



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie

# **Job-Ressourcen in der kommerziellen Reinigung**

MASTER-ARBEIT

2022 / 2023

Autor

Niederhauser, Luca

Begleitperson

Baumann, Rébecca

Praxispartnerin

ARAG AG

Stähli, Martina

## **Zusammenfassung**

Die Masterarbeit verfolgt das Ziel, die Arbeitsbedingungen von Angestellten in der kommerziellen Reinigung zu verbessern. Die hohe Belastung in der Reinigung (Rabelo, 2017) gefährdet die Leistungsfähigkeit und Gesundheit von Reiniger\*innen (Baran et al., 2012). Soral et al. (2021) zeigen, aufbauend auf der Conservation of Resources Theorie (Hobfoll et al., 2018), dass die Verfügbarkeit von Job-Ressourcen entscheidend für ein erfolgreiches Coping ist. In einer vorgelagerten qualitativen Studie wurden elf Interviews mit Führungskräften und Angestellten durchgeführt, um die verfügbaren und genutzten Job-Ressourcen zu identifizieren. Die Interview-Transkripte wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet. In der quantitativen Studie wurde anschliessend mittels Fragebogen erhoben, ob ausgewählte Faktoren die Verfügbarkeit von Job-Ressourcen beeinflussen. Die Daten aus den Fragebögen (n=31) wurden mit dem Mann-Whitney-U-Test auf signifikante Gruppenunterschiede untersucht. Die Mixed-Methods-Studie konnte zeigen, dass die kontextuelle Job Ressource Servant-Leadership die am stärksten verfügbare Ressource war und von den Angestellten am häufigsten zum Coping genutzt wurde.

**Schlagwörter:** kommerzielle Reinigung, Conservation of Resources, Job-Ressourcen, Servant-Leadership

## Abstract

The thesis aims to improve the working conditions of employees in commercial cleaning. The high workload in cleaning (Rabelo, 2017) threatens the performance and health of cleaners (Baran et al., 2012). Soral et al. (2021) show, based on the Conservation of Resources Theory (Hobfoll et al., 2018), that the availability of job resources is crucial for successful coping. In a preceding qualitative study, eleven interviews were conducted with managers and employees to identify available and used job resources. The interview transcripts were analyzed using qualitative content analysis. In the following quantitative study, a questionnaire was used to determine whether selected factors influence the availability of job resources. The data from the questionnaires (n=31) were analyzed using the Mann-Whitney-U test for significant group differences. The mixed-methods study showed that the contextual job resource of servant leadership was the most available resource and was also most frequently used by employees for coping.

**Key words:** Commercial cleaning, Conservation of Resources, job resources, servant-leadership

**Anzahl Zeichen:** 234'168

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	8
2	Praxispartnerin ARAG AG .....	13
3	Theorie.....	16
3.1	Kommerzielle Reinigung.....	17
3.2	Dirty-Work .....	18
3.3	Belastungen in der kommerziellen Reinigung.....	20
3.4	Coping aus einer Ressourcen-Perspektive.....	22
3.5	Conservation of Resources Theorie.....	24
3.5.1	Ressourcen-Passagen .....	27
3.5.2	Schlussfolgerungen der COR-Theorie.....	28
3.6	Ressourcenkategorisierung.....	28
3.7	Job-Ressourcen .....	30
3.7.1	Aufgaben-Ebene .....	31
3.7.2	Prozess-Ebene .....	32
3.7.3	Team-Ebene .....	32
3.7.4	Organisationale-Ebene.....	32
3.8	Verfügbarkeit und Nutzung von Ressourcen.....	35
3.9	Reflexion der Theorie .....	37
4	Herleitung der Forschungsfragen anhand des theoretischen Rahmenmodells.	39
4.1	Herleitung des Handlungsbedarfes .....	39

4.2	Begründung der Forschungsperspektive.....	40
4.3	Forschungsinteresse.....	43
4.4	Theoretisches Rahmenmodell.....	44
4.5	Forschungsfragen.....	47
5	Forschungsdesign.....	48
5.1	Mixed Methods.....	50
5.1.1	Sequenzielles Zwei-Phasen Verallgemeinerungsdesign.....	51
6	Qualitative Studie.....	53
6.1	Forschungsfeld.....	54
6.2	Stichprobenauswahl.....	55
6.3	Interviewleitfadenentwicklung.....	57
6.4	Datenerhebung anhand teilstrukturierter Interviews.....	60
6.5	Datenaufbereitung.....	62
6.6	Qualitative Inhaltsanalyse.....	63
6.6.1	Kategoriensystem.....	65
6.7	Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse.....	70
6.7.1	Ergebnisse zur Sub-Forschungsfrage eins: Einflussfaktoren in der kommerziellen Reinigung.....	70
6.7.2	Ergebnisse zur Sub-Forschungsfrage zwei und drei: verfügbare und genutzte Job-Ressourcen.....	71
	Verfügbare Ressourcen Aufgaben-Ebene.....	72

	Genutzte Ressourcen Aufgaben-Ebene. ....	72
	Verfügbare Ressourcen Prozess-Ebene. ....	74
	Genutzte Ressourcen Prozess-Ebene. ....	75
	Verfügbare Ressourcen Team-Ebene. ....	76
	Genutzte Ressourcen Team-Ebene. ....	76
	Verfügbare Ressourcen Organisationale-Ebene. ....	78
	Genutzte Ressourcen Organisationale-Ebene. ....	79
6.8	Interpretation der QUAL Ergebnisse. ....	81
6.8.1	Einflussfaktoren. ....	81
6.8.2	Verfügbare und genutzte Ressourcen. ....	84
	Interpretation der Job Ressourcen auf Aufgaben-Ebene. ....	85
	Interpretation der Job-Ressource auf Prozess-Ebene. ....	86
	Interpretation der Job-Ressourcen auf Team-Ebene. ....	87
	Interpretation der Job-Ressourcen auf Organisations-Ebene. ....	88
7	Quantitative Studie. ....	91
7.1	Stichprobenauswahl. ....	93
7.2	Fragebogenentwicklung. ....	94
7.2.1	Operationalisierung. ....	95
7.2.2	Fragebogen. ....	98
7.3	Datenerhebung. ....	99
7.4	Datenbereinigung. ....	100

7.5	Beschreibung der Stichprobe .....	101
7.6	Dateninspektion und deskriptive Analyse .....	103
7.7	Interferenzstatistische Analyse .....	107
7.8	QUANT Ergebnisse.....	108
8	Interpretation der QUAL und QUANT Studie.....	109
9	Handlungsempfehlungen.....	114
9.1	Schaffung von neuen Ressourcen.....	114
9.2	Erhöhung der Verfügbarkeit von bestehenden Ressourcen.....	115
9.3	Reduktion von Belastungen.....	116
10	Reflexion der QUAL und QUANT Studie.....	117
11	Konklusion .....	122
12	Literaturverzeichnis.....	126
	Abbildungsverzeichnis .....	136
	Tabellenverzeichnis.....	136
Anhang	138	

## 1 Einleitung

Wie sich Arbeit auf das Individuum und seine Umwelt auswirkt, unterscheidet sich je nach ausgeführter Tätigkeit. Das Ausmass an gesellschaftlicher Aufmerksamkeit, die den Tätigkeiten und insbesondere den daraus entstehenden Missständen zukommt, ist allerdings ungleichmässig verteilt. Noch immer wird bestimmten Bereichen des gesellschaftlichen Lebens vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Es ist also eine der wichtigsten Aufgaben der Forschung, den Blick auf diese vernachlässigten Bereiche zu richten. Wenig sichtbar sind bspw. reproduktive Arbeiten wie die Hausarbeit und die Care-Arbeit oder non-reproduktive Arbeiten wie die Reinigungsarbeit, Sexarbeit und Digital-Arbeit (Hatton, 2017).

Arbeit ist aufgrund der Digitalisierung, der Einkommensungleichheit, den globalen Arbeitsmärkten, der Automatisierung sowie den organisationalen Umstrukturierungen enormen Dynamiken ausgesetzt. Diese wirken sich immer stärker auf die Qualität von Arbeit aus (International Labour Organization, 2022). Es ist bekannt, dass eine Verschlechterung von Arbeitsqualität häufig eine Verschlechterung der Lebensqualität nach sich zieht (Vancea & Utzet, 2017). Vor diesem Hintergrund der abnehmenden Qualität von Arbeit gilt es, die Tradition der Humanisierung von Arbeit weiterzuführen.

Ein Tätigkeit, die gesellschaftlich und örtlich wenig sichtbar ist und aufgrund der oben aufgeführten Dynamiken eine Verschlechterung der Arbeitsqualität erfahren hat und immer noch erfährt, ist die Arbeit von Angestellten in kommerziellen Reinigungsfirmen (Rabelo, 2017). Die Arbeit von Reiniger\*innen erhielt in der bisherigen Organisationsforschung wenig Beachtung, im Vergleich zu hochqualifizierter und bessergestellter Arbeit. Das scheint sich jedoch in den letzten Jahren zunehmend zu ändern (Simpson & Simpson, 2018).

Die vorliegende Arbeit knüpft an dieser Stelle an, indem sie nach konkreten Möglichkeiten sucht, um die Arbeit von Angestellten in der kommerziellen Reinigung zu verbessern. Belastungen, denen die Reiniger\*innen ausgesetzt sind, wurden in der Literatur bereits gut dokumentiert. Dazu gehören bspw. die körperlichen und psychosozialen Belastungen aufgrund der Arbeitsbedingungen (Schlese & Schramm, 2004). Erst neuere Forschung nimmt den Umgang mit den Belastungen, genannt Coping, in den Blick. Coping ist der Prozess, mit dem eine Person auf belastende Ereignisse oder Umstände reagiert, indem sie die Emotionen, Gedanken und körperlichen Reaktionen reguliert. Das Ziel von Coping ist es, die durch die Belastung entstehende Beanspruchung, zu minimieren oder zu tolerieren (Parkes, 1994; Soral, Pati, Singh & Cooke, 2021). In ihrer Studie identifizierten Soral et al. (2021) sechs Ressourcen-Dimensionen (bspw. Ressourcen aus sozialer Unterstützung), die von Personen in Berufen wie der kommerziellen Reinigung genutzt werden, um mit Belastungen umzugehen. Die Ressourcen-Dimensionen werden in Kapitel 3.6 und 3.7 erläutert und kategorisiert. Die genutzten Ressourcen weisen dabei gleichzeitig auf die angewendeten Coping-Strategien hin. Bspw. nutzen Personen die Ressource der Emotionsregulierung, um möglichst emotionslos auf arbeitsbedingte Belastungen reagieren zu können, was ihnen hilft, Belastungen zu puffern.

Was in der Literatur nur wenig thematisiert wird, ist die Verfügbarkeit von Ressourcen, die die Betroffene zum Coping benötigen. Denn damit die Ressourcen für die Coping-Prozesse (bspw. zum Puffern von Belastungen) genutzt werden können, müssen diese auch tatsächlich vorhanden und verfügbar sein (Soral et al., 2021). Welche Ressourcen einer Person zur Verfügung stehen, ist von einer Vielzahl von Einflussfaktoren abhängig. Studien weisen darauf hin, dass für Personen in sozial abgewerteten Berufen, wie der kommerziellen Reinigung, allgemein weniger Ressourcen, wie bspw. Anerkennung oder

Wertschätzung, zur Verfügung stehen (Rabelo & Mahalingam, 2019). Es wird daher angenommen, dass die geringere Verfügbarkeit von Ressourcen in Kombination mit einer Vielzahl von Belastungen die Zielerreichung, das persönliche Wachstum sowie das Puffern von Belastungen während der Arbeit in der kommerziellen Reinigung erheblich erschweren (Hobfoll, Halbesleben, Neveu & Westman, 2018). Fehlen die Ressourcen für den Umgang mit den Belastungen, sind kurz- oder langfristig gesundheitliche Folgen zu erwarten, die dazu führen, dass die Angestellten aufgrund von Krankheit der Arbeit fernbleiben. Zudem kann es dazu führen, dass die Angestellten zwar anwesend sind, ihre Arbeitsleistung aufgrund gesundheitlicher und motivationaler Faktoren aber eingeschränkt ist (Galliker et al., 2020; Ulich & Wülser, 2018). Daraus lässt sich die Relevanz ableiten, die Forschung in diesem Bereich voranzutreiben. Mit dem Ziel, Massnahmen zur Verbesserung der Arbeit herauszuarbeiten.

Die vorliegende Arbeit sieht in der Erforschung der Verfügbarkeit von Ressourcen für Angestellte in der kommerziellen Reinigung eine Möglichkeit, einen Beitrag zur Erweiterung des aktuellen Wissensstandes sowie der Verbesserung der Arbeitsbedingungen beizutragen. Diese Verbesserung der Arbeitsbedingungen soll zu der Reduktion von negativen Gesundheitsfolgen sowie dem Erhalt bzw. der Steigerung der Leistungsfähigkeit von Angestellten beitragen. Hierfür werden Faktoren gesucht, die der Interaktion zwischen dem Individuum und seiner Umwelt entspringen und einen Einfluss auf die Verfügbarkeit von Ressourcen zeigen. Ein Beispiel hierfür ist die Beziehung zwischen Angestellten und ihrer Führungskraft. Einflussfaktoren, die in der Verantwortung des Individuums liegen, wie bspw. das Persönlichkeitsmerkmal der Gewissenhaftigkeit, werden bewusst nicht als Grundlage für die Entwicklung von Massnahmen herangezogen. Der Grund hierfür ist, dass die vorliegende Arbeit aufgrund ethischer Überlegungen nur Resultate generieren will, die

zur Entwicklung von Massnahmen führen, deren Umsetzung in der Verantwortung der Firmen liegt.

Umgesetzt wird die angewandte Forschung zusammen mit der Reinigungsfirma ARAG AG (siehe Kapitel 2). Die Kooperation im Rahmen der Studie hat sich angeboten, weil sich die Firma den Belastungen des Berufes bewusst ist und bestrebt ist, diese zu thematisieren. Dazu gehört bei der Firma ARAG AG auch der Fokus auf Wertschätzung und Anerkennung der Angestellten. Die Firma versucht Ressourcen bewusst zu schaffen, damit die Angestellten diese zum Coping von Belastungen nutzen können. Wie das Verfügbarmachen von Ressourcen wie bspw. der Wertschätzung und Anerkennung am besten und effektivsten gelingt, ist für die Firma daher von grossem Interesse. Die Bedeutung von Wertschätzung in der Reinigungsbranche ist hoch. 2010 kam es in den Niederlanden zu Streiks, bei denen die Reiniger\*innen mehr Wertschätzung und Anerkennung für ihren Beruf forderten. Diese Forderung entstammt unter anderem dem kompetitiven Marktumfeld, in dem sich Reinigungsfirmen bewegen. Durch die steigenden Ansprüche an die Qualität und die gleichzeitig immer effizientere bzw. tayloristischere Gestaltung von Arbeit, wurde ein «Race to the bottom» losgetreten, worunter die Reiniger\*innen am stärksten leiden (van Vlijmen, 2019).

Ausgehend vom Anliegen der Firma ARAG AG sowie unter Berücksichtigung des aktuellen Forschungsstandes und der identifizierten Forschungslücke zielt die vorliegende Arbeit darauf ab, Massnahmen zur Verbesserung der Arbeit von Reiniger\*innen herzuleiten. Konkret sollen die Massnahmen dazu beitragen die Ressourcen verfügbar zu machen, damit sie von den Reiniger\*innen zum Coping genutzt werden können. Die Grundlage zur Massnahmenentwicklung stellen die durchgeführte Studie und die daraus gewonnenen Erkenntnisse dar.

Die Forschungsfrage leitet sich aus der ebengenannten Zielsetzung ab und sucht nach Faktoren, die in der Wechselwirkung zwischen Individuum und Umwelt die Verfügbarkeit von Ressourcen beeinflussen. Der Fokus liegt hierbei auf den Einflussfaktoren der Ressourcen-Verfügbarkeit. Können zu diesen Einflussfaktoren Erkenntnisse gewonnen werden, lassen sich daraus Massnahmen ableiten, die die Ressourcen für die Angestellten verfügbarer machen. Sind die Ressourcen verfügbar, können sie zum Coping von bspw. Belastungen genutzt werden, was sich wiederum positiv auf die Gesundheit von Angestellten auswirken kann. Die Hauptforschungsfrage lautet: Welche Faktoren beeinflussen die Verfügbarkeit von kontextuellen Job-Ressourcen? Die ausführliche Herleitung der Hauptforschungsfrage sowie den Sub-Forschungsfragen findet sich in Kapitel 4.

Die Forschungsfrage wurde anhand eines Mixed Methods Forschungsdesign untersucht, das sequenziell in zwei Phasen verlief. In einem ersten Schritt wurde die qualitative Studie durchgeführt, die mittels Interviews erforschend in das Forschungsfeld vordrang. Ziel der qualitativen Studie (siehe Kapitel 6) war es, zu erfahren, welche Ressourcen aktuell in der Firma verfügbar waren und welche Ressourcen von den Angestellten tatsächlich zum Coping genutzt wurden. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wurde eine Umfrage erstellt, die in der quantitativen Studie (siehe Kapitel 7) nach den Einflussfaktoren auf die Ressourcen-Verfügbarkeit suchte. Hierfür wurden anhand existierender Skalen Merkmalsausprägungen von ausgewählten Ressourcen gemessen. Anhand der Prüfung mittels klassischer Signifikanztest wurde in der Datenanalyse untersucht, ob sich Gruppenunterschiede fanden und ob diese auf einen systematischen Einfluss von Faktoren hinweisen.

Die vorliegende Arbeit ist in fünf übergeordnete Bereiche gegliedert, die wiederum in mehrere Kapitel unterteilt sind. Die fünf übergeordneten Abschnitte sind (1) Theorie, (2)

Forschungsdesign, (3) die qualitative Studie, (4) die quantitative Studie und (5) die Interpretation sowie Ableitung der Handlungsempfehlungen aus den Ergebnissen. Zu Beginn der Arbeit wird die relevante Literatur zu dem aktuellen Forschungsstand sowie den in der Arbeit verwendeten Begrifflichkeiten aufgearbeitet. Der Theorieteil in Kapitel 3 gliedert sich dabei in acht Unterkapitel, in denen die Literatur zu den für die Fragestellung relevanten Themenbereiche prägnant erläutert wird. Aufbauend auf der Theorie wird im Kapitel 4 das theoretische Rahmenmodell vorgestellt, aus dem die Forschungsfragen abgeleitet werden. Das theoretische Rahmenmodell versucht dabei, den Forschungsstand in Form eines Rahmenmodells zusammenzufassen und zeigt auf, wo die vorliegende Studie mittels Forschungsfragen ansetzt, um die gewünschten Ergebnisse zu generieren. Daraus leitet sich wiederum das Forschungsdesign ab, das im Kapitel 5 beschrieben wird. Mit dem darauffolgenden Methodenteil zur quantitativen Studie (siehe Kapitel 6) wird erläutert, wie der erste Teil des Mixed Methods Vorgehens umgesetzt wurde und welche Erkenntnisse daraus gewonnen wurden. Gleich im Anschluss folgt die Darstellung der Umsetzung der quantitativen Studie (siehe Kapitel 7) sowie die Analyse der quantitativen Daten. Danach werden Ergebnisse aus der qualitativen und quantitativen Studie interpretiert (siehe Kapitel 8) und die Handlungsempfehlungen (siehe Kapitel 9) für die Praxispartnerin ARAG AG hergeleitet. Abgeschlossen wird die vorliegende Arbeit mit der Reflexion (siehe Kapitel 10) und der Konklusion inklusive Ausblick für zukünftige Forschung (siehe Kapitel 11).

## **2 Praxispartnerin ARAG AG**

In der Zusammenarbeit mit der Firma ARAG AG fand der Zugang zum Forschungsfeld statt. Die Mitarbeitenden der Firma waren die Teilnehmenden aller durchgeführten Erhebungen. Aus diesem Grund wird die Firma ARAG AG in der Arbeit Praxispartnerin genannt. Die Handlungsempfehlungen, die aus der Interpretation der

Ergebnisse hergeleitet werden, dienen der Lösung der Problemstellung der Praxispartnerin. Ziel ist es, konkrete Massnahmen zu formulieren, die im Kontext der Firma umgesetzt werden können und zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen sowie der Gesundheit von Angestellten führen sollen.

Bei der Akquise von Praxispartner\*innen für die vorliegende Arbeit wurden neben der ARAG AG noch zwei weitere Reinigungsfirmen angefragt. Die Zusammenarbeit mit der ARAG AG kam zustande, da sich die Interessen der Firma mit den in der Arbeit verfolgten Forschungsinteressen deckten. Zudem signalisierte die Geschäftsleitung die notwendige Offenheit, die für die Durchführung von Forschungsprojekten in einer Firma notwendig ist. Es ist hervorzuheben, dass es sich bei der vorliegenden Arbeit um angewandte Forschung handelt, die neben dem Generieren von Erkenntnisgewinn zu den identifizierten Forschungslücken gleichermassen darauf abzielt, die Problemstellung der Praxisfirma zu behandeln.

Die ARAG AG ist eine Gebäudereinigungsfirma mit Sitz in Bern und hat sich auf Unterhalts-, Fassaden-, Spezial-, Bau- oder Büroreinigung spezialisiert (Arag Gebäudereinigungs AG, 2022). Die Firma beschäftigt insgesamt 210 Personen. Davon arbeiten 86% in der Unterhaltsreinigung, 8% in der Spezialreinigung und 6% in der Fahrzeugreinigung.

Im Gespräch mit der Praxispartnerin wurden die Herausforderungen der Firma diskutiert. Aus der Überschneidung mit dem Forschungsinteresse der vorliegenden Arbeit wurde die Problemstellung der Firma herausgearbeitet.

Eine Herausforderung für das Unternehmen, aber auch die Branche allgemein, stellt die hohe Mitarbeitenden-Fluktuation dar. Die Bindung von Reiniger\*innen an ihr Unternehmen ist eher gering. Das geht laut den Angaben der Praxispartnerin auch auf den

Umstand zurück, dass es schwierig ist, mit den Angestellten zu kommunizieren und aufgrund der örtlichen Verteilung ist das Ausbilden eines Zugehörigkeitsgefühls zu der Firma schwierig. Die Praxispartnerin sieht sich im Branchenvergleich als eine Firma mit einer hoher Arbeitgeberattraktivität. Denn sie bietet ihren Reiniger\*innen ein grösseres Angebot an Weiterbildungen und Sprachkursen an, als das andere Reinigungsfirmen tun.

Auch kurzfristige krankheitsbedingte Ausfälle stellen die Einsatzplanung der Praxispartnerin vor Schwierigkeiten. Diese verursachen durch die zusätzliche Koordination von Personen und Maschinen einen erheblichen Mehraufwand. Zudem ist die Firma in diesen Fällen auf die Flexibilität ihrer Angestellten angewiesen, um überhaupt kurzfristig auf Ausfälle reagieren zu können.

Eine weitere Belastung, die die Praxispartnerin explizit hervorhebt, ist die Problematik der Rückmeldungen. Es ist der Firma ein Anliegen den Angestellten mehr Wertschätzung und Anerkennung für geleistete Arbeit zurückzumelden. Die Praxispartnerin thematisiert diese Problematik, da sich die Führungskräfte den Belastungen des Berufes bewusst sind und teilweise auch selbst als Reiniger\*in arbeiteten. Zudem besteht ein grosses Verständnis für die Lebenssituationen, in denen sich die Reiniger\*innen befinden, sowie den vielfältigen Problemen, die sich daraus ergeben. Wertschätzung hat auch eine Bedeutung im Hinblick auf die Kundeninteraktionen. Reiniger\*innen erhalten häufig nur eine Rückmeldung, wenn die Qualität nicht stimmt und selten Rückmeldungen, wenn die Qualität der Arbeit gut ist.

Es ist die Kombination der Herausforderungen wie die Fluktuation, die Mitarbeiter\*innen-Bindung, die personellen Absenzen aber auch die Wertschätzung, die die Ausgangslage der Praxispartnerin bilden. Gemeinsam mit dem aus der Literatur herausgearbeiteten Interesse, die Herausforderungen der Praxispartnerin aus der Sicht von

Ressourcen zu betrachten, wurde beschlossen die Problemstellung aus einer ressourcenperspektive zu thematisieren. Die Ressourcenperspektive kann auf diese Weise einerseits die identifizierte Forschungslücke thematisieren und andererseits erlaubt sie das Herleiten von Massnahmen, die die Praxispartnerin umsetzen kann, um die Ressourcen von Reiniger\*innen zu stärken und auf diese Weise eine Verbesserung von Arbeitsbedingungen zu erwirken.

### **3 Theorie**

Das Kapitel 3 erläutert prägnant die für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit zentrale theoretische Grundlage und zeigt somit den aktuellen Forschungsstand der gewählten Thematik auf.

Im Kapitel 3.1 wird der Beruf der kommerziellen Reinigung vorgestellt. Anhand des Sammelbegriffes «dirty-work» wird der Beruf anschliessend im Kapitel 3.2 in der Empirie verortet. Auf diese Weise können Verbindungen zu ähnlichen Tätigkeiten hergestellt werden, was es erlaubt auf eine umfangreichere Literatur und folglich mehr Erkenntnisse zuzugreifen. Um zu verstehen, welchen Belastungen Personen in der Reinigung ausgesetzt sind, werden diese im Kapitel 3.3 erläutert. Die Belastungen werden in der vorliegenden Arbeit nur am Rande erwähnt. Sie bilden jedoch den Ausgangspunkt des Forschungsinteresses, da sich aus ihnen der Handlungsbedarf zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen ergibt. Darauf folgt im Kapitel 3.4 die Erklärung von Coping und der Rolle von Ressourcen in diesem Prozess. Das erlaubt die Überleitung zu der Conservation of Resources Theorie (COR). Als zentrale Theorie der vorliegenden Arbeit dient sie der Erklärung der Funktionsweise von Ressourcen. Im Kapitel 3.6 wird das Konzept zur Kategorisierung von Ressourcen vorgestellt. Durch die Definition von Ressourcen, werden sie für die Forschung nutzbar. Im Kapitel 3.7 folgt daraufhin die Präzisierung von

Ressourcen im Arbeitskontext, was zu den Job-Ressourcen führt. Die Job-Ressourcen auf den vier Ebenen Aufgabe, Prozess, Team und Organisation bilden den Ausgangspunkt für die Forschung der vorliegenden Studie. Denn die Theorie zu den Job-Ressourcen dient in der qualitativen Studie der Entwicklung der Interview-Leitfragen sowie der Analyse der Interviews und in der quantitativen Studie baut die Fragebogenentwicklung darauf auf.

### **3.1 Kommerzielle Reinigung**

In der Schweiz arbeiten rund 90'000 Personen in der kommerziellen Reinigungsbranche. Davon sind 80% Teilzeitangestellte, wovon die Mehrheit aus Frauen mit Migrationshintergrund besteht. Unter dem Gesamtarbeitsvertrag (GAV), der für alle Unternehmen in der Deutschschweiz obligatorisch ist, verdienen Angestellte mindestens 19.20 CHF in der Stunde. Zudem ist ein Mutterschaftsurlaub von 16 Wochen und Zuschläge für Nacht- und Sonntagsarbeit gewährleistet (Burki, Clavel, Delmastro, Flückiger & Peters, 2022). In der Schweiz entsprach dieser Lohn im Jahr 2020 laut Bundesamt für Statistik einem Tieflohn. Als Tieflohn gelten Bezahlungen unterhalb von 4443 CHF brutto im Monat. Der Medianlohn in der Branche der persönlichen Dienstleistungen liegt bei 4211 CHF monatlich (Bundesamt für Statistik (BFS), 2022). Mit dem nach GAV gewährleisteten Mindestlohn kommen Reinigungskräfte bei einer 42h Woche in der Unterhaltsreinigung mindestens zu einem Monatseinkommen von 3225 CHF.

