das Wissen darüber können Kompetenzen und Ressourcen der Mitarbeitenden gezielter eingesetzt. Das gezielte Einsetzen ist wiederum sehr wertschätzend. Durch dieses Wissen können Führungskräfte den Mitarbeitenden auch neue Aufgaben zuteilen. Eine Aussage auf der Wertschätzungsskala (Jacobshagen et. al, 2008) sagt, dass eine gute Aufgabenerledigung zur Übertragung von weiteren interessanten Aufgaben führt, denn auch dieser Punkt kann als Wertschätzung erlebt werden. Es vermittelt den Mitarbeitenden, dass sie in ihrer Arbeit kompetent sind und zeigt somit auch, dass sie geschätzt werden.

Abschliessend lässt sich festhalten, dass bereits viele Aspekte von Wertschätzung im Arbeitsalltag der Mitarbeitenden im FM gelebt werden. In erster Linie sollen die Mitarbeitenden als Mensch geschätzt werden. Aufbauend auf dieser Wertschätzung können Führungskräfte Feedback gegenüber den Mitarbeitenden ausüben, um wertschätzend zu sein. Gleichzeitig soll darauf geachtet werden, dass die Führungskräfte die Arbeiten und Arbeitsabläufe der Mitarbeitenden kennen. Besondere Beachtung sollte der Wertschätzung in herausfordernden Situationen geschenkt werden, in denen ist sie gemäss den Mitarbeitenden am wichtigsten.

5.2 Handlungsempfehlungen

In Kapitel 2.1.2 wurde bereits darauf hingewiesen, was die Quellen von Wertschätzung im Arbeitsalltag sind. In diesem Unterkapitel werden nun konkrete Handlungsempfehlungen

abgegeben. Diese basieren auf der Kombination der Ergebnisse aus den Interviews sowie eigenen Überlegungen. Die vorliegenden Ergebnisse sollen die Führungskräfte des FM im Gesundheitswesen dabei unterstützen Wertschätzung in ihrem Arbeitsalltag gegenüber den Mitarbeitenden zu fördern. Dabei gibt es folgende Handlungsebenen, die auf drei verschiedenen Ebenen ansetzen.

Workshop zur partizipativen Massnahmenentwicklung

Auf Teamebene bietet sich ein Workshop zum Thema Wertschätzung im Arbeitsalltag an. In einem solchen Workshop kann ein gemeinsames Verständnis von Wertschätzung innerhalb des Teams geschaffen werden. Gleichzeitig führt eine partizipative Massnahmenentwicklung zu einer höheren Akzeptanz der Beteiligten. Sprich, in einem Workshop kann zu Beginn das gemeinsame Verständnis von Wertschätzung im Arbeitsalltag geschaffen werden. Darauf aufbauend können Möglichkeiten, die von den Mitarbeitenden als wertschätzend angesehen werden, definiert werden. Gleichzeitig kann die Führungskraft sich einbringen und aufzeigen, in welchen Bereichen und inwiefern eine Umsetzung der Wertschätzung im Arbeitsalltag möglich ist.

Die Aufgaben der Mitarbeitenden kennen

Auf Führungsebene empfiehlt sich, dass sich die Führungskräfte gezielt mit den Aufgaben des Teams beziehungsweise der Mitarbeitenden auseinandersetzen. Hier kann es hilfreich sein, dass die Mitarbeitenden während ihres Arbeitsalltag am Arbeitsplatz besucht werden. Dabei ist es wichtig, dass der Besuch aus Interesse an der Arbeit entsteht und nicht aufgrund von Kontrollen. Kennen Führungskräfte die Aufgaben ihrer Mitarbeitenden, ermöglicht dies eine weitere Wertschätzung. Dies kann beispielsweise dazu führen, dass den Mitarbeitenden weitere Aufgaben übertragen werden können, weil die Führungskräfte die Kompetenzen der Mitarbeitenden besser kennenlernen.