Die Tätigkeitsfelder in der kommerziellen Reinigung sind die Unterhaltsreinigung, die Spezialreinigung und die Fahrzeugreinigung. In der Unterhaltsreinigung werden bspw. öffentliche Gebäude wie Spitäler oder Schulen und private Gebäude wie Industrieanlagen, Büros oder Privaträume gereinigt. In der Spezialreinigung werden bspw. Fassaden, Solaranlagen und Fester gereinigt. Ebenfalls zur Spezialreinigung gehört die Baureinigung, bei der nach dem Neubau oder Umbau von Gebäuden eine Reinigung erfolgt. Bei der

Fahrzeugreinigung werden die Innenräume von Schienenfahrzeugen oder anderen Fahrzeugen gereinigt. Die kommerzielle Reinigung zeichnet sich durch den umfangreichen Einsatz von Reinigungsmitteln, Geräten, Maschinen, Methoden und Materialien aus. Hierfür ist ein breites Wissen zu den optimalen Abläufen und der Bedienung von Maschinen notwendig (Paritätische Kommission Reinigung, 2022; Schlese & Schramm, 2004).

Studien zur kommerzielle Reinigung sind in der Literatur nur wenige vorhanden (van Vlijmen, 2019). Ist die kommerzielle Reinigung der Forschungsgegenstand, werden Themen wie die Arbeitsbelastung, die Job-Qualität oder die prekäre Natur der Arbeit (Job-Qualität, Lohn, Mitbestimmung, Karriereperspektiven) thematisiert (Kalleberg & Vallas, 2017; Larsen, Mailand & Schulten, 2022). Aus diesem Grund wird im nächsten Kapitel 3.2 der Begriff «dirty-work» eingeführt. Der Sammelbegriff betrachtet ähnliche Tätigkeiten und erlaubt dadurch das Übertragen von Erkenntnissen sowie den Zugang zu mehr Literatur.

### **3.2 Dirty-Work**

Die Arbeit der kommerziellen Reinigung wird in der Literatur dem englischen Sammelbegriff «dirty-work» zugeordnet, da der Begriff Berufe zusammenfasst, die physisch, sozial oder moralisch schmutzige Tätigkeiten beinhalten (Ashforth & Kreiner, 2014). Auf eine Übersetzung des Begriffes «dirty-work», zu Deutsch «Schmutzarbeit», wird verzichtet, da Schmutz im deutschen Sprachgebrauch mehrheitlich zum Beschrieb von physischen Verunreinigungen dient. Schmutz meint im Zusammenhang mit «dirty-work» und dem Fokus der vorliegenden Arbeit jedoch vor allem sozial konstruierten Schmutz und nicht, dass die Tätigkeiten an sich ausschliesslich schmutzig sind. Es handelt sich um Arbeit, die als schmutzige und degradierende Arbeit betrachtet wird und das Gegenteil von sauberer Arbeit darstellt. Die negativen Aspekte von Schmutz werden auf die Person übertragen, die

die Tätigkeit ausübt und die Tätigkeit wird dadurch als wenig wünschenswert oder erstrebenwert erachtet (Ashforth & Kreiner, 1999; Hughes, 1962).

Die von Ashforth und Kreiner (1999) entwickelte Taxonomie unterscheidet drei Domänen von «dirty-work». (1) Arbeit, die mit physischem Schmutz wie Abfall, Körperflüssigkeiten oder Tod assoziiert wird. Reinigungspersonal, Bestatter\*innen oder Metzger\*innen können dieser Domäne zugeordnet werden. (2) Arbeit, die gesellschaftlich beschmutzt ist, indem bspw. Kontakt zu stigmatisierten Personen besteht. Sozialarbeiter\*innen die mit obdachlosen oder drogenabhängigen Personen in Kontakt kommen, werden dieser Domäne zugeordnet. (3) Arbeit, die moralisch fragwürdige oder verwerfliche Aktivitäten beinhaltet und dabei soziale, ethische oder religiöse Normen verletzt, wird als moralisch schmutzig betrachtet. Casinobetreiber\*innen, Sexarbeiter\*innen oder die Arbeit von Inkassobüros wird dieser Domäne zugeordnet. Berufe können dabei auch auf mehrfache Weise beschmutzt sein.

Berufe, die dem Sammelbegriff «dirty-work» zugeordnet werden, unterscheiden sich inhaltlich teilweise stark. Die Gemeinsamkeit der Berufe ist der Umstand, dass diese mit Schmutz im Sinne einer der drei Domänen (physisch, sozial, moralisch) assoziiert werden (Ashforth & Kreiner, 2014).

Die «dirty-work» Literatur erforscht Aspekte der Arbeit, die von den Angestellten aller Domänen erlebt werden. Dazu gehören Prozesse der Belastung wie bspw. die Stigmatisierung oder soziale Isolation, sowie deren negative Auswirkungen auf das Wohlergehen und die Leistung von Angestellten. Aber auch organisationale Auswirkungen wie die Fluktuation wird betrachtet (Bickmeier, Lopina & Rogelberg, 2015).

Des Weiteren wird in der Literatur die Intersektionalität von «dirty-work» thematisiert. Dazu gehören die Auswirkungen aus der Überschneidung von Merkmalen wie

Klassenzugehörigkeit, Aufenthaltsstatus, Geschlecht oder Alter mit einem Beruf im Bereich von «dirty-work». Bspw. lässt sich die Reinigungsarbeit in leichtere und schwerere Tätigkeiten unterteilen, wobei Frauen mehrheitlich die leichten übernehmen und Männer die schweren Tätigkeiten. Dieses Zuteilen von Geschlechtern zu Tätigkeiten innerhalb von «dirty-work» kann dazu führen, dass Frauen messbar geringer bezahlt werden.

Klassenherkunft ist für das Verständnis von «dirty-work» ebenfalls relevant. Meist stammen Reinigungskräfte aus tieferen sozialen Klassen und festigen durch das Ausüben von «dirty-work» ihre Klassenzugehörigkeit. Denn die Personen werden durch die ökonomischen Zwänge, die eine tiefere Klassenzugehörigkeit mit sich bringt, in «dirty-work» Berufe gedrängt und festigen auf diese Weise wiederum ihre Klassenzugehörigkeit, indem sie eine Arbeit mit tiefem sozialem Status ausüben (Shepherd, Maitlis, Parida, Wincent & Lawrence, 2021).

Belastung stellt folglich ein zentrales Merkmal von «dirty-work» dar. Anhand des Belastungsniveaus wird der Handlungsbedarf im Rahmen der vorliegenden Arbeit hergeleitet. Aus diesem Grund werden im nachfolgenden Kapitel 3.3 die spezifischen Belastungen in der kommerziellen Reinigung thematisiert.

### **3.3 Belastungen in der kommerziellen Reinigung**

Die gesellschaftliche Abwertung der «dirty-work» Berufe (Ashforth & Kreiner, 1999), sowie die Stigmatisierung der Personen, die einen solchen Beruf ausüben (Bosmans et al., 2016), sind Gründe für die überdurchschnittliche Belastung von Arbeiter\*innen in «dirty-work» Berufen (Baran et al., 2012). Hinzu kommt die oftmals prekäre Natur der Arbeit, im Sinne von tiefen Löhnen (Larsen et al., 2022).

Die kommerzielle Reinigung ist häufig unsichtbar (Rabelo & Mahalingam, 2019), die Angestellten sind voneinander sozial isoliert (Bentein, Garcia, Guerrero & Herrbach, 2017)

und die Tätigkeiten sind teilweise nicht menschengerecht gestaltet (Rabelo, 2017). Rabelo und Mahalingam (2019) zeigten in ihrer Studie, dass Reiniger\*innen von ihrer Kundschaft häufig weder erkannt noch anerkannt werden. Dadurch, dass die Arbeit der Reiniger\*innen ignoriert wird und diese keine Wertschätzung erleben, entsteht das Gefühl der Unsichtbarkeit, was wiederum als Belastung erlebt wird. Soziale Isolation wurzelt in der geografischen und zeitlichen Verteilung von Organisationsmitgliedern. Das Fehlen von Unterstützung und informalem Austausch mit Kollegen und Kolleginnen kann dazu führen, dass sich die Angestellten nicht zugehörig fühlen. Die soziale Isolation wirkt emotional erschöpfend und hat negative Folgen für das Engagement bei der Arbeit (Bentein et al., 2017). Rabelo (2017) thematisiert die fehlende menschengerechte Gestaltung der Tätigkeiten in der kommerziellen Reinigung. Hierbei zeigt sie vier Mechanismen auf, die für die Angestellten eine Belastung darstellen: (1) Das übermäßige Standardisieren und Simplifizieren der Reinigungsarbeit (*Deskilling*). (2) Das Reduzieren von Angestellten zu ersetzbaren Werkzeugen, die eine Arbeit zu erfüllen haben, anstatt die Anerkennung der Angestellten als wertvolle Dienstleister einer Gemeinschaft (*Objektifizierung*). (3) Die Wahrnehmung von Reiniger\*innen als ungebildet, unverantwortlich und abhängig, sowie die sich daraus ergebende kindliche Behandlung der Angestellten durch ihre Vorgesetzten (*Infantilisierung*). (4) Die übermäßige Überwachung und Kontrolle der Angestellten durch ihre Vorgesetzten. Dies kann in Form von Leistungsbeurteilungen wie bspw. ausführliche Checklisten erfolgen und signalisiert den Angestellten das Fehlen von Vertrauen (*Überwachung*).

Schlese und Schramm (2004) führen in ihrem Bericht zu den Beschäftigungsbedingungen weitere konkrete Belastungen der kommerziellen Reinigungsarbeit auf. Die Autoren unterteilen die Belastungen dabei in drei

Themenbereiche: (1) Die körperliche Belastung während der Arbeit sowie die belastenden Umwelteinflüsse und das Risiko von Arbeitsunfällen, (2) Belastungen der organisationalen Rahmenbedingungen wie bspw. den Arbeitszeiten, (3) psychosoziale Belastungen aus den Arbeitskontrollen, den Konflikten mit Führungspersonen und der hohen Anspannung bei der Arbeit.

Die vielfältigen Belastungen der kommerziellen Reinigungsarbeit bedrohen die Ressourcen der Angestellten und können zu Beanspruchung wie etwa dem Stresserleben führen. Beanspruchungen meinen in diesem Zusammenhang die Reaktion von Menschen auf Belastungen. Daraus entstehen negative Folgen für die Arbeitszufriedenheit und Gesundheit (Hobfoll et al., 2018). Wie es Angestellten in einer Arbeit mit einer Vielzahl von Belastungen gelingt, gesund und leistungsfähig zu bleiben, thematisiert das nachfolgende Kapitel 3.4.

### **3.4 Coping aus einer Ressourcen-Perspektive**

Coping ist der individuelle Prozess, um auf belastende Ereignisse bzw. Umstände zu reagieren. Dabei werden die Emotionen, die Gedanken, die Physiologie und das Umfeld reguliert. Ziel des Copings ist es, die Beanspruchung, die durch die Belastung ausgelöst wird, zu minimieren oder zu tolerieren (Parkes, 1994; Soral et al., 2021). Wie die Prozesse der Regulation aussehen und welche Strategien die Personen dabei verfolgen, ist von einer Vielzahl von Einflussfaktoren abhängig. Zu diesen Einflussfaktoren gehören auch die Ressourcen, die der Person dabei zur Verfügung stehen (Ashforth & Kreiner, 2014; Bakker & Demerouti, 2017; Ito & Brotheridge, 2003). Coping von Belastungen aus einer Ressourcen-Perspektive bedeutet, dass die im Coping-Prozess eingesetzten Ressourcen betrachtet werden und wie diese zu unterschiedlichen Resultaten der Coping-Prozesse führen. Die Forschung in diesem Bereich geht auf Caplan (1964, zitiert nach Hobfoll, 2001)

zurück. Ressourcen spielen eine zentrale Rolle beim Coping (Bakker & Demerouti, 2017; Ito & Brotheridge, 2003). Die Ressourcen beeinflussen, wie Personen eine Situation definieren und interpretieren. Zudem beeinflussen sie die Fähigkeit zur Einschätzung, wie mit Belastungen umgegangen werden kann und sie beeinflussen die Wahrscheinlichkeit mit der es der Person gelingt, Coping-Strategien anzuwenden, die zu einem förderlichen Resultat führen (Cordes & Dougherty, 1993).

Wird das Coping von «dirty-work» Belastungen in der Literatur thematisiert, werden Coping-Strategien wie das Vermeiden, das Akzeptieren, die Umbewertung, das Nutzen von Autonomie oder das Suchen von Unterstützung untersucht (Ashforth & Kreiner, 1999, 2014; Ashforth, Kreiner, Clark & Fugate, 2007; Bosmans et al., 2016; Deery, Kolar & Walsh, 2019; Kreiner, Ashforth & Sluss, 2006; Simpson & Simpson, 2018; van Vlijmen, 2019). Um bspw. mit der Belastung aus der Stigmatisierung des Berufes umzugehen, werten die Angestellten die negativen Aspekte des Berufes ab und die positiven Aspekte auf. Diese Aufwertung bzw. Umdeutung erfolgt durch das aktive Hervorheben des gesellschaftlichen Wertes der Arbeit (Bosmans et al., 2016). Des Weiteren können Coping-Strategien beobachtet werden, bei denen die Angestellten versuchen, eine Akzeptanz der Arbeitsbedingungen zu erreichen, indem sie eine resignative Einstellung zur Situation einnehmen. Dies erfolgt bspw. über die Einsicht, dass gewisse Dinge ausserhalb des Einflussbereichs des Individuums liegen (Ashforth et al., 2007).

Das Interesse an den Coping-Strategien leitet sich aus dem Umstand ab, dass den Angestellten in «dirty-work» der Zugang zu Ressourcen für ihr Coping erschwert wird. Denn durch das überdurchschnittlichen Belastungsniveaus aufgrund von Faktoren wie der Stigmatisierung und der Unsichtbarkeit der Arbeit, werden den Angestellten Ressourcen wie die soziale Anerkennung, die Wertschätzung, das Gefühl der Zugehörigkeit oder die

Möglichkeit zur Karriereentwicklung oftmals nicht zugesprochen oder nur bedingt zugänglich gemacht (Baran et al., 2012; Bosmans et al., 2016; Rabelo & Mahalingam, 2019). Um dem Ressourcenverlust entgegenzuwirken, greifen Angestellte auf bestehende psychologische, soziale, emotionale und kognitive Ressourcen zurück (ten Brummelhuis & Bakker, 2012; Soral et al., 2021). Die Mechanismen dieses Vorgangs werden von der Conservation of Resources Theorie im nachfolgenden Kapitel 3.5 erklärt (Hobfoll et al., 2018).

### **3.5 Conservation of Resources Theorie**

Die Betrachtung von Coping aus einer Ressourcen-Perspektive führt zu der COR-Theorie. Die COR-Theorie nach Hobfoll et al., (2018) ist eines der einflussreichsten Stressmodelle und erklärt Verhalten basierend auf dem Bedürfnis nach der Aneignung, dem Bewahren und dem Schutz von Ressourcen. Ressourcen sind ein Puffer, um mit Belastungen und folglich den daraus entstehenden Beanspruchungen umzugehen. Sind die Ressourcen einer Person aufgebraucht, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Belastungen im Umfeld einer Person zur Beanspruchung führen (Hobfoll, 2001). Beanspruchung entsteht, wenn eine zentrale Ressource (1) bedroht ist, verloren zu gehen oder (2) verloren geht. Ebenfalls stellt (3) eine gescheiterte Ressourcen-Aneignung nach einer Anstrengung ebenfalls eine Beanspruchung dar (Hobfoll et al., 2018). Um diesen Beanspruchungen entgegenzuwirken und die Ressource zu schützen, zu kompensieren oder wiederzugewinnen, müssen andere vorhandene Ressourcen eingesetzt werden. Ist bspw. bei Angestellten in «dirty-work» die Ressource der Zugehörigkeit aufgrund der sozialen Isolation bei der Arbeit bedroht, kann dies dazu führen, dass Angestellte den Verlust durch den Einsatz anderer Ressourcen versuchen zu kompensieren (Baran et al., 2012; Bosmans et al., 2016; Hobfoll et al., 2018; Soral et al., 2021). Ressourcen, die zur Kompensation von Ressourcenverlusten eingesetzt

werden, fehlen jedoch an anderer Stelle. Bspw. bei der Ausführung der eigentlichen Arbeit (Bickmeier et al., 2015). Ito & Brotheridge (2003) zeigen in ihrer Studie, dass es dabei relevant ist, auf welche Ressourcen zurückgegriffen wird, um Ressourcenverlusten entgegenzuwirken. Denn je nach Ressourcentyp gelingt ein besseres oder schlechteres Coping von Belastungen bzw. Beanspruchungen. Verschiedene Ressourcentypen werden im Kapitel 3.6 und 3.7 ausgeführt.

Die COR-Theorie nach Hobfoll et al. (2018) betrachtet Beanspruchung als eine Reaktion auf objektiv belastende Ereignisse. Dieses Verständnis von Beanspruchung verhindert, dass es zu sogenanntem Victim-Blaming, also der Zuweisung von Schuld auf das Opfer, kommt. Auf diese Weise knüpft die Theorie an dem aktuellen Diskurs rund um Belästigung und Diskriminierung am Arbeitsplatz an. Wird Beanspruchung nicht als Reaktion auf ein objektiv belastendes Ereignis anerkannt, kann Diskriminierung am Arbeitsplatz als Wahrnehmungsverzerrung von Belastung abgetan werden. In diesem Fall läge es an der von Diskriminierung betroffenen Person, die Situation zu adressieren. Das Verständnis von Beanspruchung als etwas, das von der Wahrnehmung einer Person abhängig ist, wird als rassistisch, sexistisch und klassistisch angesehen. Desweiteren postuliert die COR-Theorie nach Hobfoll et al. (2018), dass die Belastung die falsche Analyseebene darstellt und dadurch das Verständnis von Belastung verkompliziert. Denn Belastungen sind selten isolierte Ereignisse. Vielmehr sind Belastungen miteinander verworrene Sequenzen, die sich über einen längeren Zeitraum abspielen. Kommt es bspw. zu Entlassungen am Arbeitsplatz, ist dies kein isoliertes Ereignis. Mit hoher Wahrscheinlichkeit waren bereits im Vorfeld Informationen verfügbar, die auf Kündigungen hinwiesen, worauf evtl. erste Überlegungen zu einem Job-Wechsel erfolgten. Dabei entscheiden Erfahrungen, Fähigkeiten und bspw. auch finanzielle Rücklagen einer Person über deren Umgang mit der Kündigung.

Die COR-Theorie nimmt in diesem Zusammenhang an, dass Personen gut darin sind, den Zustand dieser relevanten Faktoren bzw. Ressourcen für sich einzuschätzen. Auf diese Weise gelingt es Personen mehrheitlich, eine korrekte Vorhersage ihrer Beanspruchungsreaktion zu treffen.

Hobfoll et al. (2018) führen zusammenfassend vier Kernprinzipien der COR-Theorie auf: (1) Ein Ressourcenverlust wird von Personen stärker gewichtet als ein Ressourcengewinn. (2) Menschen müssen vorhandene Ressourcen investieren, um sich vor einem (drohenden) Ressourcenverlust zu schützen, zu erholen oder verloren gegangene Ressourcen wiederzugewinnen. Als Beispiel für den Einsatz von Ressourcen zum Ersatz von wegfallenden Ressourcen, gilt das Aufbrauchen von Ersparnissen zur Kompensation von Lohnausfällen nach bspw. einer Kündigung. Ressourcen können auch indirekt investiert werden. Bspw. wenn sich eine Firma entscheidet, ihre Mitarbeitenden besser auszubilden, um auf das wirtschaftliche Umfeld besser vorbereitet zu sein. Bei einer Ausbildung von Mitarbeitenden werden die Ressourcen bezogen auf die Fähigkeiten und das Selbstbewusstsein gestärkt, was bspw. den Verlust von Umsatz der Firma kompensieren kann. (3) Erfahren Personen einen Ressourcenverlust, wird unter diesen Umständen ein Ressourcengewinn stärker gewichtet als dies üblicherweise der Fall ist. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass Personen, die über mehr Ressourcen verfügen, gegenüber Ressourcenverlusten weniger verletzlich sind. Denn durch die vorhandenen Ressourcen sind sie besser vorbereitet, um Verluste zu kompensieren und das Wiedergewinnen von Ressourcen einzuleiten. Die Ressourcenstärkung von Personen mit wenig Ressourcen kann daher grossen Einfluss ausüben. (4) Sind die Ressourcen einer Person überanstrengt oder aufgebraucht, wird ein Defensivmodus aktiviert, der sich auf die psychische Gesundheit auswirkt.

Die COR-Theorie betrachtet Ressourcen in Abhängigkeit zum kulturellen Kontext. Dieser Kontext bestimmt die Bedeutung und Nutzen von Ressourcen. Reaktionen auf Belastungen sind stark in kulturellen Glaubensgrundsätzen verankert. Individuelle Unterschiede werden für die Interpretation erst nachgelagert betrachtet. Was als eine Ressource wahrgenommen wird, kann sich daher zwischen Personen aus kollektivistischen und individualistischen Gesellschaften unterscheiden (Hobfoll et al., 2018). In ihrer Studie zeigten Sender, Arnold und Staffelbach (2017), dass sich Personen aus der deutschsprachigen Schweiz und Personen aus der französischsprachigen Schweiz in ihrer Reaktion auf Arbeitsplatzunsicherheit unterschieden. Die Unterschiede in der Reaktion werden auf die Unterschiede der sozialen Praktiken bezüglich der Unsicherheitsvermeidung zwischen den Regionen zurückgeführt.

### ***3.5.1 Ressourcen-Passagen***

Die COR-Theorie betrachtet Ressourcen immer in Bezug zum Kontext von Individuen. Hobfoll (2011) führt in diesem Zusammenhang folgende Prinzipien auf: (1) Ressourcen existieren und bewegen sich in Paketen. Denn die unterschiedlichen Ressourcen wie bspw. Selbstbewusstsein, Optimismus und Selbstwirksamkeit entstehen unter ähnlichen Umweltkonditionen. Umweltkonditionen können bspw. eine Familie oder ein Arbeitsplatz sein, der soziale Unterstützung bietet. Die Ressourcen in diesem Beispiel korrelieren daher untereinander stark. (2) Die Umwelt gibt die Rahmenbedingungen im Sinne von Passagen vor. Diese Passagen erlauben die Schaffung, Erhaltung oder Förderung von Ressourcen. Die Ressourcen einer Person, Gruppe oder Organisation stehen folglich in Abhängigkeit zu ihrer Umwelt. Die Belastungen, Ressourcen sowie die Produktivität von Personen widerspiegeln folglich immer auch die sozialen Bedingungen in der Organisation (Firmenkultur) und

Gesellschaft, denen sie ausgesetzt sind. Soziale Bedingungen bestimmen, inwiefern die Ressourcen von Individuen gefördert oder bedroht werden.

### **3.5.2 *Schlussfolgerungen der COR-Theorie***

Nach Hobfoll et al. (2018) leiten sich aus der COR-Theorie drei Schlussfolgerungen ab: (1) Personen die über mehr Ressourcen verfügen, sind gegenüber Ressourcenverlusten weniger anfällig. Personen mit wenig Ressourcen sind im Gegensatz anfälliger für Ressourcenverluste und können die verlorenen Ressourcen auch weniger gut wiederherstellen. (2) Weil ein Ressourcenverlust eine Beanspruchung darstellt, stehen bei jedem neuen Ressourcenverlust weniger Ressourcen zur Verfügung, um diesen zu puffern. Es kommt zu einer Ressourcenverlust-Spirale deren Geschwindigkeit und Auswirkung zunimmt, wenn diese nicht gebremst werden kann. (3) Da die Ressourcengewinne meist kleiner und langsamer sind, entwickeln sich Ressourcengewinn-Spiralen schwächer und langsamer. Trotzdem sind Ressourcengewinn-Spiralen der einzige Mechanismus, um dem Ressourcenverlust entgegenzuwirken.

### **3.6 Ressourcenkategorisierung**

Nachdem im Kapitel 3.5 die Funktion von Ressourcen basierend auf der COR-Theorie erläutert wurde, wird im vorliegenden Kapitel 3.6 definiert, was Ressourcen sind. Hierfür werden die Ressourcen in einem ersten Schritt kategorisiert. Ten Brummelhuis und Bakker (2012) beziehen sich auf Hobfoll (2001) und unterscheiden zwischen vier Basiskategorien und zwei übergeordneten Ressourcenkategorien (siehe Abbildung 1). Die vier unterschiedlichen Basiskategorien der Ressourcen sind: (1) die situationsbezogenen Ressourcen wie bspw. das Anstellungsverhältnis oder der Beziehungsstatus, (2) die schöpferischen Ressourcen wie bspw. die Fähigkeiten und Wissen, (3) die Ressourcen aus der sozialen Unterstützung wie bspw. die Zuneigung oder die Hilfe von anderen, (4) die

Ressourcen aus dem Arbeitsvermögen wie bspw. die kognitive Verfassung und die Aufmerksamkeitsspanne.

Die vier Basiskategorien werden in der Abbildung 1 entlang der Y-Achse nach ihrer Vergänglichkeit, und auf der X-Achse nach ihrem Ursprungsort bzw. ihrer Quelle eingeteilt. Situationsbezogene und schöpferische Ressourcen gelten als konstant, wohingegen die Ressourcen der sozialen Unterstützung und dem Arbeitsvermögen volatil bzw. nicht vorhersehbar sind. Die situationsbezogenen Ressourcen sowie die Ressourcen aus sozialer Unterstützung entspringen den Bedingungen bzw. dem Kontext des Individuums. Dem gegenüber stehen die schöpferischen Ressourcen und die des Arbeitsvermögens, die dem Individuum selbst entspringen (ten Brummelhuis & Bakker, 2012).

Eine Ebene über den Basiskategorien sind die Makro- und Schlüsselressourcen angesiedelt. Die Schlüsselressourcen sind im Quadranten rechts (siehe Abbildung 1) bei den individuellen Ressourcen angesiedelt und bilden die stabilen Persönlichkeitsmerkmale (Charakteristiken des Individuums) ab. Damit sind sie noch stabiler als die schöpferischen Ressourcen wie bspw. Wissen. Denn Wissen ist einfacher zu übertragen als bspw. die Schlüsselressource Optimismus. In gleicher Weise sind die Makroressourcen (Charakteristiken des Kontexts) über den situationsbezogenen Ressourcen positioniert, da diese ebenfalls stabiler sind. Damit sind bspw. die Charakteristiken des wirtschaftlichen, sozialen oder kulturellen Systems gemeint. Dazu gehört unter anderem die Abwesenheit von Rassismus oder das Vorhandensein von Gewerkschaften. Makroressourcen bestimmen, wie stark Individuen auf ihre eigenen Ressourcen zurückgreifen müssen und ob die eigenen Ressourcen effektiv genutzt werden können. Existiert bspw. das Angebot von öffentlicher Kinderbetreuung, erlaubt dies beiden Elternteilen am Arbeitsmarkt teilzunehmen, ohne zusätzlichen Aufwand für die Kinderbetreuung zu betreiben. Die Schlüssel- als auch die

Makroressourcen entziehen sich grösstenteils der Kontrolle des Individuums (ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Die Studie von ten Brummelhuis, ter Hoeven, Bakker und Peper (2011) zeigt den Effekt von Schlüsselressourcen auf den Umgang mit Belastungen. In der Studie unterscheiden sich Angestellte mit einer höheren intrinsischen Motivation (Schlüsselressource) von Angestellten mit geringerer Motivation in ihrem Coping-Stil. Den Personen mit einer höheren Motivation gelang es besser mit Arbeitsbelastungen umzugehen, da sie zusätzliche Ressourcen mobilisieren konnten.

	Quelle: Kontextuell	Quelle: Individuell
Vergänglichkeit: konstant	<p>Situationsbezogene Ressourcen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beziehungsstatus</li> <li>• Anstellungsverhältnis</li> <li>• Wohnverhältnis</li> <li>• Infrastrukturzugang</li> <li>• Hilfsmittelzugang</li> <li>• Etc.</li> </ul> <p>Makroressourcen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesetze</li> <li>• Soziale Gerechtigkeit</li> <li>• Kultur</li> </ul>	<p>Schöpferische Ressourcen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fähigkeiten</li> <li>• Wissen</li> <li>• Erfahrung</li> <li>• Psychische Resilienz</li> <li>• Etc.</li> </ul> <p>Schlüsselressourcen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstwirksamkeit</li> <li>• Optimismus</li> <li>• Selbstvertrauen</li> </ul>
Vergänglichkeit: volatil	<p>Ressourcen aus sozialer Unterstützung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuneigung</li> <li>• Liebe</li> <li>• Respekt</li> <li>• Hilfe von anderen</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<p>Ressourcen aus dem Arbeitsvermögen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimmung</li> <li>• Physische Verfassung</li> <li>• Kognitive Verfassung</li> <li>• Aufmerksamkeitsspanne</li> <li>• Zeit</li> <li>• Etc.</li> </ul>

Abbildung 1. Eigene Darstellung. Ressourcenkategorisierung nach ten Brummelhuis und Bakker (2012)

### 3.7 Job-Ressourcen

Die Ressourcenkategorisierung von ten Brummelhuis und Bakker (2012) wird im vorliegenden Kapitel 3.7 spezifisch auf den Arbeitskontext angewendet, was zu den Job-Ressourcen führt. Selbstverständlich existiert neben den arbeitsbezogenen Ressourcen eine Vielzahl weiterer Ressourcen (Schaufeli & Taris, 2014). Diese sind aber für die

Beantwortung der Fragestellung der vorliegenden Studie nicht relevant und können vernachlässigt werden. Demerouti, Nachreiner, Bakker und Schaufeli (2001) definieren Job-Ressourcen als physische, psychologische, soziale oder organisationale Aspekte der Arbeit. Diese unterstützen erstens die Zielerreichung bei der Arbeit (Albrecht, Braidahl & Marty, 2018), reduzieren zweitens Belastungen bei der Arbeit (Lesener, Gusy & Wolter, 2019) und stimulieren drittens das persönliche Wachstum (Matsuo, 2019). In den Unterkapiteln 3.7.1 bis 3.7.4 werden die Job-Ressourcen entlang der vier Ebenen nach Hakanen, Bakker und Turunen (2021) vorgestellt: (1) Aufgaben, (2) Prozesse, (3) Team und (4) Organisation. Die vorgestellten Job-Ressourcen stellen keine abschliessende Liste dar. Es handelt sich dabei um die Job-Ressourcen, die einerseits aufgrund der Literaturrecherche in der kommerziellen Reinigung zu erwarten waren und andererseits um Ressourcen die in der Datenauswertung der qualitativen Studie (siehe Kapitel 6.7) vorgefunden wurden. Die präsentierten Job-Ressourcen auf den vier Ebenen sind daher für die vorliegende Arbeit relevant.

### ***3.7.1 Aufgaben-Ebene***

Auf der Aufgaben-Ebene werden die Job-Ressourcen Kontrolle, Autonomie, Ermessensspielraum und Rückmeldung verortet (Hakanen et al., 2021). Kontrolle und Autonomie (Job-Control / Job-Autonomy) auf der Aufgabenebene meint die Freiheit eigene Entscheidungen bezogen auf die Art und Weise der Erfüllung der Arbeit treffen zu können (Hakanen et al., 2021). Ermessensspielraum (Skill-Discretion) ist die Möglichkeit, die eigenen Fähigkeiten bei der Arbeit einzusetzen, Kreativität zu zeigen und neue Dinge zu lernen (Hakanen et al., 2021). Rückmeldung auf der Aufgabenebene (Job-Feedback) bedeutet, dass eine Person den Fortschritt anhand der ausgeführten Arbeit ablesen kann (Hakanen et al., 2021). Bsp. ist das Zusammensetzen eines Tisches eine Aufgabe, die über

ein hohes Job-Feedback verfügt. Denn der Zustand des Tisches (die Aufgabe) stellt eine Rückmeldung Arbeitsstand sowie der Qualität der Arbeit dar.

### **3.7.2 Prozess-Ebene**

Auf der Prozess-Ebene lässt sich die Ressource der Partizipation und der Rollenklarheit verorten (Hakanen et al., 2021). Die Ressource Partizipation, meint die Involvierung von Mitarbeitenden in den Entscheidungsfindungsprozess. Mitarbeitende haben ein Mitspracherecht, wenn es um ihre Arbeitstätigkeiten, die Organisation der Arbeit oder gewisse Entscheidungen geht (Wikhamn, Wikhamn & Fasth, 2022). Rollenklarheit ist die Sicherheit mit der eine Person weiss, welche Leistungen von ihr in der entsprechenden Rolle erwartet werden kann (Kankam, 2022).

### **3.7.3 Team-Ebene**

Auf der Team-Ebene werden Ressourcen verortet, die aus interpersonalen und sozialen Beziehungen entstehen. Damit sind unterstützende Beziehungen zu den Arbeitskolleg\*innen sowie freundliches Verhalten unter den Mitarbeitenden gemeint (Hakanen et al., 2021). Positive soziale Beziehungen gelten als Prädiktor für eine höhere Arbeitszufriedenheit und eine tiefere emotionale Erschöpfung (Skaalvik, 2020). Ebenfalls kann die Ressource der sozialen Unterstützung durch Teammitglieder helfen, mit belastenden Situationen besser umzugehen (Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl & Westman, 2014).

### **3.7.4 Organisationale-Ebene**

Auf der organisationalen Ebene sind Job-Ressourcen angesiedelt, die von der Organisation und ihren Führungskräften geschaffen werden. Hierzu gehört bspw. der Führungsstil Servant-Leadership (Hakanen et al., 2021).

Eva, Robin, Sendjaya, van Dierendonck und Liden (2019) definieren die organisationale Ressource Servant-Leadership wie folgt:

Servant leadership is an (1) other-oriented approach to leadership (2) manifested through one-on-one prioritizing of follower individual needs and interests, (3) and outward reorienting of their concern for self towards concern for others within the organization and the larger community (S. 114).

Servant-Leadership beschreibt eine Sammlung an spezifischen Einstellungen und Praktiken, die darauf abzielen, das Wohlergehen, die Potenziale und die Entwicklung von Mitarbeitenden zu fördern. Wichtige Bestandteile sind das aktive Leiten von Angestellten, das Ausdrücken von Demut und das Zeigen von Authentizität und Akzeptanz. Durch die Übernahme von sozialer Verantwortung liegt der Fokus auf den Bedürfnissen der Mitarbeitenden. Servant-Leadership legt dabei im Gegensatz zu dem transformationalen Führungsstil den Fokus auf die Bedürfnisse der Angestellten. Dieser Fokus wird als Ziel in sich selbst gesehen und nicht primär als Mittel zum Zweck der Erreichung von organisationalen Zielen. Individuen werden als vertrauenswürdig und gegenüber der Organisation positiv eingestellt erachtet. Ebenfalls wird das Streben nach Selbstverwirklichung der Personen anerkannt (van Dierendonck & Nuijten, 2011).

Per Definition besteht Servant-Leadership aus dem Motiv, dem Modus und dem Mindset. Das Motiv meint die Motivation der Führungsperson, eine Führungsverantwortung zu übernehmen und dabei eine allfällige Ich-Orientierung hinter sich zu lassen. Servant-Leadership bedingt folglich eine gewisse psychologische Reife (Eva et al., 2019). Der Modus ist die Priorisierung der Bedürfnisse, Interessen und Ziele von Angestellten. Die Führungsperson stellt die eigenen Bedürfnisse hinter die der Angestellten und die der Organisation. Führungskräfte sind daran interessiert, die Angestellten als Individuen mit

eigenen Werten und Hintergründen zu verstehen. Daraus entstehen das Interesse und das Gefühl der Verantwortung am persönlichen Wachstum der Angestellten in Bereichen wie dem psychischen Wohlergehen. (Eva et al., 2019; Sendjaya, Eva, Butar Butar, Robin & Castles, 2019). Das Verantwortungsgefühl der Führungskräfte führt bei den Angestellten zu Vertrauen und Engagement in der Organisation (Gocen & Sen, 2021). Das Mindset sind die Überlegungen zum Wohlergehen der Gemeinschaft und der Organisation als Ganzes. Aus diesen Überlegungen entspring ebenfalls das Interesse für das Individuum. Dabei stellen sie in ihrer Rolle sicher, dass die Ressourcen der Organisation und die der Angestellten stets weiterentwickelt werden. Das Empowerment der Angestellten führt zu produktivem und sozialem Verhalten (Eva et al., 2019).

Servant-Leadership zeigt das Potenzial, bei den Angestellten das Gefühl der Zugehörigkeit zu fördern. Auch grosse Firmen wie Starbucks oder Intel setzen vermehrt auf diesen Führungsstil. Das Priorisieren des Wohlergehens der Angestellten und der Organisation als Ganzes ist kein Widerspruch. Leistungsansprüche und das nachhaltige halten eines hohen Leistungsniveaus sind bei Servant-Leadership zentrale Elemente, um nicht nur kurzfristige Erfolge zu realisieren (Eva et al., 2019).

Führungspersönlichkeiten, die eine hohen Verträglichkeit, eine tiefe Extraversion, eine hohe Fähigkeit zur Selbstreflexion und einen tiefen Narzissmus aufweisen, sind als Servant-Leaders besser geeignet. Studien zeigen, dass Frauen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit diese Merkmale aufweisen als Männer (Eva et al., 2019).

Die Ergebnisse von Servant-Leadership sind vielseitig. Die Studie von van Dierendonck, Stam, Boersma, de Windt und Alkema (2014) zeigt, dass sich der Führungsstil positiv auf das Engagement der Angestellten auswirkt. Eine weitere Studie zeigte die Zunahme von Engagement bei der Arbeit während der gleichzeitigen Abnahme der Burn-

Out Gefahr der Angestellten (Kaltiainen & Hakanen, 2022). Eva et al. (2019) stellen in ihrem Review fest, dass Servant-Leadership bei Angestellten zu mehr kollaborativem bzw. hilfsbereitem Verhalten und einem stärkeren Zugehörigkeitsgefühl zur Organisation führt. Angestellte berichten über höhere Zufriedenheit, Sinnhaftigkeit und Wohlergehen bei der Arbeit. Desweiteren nimmt die Intention der Angestellten ab, die Stelle zu wechseln. Servant-Leadership zeigt einen positiven Einfluss auf die Leistung. Leute mit Servant-Leader sind kundenorientiert und stärker auf die Kundenzufriedenheit fokussiert. Teams von Servant-Leaders sind effektiver in ihrer Zielerreichung und der kreativen Problemlösung (Eva et al., 2019).

Eine weitere Ressource auf der organisationalen Ebene ist nach Steelman, Levy & Snell (2004) die Feedback-Umgebung. Damit sind organisationale Charakteristiken von Feedback-Prozessen gemeint. Das können bspw. Aspekte der Interaktion zwischen Führungskräften und Angestellten sein. Feedback-Umgebungen zeigen unterschiedliche Facetten. Das kann die Feedbackqualität, die Feedback-Verfügbarkeit, die Motivation Feedback umzusetzen oder die Häufigkeit von positivem bzw. negativem Feedback sein. Wichtig ist hierbei, dass das positive Feedback von dem Empfänger oder der Empfängerin auch als zutreffend wahrgenommen wird.

### **3.8 Verfügbarkeit und Nutzung von Ressourcen**

Nachdem die grundlegende Funktion von Ressourcen sowie die Definition von Ressourcen erfolgte, wird im Kapitel 3.8 die Unterscheidung zwischen Verfügbarkeit und Nutzung von Ressourcen erläutert. Denn die Unterscheidung zwischen der Verfügbarkeit und der Nutzung von Ressourcen ist für die vorliegende Arbeit zentral. Die Unterscheidung knüpft an die COR-Theorie an, bei der die Ressourcen immer in Abhängigkeit zum Kontext des Individuums betrachtet werden. Russell, Woods und Banks (2017) untersuchen diese

Kontextabhängigkeit in ihrer Studie. Sie konnten zeigen, dass das Persönlichkeitsmerkmal Gewissenhaftigkeit, das allgemein als Ressource gilt, je nach Kontext keine Ressource ist. In einem Experiment bei der die Personen bei der Arbeit durch E-Mails unterbrochen wurden, brauchten gewissenhafte Personen ihre Ressourcen stärker auf, als Personen die weniger gewissenhaft waren. In diesem Beispiel ist die Abwesenheit von Gewissenhaftigkeit aufgrund des Kontextes eine Ressource. Gewissenhaften Personen steht wegen des Kontextes bzw. der zu erledigenden Arbeit, ihre Gewissenhaftigkeit als Ressource nicht zur Verfügung. Somit können sie diese nicht zum Puffern von Belastung nutzen.

Die Verfügbarkeit von Ressourcen wird durch die Wechselwirkung des Individuums mit seiner Umwelt bestimmt. Bei dieser Wechselwirkung mit der Umwelt spielen eine Vielzahl von unterschiedlichen Faktoren eine Rolle. Dies können demografische, aber auch psychologische Merkmale der Person sein (Soral et al., 2021). Die Nutzung von verfügbaren Ressourcen wird durch die intra-psychischen Coping-Prozesse bestimmt. Ob diese zu positiven oder negativen Resultaten führen, hängt folglich auch davon ab, welche Ressourcen überhaupt verfügbar sind (Taylor & Stanton, 2007).

Das folgende Beispiel zeigt die Beziehung zwischen Verfügbarkeit und Nutzung auf: Arbeitet eine Frau (demografisches Merkmal Geschlecht) in einer Firma, in der eine sexistische Kultur herrscht (Kontext), kann es im Zusammentreffen der Faktoren Geschlecht und Kontext (Wechselwirkung) dazu kommen, dass aufgrund von Diskriminierungs-Mechanismen gewisse Ressourcen wie bspw. die soziale Unterstützung von Führungskräften (Ressource) für Frauen nicht verfügbar sind (Verfügbarkeit). Der Sexismus am Arbeitsplatz stellt in diesem Beispiel für Frauen neben der Belastung auch eine Nicht-Verfügbarkeit von Ressourcen dar. Auf diese Weise bestimmt die Verfügbarkeit von Ressourcen, welche

Ressourcen für den Coping-Prozesse von Belastungen verwendet werden können (Soral et al., 2021).

### **3.9 Reflexion der Theorie**

Zum Ende des Theoriekapitels werden die präsentierten Theorien kritisch reflektiert. Die Literatur zur kommerziellen Reinigung als Branche half, ein Verständnis für den Beruf und seine wirtschaftliche und gesellschaftliche Verortung aufzubauen. Insbesondere die Zahlen zu den Löhnen, erlaubten nützliche Einblicke. In der Kombination mit Lohnstatistiken des Bundesamtes für Statistik konnten die Zahlen kontextualisiert werden, was eine Einschätzung der finanziellen und demografischen Kennzahlen ermöglichte.

Der Sammelbegriff «dirty-work» war für den Einstieg in die Literaturrecherche überaus hilfreich. Anhand der entsprechenden Literatur konnte ein Überblick über die Thematik gewonnen werden. Er erlaubte den Zugriff auf eine Fülle an Studien. Die Definition von «dirty-work» gilt es jedoch kritisch zu betrachten. Die Stärke des Sammelbegriffes ist gleichzeitig auch seine Schwäche. Es werden offensichtlich unterschiedliche Tätigkeiten unter dem Gesichtspunkt der sozialen Konstruktion von Schmutz zusammenfasst. «Dirty-work» bietet als Differenzierung die unterschiedlichen Schmutz-Arten als Domänen an. Es ist jedoch fraglich, inwiefern sich die Lebensrealität von Minenarbeiter\*innen und Reinigungskräften gleichen, obwohl sie beide der Domäne des physischen Schmutzes zugeordnet werden können.

Die Literatur zu den vorhandenen Belastungen in der Reinigungsbranche ist verhältnismässig gross. Dies wird auf die gesellschaftliche Relevanz der Tätigkeit zurückgeführt und den Umstand, dass der Beruf im Vergleich viele Belastungen aufweist. Studien erfüllen die wichtige Aufgabe, auf die Missstände in der Branche hinzuweisen und die Forschung zu lenken. Aus diesem Grund war die vorgefundene Literatur für das

Studienanliegen insofern hilfreich, als dass sie auf konkrete und aktuelle Problematiken in der Reinigungsbranche hinwies.

Mit der COR-Theorie konnte eine Theorie gefunden werden, die gut zum Forschungsfokus passt und ausserdem in der Literatur etabliert und ausführlich untersucht ist. Es existiert hierzu eine Vielzahl von aktuellen Studien. Passend machte die COR-Theorie, dass sie in ihrer Betrachtung des Individuums immer auch den Kontext miteinbezieht. Auf diese Weise ist sie für bedingungsbezogene Ansätze geeignet. Dadurch, dass sie auch die Entstehung von Ressourcen sowie deren Auswirkung erklärt, eignet sie sich für den Einsatz in der Forschung. Einzig die Argumentation nach Hobfoll et al. (2018), dass die Ressourcen die einzig angemessene Analyseebene sei, wird kritisch gesehen. Es wird behauptet, dass Belastungen immer aus einer Sequenz von Ereignissen bestehen und nicht isoliert auftreten. Dem wird entgegengestellt, dass es Belastungen gibt, die sich isoliert betrachten lassen und auch gezielt behandelt werden können. Bspw. ergonomische Belastungen durch ein unpassendes Gerät. Hier führt eine Belastungs-Perspektive ebenfalls zu einer angemessenen Analyse, um passende Gestaltungsmassnahmen zu entwickeln (Earle-Richardson et al., 2005).

Mit der Ressourcenkategorisierung nach ten Brummelhuis und Bakker (2012) sowie der Einteilung der Job-Ressourcen auf die vier Ebenen nach Hakanen et al. (2021) können die Ressourcen für das Forschungsvorhaben nutzbar gemacht werden. Die Systematisierung erlaubt eine präzise Definition und Operationalisierung. Das ist insbesondere für die Durchführung der QUAL Studie aber auch für die QUANT Studie von grosser Bedeutung. So kann die Messgenauigkeit sichergestellt werden.

Die zentrale Schwäche der ausgewählten Literatur wird im Bereich der «dirty-work» Literatur gesehen. Insbesondere bei Belastungen, die auf alle Tätigkeiten, die dem Konstrukt

angehören, übertragen werden. Ob Reinigungsmitarbeiter\*innen unter einer Stigmatisierung leiden wie dies bei Gefängniswärter\*innen oder Soldat\*innen der Fall ist, scheint fraglich.

Die Stärke der gewählten Literatur wird bei der Systematisierung und Kategorisierung der Job-Ressourcen gesehen. Die Definitionen erlauben es die Konstrukte für die Durchführung der Studie nutzbar zu machen und legen auf diese Weise den Grundstein für eine Arbeitsweise, die den wissenschaftlichen Gütekriterien entspricht.

#### **4 Herleitung der Forschungsfragen anhand des theoretischen Rahmenmodells**

Im vorliegenden Kapitel 4 werden die zentralen Theorien aus dem Kapitel 3 in einem ersten Schritt miteinander in Verbindung gesetzt, um den Handlungsbedarf herzuleiten. In einem zweiten Schritt wird die gewählte Perspektive der vorliegenden Arbeit begründet. Als dritter Schritt erfolgt die Erläuterung des Forschungsinteresses und im Anschluss wird das theoretische Rahmenmodell erklärt. Aus dem theoretischen Rahmenmodell erfolgt zum Schluss die Ableitung der Haupt- und Subforschungsfragen. Das Kapitel 4 knüpft somit an die Einleitung aus Kapitel 1 an und nimmt gewisse Punkte wieder auf. Ziel des Kapitel 4 ist es die Forschungsfragen auf angemessene Weise herzuleiten und das theoretische Rahmenmodell vorzustellen.

##### **4.1 Herleitung des Handlungsbedarfes**

Obwohl in nahezu jedem Unternehmen Reinigungskräfte arbeiten, erhält der Beruf nur wenig Beachtung (Rabelo & Mahalingam, 2019). Hinzu kommt, dass das Reinigungspersonal bei der Arbeit hohen psychischen und physischen Belastungen ausgesetzt ist (Baran et al., 2012; Schlese & Schramm, 2004). Dazu gehört bspw. die Stigmatisierung (Bosmans et al., 2016), die schlechte Gestaltung der Tätigkeiten (Rabelo, 2017) und prekäre Elemente wie ein Tieflohn (Bundesamt für Statistik (BFS), 2022; Larsen et al., 2022). Personen, die in der Schweiz in der kommerziellen Reinigung arbeiten, sind

mehrheitlich Frauen mit Migrationshintergrund (Burki et al., 2022). Das geringe Prestige durch «dirty-work» führt zu einem tiefen sozialen Status (Simpson & Simpson, 2018). Es kommt zu einer Überschneidung der Diskriminierungskategorien Geschlecht, Herkunft und soziale Klasse (Shepherd et al., 2021).

Basierend auf der COR-Theorie (Hobfoll et al., 2018) wird angenommen, dass eine Belastungssituation in diesem Umfang das Risiko erhöht, über wenig Ressourcen zu verfügen bzw. sich in einer Ressourcenverlust-Spirale zu befinden: Die wenigen Ressourcen stellen an sich eine weitere Belastung dar und erschweren die Ausführung von Routinetätigkeiten sowie die Bewältigung von zusätzlichen Belastungen. Bspw. müssen kognitive Ressourcen zur Bewältigung des Stigmas aufgewendet werden und fehlen für die Ausführung der Arbeit (Baran et al., 2012). Die Belastungen entziehen den Personen Ressourcen, diese fehlen zur Bewältigung der Arbeit und dem Puffern von weiteren Belastungen, woraus sich eine Verlustspirale ergibt, die immer schneller und stärker wird (Hobfoll et al., 2018).

Aufgrund des hohen Belastungsniveaus und dem gesteigerten Risiko von Ressourcenverlust-Spiralen steigt die Wahrscheinlichkeit, dass betroffene Personen negative Auswirkungen auf ihre Gesundheit oder ihr Leistungsniveau erfahren (Galliker et al., 2020). Es ist diese Vulnerabilität, aus der sich die Relevanz bzw. der Handlungsbedarf ableitet, die kommerzielle Reinigung genauer zu betrachten.

## **4.2 Begründung der Forschungsperspektive**

Die vorliegende Arbeit betrachtet die kommerzielle Reinigung dabei aus einer Ressourcenperspektive. Laut Hobfoll et al. (2018) sind Belastungen als Analyseebene weniger geeignet, da sie sich nicht isoliert betrachten lassen. Belastungen sind Phasen bzw. Sequenzen, die sich überschneiden und nicht einzelne Ereignisse. Zudem sind die

Belastungen in der Literatur gut dokumentiert (siehe Kapitel 3.3). Es sind die Ressourcen, die darüber entscheiden, ob aus Belastungen eine Beanspruchung des Individuums entsteht. An dieser Stelle ist anzumerken, dass bekannte Belastungen selbstverständlich immer abgebaut werden sollten. Bei einer Vielzahl von Belastungen ist dies jedoch nicht möglich, da sie sich dem Einflussbereich von Personen und Organisationen entziehen. Hierzu gehört bspw. die Belastung aus der Abwertung und Stigmatisierungen des Berufes, die auf gesellschaftlicher Ebene entsteht (van Vlijmen, 2019).

Die Ressourcenperspektive einzunehmen bedeutet, zu verstehen, wie die Ressourcen genutzt werden. Soral et al. (2021) argumentieren, dass für ein besseres Verständnis der Ressourcennutzung, die Rolle der Ressourcen im Coping-Prozess bzw. in den Coping-Strategien untersucht werden muss. Denn es sind die Ressourcen, die ein Coping überhaupt erst ermöglichen.

Neben der Ressourcenperspektive ist es zudem wichtig, einen bedingungsbezogenen Ansatz bei der Erforschung des Gegenstands zu wählen. Dieser ist angemessen, da es Forschungsergebnisse zu verhindern gilt, die beim Individuum ansetzen und auf diese Weise den Druck auf Personen mit wenig Ressourcen sogar erhöhen könnten. Wird bspw. untersucht, welche Persönlichkeitsmerkmale förderlich sind, um mit den Belastungen in der kommerziellen Reinigung umzugehen, könnte dies bei entsprechenden Forschungsergebnissen dazu führen, dass Massnahmen ergriffen werden, die beim Individuum ansetzen, um bspw. gewisse Charakteristiken stärker auszubilden, die sich förderlich auf den Umgang mit Belastungen auswirken. Das soll mit einem bedingungsbezogenen Ansatz verhindert werden. Dieser Ansatz zielt darauf ab, dass die Bedingungen im Zentrum stehen. Werden die Bedingungen betrachtet, geht es um die Wechselwirkung zwischen dem Individuum und seinem (Arbeits-) Umfeld (Hobfoll, 2011). Hier werden nur Forschungsergebnisse generiert,

die Aufschluss darüber geben, welche Faktoren in der Wechselwirkung mit der Umwelt einer Person einen Einfluss zeigen. Es geht folglich immer um die Gestaltung der Umwelt bzw. der Organisation und der Arbeit. Daraus entwickelte Massnahmen betreffen die Organisation und umgehen damit die Gefahr, zusätzlichen Druck auf die Arbeitnehmenden auszuüben.

Ein bedingungsbezogener und ressourcenperspektivischer Zugang zu der kommerziellen Reinigung zieht folglich die Organisationen zur Verantwortung. Dabei geht es um die Gestaltung von Strukturen und Tätigkeiten. Bei den zu betrachtenden Ressourcen handelt es sich um Job-Ressourcen, da der Kontext der Arbeit gegeben ist. Job-Ressourcen dienen zur Zielerreichung, dem persönlichen Wachstum und dem Puffern von Belastungen. Um die Rolle von Job-Ressourcen zu untersuchen, bietet die COR-Theorie einen passenden Analyserahmen.