Einführen der Wertschätzungsskala nach Jacobshagen et al. (2008)

Eine weitere Handlungsempfehlung bezieht sich auf die Organisationsebene. Jährlich werden Mitarbeitendengespräche, Zufriedenheitsbefragungen und andere Erhebungen in Unternehmen durchgeführt. Dazu wird empfohlen zusätzlich die Wertschätzungsskala

aufzunehmen. Die Skala umfasst insgesamt 15 Items und misst Wertschätzung. Dabei unterscheidet die Wertschätzungsskala zwischen der Wertschätzung durch Führungskräfte und durch Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen. Durch das Erheben von Wertschätzung, kann gezielt gehandelt werden und Unternehmen sehen, welche Art und Weise von Wertschätzung im Unternehmen vorhanden ist beziehungsweise fehlt.

5.3 Kritische Würdigung

Vorliegendes Kapitel widmet sich der kritischen Reflexion der Bachelor Thesis, es werden Punkte beschrieben, die besser hätten gemacht werden können

Im Theorieteil wird vor allem die Eingrenzung des Themas bemängelt. Da hätte sich eine bessere und klare Eingrenzung angeboten. Beginnend bei der Theorie zum Selbstwert beziehungsweise Selbstwertgefühl, die nur kurz angeschnitten wird und gleichzeitig für das Thema Wertschätzung relevant ist. Allerdings ist der Selbstwert in der psychologischen Literatur selbst ein grosses Thema, detailliert auf dieses einzugehen hätte den Rahmen der vorliegenden Arbeit gesprengt. Ausserdem stellte sich die Autorin die Frage, ob es aufgrund des SOS-Modells es nicht ein separates Kapitel zum Thema Stress gebraucht hätte. Aber auch dies hätte den Rahmen der Arbeit gesprengt.

Weiter wird das Vorgehen um an die Stichprobe der halbstandardisierten Interviews zu gelangen kritisch reflektiert. Die erste Kontaktaufnahme der Autorin mit den Führungskräften könnte das Ergebnis verzerrt haben. Da die Führungskräfte ihre Mitarbeitenden daraufhin angesprochen haben, ob das Interesse besteht an den Interviews teilzunehmen. Dies kann dazu führen, dass nur Mitarbeitende teilgenommen haben, die bereits ein gutes bis sehr gutes Verhältnis zu ihren Führungskräften haben und sich wertgeschätzt fühlen. Während andere, die kein gutes Verhältnis zu ihren Führungskräften pflegen, vielleicht gar nicht die Chance erhalten haben teilzunehmen. Ausserdem können die Ergebnisse der Arbeit nicht als repräsentativ angesehen werden, da der vorliegenden Bachelor Thesis eine qualitative Erhebung zugrunde liegt.

5.4 Fazit und Ausblick

Ziel dieser Bachelor Thesis war es, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden aus dem FM bezüglich Wertschätzung im Arbeitsalltag anhand einer qualitativen Datenerhebung herauszuarbeiten. Dabei wurde festgestellt, dass Wertschätzung im Arbeitsalltag dieser Mitarbeitenden bereits erlebt wird. Die Untersuchung hat ergeben, dass vor allem auf persönlicher Ebene Mitarbeitende geschätzt werden wollen und dies als Wertschätzung empfunden wird. Diesem Aspekt sollte definitiv mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden. Denn es ist ein Aspekt, der die Unternehmen kein Geld kostet und in der täglichen Interaktion mit den Mitarbeitenden umgesetzt werden kann. Gleichzeitig kann empfundene Wertschätzung zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führen. Zusammenfassend lässt sich in vorliegender Untersuchung festhalten, dass vor allem immaterielle Wertschätzung am Arbeitsplatz von zentraler Bedeutung ist.

Letztlich bleibt offen, wie sich die vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen in der Praxis auswirken. Für die Zukunft wäre es interessant eine erneute Erhebung durchzuführen, nachdem die Handlungsempfehlungen umgesetzt wurden. So wäre ein Vergleich zwischen den jetzigen und zukünftigen Ergebnissen möglich. Auch könnte beispielsweise eine quantitative Erhebung mit einer grösseren Stichprobe sinnvoll sein, um validere Ergebnisse anzustreben.

Literaturverzeichnis

- Aronson, E., Wilson, T. D. & Akert, R. M. (2014). *Sozialpsychologie* (8., aktualisierte Auflage, Nachdruck.). München: Pearson.
- Becker, F. (2019). *Mitarbeiter wirksam motivieren: Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57838-4>
- Berufsberatung (2022). *Fachgebiet Facility Management*. Verfügbar unter <https://www.berufsberatung.ch/dyn/show/29158>
- Bogner, A. & Menz, W. (2002). Das theoriegenerierende Experteninterview. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview* (S. 33–70). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-322-93270-9_2
- Bornewasser, M. (2013). Prozessreorganisation im Krankenhaus: Lassen sich auch logistische Konzepte der Industrie im Krankenhaus umsetzen? In R.B. Bouncken, M.A. Pfannstiel & A.J. Reuschl (Hrsg.), *Dienstleistungsmanagement im Krankenhaus I* (S. 71–93). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-00873-4_4
- Bortz, J. & Döring, N. (1995). *Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer.
- Bundesamt für Statistik (2021). *Gesundheit Taschenstatistik 2020*. Verfügbar unter <https://www.swissstats.bfs.admin.ch/collection/ch.admin.bfs.swissstat.de.issue211415402000/article/issue211415402000-01>
- Decker, C., & Fischbach, A. (2010). Der Zusammenhang zwischen Wertschätzung, Stolz, Zufriedenheit und Engagement im Einzelhandel. *praevium – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, 3, 10-11. https://www.zeitschriftpraevium.de/fileadmin/redakteur/download/praevium/0310/praevium_nr_1.3_2010_komplett.pdf#page=6

WERTSCHÄTZUNG IM FACILITY MANAGEMENT DES GESUNDHEITSWESENS

Dresing, T & Pehl, T. (2015). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (6. Auflage.). Marburg: Eigenverlag.

Duden (2022). *Wertschätzung*. Verfügbar unter <https://www.duden.de/rechtschreibung/Wertschaetzung>

Ferreira, Y. (2020). *Arbeitszufriedenheit: Grundlagen, Anwendungsfelder, Relevanz (Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie)* (1. Auflage.). Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.

Felfe, J., Six, B. (2006). Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit* (S. 37 – 60). Göttingen: Hogrefe.

Flick, U. (2019). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (9. Auflage). Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH.

Franz, R. (2011). Auswirkungen der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit im Dienstleistungssektor. In Kramer, Kramer, J. W., Nitsch, K. W., Prause, G., von Schubert, A., Weigand, A. & Winkler, J. (Hrsg.). *Wismarer Schriften zu Management und Recht* (S. 16 – 111). Bremen: Europäischer Hochschulverlag GmbH & Co. KG.

Gerber, N. & Läuppi, V. (2015). *Leistungskatalog für nicht-medizinische Supportleistungen in Spitälern LekaS - SN EN 15221-4 branchenspezifisch angepasst, erweitert und kommentiert*. Verfügbar unter: https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/1796/1/2015_Gerber_Leistungskatalog_ZHAW.pdf

Gerber, N., Kirecci, I., Klauser, V., Krähenbühl, A., Nörr-Pfenninger, S., Pericin Häfliger et al. (2020). *Service-und genesungsorientierte Leistungserstellung in Gesundheitsorganisationen: ein Plädoyer für mehr Kooperation von medizinischen und nicht-medizinischen Berufsgruppen*. Verfügbar unter https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/21153/3/2020_Gerber-et-al_Service-und-genesungsorientierte-Leistungserstellung-in-Gesundheitsorganisationen.pdf

WERTSCHÄTZUNG IM FACILITY MANAGEMENT DES GESUNDHEITSWESENS

Harter, S. (1993). Causes and Consequences of Low Self-Esteem in Children and Adolescents. In R.F. Baumeister (Eds.), *Self-Esteem* (pp. 87–116). Boston, MA: Springer US.

https://doi.org/10.1007/978-1-4684-8956-9_5

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

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. Oxford, England: John Wiley.

Heuss, S. & Datta, S. (2022). Kommunikation: Ein wichtiger Schlüssel für zufriedene Ärztinnen und Ärzte im Spital. *Schweizerische Akademien der Medizinischen Wissenschaften SAMW Bulletin*, (1), 1-4. Verfügbar unter <https://www.samw.ch/de/Publikationen/Bulletin.html>

Institut Facility Management ZHAW (2022). *FM im Healthcare*. Verfügbar unter

<https://www.zhaw.ch/de/lisfm/institute-zentren/ifm/ueber-uns/hospitality-management-und-consumer-fm/fm-in-healthcare/#c44821>

Jacobshagen, N., Oehler, N., Stettler, E., Liechti, S., & Semmer, N. K. (2008). Appreciation at Work: Measurement and Associations with Well-Being. Poster presented at the *8th Conference of the European Academy of Occupational Health Psychology* in Valencia, Spain.