Die COR-Theorie erlaubt es, die Verfügbarkeit und Nutzung von Job-Ressourcen genauer zu betrachten. Dazu gehört auch die Möglichkeit, nach Einflussfaktoren zu suchen, die sich auf die Verfügbarkeit und Nutzung von Ressourcen auswirken. Denn die COR-Theorie postuliert, dass die Kultur bzw. der Kontext die Ressourcen-Passagen, schafft, die bestimmen, welche Ressourcen für eine Person verfügbar sind und wie diese genutzt werden (siehe Kapitel 3.5.1). Sind die Passagen bekannt, können Massnahmen erarbeitet werden, damit die Ressourcen verfügbarer werden. Die Herausforderung ist jedoch, dass die Passagen nicht immer explizit bestehen (Hobfoll et al., 2018). Besteht bspw. in einer Firma eine sexistische Führungskultur, hat dies einen starken Einfluss darauf, ob Frauen am Arbeitsplatz Zugang zu gewissen Ressourcen erhalten. Gleichzeitig ist der Sexismus eine andauernde Belastung. Diese Belastung entsteht im Beispiel aus der Wechselwirkung zwischen Frauen und ihrem Arbeitskontext, nicht aber in der Wechselwirkung zwischen

Männer und ihrem Arbeitskontext. Die sexistische Kultur stellt folglich die Ressourcen-Passagen auf und bestimmt dadurch, wer an welche Ressourcen gelangt. Nun können solche Passagen mehr oder weniger ausgeprägt und vor allem mehr oder weniger offensichtlich sein. Daher gilt es verdeckte und relevante Passagen aufzuzeigen, um daraus Massnahmen abzuleiten, die bewirken, dass Personen mit wenig verfügbaren Ressourcen einen besseren Zugang zu Ressourcen erhalten. Das ermöglicht Personen die Nutzung von Ressourcen zur Zielerreichung, dem persönlichen Wachstum oder dem Puffen von Belastungen. Die Passagen können im Kontext der Arbeit in unterschiedlichster Form erscheinen. Aber auch die Gestaltung der Organisation selbst kann Gegenstand der Passagen sein. Bspw. könnte es sein, dass Teilzeitmitarbeitenden die Verfügbarkeit von Job-Ressourcen erschwert wird, wohingegen Vollzeitmitarbeitende durch ihre höhere Präsenz stärkere Verbindungen zu Führungskräften aufbauen können. Diese stärkere Bindung kann sich in einer höheren Verfügbarkeit von bspw. der Ressource des Zugangs zu Informationen manifestieren.

#### **4.3 Forschungsinteresse**

Diese Überlegungen führen zu dem grundlegenden Interesse der vorliegenden Arbeit: Das Identifizieren von Einflussfaktoren auf die Ressourcen-Passagen, die über die Verfügbarkeit und folglich die Nutzung von Job-Ressourcen bestimmen. Können diese Einflussfaktoren identifiziert werden, dienen sie als Hinweise für explizite und implizite Wirkmechanismen der Ressourcen-Passagen, die über die Verfügbarkeit von Ressourcen bestimmen. Können Hinweise zu der Ressourcenverfügbarkeit offengelegt werden, erlaubt dies das gezielte Ableiten von Massnahmen zur Verhinderung von Ressourcenverlust-Spiralen oder die Ingangsetzung von Ressourcengewinn-Spiralen (Hobfoll et al., 2018). Das Verhindern von Verlustspiralen wird dabei als Schlüssel zur Prävention und Belastungs-Intervention gesehen (Westman, Hobfoll, Chen, Davidson & Laski, 2004).

#### 4.4 Theoretisches Rahmenmodell

Die Abbildung 2 führt die Theorien zu den Belastungen, der COR-Theorie nach Hobfoll et al. (2018) sowie die Kategorisierungen nach ten Brummelhuis und Bakker (2012) und Hakanen et al. (2021) zusammen. Das Rahmenmodell stellt eine zentrale Eigenleistung der vorliegenden Arbeit dar und der gesamte Forschungsprozess orientiert sich daran.

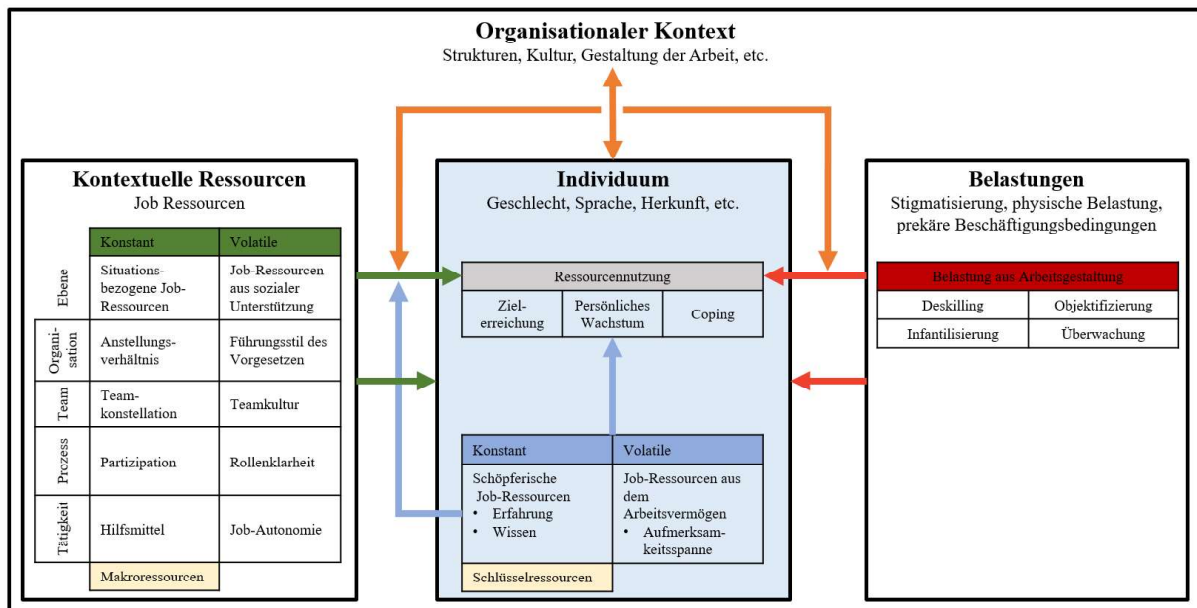


Abbildung 2. Theoretisches Rahmenmodell angelehnt an Hobfoll et al. (2018), ten Brummelhuis und Bakker (2012), Demerouti et al. (2001) und Hakanen et al. (2021). Eigene Darstellung.

Das Rahmenmodell zeigt auf der übergeordneten Ebene das Umfeld bzw. den organisationalen Kontext. Dazu gehört die Organisationsstruktur, die Firmenkultur und die Arbeitstätigkeit. Folglich der Kontext, in dem sich eine angestellte Person bewegt, wenn sie sich bei der Arbeit befindet. Dieser organisationale Kontext weist durch seine Gegebenheiten Ressourcen und Belastungen auf. Gestützt auf Hobfoll et al. (2018) wird argumentiert, dass Ressourcen und Belastungen als objektive Bedingungen gesehen werden und nicht erst in der Wahrnehmung von Personen entstehen. Im Kasten der Belastungen (rechts im Modell) werden die Belastungen im Sinne des Kapitels 3.3 zusammengefasst. Das können bspw. Belastungen aus der Arbeitsgestaltung sein. Rabelo (2017) führt hier das Deskilling, die

Objektifizierung, die Infantilisierung und die Überwachung auf. Die Belastungen wirken entlang der roten Pfeile auf das Individuum an sich aber auch auf die Ressourcennutzung direkt. Denn das Nutzen von Ressourcen für das persönliche Wachstum wird umso schwieriger, je mehr Belastungen im Weg stehen. Bspw. ist es schwieriger, ein persönliches Wachstum bei der Arbeit zu verfolgen, wenn bei der Arbeit nur einfache Tätigkeiten mit monotonen Handgriffen (Deskilling) ausgeübt werden.

Dem gegenüber stehen die in grün markierten Ressourcen auf der linken Seite des Modells. Die Gegenüberstellung von Ressourcen und Belastungen wird basierend auf dem Job-Demands-Resource Model (JDR) of Burnout nach Demerouti et al. (2001) vorgenommen. Die JDR-Theorie stellt für die vorliegende Arbeit jedoch keine zentrale Theorie dar, da der Fokus auf den Ressourcen und nicht auf den Belastungen selbst liegt. Aufgrund der hohen Belastungen in der Tätigkeit müssen diese jedoch ins Modell aufgenommen werden, weshalb der Bezug zum JDR stattfindet. Im Rahmenmodell wird die Ressourcenkategorisierung von ten Brummelhuis und Bakker (2012) mit den Ebenen von Hakanen et al. (2021) der Job-Ressourcen (siehe Kapitel 3.6 und 3.7) kombiniert. Im Arbeits-Kontext des Individuums sind konstante (situationsbezogene), volatile (soziale Unterstützung) und Makro-Job-Ressourcen auf den Ebenen Organisation, Team, Prozess und Tätigkeit vorzufinden. Auch die Job-Ressourcen wirken auf das Individuum und spezifisch auf die Ressourcennutzung. Bspw. kann, sofern die Ressource verfügbar ist, die soziale Unterstützung von Führungskräften zum Puffern von Belastungen genutzt werden.

In der Mitte des Modells ist das Individuum verortet. Hier findet sich der Kasten der Ressourcennutzung. Ist eine Ressource im Umfeld (siehe konstante und volatile Kontext-Job-Ressourcen) der Person verfügbar, kann diese für das Erreichen von Zielen bei der Arbeit, das persönliche Wachstum oder das Coping von Belastungen genutzt werden

(Hobfoll et al., 2018). Diese Unterscheidung zwischen Verfügbarkeit und Nutzung ist zentral für die vorliegende Arbeit (siehe Kapitel 3.8). Desweiterem sind die konstanten (schöpferische), die volatilen (aus dem Arbeitsvermögen entspringende) und Schlüssel-Job-Ressourcen auf der Ebene des Individuums abgebildet. Dabei handelt es sich um die Ressourcen, die nach der Ressourcenkategorisierung von ten Brummelhuis und Bakker (2012) dem Individuum selbst entspringen. Das können bspw. Wissen, Aufmerksamkeitsspanne oder Persönlichkeitsmerkmale sein, die als Ressource genutzt werden können. Dabei ist wichtig zu erwähnen, dass, obwohl es sich hier um Ressourcen auf der individuellen Ebene handelt, diese sehr wohl wiederum in ihrer Nutzung kontextabhängig sind. Denn eine Ressourcennutzung im Sinne der Zielerreichung, des persönlichen Wachstums oder dem Coping erfolgt immer in der Abhängigkeit bzw. Beziehung zum Kontext (Hobfoll et al., 2018). Das Persönlichkeitsmerkmal der Gewissenhaftigkeit ist je nach Arbeitstätigkeit eine Ressource oder auch nicht (Russell et al., 2017). Ebenfalls können Ressourcen auf der individuellen Ebene die Verfügbarkeit und Nutzung von kontextuellen Ressourcen beeinflussen (siehe blaue Pfeile in der Abbildung 2). Denn nur weil eine Ressource verfügbar ist, heisst es noch nicht, dass diese zum Coping von bspw. Belastungen genutzt werden kann. Denn die Coping-Prozesse können durch die individuellen Ressourcen geprägt sein. Die Arbeitserfahrung einer Person kann dazu beitragen, dass verfügbare Ressourcen besser genutzt werden können, als dies bei unerfahrenen Personen der Fall wäre (Cordes & Dougherty, 1993).

Das Individuum befindet sich immer in Wechselwirkung zu seinem Umfeld (siehe orange Pfeile in der Abbildung 2). Im Rahmen dieser Wechselwirkungen entfaltet sich die Wirkung der vom Kontext geschaffenen Ressourcen-Passagen. Begibt sich ein Individuum mit gewissen Merkmalen (Geschlecht, Sprache, Herkunft, etc.) in einen bestimmten Kontext,

entsteht eine Wechselwirkung, die dem Individuum aufzeigt, welches die Ressourcen-Passagen sind. Im organisationalen Kontext wird aufgrund der Organisationskultur bzw. -struktur, bestimmt, wer Zugang zu welchen Ressourcen erhält. Um diese Logik sichtbar zu machen, müssen die Faktoren identifiziert werden, die über die Verfügbarkeit von Job-Ressourcen bestimmen. Ein Faktor kann bspw. die Muttersprache sein. Denn aufgrund der Organisationskultur kann es sein, dass die Führungspersonen hauptsächlich Deutsch sprechen. Daraus kann es sich ergeben, dass Personen mit der Muttersprache Deutsch einen besseren Zugang zu der Ressource der sozialen Unterstützung durch die Führungskraft verfügen. Somit wäre die Muttersprache ein Faktor, der auf die Ressourcen-Passagen hinweist, die über die Ressourcenverfügbarkeit bestimmen. Aufbauend auf diesen Hinweisen könnten Massnahmen entwickelt werden, die die Ressource auch für Personen ohne Muttersprache Deutsch verfügbar macht. Dafür müssten die Ressourcen-Passagen der Organisation entsprechend gestaltet werden. Das kann bspw. Aspekte der Organisationsstruktur wie der Führungsstil aber auch das Mitbestimmungsrecht und die Arbeits- und Prozessgestaltung betreffen.

#### **4.5 Forschungsfragen**

Das Identifizieren der organisationalen Ressourcen-Passagen ist folglich eine zentrale Voraussetzung für das Entwickeln von Massnahmen zur Verbesserung der Ressourcenverfügbarkeit. Dieser Umstand führt zu den Haupt- und Subforschungsfragen der vorliegenden Arbeit. Da sich die kulturell geschaffenen Ressourcen-Passagen dem direkten Forschungszugang der Psychologie entziehen, liegt der Fokus auf den Faktoren, die indirekt auf die Passagen hinweisen und durch die Methoden der psychologischen Forschung fassbar sind. Faktoren können bspw. das Geschlecht, die Abteilungszugehörigkeit oder die Anstellungsdauer sein. Da diese Faktoren einen indirekten Einfluss über die Passagen zeigen

können (Hobfoll et al., 2018), werden sie in der vorliegenden Arbeit Einflussfaktoren genannt. Vor diesem Hintergrund lautet die Hauptforschungsfrage:

**Welche Faktoren beeinflussen die Verfügbarkeit von kontextuellen Job-Ressourcen?**

Zur Beantwortung der Hauptforschungsfrage ist die vorgängige Beantwortung folgender

**Sub-Forschungsfragen** notwendig:

1. Welche Einflussfaktoren existieren in der kommerziellen Reinigung?
2. Welche kontextuellen Job-Ressourcen sind in der kommerziellen Reinigung verfügbar?
3. Welche kontextuellen Job-Ressourcen nutzen Angestellte in der kommerziellen Reinigung?

Die Haupt- und Subforschungsfragen leiten das Forschungsvorhaben. Im nachfolgenden Kapitel 5 wird das Vorgehen zur Beantwortung der Forschungsfragen erläutert.

## **5 Forschungsdesign**

Im vorliegenden Kapitel 5 wird dargelegt, wie die Forschungsfragen empirisch untersucht werden. Hierfür erfolgt eine Einführung in das Forschungsdesign, gefolgt von einer Erläuterung und Begründung des Mixed Methods Ansatzes. Danach wird das tatsächliche Vorgehen in der vorliegenden Studie anhand des sequenziellen Zwei-Phasen Verallgemeinerungsdesign beschrieben. Das Vorgehen in der Untersuchung orientiert sich am theoretischen Rahmenmodell (siehe Abbildung 2) aus dem Kapitel 4.4. Denn das Rahmenmodell stellt die Synthese der diskutierten und relevanten Fachliteratur aus Kapitel 3 dar und wurde als Grundlage für die vorliegende Arbeit in einer Eigenleistung erarbeitet.

Damit die Hauptforschungsfrage im Rahmen der Vorgaben der Praxispartnerin untersucht werden kann, müssen vorgängig Erkenntnisse zu den organisationspezifischen Gegebenheiten generiert werden. Denn die Hauptforschungsfrage ist zu allgemein

formuliert. Es können bspw. nicht alle kontextuellen Job-Ressourcen erfragt werden, die anhand der Literatur zu erwarten sind. Zuerst muss also ergründet werden, welche kontextuellen Job-Ressourcen bei der Praxispartnerin überhaupt vorhanden sind. Diese vorgängig generierten Erkenntnisse dienen in einem zweiten Schritt der Hypothesenbildung, um die Hauptforschungsfrage zielgerichtet beantworten zu können. Aus diesem Grund wird die Hauptforschungsfrage in drei Themenbereiche aufgegliedert, die jeweils alle anhand einer Sub-Forschungsfrage in der vorgängigen qualitativen Studie isoliert untersucht werden: (1) Einflussfaktoren, (2) Verfügbarkeit und (3) kontextuelle Job Ressourcen. Diese drei Themenbereiche werden in der Abbildung 3 visuell dargestellt.

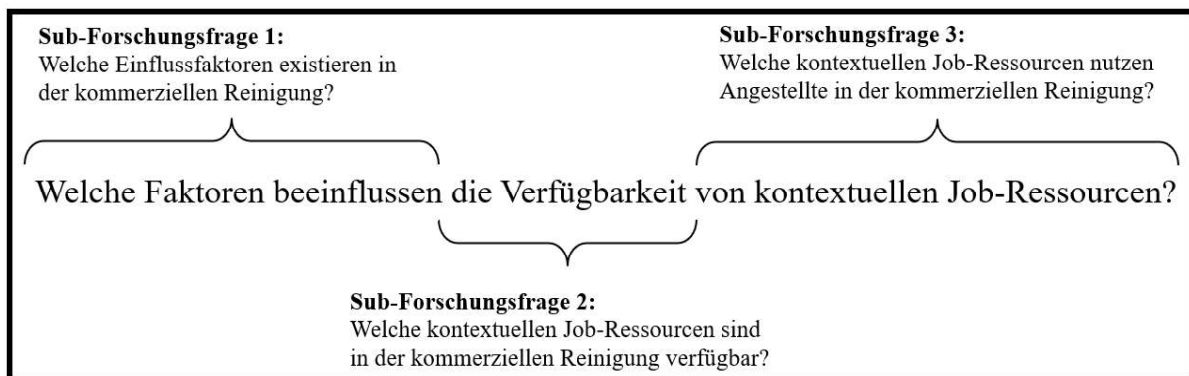


Abbildung 3. Eigene Darstellung der Hauptforschungsfrage und die Verortung der drei Sub-Forschungsfragen

Mittels der Sub-Forschungsfrage eins wird beantwortet, welche Faktoren bei den Angestellten der Praxispartner-Firma vorhanden sind. Faktoren können Merkmale und Charakteristiken der Mitarbeitenden sein, wie bspw. die Muttersprache, das Geschlecht oder auch die Arbeitszeiten.

Die Sub-Forschungsfrage zwei untersucht, welche kontextuellen Job-Ressourcen bei dem Praxispartner für die Angestellten verfügbar sind. Denn damit der Einfluss von Faktoren auf Ressourcen untersucht werden kann, muss bekannt sein, welche Ressourcen tatsächlich vorhanden sind.

Die Sub-Forschungsfrage drei betrachtet die Ressourcen, die die Angestellten tatsächlich auch nutzen. Es ist von zentraler Bedeutung, neben der Verfügbarkeit auch die Nutzung der Ressourcen zu betrachten. Denn nur aus der Diskrepanz zwischen verfügbaren und tatsächlich genutzten Ressourcen lassen sich im Endeffekt bei der Beantwortung der Hauptforschungsfrage relevante Ergebnisse produzieren. Das Verhältnis zwischen der Verfügbarkeit und der Nutzung von Ressourcen ist von Bedeutung, da in der Verbindung mit den Einflussfaktoren Erkenntnisse zu den Ressourcen-Passagen gewonnen werden können.

Die Sub-Forschungsfragen bilden folglich eine Vorstudie, die Erkenntnisse zu den Gegebenheiten in der Organisation generieren. Anhand dieser Ergebnisse können Hypothesen formuliert werden, die in einem zweiten Schritt anhand von quantitativen Methoden untersucht werden. Das soll zum Schluss die Beantwortung der Hauptforschungsfrage erlauben. Die Notwendigkeit eines explorativen Zugangs zur Beantwortung der Sub-Forschungsfragen, sowie die Notwendigkeit eines quantitativen Vorgehens zur Beantwortung der Hauptforschungsfrage, führt zu einem Mixed Methods Forschungsdesign.

## **5.1 Mixed Methods**

Mixed Methods Forschungsdesign bedeutet der kombinierte Einsatz von qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden. Die eingesetzten Methoden, Verfahren und Techniken zur Sammlung und Analyse von Daten entstammen folglich zwei unterschiedlichen methodischen Ansätzen (Kuckartz, 2014). Die normative Grundlage der vorliegenden Arbeit und das Ziel der Forschung ist die Humanisierung von Arbeit. Die gewählten Methoden werden dieser Zielsetzung untergeordnet.

Zur Beantwortung der Hauptforschungsfrage bietet es sich einerseits an, den Einfluss von Faktoren quantitativ zu erforschen und andererseits können mit einem quantitativen Zugang Erkenntnisse gewonnen werden, die optimalerweise eine Verallgemeinerung der Ergebnisse erlauben. Den Sub-Forschungsfragen werden dahingegen qualitative Aspekte zugesprochen, da sie das Forschungsfeld auf explorative Weise erschliessen. Dies ist notwendig, da nur wenig über das Forschungsfeld bzw. die Gegebenheiten bei der Praxispartnerin bekannt sind.

Durch das Sammeln von Daten wird in einer explorativen Studie der Forschungsgegenstand erkundet und die offenen Forschungsfragen erlauben es, den Sachverhalts von unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten. Das führt wiederum zur Generierung neuer Hypothesen und Theorien.

Ein weiteres Motiv für Mixed-Methods ist, dass es sich bei der vorliegenden Arbeit um angewandte Forschung in der Zusammenarbeit mit einer Praxispartnerin handelt, die an Erkenntnissen über die Funktionsweise der eigenen Organisation interessiert ist. Das Berichten von Zahlen zu Zusammenhängen greift bei der Beschreibung eines sozialen Systems wie einer Firma häufig zu kurz. Werden die Ergebnissen aufeinander bezogen und die quantitativen und qualitativen Perspektiven des Forschungsgegenstandes erläutert, können weit umfangreichere Interpretationen erfolgen (Kuckartz, 2014).

### ***5.1.1 Sequenzielles Zwei-Phasen Verallgemeinerungsdesign***

Für den Mixed-Methods Ansatz wurde bei der vorliegenden Arbeit ein sequenzielles Zwei-Phasen Verallgemeinerungsdesign nach Cresswell (2003, zitiert nach Kuckartz, 2014) gewählt. Mit dem Verallgemeinerungsdesign, das von Cresswell auch «exploratory design» genannt wird, ist gemeint, dass zuerst die qualitative Studie stattfindet, um ein unbekanntes Phänomen bzw. ein unbekannter Forschungsgegenstand explorativ erschliessen zu können.

Die nachgelagerte quantitative Studie verfolgt das Ziel, zu den entdeckten Zusammenhängen Zahlenwerte zu generieren. Die Studien der beiden Methodentypen folgen daher sequenziell hintereinander in zwei Phasen, wobei die Ergebnisse aus der ersten Studie (Phase 1) die zweite Studie (Phase 2) beeinflussen (Kuckartz, 2014).

Übertragen auf die vorliegende Arbeit bedeutet dies, dass im ersten Teil die drei Sub-Forschungsfragen qualitativ untersucht werden. Auf diese Weise soll das Feld explorativ, also erkundend, erschlossen werden. Dabei orientiert sich die Studie am theoretischen Rahmenmodell (siehe Abbildung 2). Das zeigt sich in der theoretischen Verankerung der leitfadengestützten Interviews. Die Ergebnisse der qualitativen Studie fließen in die Erstellung des Instruments für die quantitative Studie ein.

Beiden Studiensträngen wird im Rahmen der Arbeit die gleich hohe Priorität eingeräumt. Daraus ergibt sich die in Grossbuchstaben geschriebene Abkürzungen der qualitativen Studie QUAL und der quantitativen Studie QUANT. Die Gleichgewichtung geht auf die Annahme zurück, dass die Ergebnisse der QUAL Studie einerseits die Formulierung der Hypothesen zur Untersuchung der Hauptforschungsfrage ermöglichen und andererseits in die Interpretation der QUANT Ergebnisse einfließen. Die QUANT Studie wird ebenfalls hoch gewichtet, da sie die Hauptforschungsfrage gezielt adressiert, indem sie den Einfluss der Faktoren untersucht, was wiederum das Ableiten von gezielten Gestaltungsmaßnahmen ermöglicht.

In der Abbildung 4 wird das sequenzielle Zwei-Phasen Verallgemeinerungsdesign mit der Gleichgewichtung der QUAL und QUANT Studie visuell dargestellt.

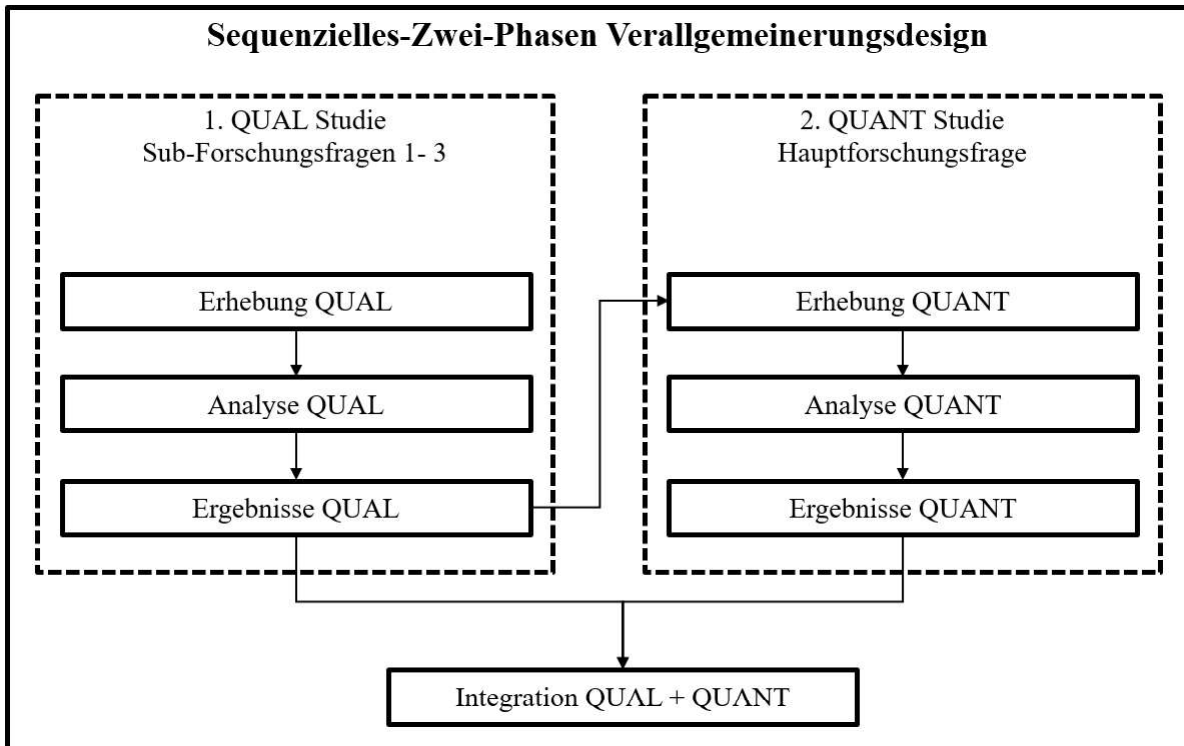


Abbildung 4. Eigene Darstellung des Forschungsdesigns Sequenzielles-Zwei-Phasen Verallgemeinerungsdesign

In der QUAL Studie werden die Sub-Forschungsfragen eins bis drei adressiert. Anhand qualitativer Methoden wird die Erhebung und Analyse der QUAL Studie durchgeführt (siehe Kapitel 6). Die Ergebnisse der QUAL Studie (siehe Kapitel 6.7) fließen in die Erhebung der QUANT Studie ein. Die Erhebung und Analyse der QUANT Studie erfolgt anhand quantitativer Methoden (siehe Kapitel 7). In einem letzten Schritt findet zur Beantwortung der Hauptforschungsfrage die Integration (siehe Kapitel 8) der QUANT (siehe Kapitel 7.8) und QUAL Ergebnissen (siehe Kapitel 6.8) statt. Der nachfolgende Methodenteil in den Kapiteln 6 und 7 erfolgt entlang des oben beschriebenen Forschungsdesigns.