Jacobshagen, N. (2012). *Wertschätzung am Arbeitsplatz: Neuste Erkenntnisse*. Verfügbar unter http://www.swissnurseleaders.ch/fileadmin/user_upload/B.5_Veranstaltungen/2012_S_VPL_Kongress/19.10.2012/19.10.12_N.Jacobshagen_Wertschaetzung-neusteErkenntnisse.pdf

Jacobshagen, N. & Semmer, N. K. (2009). Wer schätzt eigentlich wen? Kunden als Quelle der Wertschätzung. *Wirtschaftspsychologie*, 1, 11-19.

Jacobshagen, N. (2013). Der innere Stress der krank macht. *HR Today Special*, 1, 6-7. Verfügbar unter <https://www.jacobshagen.ch/arbeitspsychologin-medienspiegel-publikationen/>

- Jonkisz, E., Moosbrugger, H. & Brandt, H. (2012). Planung und Entwicklung von Tests und Fragebogen (Springer-Lehrbuch). In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (S. 27–74). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
https://doi.org/10.1007/978-3-642-20072-4_3
- Judge, T. A., Parker, S., Colbert, A. E., Heller, D. & Ilies, R. (2001). Job satisfaction: A cross-cultural review. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology. Organizational psychology*, (pp. 25–52). London: SAGE.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung (Grundlagentexte Methoden)* (4. Auflage.). Weinheim Basel: Beltz Juventa.
- Leary, M. R. & Baumeister, R. F. (2000). The nature and function of self-esteem: Sociometer theory. In Zanna, M. P. (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology (Vol. 32)* (pp. 1 – 62). San Diego: Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(00\)80003-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(00)80003-9)
- Lucas, H. (2017). *Healthcare Facilities Management*. Verfügbar unter <https://digitalcommons.murraystate.edu/bis437/15>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.
- Matyssek, A. K. (2011). *Wertschätzung im Betrieb: Impulse für eine gesündere Unternehmenskultur*. Norderstedt: Books on Demand.
- Meuser, M. & Nagel, U. (2009). Das Experteninterview — konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth & D. Jahn (Hrsg.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft* (S. 465–479). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91826-6_23

- Nerdinger, F. W. (2014). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit (Springer-Lehrbuch). In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits-und Organisationspsychologie* (S.419 – 440). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-41130-4_24
- Nerdinger, F. W. (2019). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit (Springer-Lehrbuch). In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits-und Organisationspsychologie* (S. 463 – 486). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4_24
- Parker, S. K., Morgeson, F. P. & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403–420. <https://doi.org/10.1037/apl0000106>
- Pfister, I. B., Jacobshagen, N., Kälin, W., Stocker, D., Meier, L. L. & Semmer, N. K. (2020). Appreciation and illegitimate tasks as predictors of affective wellbeing: Disentangling within- and between-person effects. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 36(1), 63-75. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a6>
- Renner, K.-H., & Jacob, N.-C. (2020). *Das Interview: Grundlagen und Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Basiswissen Psychologie* (1. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-60441-0_1
- Schubert, K., Müller, J.D. (2021). William James. In L. Siep, H. Ikäheimo & M. Quante, (Hrsg.) *Handbuch Anerkennung* (205-210). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19558-8_75
- Semmer, N. K. & Jacobshagen, N. (2003). Selbstwert und Wertschätzung als Themen in der arbeitspsychologischen Stressforschung. In K.-C. Hamborg & H. Holling (Hrsg.), *Innovative Personal- und Organisationsentwicklung* (S.131–155). Göttingen: Hogrefe.
- Semmer, N. K., Tschan, F., Elfering, A., Kälin, W., & Grebner, S. (2005). Young adults entering the workforce in Switzerland: Working conditions and well-being. In H. Kriesi, P. Farago, M.

WERTSCHÄTZUNG IM FACILITY MANAGEMENT DES GESUNDHEITSWESENS

- Kohli & M. Zarin (Eds.), *Contemporary Switzerland: Revisiting the special case* (pp. 163-189). London: Palgrave Macmillan.
- Semmer, N., Jacobshagen, N. & Meier, L. (2006). Arbeit und (mangelnde) Wertschätzung. *Wirtschaftspsychologie*, 8, 87-95.
- Semmer, N. K., Jacobshagen, N., Meier, L. L., & Elfering, A. (2007). Occupational stress research: The „Stress-as-Offense-to-Self“ perspective. In J. Houdmont & S. McIntyre, (Eds.), *Occupational health psychology: European perspectives on research, education and practice*, Vol. 2 (43-60). Castelo da Maia: ISMAI Publishing.
- Semmer, N. K. & Jacobshagen, N. (2010). Feedback im Arbeitsleben – eine Selbstwert-Perspektive. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 41(1), 39–55.
<https://doi.org/10.1007/s11612-010-0104-9>
- Semmer, N. K., Tschan, F., Jacobshagen, N., Beehr, T. A., Elfering, A., Kälin, W. et al. (2019). Stress as Offense to Self: a Promising Approach Comes of Age. *Occupational Health Science*, 3(3), 205–238. <https://doi.org/10.1007/s41542-019-00041-5>
- Six, B. & Felfe, J. (2004). Einstellungen und Werthaltungen im organisationalen Kontext. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie 1 — Grundlagen und Personalpsychologie. Enzyklopädie der Psychologie* (S. 597–672). Göttingen: Hogrefe.
- Sprenger, B. (2005). *Im Kern getroffen: Attacken aufs Selbstwertgefühl und wie wir unsere Balance wiederfinden* (3. Aufl.). München: Kösel.
- Stocker, D., Jacobshagen, N., Semmer, N. K. & Annen, H. (2010). Appreciation at Work in the Swiss Armed Forces. *Swiss Journal of Psychology*, 69(2), 117–124. <https://doi.org/10.1024/1421-0185/a000013>
- Stocker, D., Jacobshagen, N., Krings, R., Pfister, I. B. & Semmer, N. K. (2014). Appreciative Leadership and Employee Well-Being in Everyday Working Life. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 28(1–2), 73–95.
<https://doi.org/10.1177/239700221402800105>

WERTSCHÄTZUNG IM FACILITY MANAGEMENT DES GESUNDHEITSWESENS

Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie* (7.Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Van Quaquebeke, N. & Felps, W. (2016). Respectful inquiry: A motivational account of leading through asking open questions and listening. *Academy of Management Review*, 43, 1 – 23.

Weidinger, L., Löschnigg-Tausz, M. & Hausmann, D. (2022). Pflege & Wissenschaft. *ProCare* 27, 48–51. <https://doi.org/10.1007/s00735-022-1540-9>

Wegge, J. & van Dick, R. (2006). Arbeitszufriedenheit, Emotionen bei der Arbeit und organisationale Identifikation. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit* (S. 11– 36). Göttingen: Hogrefe.

Zwack, M., Muraitis, A. & Schweitzer, J. (2012). Der Kontext der (Nicht-)Wertschätzung: Zu einer praktischen Theorie der Wertschätzung in Organisationen. *Kontext*, 43(2), 115–131.

<https://doi.org/10.13109/kont.2012.43.2.115>

Zwack, M. & Muraitis, A. (2013). Wertschätzung im Betrieb: Weshalb sie oft vermisst wird und mögliche Beiträge zu ihrem Zustandekommen. In J. Schweitzer & U. Bossmann (Hrsg.),

Systemisches Demografiemanagement (S. 87–104). Wiesbaden: Springer Fachmedien

Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-03147-3_7

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Eigene Darstellung Stufenmodell der Wertschätzung nach Zwack & Muraitis (2013)	7
Abbildung 2. Eigene Darstellung des Vorgehens der Datenauswertung und Analyse in Anlehnung an Kuckartz (2018)	20
Abbildung 3. Eigene Darstellung des Kategoriensystems	27

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Übersicht Experteninterviews	14
Tabelle 2 Übersicht halbstandardisierte Interviews	14
Tabelle 3 Übersicht der Aspekte der persönlichen Bedeutung von Wertschätzung im Arbeitsalltag	23
Tabelle 4 Übersicht der wertschätzenden Handlungen im Arbeitsalltag	24
Tabelle 5 Übersicht der Auswirkungen von Wertschätzung im Arbeitsalltag	25
Tabelle 6 Übersicht über die bestehenden und fehlenden Möglichkeiten der Wertschätzung im Arbeitsalltag	26