## 6 Qualitative Studie

Die QUAL Studie adressierte anhand der Methode des teilstrukturierten Interviews die drei Sub-Forschungsfragen. Die Wahl der Methode erlaubte den explorativen Zugang

zum Erleben der Personen aus der Stichprobe. Das ist von Bedeutung, da die Nutzung bzw. Verfügbarkeit von kontextuellen Job-Ressourcen nicht immer beobachtbar ist (Albrecht et al., 2018). Dadurch, dass das Interview keine Schreib- und Lesekompetenzen voraussetzt und allgemein als niederschwellig und alltagsnah erachtet wird (Döring & Bortz, 2016), ist die Methode für die Angestellten in der kommerziellen Reinigung besonders gut geeignet. Denn ein Grossteil der Angestellten spricht Deutsch nicht als Muttersprache. Darüber hinaus generiert das Interview aufgrund seiner mündlichen Form eine hohe Informationsdichte. Dazu gehören auch die Hintergrundinformationen, wie bspw. die Atmosphäre, die aufgrund der Live-Situation mit in das Datenmaterial einfließen können (Döring & Bortz, 2016). Aufgrund dieser Charakteristiken wurde angenommen, dass das Interview das notwendige Datenmaterial produzieren kann, um die drei Sub-Forschungsfragen auf explorative Weise zu adressieren und die Grundlage für die QUANT Studie zu liefern.

Folgend wird das Forschungsfeld beschrieben und die gezielte Stichprobenauswahl, die sich aus den Rahmenbedingungen des Forschungsfeldes sowie den Fragestellungen ergab. Darauf folgt die Interview-Leitfadenentwicklung, die die Grundlage für die teilstrukturierten Interviews bildete. Nach der Erläuterung der Datenerhebung werden die Auswertung sowie die daraus entstandenen Ergebnisse beschrieben.

## **6.1 Forschungsfeld**

Der Zugang zum Forschungsfeld wurde über die Geschäftsleitung der Praxispartnerin hergestellt. In einem ersten Schritt wurden die Rahmenbedingungen und Einschränkungen des Forschungsfeldes erörtert. Die Sprache, die Arbeitszeiten und die Erreichbarkeit der Angestellten schränkten den Zugang zu den Angestellten am stärksten ein. Die hauptsächlich gesprochenen Sprachen in der Firma waren Spanisch, Portugiesisch, Französisch und Deutsch. Die Arbeitszeiten waren klar definiert und für die Erledigung von Aufträgen

bestanden Zeitvorgaben. Dabei waren auch Pausen klar eingeplant und Interviews konnten bspw. nicht ohne weiteres neben der Alltagsarbeit durchgeführt werden. Das hätte dazu geführt, dass die Angestellten mit ihrer Arbeit in Verzug gekommen wären. Da die Angestellten in der Unterhaltsreinigung verteilt über verschiedene Immobilien in der Region arbeiteten, existierte kein physischer Ort, an der es zu einer Versammlung von Angestellten kam. Unterhaltsreiniger\*innen starteten und beendeten ihre Arbeit am Ort des Arbeitsauftrags. Das hatte Auswirkungen auf ihre Erreichbarkeit. Die Firma kommunizierte daher hauptsächlich über die Führungskräfte mit den Angestellten in der Unterhaltsreinigung. Hauptkommunikationskanal war die persönliche physische Kommunikation am Arbeitsort der Unterhaltsreiniger\*innen. E-Mail oder Telefon wurden als Kommunikationskanals nicht systematisch genutzt.

Anders zeigte sich die Situation bei den Angestellten in der Spezialreinigung. Diese Personen konnten direkt am Hauptsitz der Firma erreicht werden. Der Grund hierfür war, dass die Spezialreiniger\*innen mit Fahrzeugen und dem entsprechenden Material jeweils vom Hauptsitz aus zu ihren Aufträgen starteten und nach der Beendigung auch wieder zum Ausgangspunkt zurückkehrten.

## **6.2 Stichprobenauswahl**

Nach Kuckartz (2014) ist bei einem sequenziellen Zwei-Phasen Verallgemeinerungsdesign die gezielte bzw. absichtsvolle Auswahl der Stichprobe («purposive sampling» nach Glaser und Strauss (1999)) in der QUAL Studie angemessen. Ebenfalls für eine gezielte Stichprobenauswahl sprach, dass die Ergebnisse aus der QUAL Studie in die Erhebung in der QUANT Studie einfließen sollten, was den Zugang zu spezifischem Wissen der Angestellten verlangte. Als drittes Argument für eine gezielte Stichprobenauswahl wurden die im Kapitel 6.1 aufgeführten Einschränkungen des

Forschungsfeldes erachtet. Eine gezielte Stichprobenauswahl bedeutet, dass im Gegensatz zu bspw. einer zufälligen Stichprobenauswahl, gezielt Personen für die Stichprobe ausgewählt werden.

Die Stichprobe für die QUAL Studie wurde aufgrund mehrerer Kriterien gebildet. Zur Adressierung der Sub-Forschungsfrage eins wurden die Angestellten und die Führungskräfte gleichermaßen als Stichprobe identifiziert da die Frage nach den allgemein existierenden Einflussfaktoren suchte. Im Kontext der Arbeit bedeutete dies die Suche nach Merkmalen und Charakteristiken der Mitarbeitenden in der Firma.

Für die Sub-Forschungsfrage zwei wurden die Führungskräfte der Firma als geeignete Stichprobe identifiziert. Diese Frage suchte nach den verfügbaren kontextuellen Job-Ressourcen in der Firma. Da es bei den verfügbaren Ressourcen um die Ressourcen geht, die von der Firma auf den Ebenen Organisation, Team, Prozess und Aufgabe geschaffen werden, wurde angenommen, dass die Führungskräfte hierzu besser Antwort geben konnten, da sie über ein breiteres Wissen zu den organisationalen Massnahmen verfügen.

Für die Sub-Forschungsfrage drei wurden die Angestellten der Unterhalts-, Spezial und Fahrzeugreinigung als Stichprobe identifiziert. Die Sub-Forschungsfrage drei fragt nach den aktuell genutzten kontextuellen Job-Ressourcen der Angestellten.

Eine Voraussetzung für die Aufnahme von Personen in die Stichprobe war, dass sie Deutsch oder Englisch sprachen. Denn die Interviews konnten nur in diesen Sprachen durchgeführt werden. Die Personen für die Stichprobe mussten desweiteren vor, während oder nach ihrer Arbeitszeit eine zusätzliche bezahlte Pause einlegen können, um an den Interviews teilzunehmen. Die Pause durfte jedoch die Erledigung ihres Arbeitsauftrages nicht behindern. Für eine gute Erreichbarkeit von Unterhaltsreiniger\*innen wurden Personen

ausgewählt, die grosse Gebäude reinigen. Denn hier arbeiteten zeitgleich mehrere Personen, was die Durchführung von mehreren Interviews hintereinander ermöglichte. Entscheidend war auch, dass aussenstehenden Personen überhaupt Zutritt zum Gebäude gewährleistet wurde. Denn über den Zutritt zum Gebäude entschied nicht die Praxispartnerin selbst, sondern die Firma, bei der die Reinigung stattfand. Bei den Personen der Spezialreinigung sowie den Führungskräften waren diese Überlegung nicht notwendig, da diese am Hauptsitz nach Beendigung der Arbeit oder im Falle der Führungskräfte während ihrer Arbeit, in den Büroräumlichkeiten der Firma interviewt werden konnten.

Aufgrund dieser Kriterien zur Stichprobenauswahl, die sich aus den Rahmenbedingungen des Forschungsfeldes ergaben, wurde in der Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung die Stichprobe gebildet. Zur Beantwortung der Sub-Forschungsfrage drei wurden vier Spezialreiniger und drei Unterhaltsreinigerinnen ausgewählt. Für die Beantwortung der Sub-Forschungsfrage zwei wurden vier Führungskräfte (eine Frau und drei Männer) und ein Verkäufer ausgewählt. Die Sub-Forschungsfrage eins, die Frage nach Faktoren, wurde mithilfe der gesamten Stichprobe adressiert.

### **6.3 Interviewleitfadenentwicklung**

Zur Befragung der ausgewählten Stichprobe anhand des teilstrukturierten Interviews wurden zwei Interviewleitfäden entwickelt (siehe Anhang A und B). Der «Interviewleitfaden Angestellte» sollte zur Beantwortung der Sub-Forschungsfragen eins und drei anhand der Befragung der Angestellten führen. Der «Interviewleitfaden Führungskräfte» sollte zur Beantwortung der Forschungsfrage eins und zwei beitragen.

Das teilstrukturierte Interview wurde anhand einer Liste bzw. einem Katalog aus Fragen geführt. Die Fragen wurden anhand der Theorie abgeleitet. Thematisch verwandte Fragen wurden in Frageblöcken gesammelt. Dieser Leitfaden bildete mit seinen Fragen das

Gerüst der Datenerhebung. Gleichzeitig war eine flexible Anpassung des Gesprächs möglich, da die Theorieblöcke offene Fragen beinhalteten, die je nach Bedarf und Interesse in der Interviewsituation vertieft werden konnten.

Döring und Bortz (2016) empfehlen für die Gestaltung des Leitfadens unterschiedliche Kriterien, die bei der vorliegenden Arbeit berücksichtigt wurden. Diese Qualitätskriterien sollen Fehlerquellen vermeiden und die Qualität des Interviews erhöhen. Gestartet wurde das Interview mit den demografischen Fragen zu der interviewten Person. Darauf folgten allgemeinen Fragen zum Untersuchungsthema und Fragen, die punktuell mithilfe des Leitfadens vertieft wurden. Bei der Formulierung der Fragen wurde auf die Verständlichkeit geachtet und die Fragen setzten nicht voraus, dass die Befragten zur Beantwortung lange überlegen mussten. Der Fragekatalog wurde möglichst übersichtlich gestaltet, damit die relevanten Fragen schnell gefunden wurden. Dies ermöglichte es den Überblick über die gestellten und noch offenen Fragen zu behalten. Die Leitfäden umfassten zwei Seiten und beinhalteten jeweils ungefähr 8 bis 15 Fragen.

Zur Erhebung der Daten zu den Faktoren (Sub-Forschungsfrage 1) wurden die Frage entwickelt: «Wie unterscheiden sich die Kollegen und Kolleginnen in der Firma voneinander?». Diese Frage zielte darauf ab, demografische Faktoren zu identifizieren. Dass an dieser Stelle nach Unterschieden zwischen den Mitarbeitenden gefragt wurde, ging auf die Überlegung zurück, dass in der QUANT Studie nur der Einfluss von Faktoren untersucht werden konnte, auf denen sich die Mitarbeitenden überhaupt unterschieden. Arbeiten in einer Firma alle Personen in einem Pensum von 100 Prozent, kann der Einfluss dieses Faktors im Rahmen von statistischen Analysen nicht ergründet werden, da keine Gruppenunterschiede bestehen (Ausführungen diesbezüglich erfolgen im Kapitel 7). Die Vertiefungsfragen der Sub-Forschungsfrage eins, wurden aus der Theorie zu der Demografie

sowie den Arbeitsbedingungen in der Reinigungsbranche abgeleitet. Es sollte auf diese Weise auch erfragt werden, ob sich die Angestellten auf Faktoren unterschieden, die von der interviewten Person ursprünglich nicht genannt wurden. Dazu gehörten bspw. die Sprache, die Arbeitszeiten oder auch das Familienverhältnis. Die Faktoren, die anhand der demografischen Vertiefungsfragen abgefragt wurden, stammten aus der Literatur, die in den Kapiteln 3.1 und 3.2 aufgeführt ist und die in Studien wie bspw. der von Shepherd et al. (2021) einen Einfluss zeigten. Desweiteren wurden Fragen auf der Basis von Statistiken zu den Mitarbeitenden der Praxispartnerin abgeleitet. Bspw. konnte diesen Statistiken entnommen werden, dass in der Unterhaltsreinigung fast 100 Prozent im Stundenlohn angestellt waren. Aus diesem Grund wurde die Frage nach der Art der Anstellung weggelassen dafür aber die Frage nach den geleisteten Arbeitsstunden pro Woche in den Leitfaden aufgenommen, da hierzu keine genauen Zahlen existieren.

Zur Generierung von Datenmaterial anhand dessen die Sub-Forschungsfrage drei (die von den Angestellten genutzten Job-Ressourcen) beantwortet werden konnte, wurde ein Frageblock rund um die kontextuellen volatilen Job-Ressourcen auf den drei Ebenen (Tätigkeit, Team, Organisation) entwickelt (siehe Anhang A). Auf der Tätigkeits-Ebene wurde gestützt auf Hakanen et al. (2021) die Autonomie, das Lernen von neuen Dingen, Rückmeldung bei der Arbeit, die Rollenklarheit, die Gerechtigkeit und der Umgang abgefragt. Die Fragen zielten darauf ab, Elemente der Arbeitstätigkeit zu identifizieren, die die Angestellten als Ressource nutzten. Zur Abfrage der Job-Ressourcen auf der Team-Ebene wurde gestützt auf Kirkman und Rosen (1999) die Team-Potenz bzw. die Selbstwirksamkeit auf Teamebene, die Sinnhaftigkeit und die Team-Autonomie abgefragt. Auf diese Weise sollte abgeklärt werden, ob die Teamarbeit als Ressource genutzt wurde. Die Fragen zu der organisationalen Ebene entstammen der Studie von van Dierendonck und

Nuijten (2011). Dabei wurden die Dimensionen Empowerment, Verantwortung und Nachsichtigkeit sowie Demut von Führungskräften abgefragt. Diese offenen Fragen zielten darauf ab herauszufinden, ob die Firma bzw. ihre Führungskräfte die Angestellten unterstützt.

Um die Sub-Forschungsfrage zwei in den Interviews mit den Führungskräften beantworten zu können, wurden Fragen zu den folgenden Theorieteilern in den Leitfaden aufgenommen: die Organisation der Arbeit, die Kultur der Firma, die Arbeitstätigkeit sowie die Ressourcen. Auf diese Weise wurde explorativ ergründet, wo die Firma Ressourcen zur Verfügung stellte. Die Interviews mit den Führungskräften bildeten eine Auslegeordnung, auf der die weiteren Überlegungen aufbauen konnten. Denn in den Interviews mit den Führungskräften stand mehr Zeit zur Verfügung als für die Interviews mit den Angestellten. Aus diesem Grund wiesen die Interviews mit den Angestellten bereits einen gewissen Fokus auf die genutzten Ressourcen auf. Dahingegen konnte in den Interviews mit den Führungskräften auch über Belastungen und die Kultur der Firma gesprochen werden. Aus diesem Grund wurden die Interviews mit den Führungskräften zuerst durchgeführt und im Anschluss alle Interviews mit den Angestellten.

#### **6.4 Datenerhebung anhand teilstrukturierter Interviews**

Die Datenerhebung anhand der Methode des teilstrukturierten Interviews erfolgte zuerst mit den Führungskräften sowie der Person aus dem Verkauf (siehe Stichprobenauswahl). Im Anschluss erfolgten die Interviews mit den Angestellten.

Die Kontaktaufnahme mit der Stichprobe der Führungskräfte erfolgte direkt über die Firmen-Mail. Im Vorfeld des Interviews wurde eine verkürzte Version des Leitfadens an die Führungskräfte versendet, damit sie sich auf die Fragen vorbereiten konnten. Demgegenüber war es nicht möglich, die Angestellten im Vorfeld der Interviews zu kontaktieren. Die

Angestellten wurden von ihren direkten Vorgesetzten über die Zeit und den Ort informiert, an dem sie eine zusätzliche bezahlte Pause einlegen konnten, um an einem Gespräch teilzunehmen. Was den Angestellten im Vorfeld kommuniziert wurde, was der Grund für das Gespräch sei, ist nicht bekannt. Diese indirekte Kommunikation über die Führungskräfte der Reinigungsmitarbeiter\*innen stellte einen erheblichen Koordinationsaufwand für die Gespräche dar und die Steuerung der Vorabkommunikation war nur begrenzt möglich.

Die Interviews mit den Führungskräften wurden in einem Sitzungszimmer durchgeführt. Die Stühle wurden, wenn möglich, schräg gegenüber der Tischkante arrangiert und es wurde auf einen Abstand von ungefähr einem Meter zwischen den anwesenden Personen geachtet. Bei den Sitzungszimmern liessen sich die Türen schliessen und es kam zu keiner Störung der Interviews durch das Eintreten von anderen Personen. Die Interviews mit den Reinigungsmitarbeiter\*innen fanden in Sitzungszimmern oder, falls das Interview während der Arbeit der Personen stattfand, in einem Pausenraum statt. Bei den Interviews in den Pausenräumen kam es teilweise zu kurzen Störungen, wenn Personen ungeplant eintraten. Jedoch konnten die Gespräche ungehindert weitergeführt werden, da die Personen den Raum wieder verliessen. Alle Interviews fanden mit Personen statt, die in der Region von Bern und Thun arbeiteten.

Alle Interviews begannen mit der Schilderung des Themas der Arbeit und dem Grund für das Interviews. Daraufhin wurde das Einverständnis für die Audioaufnahme eingeholt. Es folgte der Hinweis zum Datenschutz und es wurde darauf hingewiesen, dass alle Inhalte des Gesprächs anonym behandelt werden würden. Das Einverständnis für eine Audioaufnahme des Gesprächs wurde von der ganzen Stichprobe erteilt.

Die Interviews mit den Führungskräften dauerten zwischen 30 und 50 Minuten. Die verfügbare Gesprächszeit mit den Reinigungsmitarbeiter\*innen wurde im Vorfeld auf 20-30

Minuten limitiert. Die Interviews mit den Führungskräften wurden weniger stark auf ein Thema gelenkt, da mehr Zeit zur Verfügung stand. Dies hatte zur Folge, dass auf unterschiedliche Aspekte der Organisation eingegangen werden konnte oder es konnte bspw. auch über Belastungen gesprochen werden. Diese Gespräche erlaubten die Thematisierung aller Themenfelder des Leitfadens. Bei den Interviews mit den Reinigungsmitarbeiter\*innen musste das Gespräch stärker gelenkt werden, um den Fokus auf die genutzten Ressourcen sicherzustellen.

Zum Schluss der Interviews erfolgte die Information zu der Weiterverwendung der Daten. Es wurde nochmals darauf hingewiesen, dass die Audioaufnahme nach der Auswertung gelöscht werden würden und getätigte Aussagen im Interview nicht auf die Person zurückgeführt werden könnten. Teilweise passierte es, dass nach dem Gesprächsende, das Gespräch durch die Reinigungsmitarbeiter\*innen nochmals aufgenommen wurde, da die Interviewten ab diesem Zeitpunkt den Sachverhalt freier und allgemeiner beschreiben. Diese Gesprächswiederaufnahme wurden unter Hinweise der Wiederanschaltung des Aufnahmegeräts ebenfalls als Audiodatei festgehalten.

## **6.5 Datenaufbereitung**

Die Audioaufnahmen der zwölf Interviews wurden mit der Unterstützung der Software MAXQDA verschriftlicht, sortiert und verwaltet. Dabei wurden die gesamten Gespräche transkribiert. Die Volltranskription erfolgte, da die QUAL Studie explorativ vorging und alle Teile der Gespräche potenziell von Interesse sein konnten. Zudem wurden die Interviews entlang des Leitfadens ausreichend stark gelenkt, so dass die Gespräche eine hohe Informationsdichte aufwiesen. Bei den Interviews mit den Reinigungsmitarbeiter\*innen kam hinzu, dass die Gespräche mit 20 bis 30 Minuten eher kurz waren und diese ebenfalls eine hohe Informationsdichte zum zentralen Thema aufwiesen.

Die Volltranskription stellte sicher, dass vermeintlich uninteressante Passagen trotzdem in die Auswertung einfließen, wo sich die Relevanz allenfalls im Zusammenhang mit anderen Daten zeigte.

Bei der Transkription wurden die Sprechpausen oder Hinweise zur Stimmmodulation nicht festgehalten. Zehn Interviews wurden vom Schweizerdeutschen (Mundart, Berner-Dialekt oder Mundart mit Akzent) ins Hochdeutsche übersetzt. Ein Interview wurde vom Englischen ins Hochdeutsche übersetzt. Bei allen Interviews fand eine Glättung von Versprechern, dem Dialekt oder von unverständlichen und verschluckten Silben statt.

Die Transkripte wurden bereinigt, indem über MAXQDA die Audiodatei zeitgleich mit dem Text verglichen wurde. Durch die hohe Qualität der Audiodateien musste nur an wenigen Stellen ein Hinweis auf Unverständlichkeit angebracht werden.

Die Transkripte wurden nicht anonymisiert, da durch die kleine Firmengröße und das Bekanntsein der Interviewpartner\*innen eine Rückverfolgung in den meisten Fällen aufgrund der Schilderungen des Arbeitskontextes möglich gewesen wäre. Die Transkripte werden daher im Anhang E zwar aufgeführt, sind aber aufgrund des Datenschutzes in der veröffentlichten Version des vorliegenden Dokuments nicht aufzufinden. Zur Anonymisierung der Daten wurde sichergestellt, dass die Zitate, die im Ergebnisteil präsentiert werden, nicht rückverfolgbar sind.

## **6.6 Qualitative Inhaltsanalyse**

Das Datenmaterial wurde anhand einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2012) ausgewertet. Ziel der Datenanalyse war es, die Inhalte der Interviews herauszuarbeiten, um dadurch das Forschungsfeld bzw. die Firma und die Arbeit kennen zu lernen. Gleichzeitig wurde nach Job-Ressourcen gesucht, die in der nachfolgenden QUANT Studie abgefragt werden konnten. Das geht auf die Sub-Forschungsfragen eins, zwei und

drei zurück. Denn um die Nutzung (Sub-Forschungsfrage 3) von verfügbaren Ressourcen (Sub-Forschungsfrage 2) im QUANT Teil abzufragen, musste ergründet werden, welche kontextuellen Job-Ressourcen in der Organisation überhaupt verfügbar waren und von denen davon ausgegangen werden konnte, dass ein gewisser Teil der Reinigungsmitarbeiter\*innen diese Ressourcen schon nutzte. Um in der QUANT Studie die Einflussfaktoren identifizieren zu können, mussten in der QUAL Studie die Faktoren bzw. die unterschiedlichen Charakteristiken der Reinigungsmitarbeiter\*innen erfragt werden (Sub-Forschungsfrage 1). Denn diese Charakteristiken dienten in der QUANT Studie der Gruppenbildung, anhand derer statistische Gruppenunterschiede berechnet werden sollten. Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse war es, einerseits einen Einblick in das Forschungsfeld zu erhalten und andererseits anhand einer pragmatischen Auswertung des Datenmaterials die Grundlage für die Befragung der QUANT Studie zu erarbeiten, anhand derer die Beantwortung der Hauptforschungsfrage vorgenommen werden sollte.

Das Kategoriensystem der Hauptkategorien bildete den Ausgangspunkt der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse. Anhand der Hauptkategorien wurde in einem nächsten Schritt das gesamte Datenmaterial codiert. Dies erlaubte einen ersten Überblick über das Datenmaterial und erste Zusammenhänge und Tendenzen wurden ersichtlich. In einem zweiten Schritt wurden entlang der mit den Hauptkategorien codierten Textstellen Subkategorien induktiv am Datenmaterial herausgearbeitet. Neu gebildete Subkategorien wurden fortlaufend anhand der Literatur definiert. Das führte zu dem ausdifferenzierten Kategoriensystem.

Nach der Codierung des gesamten Datenmaterials entlang der Haupt- und Subkategorien wurden die Textstellen zu den Subkategorien der verfügbaren und genutzten

kontextuellen Job-Ressourcen in Themen-Summaries zusammengefasst. Die Summaries dienen der fallübergreifenden Auswertung des Datenmaterials.

### **6.6.1 Kategoriensystem**

Vor der Codierung des Datenmaterials wurde in einem ersten Schritt ein Kategoriensystem entwickelt, das die Hauptkategorien beinhaltet. Die Hauptkategorien leiteten sich aus der Theorie ab, weshalb von einer deduktiven Entwicklung gesprochen werden kann. Es wurden für alle vier Ebenen der kontextuellen Job-Ressourcen («Organisation», «Team», «Prozess», «Tätigkeit») je eine Hauptkategorie gebildet. Ebenfalls wurde zur Adressierung der Sub-Forschungsfrage eine Hauptkategorie «Charakteristiken der Mitarbeitenden» gebildet. Aufgrund des explorativen Zuganges, insbesondere in den Interviews mit den Führungskräften, wurden darüber hinaus die Hauptkategorien «individuelle Ressourcen» und «Belastungen» entwickelt. Zu allen Hauptkategorien wurde eine Definition erstellt. Dies sollte die präzise Codierung entlang des Kategoriensystems sicherstellen.

Basierend auf den Hauptkategorien wurde das gesamte Datenmaterial codiert. Die gesamte Codierung erfolgte durch die gleiche Person. Aus diesem Grund werden keine Werte für die Intercoder-Übereinstimmung aufgeführt. Nach dem ersten Codierungsdurchgang wurden zusätzlich die Hauptkategorien «Organisationskultur» und «Beschriebe der Arbeitstätigkeit» induktiv am Textmaterial gebildet und in das Kategoriensystem aufgenommen.

Im zweiten Codierungsdurchgang wurden die Subkategorien entlang der Hauptkategorien induktiv am Textmaterial gebildet. In diesem Schritt wurden ausführliche Literaturrecherchen angestellt, um die gefundenen Kategorien zu definieren. Es wurden 86 Subkategorien erstellt und 612 Textstellen codiert. Die hohe Anzahl Subkategorien entstand,

da in der Hauptkategorie «Beschriebe der Arbeitstätigkeit» oder «Charakteristiken der Mitarbeitenden» jede unterschiedliche Tätigkeit bzw. jede Charakteristik als einzelne Subkategorie codiert wurde. In der Tabelle 1 werden die oben aufgeführten Hauptkategorien dargestellt und alle Subkategorien sowie die Anzahl Codes aufgeführt.

Tabelle 1  
 Kategoriensystem mit den Hauptkategorien und Subkategorien

Hauptkategorien	Subkategorien (Anzahl codierte Textstellen)
<b>Job-Ressourcen</b>  <b>Organisationale-Ebene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kultur (6)</li> <li>• Sozialer Austausch (7)</li> <li>• Unternehmensziele (1)</li> <li>• Verantwortung (2)</li> <li>• Lohn (5)</li> <li>• Arbeitsmaterial (5)</li> <li>• Ausbildung &amp; Weiterbildung (18)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Interne Weiterbildung (13)</li> <li>○ Technische Weiterbildung (3)</li> <li>○ Sprachweiterbildung (13)</li> <li>○ Ergonomie (1)</li> </ul> </li> <li>• Organisationale Unterstützung (6)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Arbeitszeit (4)</li> </ul> </li> <li>• Fairness (6)</li> <li>• Führungsstil (35)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Positives Feedback (15)</li> <li>○ Anerkennung und Wertschätzung durch FK (2)</li> <li>○ Servant-Leadership (38)</li> </ul> </li> </ul>
<b>Job-Ressourcen</b>  <b>Team-Ebene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinnhaftigkeit der Arbeit (3)</li> <li>• Teamarbeit (22)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kooperation (10)</li> <li>○ Konflikte (3)</li> <li>○ Kommunikation (10)</li> <li>○ Humor (1)</li> <li>○ Zusammensetzung der Teams (11)</li> </ul> </li> <li>• Team Empowerment (13)</li> <li>• Freundlichkeit (1)</li> </ul>
<b>Job-Ressourcen</b>  <b>Ebene Prozess</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abwechslung (3)</li> <li>• Verteilung der Arbeit (5)</li> <li>• Anweisung für Arbeitserledigung (6)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vollständige Informationen (2)</li> </ul> </li> <li>• Kundenkontakt (4)</li> <li>• Auswertung der Arbeit (3)</li> <li>• Rollenklarheit (4)</li> <li>• Partizipation (20)</li> </ul>
<b>Job-Ressourcen</b>  <b>Ebene Tätigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resignation (2)</li> <li>• Off the Job Learning (2)</li> <li>• On the Job Learning (7)</li> <li>• Job Feedback (31)</li> <li>• Skill Discretion (16)</li> <li>• Job Control / Autonomie (21)</li> </ul>

<p><b>Charakteristiken der Mitarbeitenden</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alter (3)</li> <li>• Kulturelle Vorstellungen (5)</li> <li>• Anstellungsverhältnis (7) <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Teilzeitarbeit (3)</li> </ul> </li> <li>• Ausbildung (1)</li> <li>• Familiensituation (5)</li> <li>• Herkunft (6)</li> <li>• Tenure (9)</li> <li>• Geschlecht (6)</li> <li>• Körper (4)</li> <li>• Sprache (10)</li> <li>• Arbeitsmarkt (4)</li> <li>• Weitere demografische Merkmale (9)</li> </ul>
<p><b>Organisationskultur</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klima (4)</li> <li>• Qualität (8)</li> <li>• Konflikte (3)</li> <li>• Zugänglichkeit (1)</li> <li>• Feedback (1)</li> <li>• Beziehung zu Führungskräften (1)</li> <li>• Tenure (2)</li> <li>• Socializing (1)</li> <li>• Kommunikation (4)</li> <li>• Vertrauen (4)</li> <li>• MA-Sicherheit (2)</li> </ul>
<p><b>Beschriebe der Arbeitstätigkeit</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stigma / Prestige (1)</li> <li>• Leistung <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Objektchef*in (2)</li> <li>◦ Sektorleiter*in (3)</li> <li>◦ Führung (4)</li> <li>◦ Teamleiter*in (3)</li> <li>◦ Gruppenleiter*in (3)</li> <li>◦ Einsatzleiter*in (3)</li> </ul> </li> <li>• Aufträge (6)</li> <li>• Teamarbeit / Einzelarbeit (9)</li> <li>• Zusammensetzung Personal (3)</li> <li>• Lohn (3)</li> <li>• Arbeitszeiten (12)</li> <li>• Tätigkeit Unterhaltsreinigung (16)</li> <li>• Tätigkeit Spezialreinigung (9)</li> <li>• Arbeitsplanung (9)</li> </ul>
<p><b>Individuelle Ressourcen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönlichkeit (3)</li> <li>• Belastbarkeit (2)</li> <li>• Erfahrung (3)</li> <li>• Motivation (7)</li> </ul>
<p><b>Belastungen (17)</b></p>	<p>Keine Subkategorien gebildet</p>

Zur besseren Nachvollziehbarkeit des Codier-Prozesses werden Beispiele aufgeführt, die die Codierung entlang ausgewählter Haupt- und Subkategorien verdeutlichen. Folgende Textstelle stammt aus einem Interview mit einer Führungskraft. Die Textstelle wurde der

Hauptkategorie «Job-Ressourcen Ebene Organisation» zugeteilt. In einem zweiten Schritt wurde daran die Subkategorie «Führungsstil – Servant-Leadership» gebildet:

Ich bin immer als Support ansprechbar. Wenn du ein Problem hast, komme ich gleich. Was können wir machen? Kann es gelöst werden, machen wir es [...]. Ich versuche immer zu helfen. Auch bei Problemen. Wenn du es nicht weisst, dann musst du es nicht probieren. [...] Wenn du nicht sicher bist, machst du besser nichts. Ruf mich an oder jemand anderen. Da gibt es immer jemanden der weiss, wie es geht. (Transkript FK4, Zeile 67)

Die Textstelle wurde den Job-Ressourcen auf der Ebene Organisation zugeordnet, da eine Führungskraft hier beschrieb, was für Überlegungen und Handlungen sie unternimmt, wenn Reinigungsmitarbeiter\*innen vor einem Problem stehen. Die Zuteilung zu der Subkategorie von Servant-Leadership wurde vorgenommen, da die Einstellung der Hilfsbereitschaft der Führungskraft im Zentrum des Beschriebs steht. Diese Einstellung wurde daran festgemacht, dass die Führungskraft den Versuch beschreibt, immer helfen zu wollen und bei Problemen jederzeit ansprechbar zu sein. Dies deckt sich mit der Definition aus der Literatur, die bei Servant-Leaderships ein zentrales Element in der Orientierung hin zu anderen und deren Bedürfnissen sieht (siehe Kapitel 3.7.4). Da es sich bei dieser Textstelle um einen Beschrieb von einer Führungskraft handelte, wurde diese Job-Ressource als eine Ressource kategorisiert, die von der Organisation bzw. den Führungskräften der Praxispartnerin verfügbar gemacht wurde. Dem gegenüber standen die Job-Ressourcen die die Reinigungsmitarbeiter\*innen nutzten. Das folgende Zitat stammt aus einem Interview mit einer Person aus der Reinigung und wurde der Hauptkategorie «Job-Ressourcen Ebene Tätigkeit» zugeordnet. Induktiv wurde anhand der Textstelle die Subkategorie der «Job Kontrolle / Autonomie» gebildet:

Zum Beispiel waren wir heute an der Fensterreinigung. [...] Die waren sehr schmutzig und fettig. Normalerweise nimmt man die normalen Fensterreinigungsmittel. Der Rahmen musste dann aber zuerst mit Fettlöser bearbeitet werden und dann erst wurden die Fenster gereinigt. Und auch letzte Woche waren wir am Fenster reinigen. Da mussten wir Kleber zuerst von den Fenstern lösen. Hierfür braucht es andere Mittel. Ich habe das noch nie gemacht. (Transkript, MA 5, Zeile 13)

Die Zuteilung zu der Subkategorie der Job-Kontrolle und Autonomie erfolgte aufgrund der Beschreibung, dass die Person einen gewissen Handlungsspielraum verfügt und neue Dinge bei der Arbeit lernt. Sie konnte die Art und Weise wie die Arbeit zu erledigen ist, selbst gestalten. Da es sich hier um einen Beschrieb einer Person aus der Reinigung handelte, wurde die Job-Ressource als eine genutzte Ressource gekennzeichnet.

Neben den Job-Ressourcen waren die Charakteristiken der Reinigungsmitarbeiter\*innen in der QUAL Studie von hoher Bedeutung. Die Subkategorien der Charakteristiken wurden alle induktiv am Datenmaterial gebildet. Aussagen wie: «Viele Leute sind mehr als 10 Jahre hier. Ich hatte aber auch schon viele Leute, die 3-4 Wochen hier gearbeitet hatten und dann gleich wieder weg waren.» (Triskript, FK2, Zeile 34) wurden der Subkategorie «Tenure» zugeteilt. Denn hier wies der Beschrieb auf die unterschiedliche Anstellungsdauer von Mitarbeitenden hin. Aussagen wie: «Die Arbeit ist kein Problem, aber die Kommunikation ist manchmal ein Problem. Wir verstehen die Sprachen nicht. Es gibt Leute die schlecht Deutsch sprechen. Gewisse Leute verstehen kein Deutsch» (Transkript, MA2, Zeile 58) wurden der Subkategorie Sprache zugeordnet. Hier wies der Beschrieb auf die unterschiedlichen Sprachen hin, die in der Firma unter den Reinigungsmitarbeiter\*innen gesprochen werden.

## 6.7 Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse

Die Ergebnisse aus der qualitativen Inhaltsanalyse werden entlang der Sub-Forschungsfragen präsentiert. Die Struktur folgt dabei dem Kategoriensystem aus der Inhaltsanalyse. Ziel der Ergebnispräsentation ist es, die drei Sub-Forschungsfragen zu beantworten. Die Antworten auf die drei Sub-Forschungsfragen bilden im Kapitel 7 der QUANT Studie die Grundlage zur Erarbeitung der Umfrage.

### 6.7.1 *Ergebnisse zur Sub-Forschungsfrage eins: Einflussfaktoren in der kommerziellen Reinigung*

Die Sub-Forschungsfrage eins lautet: Welche Einflussfaktoren existieren in der kommerziellen Reinigung? Zur Beantwortung dieser Forschungsfrage wurde das Datenmaterial aus den Interviews mit den Mitarbeitenden und den Führungskräften (gesamte Stichprobe) ausgewertet. Die Fragen aus den Leitfäden, die sich auf diese Forschungsfrage bezogen, fragten zur Identifikation von Einflussfaktoren nach den Unterschieden der Mitarbeitenden-Charakteristiken.

In der Inhaltsanalyse stachen zwei Charakteristiken heraus. Einerseits war dies das Geschlecht und andererseits die Muttersprache. Das Geschlecht wurde insbesondere im Hinblick auf die körperliche Belastung der Arbeit als relevantes Unterscheidungsmerkmal genannt. Bspw. sei in der Fassadenreinigung die körperliche Belastung für Frauen zu hoch, weshalb das Geschlecht hier als Faktor für die Ausführung der Arbeit genannt wurde. Grundsätzlich berichtete die Stichprobe, dass in der Reinigung allgemein mehr Frauen als Männer arbeiteten. In der Unterhaltsreinigung war zum Befragungszeitpunkt der Frauenanteil höher und in der Spezialreinigung war der Männeranteil höher. Der hohe Frauenanteil wurde teilweise mit der familiären Aufteilung der Erwerbsarbeit erklärt. Eine Führungsperson formulierte es folgendermassen: «Klar haben wir mehr Frauen. [...] Am

Abend sind es Frauen, die zur Verfügung stehen. Kommt der Mann am Abend nachhause, hat den ganzen Tag gearbeitet, schaut er zu den Kindern. Dann kann die Frau 2-3 Stunden arbeiten gehen.» (Transkript, FK3, Zeile 79).

Das zweite zentrale Unterscheidungsmerkmal war die gesprochene Muttersprache. Es wurde berichtet, dass die hauptsächlich gesprochenen Sprachen in der Firma Deutsch, Spanisch, Französisch, Italienisch und Portugiesisch seien. Die Führungskräfte sprachen aus diesem Grund häufig selbst auch mehrere Sprachen, um optimal mit den Angestellten kommunizieren zu können. Allgemein wurde berichtet, dass das Deutschniveau unter den Angestellten tief sei. Die unterschiedlichen Sprachkenntnisse führten laut den Angestellten teilweise zu Kommunikationsschwierigkeiten.

Neben den zwei zentralen Unterscheidungsmerkmalen nannte die Stichprobe desweiteren die Abteilungszugehörigkeit, die Verantwortung, die Anstellungsdauer (Tenure) und die geleistete Arbeitszeit in Stunden pro Woche als Charakteristiken, die sich zwischen den Mitarbeitenden unterscheiden.

### ***6.7.2 Ergebnisse zur Sub-Forschungsfrage zwei und drei: verfügbare und genutzte Job-Ressourcen***

Die Ergebnispräsentation zu den Sub-Forschungsfragen zwei (Welche kontextuellen Job-Ressourcen sind in der kommerziellen Reinigung verfügbar?) und drei (Welche kontextuellen Job-Ressourcen nutzen Angestellte in der kommerziellen Reinigung?) wurden zusammengenommen. Wie weiter oben dargelegt wird, ist eine Gegenüberstellung von verfügbaren und genutzten Job-Ressourcen für den Erkenntnisgewinn zentral.

Die Struktur der Ergebnisse orientiert sich an den vier Ebenen der kontextuellen Job-Ressourcen nach Hakanen et al. (2021). Die Ergebnisse zu den von den Angestellten genutzten Ressourcen stammen aus dem Datenmaterial der Interviews mit den Angestellten.

Die Ergebnisse zu den verfügbaren Ressourcen stammen aus den Interviews mit den Führungskräften. Verfügbar bedeutet, dass die Ressourcen von der Firma bzw. ihren Führungskräften und Personen mit Führungsfunktionen als solche konstruiert wurden. Es handelte sich um ein gezeigtes Verhalten oder eine Einstellung, die die Führungskraft als Führungsstil beschrieb und sich förderlich auf die Mitarbeitenden auswirkte. Erläuterte eine Führungskraft eine aktive Konstruktion eines förderlichen Verhaltens oder einer förderlichen Einstellung, wurde angenommen, dass es sich dabei um eine verfügbare kontextuelle Ressource handelte. Ein weiterer Hinweis auf die Verfügbarkeit war, wenn die Organisation bzw. ihre Führungskräfte einen Aufwand betreiben, Massnahmen aufrechtzuerhalten. Daraus leitete sich das Element der Schaffung ab. Es standen somit nicht Ressourcen im Zentrum, die als Beiprodukt der Arbeitsgestaltung eher zufällig anfielen und bspw. von Personen trotzdem als Ressource genutzt wurden.

***Verfügbare Ressourcen Aufgaben-Ebene.*** Eine Ressource auf der Aufgaben-Ebene, die von den Führungskräften zur Verfügung gestellt wurde, war die Einarbeitung und das Vermitteln von neuen Aufgaben, wenn bspw. ein neues Objekt gereinigt werden musste.

***Genutzte Ressourcen Aufgaben-Ebene.*** Die Autonomie und Kontrolle, die die Angestellten bei der Ausführung ihrer Tätigkeit erlebten, wurden als Ressource genutzt. Eine Person aus der Spezialreinigung berichtet, dass sie selbständig oder im Team entscheiden kann, wie der vorgegebene Auftrag erledigt werden kann. Vorgegeben wurde das Endprodukt und die Angestellten hatten die Freiheit bzw. Autonomie mitzubestimmen, wie der Auftrag ausgeführt werden sollte. Das folgende Zitat verdeutlichte dies:

Die Metallfugen waren dreckig und er (der Arbeitskollege) machte es mit der Handbürste. Da verlierst du Zeit. Und die Ergonomie ist nicht gut. Ich habe die lange Bürste dann ins Mittel gelegt und einwirken lassen und dann mit dieser Bürste

gemacht. Locker, normal und mit Technik. Ich war dann in einer Stunde fertig. Die Qualität ist genau gleich. Ich habe an meinen Rücken gedacht. Ich habe meine Meinung und meine Methoden. Das kann ich einbringen und einsetzen. Das ist alles frei hier. (Transkript, MA5, Zeile 54)

Autonomie und Kontrolle über die auszuführende Aufgabe wurde dahingegen bei der Unterhaltsreinigung nicht als Ressource berichtet.

Die zweite zentral genutzte Ressource von der berichtet wurde, war die Ressource der «skill discretion». Das meint, dass es die Aufgaben bei der Arbeit erlauben die eigenen Fähigkeiten einzusetzen, neue Dinge zu lernen und kreativ zu sein. Bspw. berichtete eine Person aus der Unterhaltsreinigung davon, dass sie kleine Reparaturen, die neben ihrer täglichen Arbeit anfallen, selbst ausführen kann: «Geht ein Staubsauger kaputt, kann ich z.B. das Kabel selbst auswechseln.» (Transkript, MA3, Zeile 8). In der Unterhaltsreinigung wurde desweiteren berichtet, dass die Personen täglich auf ihr Fachwissen zu den unterschiedlichen Reinigungsprodukten zurückgreifen mussten. Dazu gehörte der korrekte Einsatz von Reinigungstüchern. Der Zuwachs an Fachwissen erfolgte in der Unterhaltsreinigung meist während des Berufseinstiges. Danach fand laut den Berichten der Angestellten kein grosser Wissenszuwachs mehr statt und die Arbeit wurde als Routinearbeit beschrieben: «Bei uns ist nicht immer etwas Neues. Putzen ist Putzen. Die Gebäude sind immer die gleichen. Abwechslung gibt es bei Ferienablösungen. Oder wenn jemand krank ist und man einspringen muss.» (Transkript, MA2, Zeile 37).

In der Spezialreinigung berichteten die Angestellten über die Notwendigkeit das eigene Fachwissen häufig einzubringen, neue Dinge zu lernen und Kreativität bei Problemlösungen zu zeigen. Die Lösungssuche bei angetroffenen Problemen wurde als motivierend beschrieben. Die Ausbildung und das Lernen von neuen Dingen war in der

Spezialreinigung umfangreich. Es wurden Kurse angeboten, die die Angestellten besuchen konnten, um sich weiterzubilden. Ein Grossteil des Lernens fand bei der Arbeit (on-the-job) statt.

Die dritte genutzte Ressource, die der Arbeitsaufgabe entsprang, war das «Job-Feedback». Dabei handelt es sich um die Rückmeldung zu der Qualität und Quantität der geleisteten Arbeit aus der Aufgabe heraus. Nicht eine Rückmeldung im Sinne eines Feedbacks einer Person, sondern eine Rückmeldung die aus der Arbeit entspringt. Die Personen in der Unterhaltsreinigung berichteten, dass solche Rückmeldungen nicht bestünden, da die Aufgaben zu repetitiv seien und die Verschmutzungen zu gering. Bei der Spezialreinigung wurde berichtet, dass eine Rückmeldung zu der Qualität der Aufgabenerfüllung über die Veränderung des Zustands des Objekts von schmutzig zu sauber erfolge: «Wenn du zu einem Kunden gehst und der hat ein Jahr lang die Fenster nicht gereinigt. Dann reinigst du die Fenster und er hat Freude. Du siehst den Unterschied sehr stark. Das macht mir dann auch Freude.» (Transkript, MA4, Zeile 9).

***Verfügbare Ressourcen Prozess-Ebene.*** Die von der Organisation zur Verfügung gestellten Ressourcen auf der Prozess-Ebene waren die Mitarbeitenden-Partizipation und die Rollenklarheit. Führungskräfte berichteten, dass sie der Meinung seien, dass Mitarbeitende zufriedener sind, wenn sich diese aktiv in der Gestaltung der Auftragserfüllung einbringen konnten. Wenn bspw. der Auftrag für ein neues Objekt in der Unterhaltsreinigung gestartet wurde, fand eine mehrwöchige Einführungsphase mit den Angestellten statt. Während dieser Einführungsphase führten die Führungskräfte Sitzungen durch, an denen gemeinsam mit den Mitarbeitenden besprochen wurde, wie die Reinigungs-Prozesse optimiert werden konnten. Optimierung bedeutete die Verbesserung der Ergonomie in den Prozessen und die Reduktion von Zeitdruck. Nach der Einführungsphase und der partizipativen Prozessgestaltung wurde

eine definitive Arbeitsplanung erstellt, an der häufig keine Änderungen mehr vorgenommen wurden. In diesem Zusammenhang schilderten die Führungskräfte, dass es ihnen wichtig sei, eine Offenheit gegenüber den Meinungen und Ideen der Angestellten zu signalisieren, damit sich diese aktiv in die Mitgestaltung der Prozesse einbringen.

Desweiteren schilderten die Führungskräfte, dass sie bewusst kommunizierten, was die Erwartungen an die Angestellten und deren Rollen sind. Transparenz und realistische Erwartungshaltung wurden als zentrale Bestandteile beschrieben, damit sich die Angestellten respektvoll behandelt fühlen.

***Genutzte Ressourcen Prozess-Ebene.*** Die Angestellten in der Spezialreinigung beschrieben, dass sie die selbständige Arbeitsaufteilung im Team als Ressource empfanden. Die autonome Gestaltung von Arbeitsprozessen half den Angestellten die Arbeit gerecht zu verteilen und für gleichmässige Belastung im Team zu sorgen.

Das Mitspracherecht bei der Erstellung von Arbeitsplänen und der Arbeitsaufteilung vor Ort wurde in der Unterhalts- und Spezialreinigung als Ressource genutzt. Angestellte berichteten ihren Führungskräften, wenn ihnen Engpässe auffielen die bspw. zu Stress geführt hätten. Zudem äusserten die Befragten, dass sie auch Kritik anbringen konnten, wenn die Arbeitsplanung der Führungskräfte nicht optimal war. Dieses Mitspracherecht bei der Prozessgestaltung, falls es von den Führungskräften angeboten wurde, nutzten die Angestellten.

Die Rollen und Ziele auf Prozess-Ebene wurden von den Angestellten als klar verteilt und transparent beschrieben. Daraus leiteten sich die Sub-Ziele in der täglichen Arbeit ab, was wiederum in der Form von Zielklarheit als Ressource genutzt wurde.

Personen in der Unterhalts- und Spezialreinigung, die bei ihrer Arbeit im Kundenkontakt standen, berichteten, dass positive Kundeninteraktionen bzw. positive

Kundenrückmeldungen als Ressource im Sinne von Anerkennung genutzt wurden. Eine Person in der Unterhaltsreinigung beschrieb: «Wenn ich in ein anderes Gebäude arbeiten gehe und ein Mitarbeiter kommt und fragt: Hast du Zeit für Kaffee? Hast du gerne Kaffee? Sage ich: wie habe ich das verdient? Dann sagen sie: um dir Danke zu sagen.» (Transkript, MA2, Zeile 9). Für positive Kundeninteraktionen war wichtig, dass ausreichend Deutschkenntnisse vorhanden waren. Ansonsten bestünde kein Zugang zu dieser Ressource, da es nur zu wenig Kundeninteraktionen kommen könne.

**Verfügbare Ressourcen Team-Ebene.** Führungskräfte stellten auf der Team-Ebene die Teamarbeit als Ressource zur Verfügung. Wenn möglich, teilten die Führungskräfte die Personen in mindestens Zweiertteams ein. Denn aus Sicht der Führungskräfte führe dies zu einer höheren Qualität der erledigten Arbeit und einer grösseren Motivation bei den Angestellten. In diesem Zusammenhang beschrieben die Führungskräfte, dass sie darauf achteten, durch eine bewusste Durchmischung der Teams bspw. im Hinblick auf das Geschlecht, die Teamdynamik positiv zu beeinflussen.

**Genutzte Ressourcen Team-Ebene.** Die Angestellten in der Unterhaltsreinigung berichteten, dass die Nutzung von Teamarbeit als Ressource personenabhängig sei. Gewisse Personen bevorzugten die Einzelarbeit und andere die Teamarbeit. Angestellte, die die Teamarbeit als Ressource erlebten, sahen darin die Möglichkeit zur gegenseitigen Kompensation der Tagesform. War eine Person an einem besagten Tag weniger leistungsfähig, konnte die andere Person dafür kompensieren, indem sie an diesem Tag etwas mehr leistete. Personen, die die Einzelarbeit bevorzugten, begründeten dies mit der unterschiedlichen Geschwindigkeit bei der Arbeit. Dies führte laut den Angaben gewisser Unterhaltsreiniger\*innen dazu, dass eine Person systematisch weniger leistete, was zu Unmut zwischen den Personen führe. Denn die Arbeitsumfänge waren jeweils pro Team

definiert und nicht pro Person. Kam es zu Reklamationen von Kund\*innen war zudem nicht klar, welche Person für die nicht ausreichende Qualität verantwortlich war, was ebenfalls Konfliktpotenzial barg.

In der Spezialreinigung wurde berichtet, dass die Arbeit mehrheitlich in Teams erfolge. Die Teams änderten sich täglich. Die viele Teamarbeit und die immer neue Zusammenstellung nutzten die Personen als Ressource. So berichtete eine Person, dass diese Abwechslung bei ihr zu mehr Motivation für die Arbeit führe. Geschätzt wurde auch der Austausch unter den Angestellten, der durch die ständige Neuzusammensetzung ermöglicht wurde. Das unterschiedliche Fachwissen der Personen stellte ebenfalls eine Ressource dar. So konnte vorhandenes Wissen unter den Personen ausgetauscht werden. Dadurch, dass gewisse Personen in den Teams über viel Arbeitserfahrung verfügten, erleichterte dies die Arbeit des ganzen Teams. Die Kooperation im Rahmen der Teamarbeit in der Spezialreinigung nutzten die Angestellte als Ressource, um die Arbeit besser und schneller zu erledigen. Ein Spezialreiniger beschrieb es folgendermassen:

Jeden Tag ein anderes Team. [...]. Es kommt auf den Auftrag drauf an. Z.B. eine Wohnung zu putzen braucht nur 2 Personen. Die grossen Objekte benötigen 4 Personen. [...] und es sind auch immer andere Personen. [...] Das ist auch gut. Sonst wird es langweilig. Das motiviert, wenn andere Personen kommen. [...] man kann sich austauschen. Motivieren. Ein bisschen Reden. Das tut mir gut, diese Abwechslung.  
(Transkript, MA5, Zeile 20)

Die Teamarbeit in der Spezialreinigung wurde nicht durchgehend als Ressource betrachtet. Aufgrund von Kommunikationsschwierigkeiten zwischen den Personen berichteten die Angestellten von Konflikten. Die Kommunikationsschwierigkeiten entstanden dabei häufig durch die Sprachbarrieren. Firmeninterne Anlässe wie bspw. «Grill-Partys» wurden als

hilfreich erachtet, um die Kommunikationshindernisse zwischen den Angestellten abzubauen. Das führe zu einer besseren Kooperation in den Teams.

Die Diversität an unterschiedlichen kulturellen Hintergründen wurde in der Unterhalts- und Spezialreinigung als genutzte Ressource beschrieben. Die Personen beschrieben, dass dies zu einem stärkeren Teamgefühl führe, was sich wiederum positiv auf die Kooperation auswirkte.

***Verfügbare Ressourcen Organisationale-Ebene.*** Die Führungskräfte beschrieben auf der Organisationalen-Ebene den eigenen Führungsstil als zentral geschaffene und verfügbar gemachte Ressource. Die Führungskräfte berichteten von einem ausgeprägten Interesse gegenüber den Bedürfnissen und der Zufriedenheit ihrer Angestellten. Es ginge stets darum herauszufinden, wo Unterstützung benötigt wird und wie die Potenziale der Angestellten entwickelt werden können. Aus diesem Grund befanden sich die Führungskräfte laut eigener Aussage in stetigem Austausch mit ihren Angestellten. Traten arbeitsbezogene oder persönliche Probleme bei den Angestellten auf, berichteten die Führungspersonen, dass sie sich möglichst flexibel und verständnisvoll zeigten, um eine Lösung zu finden.

Als zweite Ressource, die die Führungskräfte aktiv zur Verfügung stellten, wurde das positive Feedback genannt. Führungskräfte achteten darauf, positive Rückmeldungen der Kundschaft an ihre Angestellten weiterzuleiten und sich für die geleistete Arbeit zu bedanken. Das Feedback erfolge dabei während Sitzungen und es wurde berichtet, dass grosser Wert auf offene und transparente Kommunikation gelegt wird. Die Führungspersonen waren der Meinung, dass diese Rückmeldungen die Motivation der Angestellten positiv beeinflussten. Gleichzeitig nutzten sie die Gelegenheit häufig auch um die negativen Kundenrückmeldungen zu thematisierten. Bspw. wenn ein Auftrag nicht

wunschgemäss erfüllt wurde. Gewisse Führungspersonen beschrieben, dass sie bei guter Arbeit die Mitarbeitenden in Ruhe liessen und dies ihre Art sei, positive Rückmeldung zu geben. Erst wenn negative Rückmeldungen aufträten, würden sie auf die Mitarbeitenden zugehen. «Wenn Mitarbeitende eine gute Arbeit machen, lasse ich sie in Ruhe. Wenn sie eine schlechte Arbeit machen, versuche ich es zusammen mit ihnen zu verbessern.»

(Transkript, FK2, Zeile 26)

Die dritte Ressource auf Organisationaler-Ebene, die von der Firma bzw. den Führungskräften zur Verfügung gestellt wurde, waren die internen sowie externen Aus- und Weiterbildungsangebote. Die Firma ermöglichte es den Angestellten, verschiedenste fachliche Kurse zu besuchen oder übernahm auch Sprachkurse zur Verbesserung des Deutschniveaus. Die Führungskräfte betonten, dass alles möglich gemacht wird, wenn sich eine angestellte Person weiterbilden wolle. Um die Angestellten zu motivieren an Weiterbildungen teilzunehmen, wurden regelmässige Hinweise zu aktuellen Kursprogrammen an alle versendet.

**Genutzte Ressourcen Organisationale-Ebene.** Die von den Angestellten in der Spezial- und Unterhaltsreinigung hauptsächlich genutzte Ressource auf der Organisationalen-Ebene war die Beziehung zu ihrer Führungskraft bzw. der Führungsstil. Die Angestellten berichtete, dass ihnen ihre Führungspersonen ein hohes Mass an Verständnis für persönliche Probleme und Situationen entgegenbrachten. Bspw. wurde beschrieben, dass sich die Angestellten darauf verlassen konnten, dass bei familiären Schwierigkeiten das Verständnis der Führungspersonen da sein würde. Führungskräfte der Firma könnten stets angefragt werden, wenn im Alltag Probleme auftauchten. Wusste ein Angestellter bspw. nicht wie eine Maschine zu bedienen war, bat er eine Führungskraft um Hilfe. Die Kommunikationswege seien kurz und meist riefen die Angestellten die

Führungskräfte kurzerhand an. Bei fehlendem Fachwissen existierten zudem Führungskräfte, die in einer Supportrolle agierten und die Betreuung der Angestellten zu ihren Aufgaben gehörte. Die Führungskräfte waren bereit, auch kurzfristig auf Problemstellungen zu reagieren und es wurde berichtet, dass sie einen erheblichen Mehraufwand, bspw. der Besuch vor Ort, auf sich nahmen, um den Angestellten zu helfen. Auch wenn Material vor Ort bei den Angestellten fehlte oder das falsche Material vorhanden war, kam es laut den Aussagen der Angestellten vor, dass die Führungskräfte das entsprechende Material organisierten, damit kein Mehraufwand für die Angestellten entstand. Allgemein nahmen die Angestellten die Führungskräfte als ihnen gegenüber offen eingestellt wahr. Das äusserte sich in ihrem Vertrauen, dass sie bei Problemen jederzeit auf ihre Vorgesetzten zugehen konnten. Diese Kultur der gegenseitigen Unterstützung wird im folgenden Zitat verdeutlicht: «Wenn Schwierigkeiten auftauchen, kann man immer zusammen sprechen und sich austauschen. Lösungen zu finden ist nie ein Problem.» (Transkript, MA5, Zeile 56)

Traten Personalengpässe auf oder reichte die Zeit für die Erledigung eines Auftrags nicht, berichteten die Angestellten, dass die Führungspersonen einen hohen Aufwand betrieben, um die Organisation der Arbeit zu verbessern, damit es zu möglichst wenig Stress und Mehraufwand bei den Angestellten kam. Kam es zu Konflikten unter den Angestellten, versuchten die Führungskräfte dies in der zukünftigen Arbeitsplanung zu berücksichtigen. Desweiteren beschrieben die Angestellten, dass sie von ihren Führungskräften das Gefühl erhielten, wichtig zu sein und schilderten die erhaltene Wertschätzung bspw. wie folgt:

[...] die Leute im Büro. Sie schätzen uns und unsere Arbeit. Sie sagen auch, dass es ohne uns nicht funktioniert. [...] oder z.B., wenn ich in die Ferien gehe und zurückkomme, sagen sie immer: «Willkommen zurück. Schön bist du wieder da.» Das tut einem gut. [...] hier bei der Firma, wo ich reinige. (Transkript, MA2, Zeile 9)

Neben der Beziehung zu den Führungskräften wurde auch das positive Feedback als Ressource genutzt. Positives Feedback erhielten die Personen in der Spezialreinigung jeweils an den wöchentlichen Teamsitzungen. Diese Rückmeldungen empfanden die Personen als motivierend und wertschätzend. Anders zeigte sich das Bild bei der Unterhaltsreinigung. Die Angestellten beschrieben, dass sie die Abwesenheit von Rückmeldung als Indiz deuteten, dass sie ihre Arbeit gut machten. Häufiger wurde die Rückmeldung zum Stand der Arbeit in der Unterhaltsreinigung über die Rückmeldungen der Kund\*innen erhalten (siehe genutzte Ressourcen Prozess-Ebene).

Als dritte zentral genutzte Ressource auf organisationaler Ebene wurde das grosse Aus- und Weiterbildungsangebot genannt. Die Angestellten berichteten, dass sie bei persönlichem Interesse jederzeit eine entsprechende Weiterbildung besuchen könnten. Auch Sprachkurse konnten jederzeit besucht werden. Als Gründe, warum diese Ressource teilweise nicht genutzt wurde, gaben die Angestellten das zu hohe Alter oder die zu weite Entfernung der Kurse an. Zudem sei häufig die Voraussetzung für eine fachliche Weiterbildung ein ausreichend hohes Deutschniveau.

## **6.8 Interpretation der QUAL Ergebnisse**

Die Interpretation wertet die Ergebnisse der QUAL Studie aus und beantwortet die drei Sub-Forschungsfragen. Die Beantwortung der Forschungsfragen bildet die Grundlage für die QUANT Studie. Ein Zusammenführen und Auswerten der QUAL und QUANT Ergebnisse, im Sinne des Mixings der beiden Analysestränge nach Kuckartz (2014), findet im Kapitel 8 statt.

### **6.8.1 Einflussfaktoren**

Da die vorliegende Arbeit zum Ziel hat, Einflussfaktoren auf die Verfügbarkeit von Ressourcen zu identifizieren, mussten in einem ersten Schritt diese Einflussfaktoren

herausgearbeitet werden. Einflussfaktoren sind die Faktoren bzw. Charakteristiken der Angestellten und ihren Anstellungsverhältnissen, bei denen sie sich untereinander unterscheiden. Denn zur Hypothesenprüfung anhand der klassischen Signifikanztests müssen Gruppenunterschiede im Hinblick auf die Einflussfaktoren vorhanden sein. Andernfalls ist eine statistische Prüfung von Gruppenunterschieden des Mittelwertes nicht möglich. Aus diesem Grund zielte die Sub-Forschungsfrage eins darauf ab, Charakteristiken der Mitarbeitenden zu identifizieren, auf denen sich diese unterscheiden und die im Arbeitskontext relevant sind. Die Ergebnisse der QUAL Studie weisen darauf hin, dass das Geschlecht und die gesprochenen Muttersprache die relevantesten Unterscheidungsmerkmale sind.

Dass das Geschlecht ein relevantes Unterscheidungsmerkmal bei der Praxispartnerin ist, geht auf den Umstand zurück, dass die Firma auch Spezialreinigungen durchführt, die als körperlich schwere Arbeit gilt. Nach Shepherd et al. (2021) ist der Effekt der geschlechterspezifische Zuteilung von leichter Arbeit als weiblich Arbeit und schwere Arbeit als männliche Arbeit im Bereich von «dirty-work» besonders stark. Dieser Effekt zeigt sich bei der Praxispartnerin ebenfalls und wird aus diesem Grund als ein zu prüfender Einflussfaktoren in die QUANT Studie aufgenommen.

Das Unterscheidungsmerkmal der gesprochenen Muttersprache deckt sich mit den theoretischen Annahmen. Burki et al. (2022) zeigen, dass die Mehrheit der Beschäftigten in der Reinigungsbranche einen Migrationshintergrund haben. Das ist auch bei der Praxispartnerin der Fall. Durch die häufigen Schilderungen der Sprache als Kommunikationsbarriere zwischen den Angestellten selbst, aber auch in der Interaktion mit Führungskräften oder der Kundschaft, wird der Faktor Muttersprache zur Prüfung in die QUANT Studie aufgenommen. Es wird angenommen, dass das Deutschniveau eine

relevantere Prüfgrösse sein könnte, da auf diese Weise Aussagen über die Kommunikationsfähigkeit in der Landessprache gemacht werden könnten. Jedoch erlaubt das Format des Fragebogens das nicht und eine subjektive Einschätzung der Sprachkenntnisse wäre zu ungenau. Mit dem Erfragen der Muttersprache wird eher ein kultureller Aspekt abgedeckt als ein kommunikativer. Es wird trotzdem an diesem Faktor festgehalten, da die Angestellten häufig auch von den unterschiedlichen «Kulturen» berichteten, die die Zusammenarbeit anreicherten oder erschwerten.

Neben den zwei Hauptunterscheidungsmerkmalen berichteten die Angestellten von den Unterscheidungsmerkmalen Abteilungszugehörigkeit, Anstellungsdauer und Arbeitszeit. Die Abteilungszugehörigkeit (Unterhalts-, Spezial- und Fahrzeugreinigung) wird als Faktor in die QUANT Studie aufgenommen, da aus den Berichten hervorgeht, dass die Aufgaben aber auch die Führungs- und Firmenkultur in den drei Abteilungen unterschiedlich sind. Aufgrund dieser Unterschiede muss der Faktor berücksichtigt werden, um die Daten im Anschluss besser zu interpretieren. Die Anstellungsdauer (Tenure) wird als Faktor übernommen, da die Aussagen aus den Interviews darauf hinweisen, dass die Praxispartnerin viele Mitarbeitende beschäftigt, die bereits mehr als 10 Jahre angestellt sind und gleichzeitig aber immer wieder Mitarbeitende einstellt, die nach kurzer Zeit die Firma oder den Beruf verlassen. Diesen Faktor gilt es daher in der QUANT Studie zu prüfen, da allfällige Gruppenunterschiede von hoher Bedeutung für den Erkenntnisgewinn wären. Die Arbeitszeit in Stunden pro Woche wird als letzter Faktor in die QUANT Studie übernommen. Dieser Faktor scheint aufgrund der Berichte der Mitarbeitenden eine hohe Varianz aufzuweisen, was ihn für die statistische Auswertung geeignet macht. Es wird angenommen, dass das Pensum als Faktor einen Einfluss auf eine Vielzahl von arbeitsspezifischen Aspekten ausübt.

### **6.8.2 *Verfügbare und genutzte Ressourcen***

Die Ergebnisse der Sub-Forschungsfrage zwei und drei werden vergleichend interpretiert. Durch die Gegenüberstellung von verfügbaren und genutzten Ressourcen, lassen sich die zentralen Hypothesen ableiten, die in der QUANT Studie geprüft werden sollen. Die zentralen Hypothesen verfolgen das Ziel, eine Behauptung zu einem vorhandenen oder nicht vorhandenen Zusammenhang prüfbar zu machen. Dabei geht es konkret um den Zusammenhang zwischen der Verfügbarkeit von Ressourcen aus der Sicht der Organisation und ihren Führungskräften und der Nutzung der jeweiligen Ressource. Immer aber in Abhängigkeit zu den identifizierten Einflussfaktoren. Das führt zur Hauptforschungsfrage, die den Einfluss von Faktoren auf diesen Zusammenhang untersuchen will. Die Faktoren wurden im Kapitel 6.8.1 hergeleitet. Nun werden aus den Ergebnissen der QUAL Studie die geeigneten Job-Ressourcen ausgewählt, die einerseits von der Organisation und ihren Führungskräften zur Verfügung gestellt werden und andererseits von den Angestellten genutzt werden. Da eine Verfügbarkeit von Job-Ressourcen nicht quantitativ erhoben werden kann, wird die Nutzung der Job-Ressource gemessen. Die Nutzung meint, ob die Job-Ressource ihren Effekt als Ressource bei den Angestellten entfaltet und nicht. Die Interpretation der QUAL Ergebnisse verfolgt das Ziel, Konstrukte im Sinne von kontextuellen Job-Ressourcen auf einer der vier Ebenen herauszuarbeiten. Dabei muss es sich um Ressourcen handeln, die von der Organisation verfügbar gemacht werden. Denn die Forschung verfolgt das Ziel herauszufinden, ob die oben herausgearbeiteten Faktoren einen Effekt auf die Stärke der Wirkung von verfügbaren kontextuelle Job-Ressourcen zeigen. Können solche Faktoren identifiziert werden, lassen sich diese als Indizien interpretieren, die darauf hinweisen, an welchen Stellen die Massnahmen zu

Gestaltung ansetzen müssten, um eine Ressourcennutzung, bzw. den positiven Effekt einer verfügbaren Ressource zu steigern.

Die Interpretation der verfügbaren und genutzten Ressourcen verfolgt einerseits das Ziel, kontextuelle Job-Ressourcen zu identifizieren, von denen die Führungskräfte behaupteten, dass sie diese den Angestellten verfügbar machen. Andererseits sollen durch die Gegenüberstellung erste Erkenntnisse gewonnen werden, ob die verfügbaren Ressourcen durch die Angestellten genutzt werden, bzw. ob diese einen positiven Effekt auf die Angestellten haben. Berichteten die Führungskräfte bspw. von einer kontextuellen Job-Ressource, die für alle Angestellten verfügbar sei und berichteten alle Angestellten von einem positiven Effekt der Ressource auf die eigene Zielerreichung oder das Puffern von Belastungen, kann folgende Hypothese aufgestellt werden: Es existieren keine Faktoren, die die Nutzung der verfügbaren kontextuellen Job-Ressource XY in der Firma negativ beeinflussen. Berichteten die Führungskräfte von einer Ressource, die für alle Angestellten verfügbar sei und nur wenige Angestellten berichteten davon, dass sie diese kontextuelle Job-Ressource nutzen, wird folgende Hypothese aufgestellt: Es existieren Faktoren, die die Nutzung der verfügbaren kontextuellen Job-Ressource XY in der Firma negativ beeinflussen. An dieser Stelle wird ersichtlich, dass die vorliegende Arbeit nur den Einfluss, der in Kapitel 6.8.1 beschriebenen Faktoren untersuchen kann. Die Faktoren, auf denen sich die Angestellten unterscheiden und nicht erhoben wurden oder die Faktoren, auf denen sich die Angestellten nicht unterscheiden, fließen nicht in die Prüfung im Rahmen der QUANT Studie ein.

***Interpretation der Job Ressourcen auf Aufgaben-Ebene.*** Die Ergebnisse zeigen, dass hier eine verfügbar gemachte Ressource die Einführung in eine neue Aufgabe ist. Bspw. wenn ein neuer Auftrag angenommen wird und die Angestellten die Arbeit an einem

unbekannten Gebäude aufnehmen. Denn dabei vermitteln die Führungskräfte den Angestellten neue Dinge, was ihnen das Lernen bei der Arbeit ermöglicht. Es berichteten jedoch nur die Angestellten aus der Spezialreinigung, dass ihr Beruf das Lernen von neuen Dingen beinhaltet. Angestellte in der Unterhaltsreinigung berichteten, dass sie ihre Arbeit als Routinearbeit betrachten. Das geschilderte Lernen bei der Einarbeitung an einem neuen Objekt wurde von den Unterhaltsreiniger\*innen nicht als Ressource betrachtet. Der Faktor, der folglich dazu führt, dass Angestellte bei der Praxispartnerin neue Dinge bei der Arbeit erlernen, ist die variierende Aufgabenstellung. Spezialreiniger\*innen lernen gegenüber Unterhaltsreiniger\*innen bei der Arbeit neue Dinge, was von den Spezialreiniger\*innen auch als Ressource genutzt wird. Die Prüfung des Einflusses der Faktoren auf den Zusammenhang zwischen Verfügbarkeit der Ressource «neue Dinge bei der Arbeit lernen» und der Nutzung dieser Ressource wird daher nicht in die QUANT Studie aufgenommen. Denn es ist zu erwarten, dass hier der Faktor «Abteilungszugehörigkeit» die Unterschiede hauptsächlich erklären würde.

***Interpretation der Job-Ressource auf Prozess-Ebene.*** Die Ressource auf dieser Ebene ist das Mitspracherecht der Angestellten. Führungskräfte gestalten partizipativ mit den Unterhaltsreiniger\*innen die Arbeitsabläufe während der Einführungsphase auf einem neuen Objekt. Spezialreiniger\*innen gestalten sogar täglich zusammen im Team die Prozessabläufe der zu erledigen Aufgaben. Dabei sehen die Angestellten beider Abteilungen das Mitspracherecht als Ressource für ihre Arbeit und es kann folglich von der Nutzung der Ressource Mitspracherecht bzw. Partizipation gesprochen werden. Die Prüfung des Einflusses der Faktoren auf den Zusammenhang zwischen der Verfügbarkeit von Mitspracherecht und der Nutzung wird jedoch nicht in die QUANT Studie aufgenommen, da es sich nicht eindeutig um eine aktiv von den Führungskräften geschaffene Ressource

handelt. Denn der Umstand, dass die Angestellten beider Abteilungen gewisse Abläufe partizipativ mitgestalten können, wird primär dem Streben nach Effizienz bei der Arbeit zugeordnet. Führungskräfte können darauf aufbauend den Umstand der Partizipation als bewusst geschaffene Ressource konstruieren. Da eine Unsicherheit hinsichtlich der bewussten Schaffung der Ressource besteht, wird der Einfluss der Faktoren auf diesen Zusammenhang nicht weiterverfolgt.

*Interpretation der Job-Ressourcen auf Team-Ebene.* Führungskräfte schilderten, dass sie ihre Mitarbeitende in der Unterhaltsreinigung bewusst teilweise in Zweierteams einteilen, um deren Motivation bei der Arbeit zu fördern. Teamarbeit wird folglich als verfügbare Ressource auf der Team-Ebene gesehen. Die Teamarbeit wurde bei den Spezialreiniger\*innen nicht thematisiert. Diese arbeiten im Vergleich zu den Unterhaltsreiniger\*innen immer im Team, da die Aufträge nicht anders zu erfüllen sind. Die befragten Unterhaltsreiniger\*innen berichteten von der Teamarbeit nicht durchgängig als Ressource, die sie bei der Arbeit nutzen. Gewisse bevorzugten die Einzelarbeit, da es zu weniger Konflikten kommt und andere bevorzugten die Arbeit in Zweierteams, da diese den Austausch bei der Arbeit schätzen. Die Prüfung des Einflusses der Faktoren auf den Zusammenhang zwischen der Verfügbarkeit der Ressource «Teamarbeit» und der Nutzung durch die Angestellten wird nicht in die QUANT Studie übernommen. Grund hierfür ist, dass aus den Interviews hervorging, dass an gewissen Orten Teamarbeit zur Förderung der Motivation der Angestellten eingeführt und nach einer gewissen Zeit wieder eingestellt wurde. Aus diesen Schilderungen wird interpretiert, dass die Firma sich der Teamarbeit als Ressource bewusst ist und diese bereits je nach Bedarf zu diesem Zweck einsetzt. Es wird angenommen, dass die Firma im Hinblick auf den Einsatz der Ressource über einen

gewissen Erkenntnisstand verfügt und weitere Erkenntnisse, die aus der QUANT Studie entstehen könnten, diesbezüglich keinen Mehrwert darstellen.

*Interpretation der Job-Ressourcen auf Organisations-Ebene.* Die Führungskräfte beschrieben den eigenen Führungsstil als hauptsächlich verfügbare Ressource auf der Organisations-Ebene. Es wurde geschildert, dass die Unterstützung der Angestellten, deren Zufriedenheit aber auch deren persönliche Entwicklung an oberster Stelle steht. Anhand der Literatur wurde bereits im Codier-Prozess der geschilderte Führungsstil als Servant-Leadership identifiziert. Aufgrund der Fülle des Datenmaterials sowie der Interpretation der Analyse zum Führungsstil, wird Servant-Leadership als die am stärksten verfügbare Ressource betrachtet. Denn bei keiner anderen Ressource verbanden die Führungskräfte eine Massnahme, in diesem Fall das eigene Führungsverhalten, mit Überlegungen hinsichtlich der positiven Effekte auf die Angestellten. Hier findet folglich eine umfangreiche und bewusste Schaffung von kontextuellen Job-Ressourcen durch die Führungskräfte statt. Die geschaffenen Ressourcen entspringen dem eigenen Führungsverhalten. Die zweite geschaffene Ressource, die die Führungskräfte den Angestellten verfügbar machen, ist die des «Positiven-Feedbacks». Diese Ressource wurde ebenfalls induktiv an dem Datenmaterial mithilfe der Literatur gebildet. Die Ressource wird separat ausgewiesen, da «Positives-Feedback» nicht ein ausschliessliches Element von Servant-Leadership ist. Die beiden Ressourcen überschneiden sich in ihrer theoretischen Definition jedoch. Auch weil «Positives-Feedback» als ein Element des Führungsstils angesehen werden kann. Konkret zeigt sich die Ressource in den Schilderungen über das Weiterleiten von bspw. positiven Kundenrückmeldungen. Die Führungskräfte geben an, dass sie den Angestellten in diesen Situationen zudem auch selbst Positives rückmelden, um ihnen Wertschätzung und Anerkennung entgegenzubringen. Dieses Verhalten begründen sie

damit, dass es sich bspw. positiv auf die Motivation der Angestellten auswirke. «Positives-Feedback» wird als bewusst geschaffene Ressource erachtet. Das Weiterbildungsangebot wird als dritte Ressource auf der Organisations-Ebene erachtet. Die Firma stellt den Angestellten ein breites Weiterbildungsangebot zur Verfügung und bietet finanzielle Anreize für deren Besuch. Führungskräfte schildern, dass sie die Angestellten regelmässig motivieren, damit sie einen Sprachkurs besuchen. Servant-Leadership wird von den Angestellten eindeutig als Ressource genutzt. Die Ausführungen zu der erlebten Unterstützung, der guten Beziehung und dem Verständnis, das ihnen entgegengebracht wird, gelten als Beleg hierfür. Die Angestellten fühlen sich von der Firma und ihren Vorgesetzten in hohem Masse unterstützt. Die Prüfung des Einflusses der Faktoren aus dem Kapitel 6.7.1 auf die Nutzung der Ressource Servant-Leadership wird daher in die QUANT Studie aufgenommen. Grund hierfür ist, dass bei dieser Ressource angenommen wird, dass sie bewusst geschaffen ist und der Definition einer kontextuellen Job-Ressource entspricht. Aufgrund der durchwegs hohen Nutzung der Ressource durch die Angestellten muss angenommen werden, dass nur wenige Faktoren einen Einfluss auf die Nutzung zeigen. Aufgrund der kleinen Stichprobe der QUAL Studie wird die Annahme getroffen, dass die Perspektive von Angestellten in der Peripherie der Firma nicht in die Daten einfluss, was die Prüfung der Verfügbarkeit der Ressource Servant-Leadership nötig macht.

Etwas durchmischer zeigt sich die Nutzung der Ressource «Positives-Feedback». Tendenziell berichten die Spezialreiniger\*innen mehr über die Nutzung der Ressource als die Unterhaltsreiniger\*innen. Auch weil sie wöchentliche Sitzungen mit ihren Führungskräften durchführen. In der Unterhaltsreinigung berichteten gewisse Personen von der Anerkennung, die sie über positives Feedback erhalten. Andere berichten hingegen, dass sie keine positiven Rückmeldungen zu der Arbeit erhalten oder dass sie diese von

Kund\*innen erleben. Häufig wurde auf die Frage nach der Anerkennung von Führungskräften mit der erfahrenen Anerkennung bzw. den positiven Rückmeldungen von Kund\*innen geantwortet. Aufgrund der Varianz in den Berichten zur Nutzung wird «Positives-Feedback» zur Prüfung in die QUANT Studie aufgenommen. Denn hier kann im Gegensatz zu Servant-Leadership angenommen werden, dass neben der Abteilungszugehörigkeit weitere Faktoren existieren müssen, die die Verfügbarkeit der Ressource beeinflussen. Auch zeigt sich, dass die Verfügbarkeit der Ressource unterschiedlich ausfällt, da gewisse Führungspersonen berichten, dass sie die Angestellten in Ruhe lassen, wenn sie ihnen zeigen möchten, dass sie ihre Arbeit gut machen.

Die Ressource der Weiterbildung wird nicht in die QUANT Studie aufgenommen. Denn hier scheinen die Einflussfaktoren auf die Nutzung der Ressource bekannt. Die Führungskräfte schildern die persönliche Motivation der Angestellten als Hindernis. Die Angestellten führen die geringe Motivation auf ihr zu hohes Alter oder bspw. auch den zu weit entfernten Schulungsort zurück. Hier könnten weiterführende Fragestellungen ansetzen, um die Motivationshindernisse genauer zu ergründen. Im Rahmen der QUANT Studie ist dies jedoch nicht möglich.

Aus der Ergebnisinterpretation gehen folgende zwei Hypothesen hervor, die in der QUANT-Studie geprüft werden:

- Die Faktoren Geschlecht, Muttersprache, Abteilungszugehörigkeit, Anstellungsdauer und Arbeitszeit pro Woche haben einen Einfluss auf die Verfügbarkeit der Ressource Servant-Leadership.
- Die Faktoren Geschlecht, Muttersprache, Abteilungszugehörigkeit, Anstellungsdauer und Arbeitszeit pro Woche haben einen Einfluss auf die Verfügbarkeit der Ressource «Positives-Feedback»

Die Prüfung der Beziehungen, die in den Hypothesen formuliert werden, sind Gegenstand der QUANT Studie. Das Vorgehen der QUANT Studie sowie die Ergebnisse daraus werden im nachfolgenden Kapitel 7 geschildert.

## 7 Quantitative Studie

Ziel der QUANT Studie war die Prüfung der Hypothesen, die in der QUAL Studie hergeleitet wurden. Nach Döring und Bortz (2016) handelt es sich um eine explanative Studie, da die Hypothesen ein Erkenntnisinteresse formulieren. Zur statistischen Überprüfung der in den Hypothesen formulierten Beziehungen, war die Erhebung von numerischem Datenmaterial notwendig. Um sicherzustellen, dass allfällig entdeckte Effekte nicht durch Zufall entstanden, sondern auf einen systematischen Effekt in der Population hindeuteten, wurden die Beziehungen von Populationsparametern untersucht. Zur Untersuchung der Beziehung zwischen den Parametern wurden Gruppen anhand der fünf Faktoren aus dem Kapitel 7.1 (Geschlecht, Muttersprache, Abteilungszugehörigkeit, Tenure, Arbeitsstunden) gebildet. Anschliessend wurden die Parameter erhoben und die Gruppenunterschiede mittels klassischer Signifikanztests analysiert.

Zur Prüfung der Unterschiedshypothesen, wurden Forschungshypothesen ( $H_1$ ) und Nullhypothesen ( $H_0$ ) formuliert. Die Forschungshypothese formulierte den zu erwartenden Effekten, während die Nullhypothese den erwarteten Effekt negiert:

### **Forschungshypothesen zur Ressource Servant-Leadership**

- $H_1$ : Die Gruppen, gebildet anhand der fünf identifizierten Faktoren, unterscheiden sich in der Merkmalsausprägung der Verfügbarkeit der Ressource Servant-Leadership.

- $H_0$ : Die Gruppen, gebildet anhand der fünf identifizierten Faktoren, unterscheiden sich in der Merkmalsausprägung der Verfügbarkeit der Ressource Servant-Leadership nicht.

#### **Forschungshypothese zur Ressource «Positives-Feedback»**

- $H_1$ : Die Gruppen, gebildet anhand der fünf identifizierten Faktoren, unterscheiden sich in der Merkmalsausprägung der Verfügbarkeit der Ressource «Positives-Feedback».
- $H_0$ : Die Gruppen, gebildet anhand der fünf identifizierten Faktoren, unterscheiden sich in der Merkmalsausprägung der Verfügbarkeit der Ressource «Positives-Feedback» nicht.

Aufgrund der formulierten Unterschiedshypothesen fand in der QUANT Studie eine Messung der Ausprägung von Servant-Leadership und «Positives-Feedback» statt. Entlang der gebildeten Gruppen wurden anschliessend die Gruppenunterschiede der Ausprägungen verglichen. Dieses Vorgehen leitete sich daraus ab, dass die Gruppenunterschiede von zentralem Interesse waren. Unterschiede würden auf eine Interaktion eines Faktors (Geschlecht, Muttersprache, Abteilungszugehörigkeit, Tenure, Arbeitsstunden) mit dem organisationalen Kontext (Servant-Leadership / «Positives-Feedback») hindeuten. Würde die QUANT Studie bspw. zeigen, dass die Gruppe der französischsprachigen Personen signifikant geringere Werte in der Ausprägung von Servant-Leadership aufweist als die der spanischsprachigen, könnte dies als Hinweis gedeutet werden, dass die Muttersprache eine relevante Interaktion mit dem organisationalen Kontext aufweist, die es gilt, genauer zu thematisieren. Die QUANT Studie konnte daher keine Aussagen über Zusammenhänge treffen. Es wurde im Rahmen der vorliegenden Arbeit als ausreichend erachtet, wenn die Analyse der QUANT Studie lediglich Hinweise zu einer Tendenz geben konnte, die sich aus

den Gruppenunterschieden ableitete. Für das Ableiten von Handlungsempfehlungen bildeten Hinweise eine ausreichende Grundlage. Eine Analyse der Zusammenhänge hätte die Möglichkeiten der vorliegenden Arbeit überstiegen.

An dieser Stelle sind die Rahmenbedingungen zu erwähnen, die von der Firma hinsichtlich der Befragung vorgegeben wurden. Die Umfrage sollte innerhalb von 10 Minuten ausgefüllt sein und auf einer doppelseitig bedruckten A4 Seite per Brief an alle Angestellten versendet werden. Die Umfrage sollte auf Deutsch, Italienisch, Französisch, Spanisch und Portugiesisch ausgefüllt werden können. Desweiteren wurde darauf hingewiesen, dass sich die Umfrage in einfacher Sprache verfasst war. Piktogramme sollten die Verständlichkeit für Personen erhöhen, die keine der übersetzten Sprachen gut beherrschten.

## **7.1 Stichprobenauswahl**

Zur Bestimmung des Stichprobenumfangs wurden die Überlegungen zu der Analyse anhand des klassischen Signifikanztest miteinbezogen. Es wurde die  $g^*$ power für einen Mann-Whitney U-Test berechnet. Dieser testet, ob sich die zentralen Tendenzen zweier unabhängigen Stichproben unterscheiden (Döring & Bortz, 2016). Es wurde angenommen, dass die Verteilung der gemessenen Merkmalsausprägung (Servant-Leadership und «Positives Feedback») nicht normalverteilt sein würden. Servant-Leadership wurde ausgewählt, weil eine hohe Verfügbarkeit vorhanden zu sein schien und bei der Ressource «Positives-Feedback» eher eine tiefe Ausprägung. Ein weiterer Grund für die Wahl des Mann-Whitney U-Test war das ordinalskalierte Skalenniveau der beiden Skalen zur Messung der Ressourcenausprägung.

Da im Vorfeld der quantitativen Erhebung keine Vermutung über die zu erwartenden Effektstärken aufgestellt werden konnten, wurde der Stichprobenumfang für alle

Effektstärken (Cohens  $d > 0,2 / 0,5 / 0,8$ ) in SPSS berechnet. Es bestand zudem keine Vermutung darüber, welche Gruppen höhere oder tiefere Werte aufweisen. Folglich handelte es sich um eine ungerichtete Unterschiedshypothese. In der Tabelle 2 finden sich die a priori berechneten Strichprobenumfänge.

Tabelle 2  
*Berechnung der Stichprobengrösse bei einem Mann-Whitney-U-Test (2-seitig)*

Mann-Whitney-U-Test/Wilcoxon-Mann-Whitney-Test (2-seitig)					
Cohens d	Alpha Power	(1-Beta)	n1	n2	N
0,8	0.5	0,95	44	44	88
0,5	0.5	0,95	110	110	220
0,2	0.5	0,95	682	682	1364

Da bei der Firma insgesamt 172 Spezial- bzw. Unterhaltsreiniger\*innen arbeiteten, konnten folglich nur Effektgrössen im Bereich von Cohens  $d = 0,8$  identifiziert werden, da eine Gruppengrösse von je 44 Personen Voraussetzung für das Identifizieren von Effekten in dieser Grössenordnung ist. Die notwendige Gruppengrösse zur Identifikation von kleinen Effekten überstieg die Anzahl der maximal verfügbaren Mitarbeitenden in der Firma. Die Stichprobe wurde daher nicht verkleinert und umfasste alle 172 Reinigungs-Angestellten der Praxispartnerin.

## 7.2 Fragebogenentwicklung

Zur Fragebogenentwicklung war die Operationalisierung der Konstrukte Servant-Leadership und «Positives-Feedback» sowie der fünf Faktoren aus Kapitel 6.8.1 nötig. Anschliessend fand die Übersetzung der Fragebogen-Items in vier Sprachen statt und es wurde eine geeignete Form entwickelt, damit der Fragebogen von der Stichprobe beantwortet werden konnte.

### 7.2.1 Operationalisierung

Zur Operationalisierung der Konstrukte wurden geeignete Items entwickelt bzw. Items aus bestehenden Skalen übernommen.

Die fünf Faktoren zur Bildung der Gruppen, wurden folgendermassen operationalisiert.

Tabelle 3  
*Fragebogen-Items zu den fünf Faktoren*

<b>Faktor</b>	<b>Fragebogen-Items</b>
Geschlecht	Was ist Ihr Geschlecht? → Ankreuzen: Mann / Frau
Muttersprache	Was ist Ihre Muttersprache? → Offenes Textfeld
Abteilungszugehörigkeit	Ich arbeite in der: → Ankreuzen: Spezialreinigung / Unterhaltsreinigung / Fahrzeugreinigung
Anstellungsdauer	Wie viele Jahre arbeiten Sie bereits bei der ARAG AG? → Offenes Textfeld
Arbeitszeit	Wie viele Stunden arbeiten Sie durchschnittlich pro Woche? → Offenes Textfeld

Die Items, die nach der Muttersprache, der Anstellungsdauer und der Arbeitszeit fragten, wurden anhand eines offenen Textfelds beantwortet. Dabei wurde die Masseinheit vorgegeben. Bspw. sollte die Arbeitszeit pro Woche in Stunden angegeben werden. Bei den Items zum Geschlecht sowie der Abteilungszugehörigkeit wurden Auswahlmöglichkeiten präsentiert. Bei der Abteilungszugehörigkeit wurden die Auswahlmöglichkeiten Spezial-, Fahrzeug- und Unterhaltsreinigung vorgegeben.

Das Konstrukt der Ressource Servant-Leadership wurde anhand existierender Literatur operationalisiert. Eva et al. (2019) beschreiben in ihrem Review 16 Messmethoden zu Servant-Leadership, wovon der Grossteil der Messinstrumente das Konstrukt quantitativ misst. Liden, Wayne, Zhao und Henderson (2008) operationalisieren Servant-Leadership anhand einer Skala mit 28 Items. Die Items bauen auf den sieben zentralen Dimensionen des Konstrukts auf. Hierzu gehören die konzeptuellen Fähigkeiten, das Empowerment, die

Unterstützung der Angestellten beim persönlichen Wachstum, die Priorisierung der Angestellten, das ethisch korrekte Verhalten, die emotionale Unterstützung und die Wertgenerierung für die Gemeinschaft. Aufgrund der Vorgabe, dass der Fragebogen innerhalb von zehn Minuten ausgefüllt werden konnte, sowie dem Hauptinteresse der Organisation, das sich auf die Wertschätzung und Anerkennung der Angestellten bezog, wurde nur eine Sub-Dimension von Servant-Leadership operationalisiert und abgefragt. Die Wahl fiel dabei auf die Dimension «Unterstützung der Angestellten beim persönlichen Wachstum». Diese Dimension befasst sich mit dem Anliegen der Führungskräfte, die die Angestellten bei ihrem persönlichen Wachstum zu unterstützen, indem sie ihnen Rückmeldung, Support und Mentoring entgegenbringen (Liden et al., 2008). Diese Dimension wies die grösste Übereinstimmung mit den im QUAL Teil gefundenen Charakteristiken der Führungskräfte auf. Um diese Sub-Dimension von Servant-Leadership zu erfragen, wurde die Skala «Anerkennung durch die Führungskraft» aus der Studie von Montani, Boudrias und Pigeon (2020) verwendet, die auf der Skala von Migneault, Rousseau und Boudrias (2009) aufbaute. Befragte mussten angeben, wie häufig ihre Führungskraft sich ihnen gegenüber anerkennend verhielt. Hierfür gaben sie die Häufigkeit auf einer fünf Punkte Likert-Skala von nie (1) bis immer (5) an. Dies entspricht einem ordinalskalierten Skalenniveau. Die fünf Items wurden aus dem Englischen übersetzt und lauteten: (1) Mein Vorgesetzter erkennt meine Leistung an, (2) Mein Vorgesetzter weiss meine Bemühungen zu schätzen, (3) Mein Vorgesetzter gratuliert mir zu meinen Leistungen, (4) Mein Vorgesetzter interessiert sich für das, was ich tue, (5) Mein Vorgesetzter schätzt meine Beiträge. Ausschlaggebend für die Wahl der Skala war die einfache Sprache bzw. Formulierung der Items sowie der geringe Umfang und die gute Übersetzbarkeit der Items in unterschiedliche Sprachen. Das Cronbachs-Alpha der Skala «Anerkennung durch die Führungskraft» beträgt

.92 und verfügt über prädiktive Validität bezogen auf Job-Involvement (Montani et al., 2020).

Die Ressource «Positives-Feedbacks» wurde mittels der von Steelman et al. (2004) entwickelten Vier-Item Skala auf einer fünf Punkte-Likert Skala erfragt. Dabei konnten die Befragten angeben, wie stark sie einer Aussage zustimmten. Die Skala reichte von (1) stimme gar nicht zu bis (5) stimme stark zu. Es handelte sich ebenfalls um ein ordinalskaliertes Skalenniveau. Die vier Items zur Messung des «Positiven-Feedbacks» wurden aus dem Englischen übersetzt und lauteten: (1) Wenn ich bei der Arbeit gute Arbeit leiste, lobt mein Vorgesetzter meine Leistung, (2) Ich werde von meinem Vorgesetzten nur selten gelobt, (3) Mein Vorgesetzter lässt mich im Allgemeinen wissen, wenn ich bei der Arbeit gute Arbeit leiste, (4) Ich erhalte häufig positives Feedback von meinem Vorgesetzten. Das Item zwei wurde im Vergleich zum ursprünglichen Fragebogen umgepolt. Das umgepolte Item sollte darauf hinweisen, falls Personen die Fragen nicht richtig lasen oder bei der Beantwortung der Items aufgrund sozialer Erwünschtheit die stärkste Merkmalsausprägung angaben. Das Messinstrument wurde gewählt, da es sich um ein kurzes Instrument zur Messung des Konstrukts handelte und die gewählte Sprache der Items einfach verständlich war. Dies ermöglichte eine Übersetzung in mehrere Sprachen. Die Skala misst das Konstrukt «Positives-Feedback» gemäss Steelman et al. (2004) mit einer internen Konsistenz Reliabilität von .92 und einer Retest Reliabilität von .64.

Störvariablen wurden aus zwei Gründen in der QUANT Studie nicht thematisiert. Erstens weil aus Platzgründen nur fünf unabhängige Variablen (die fünf Faktoren aus Kapitel 6.8.1) in die Umfrage aufgenommen werden konnten. Zweitens weil nach Gruppenunterschieden gesucht wurde und klar war, dass diese Gruppenunterschiede in der abhängigen Variable nicht auf die fünf Einflussfaktoren zurückgehen konnten. Die fünf

Einflussfaktoren wurden als Hinweise gedeutet, was die Ressourcen-Passagen in der Firma beeinflusst und welche Gestaltungsmassnahmen sich daraus ableiten lassen.

### **7.2.2 Fragebogen**

Nach der Operationalisierung der Konstrukte wurde der Fragebogen konstruiert. Die Vorgabe seitens der Praxispartnerin war, dass dieser auf fünf Sprachen ausgefüllt werden konnte und auf einer doppelseitig bedruckten A4 Seite Platz fand. Auf der Vorderseite wurde der Beschrieb zu der Umfrage sowie die fünf Items zu den Faktoren (Geschlecht, Muttersprache, Abteilungszugehörigkeit, Anstellungsdauer, Arbeitszeiten) abgebildet. Der Beschrieb der Umfrage beinhaltete die Anweisung, dass die Angaben anonym behandelt wurden und der ausgefüllte Fragebogen zusammen mit dem monatlich einzureichenden Dokument der geleisteten Stunden eingesendet werden sollte. Auf der Rückseite wurden die Items zu Servant-Leadership und «Positives-Feedback» abgebildet. Diese Skalen auf der die Ausprägung angekreuzt wurde, enthielt zudem Piktogramme zur Visualisierung der Ausprägungsstärke (siehe Anhang C).

Der Beschrieb sowie alle auf Englisch formulierten Items wurden im Fragebogen auf Deutsch, Spanisch, Französisch, Italienisch und Portugiesisch übersetzt. Die Übersetzung fand mit der Unterstützung durch die Übersetzungssoftware DeepL Translator ([www.deepl.com](http://www.deepl.com)) statt. In einem zweiten Schritt wurde der Fragebogen durch zwei Führungskräfte korrigiert, die alle fünf Sprachen beherrschten. Auf diese Weise wurde gleichzeitig sichergestellt, dass die Formulierungen auf den firmenspezifischen Kontext übertragen werden konnten und nicht nach etwas fragten, das bezogen auf die Firma nicht verständlich war.

Bei der Gestaltung des Fragebogens war hauptsächlich die platzsparende Darstellung zentral. Die Übersetzung der Beschriebe sowie der Items wurde jeweils in allen fünf

Sprachen gleichzeitig dargestellt. Denn es war bspw. nicht möglich, gezielt allen spanischsprachigen Personen einen spanischen Fragebogen zuzusenden. Daher musste der Fragebogen alle Sprachen gleichzeitig beinhalten. Bei der Gestaltung wurde wie bereits erwähnt, mit Piktogrammen gearbeitet. Bspw. wurden die Skalen zur Ausprägung mit Smileys ergänzt und die Skalen zur Häufigkeitseinschätzung mit einem Plus- bzw. Minuszeichen. Zudem wurde darauf geachtet, dass eine starke Merkmalsausprägung bedeutete, dass das Kreuz rechts gesetzt wurde. Einzige Ausnahme war das Item zur Prüfung der sozialen Erwünschtheit (siehe Skala «Positives-Feedback», Item 2). Hier war eine starke Merkmalsausprägung gleichbedeutend mit einem Kreuz ganz links. Der verwendete Fragebogen ist im Anhang C abgebildet.

Der Fragebogen wurde zusammen mit dem Lohnausweis und dem Stundenblatt brieflich an alle Reinigungsangestellten versendet. Das war der einzige Weg, der sicherstellte, dass die Fragebögen bei den Angestellten ankamen. Elektronische Kommunikationswege existierten, diese wurden jedoch nur sporadisch genutzt. Es konnte nicht davon ausgegangen werden, dass die Angestellten die Fragebögen auch wirklich erhalten würden.

### **7.3 Datenerhebung**

Der Fragebogen wurde im Juli 2022 an alle 172 Personen der ausgewählten Stichprobe zugesendet. Die Rückgabe der ausgefüllten Bögen fand auf zwei Wegen statt. Ein Teil der Angestellten sendete die ausgefüllten Fragebogen zusammen mit ihrem Stundenblatt zurück an die Abteilung Administration der Praxispartnerin. Der andere Teil der Angestellten brachte den ausgefüllten Fragebogen persönlich am Hauptsitz der Firma zurück. Unabhängig davon, auf welchem Weg der ausgefüllte Fragebogen zurückgegeben wurde, stellte die Firma sicher, dass der Fragebogen von einer einzigen Person

entgegengenommen wurde, die darauf achtete, dass diese anonymisiert abgelegt wurden. Die Person, die die Fragebögen entgegennahm, war keine direkte Führungskraft der Angestellten und arbeitete in der Administration. Ende August 2022 kamen insgesamt 19 ausgefüllte Fragebögen zurück. Nach einer erneuten Erinnerung zum Ausfüllen der Fragebögen, durchgeführt durch die Führungskräfte der Firma, kamen in einer zweiten Phase nochmals 12 ausgefüllte Fragebögen hinzu. Das führt zu einer totalen Rücklaufquote von 18%.

#### **7.4 Datenbereinigung**

Zur Bereinigung der Rohdaten wurden in einem ersten Schritt die Antworten der Fragebögen digitalisiert. Die schriftlichen Angaben wurden hierzu in das Programm Excel übertragen. Während der Digitalisierung der Daten fanden bereits erste Interpretationen statt. Wenn gewisse Angaben als nicht plausibel eingeschätzt wurden, fand eine Markierung der entsprechenden Werte statt. Ein Beispiel war die Angabe von 100 bei der Frage nach der wöchentlichen Arbeitszeit in Stunden. Diese Werte wurden markiert und mit einem Kommentar vermerkt. Wenn der Grund für das unplausible Antwortverhalten ersichtlich war, wurden die Daten in diesem Schritt auch gleich bereinigt. Die 100 Stunden wurden als 42 Stunden eingetragen, was den Arbeitsstunden pro Woche bei einem 100 Prozent Pensum entspricht. Es wurde angenommen, dass die Person die Frage falsch verstand und anstatt in Stunden in Prozenten beantwortete. Zudem wurden alle Fälle markiert, bei denen das Antwortverhalten bei dem umgepolten Item darauf hinwies, dass die Fragen nicht gelesen bzw. verstanden wurde oder die Personen die Fragen nach sozialer Erwünschtheit beantworteten. Ein Antwortverhalten das häufiger beobachtet wurde, war das Ankreuzen der stärksten Merkmalsausprägung bei allen Fragen, also ganz rechts auf dem Fragebogen, auch bei dem umgepolten Item. Bei dem umgepolten Item hätte dies aber die geringste Merkmalsausprägung bedeutet. Diese Inkonsistenz im Antwortverhalten wurde markiert. Bei

dem umgepolten Item wurde zudem eine Datentransformation vorgenommen, so dass im digitalisierten Datensatz der korrekten Merkmalsausprägungen vermerkt war. Zur Strukturierung der Antworten bei den offenen Fragen wie bspw. der Frage nach der Muttersprache fand eine Codierung statt. Jeder Sprache wurde ein Zahlenwert zugeordnet. Fanden sich fehlende Werte in den Skalen, wurden diese als solche bezeichnet und nicht leer gelassen. Ein Imputationsverfahren war nicht notwendig, da alle Fälle ausgeschlossen wurden, bei denen die Items zu den Skalen der beiden Ressourcen fehlende Antworten aufwiesen. Fehlten Antworten, waren es nie nur einzelne Werte, sondern immer ganze Blöcke oder alle Antworten zu den beiden Skalen.

Insgesamt wurden aufgrund inkonsistentem Antwortverhalten oder fehlenden Antworten elf Fälle ausgeschlossen. Der bereinigte und strukturierte Datensatz zu den restlichen 20 Fällen ist im Anhang D aufgeführt. Der Datensatz wurde daraufhin in SPSS überführt, um die Datenanalyse durchzuführen.

## **7.5 Beschreibung der Stichprobe**

Die Stichprobe umfasste 16 Frauen und vier Männer. Von den insgesamt 20 Personen gaben 13 an, in der Unterhaltsreinigung zu arbeiten, zwei in der Spezialreinigung und eine Person arbeitete in der Fahrzeugreinigung. Vier Personen gaben die Abteilung nicht an, in der sie arbeiteten. Neben den fünf Faktoren die in der QUAL Analyse abgeleitet wurden, fragte ein Item, ob die Personen in einer Führungsfunktion tätig waren. Dies war relevant, da die gemessenen Job-Ressourcen beides Ressourcen waren, die teilweise oder ganz von Führungskräften verfügbar gemacht werden. In der Stichprobe befanden sich zwei Personen mit einer Führungsfunktion. Eine Führungsfunktion bedeutete, dass die Person bspw. neben ihrer Tätigkeit als Reinigerin Teamleiterin oder Objektleiterin war. Neun Personen gaben an,

als Muttersprache Portugiesisch zu sprechen, sieben sprachen Spanisch und jeweils eine Person sprach Italienisch, Deutsch, Russisch oder Thailändisch.

Tabelle 4  
*Häufigkeiten der Faktoren Geschlecht, Abteilung, Führungsfunktion und Muttersprache*

Faktor	Ausprägung	Häufigkeiten
Geschlecht	Frauen	16
	Männer	4
	Gesamt	20
Abteilungszugehörigkeit	Unterhaltsreinigung	13
	Spezialreinigung	2
	Fahrzeugreinigung	1
	Keine Angaben	4
	Gesamt	20
Führungsfunktion	Keine Angaben	2
	Keine Führungsfunktion	16
	Führungsfunktion	2
	Gesamt	20
Muttersprache	Spanisch	7
	Portugiesisch	9
	Italienisch	1
	Deutsch	1
	Russisch	1
	Thailändisch	1
	Gesamt	20

Zur Darstellung der Häufigkeit der Faktoren Anstellungsdauer und Arbeitszeit pro Woche wurden Histogramme erstellt. In der Abbildung 5 ist ersichtlich, dass der Grossteil der Stichprobe zum Messzeitpunkt weniger als zwei Jahre bei der Firma angestellt war. Gefolgt von vier Personen die zwischen zwei und vier Jahren angestellt waren. Danach verteilt sich die Anstellungsdauer zwischen vier und zwölf Jahren. In der Stichprobe fanden sich zwei

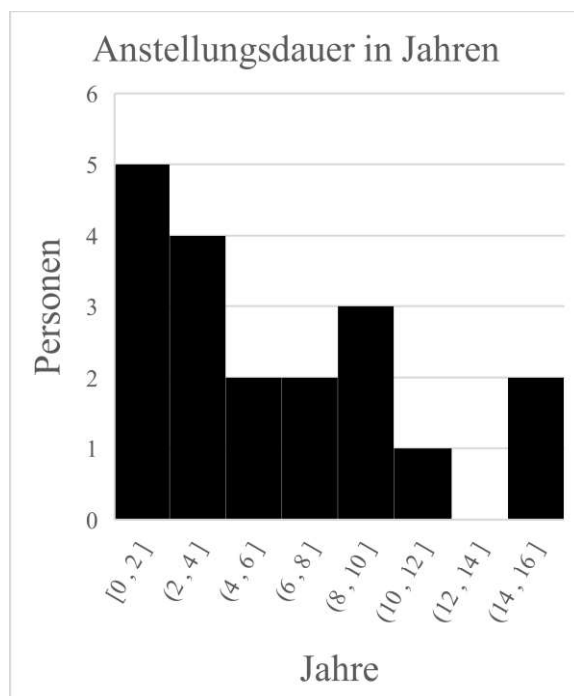


Abbildung 5. Histogramm zu der Anstellungsdauer der Angestellten in Jahren

Personen, die bereits über 14 Jahre bei der Firma arbeiteten. In der Abbildung 6 zu den Arbeitsstunden pro Woche zeigte sich ebenfalls eine linksschiefe Verteilung im Histogramm. Elf Personen arbeiten zwischen neun und 23 Stunden pro Woche. Dies entspricht einem Pensum von 20 bis 50 Prozent. Sechs Personen fanden sich im Bereich eines 100 Prozent Pensum. Folglich einer Arbeitszeit von 42 Stunden pro Woche.

### 7.6 Dateninspektion und deskriptive Analyse

Bevor die Hypothesen anhand der Interferenzstatistischen Analyse geprüft wurden, fand eine deskriptive Inspektion der Daten statt. Hierfür wurden die Resultate tabellarisch aufgeführt und beschrieben. Das Hauptinteresse der Dateninspektion und der deskriptiven Analyse lag in der Betrachtung der Verteilung der Summen-Scores der Skalen «Anerkennung durch die Führungskraft» und «Positives-Feedback». Denn diese beiden Skalen stellten die Messung der Merkmalsausprägung der beiden gemessenen kontextuellen Job-Ressourcen dar, die im Zentrum der QUANT Studie standen. Anhand der gemessenen Werte sollten die beiden Hypothesen geprüft werden.

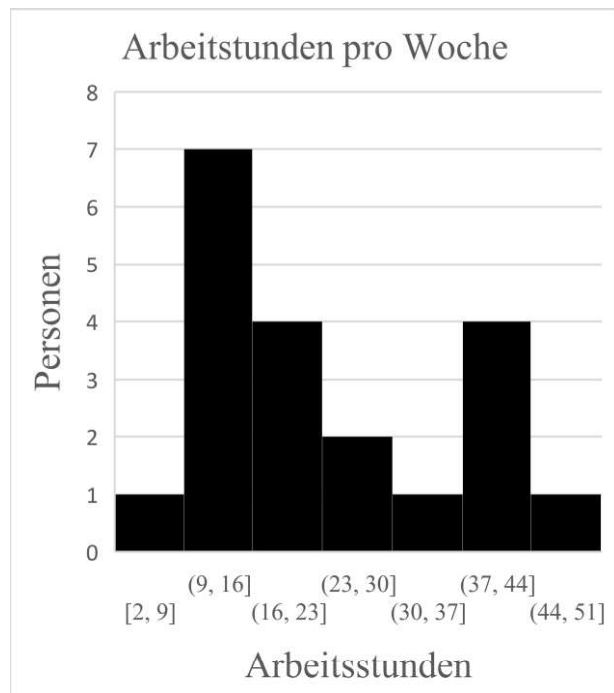


Abbildung 6. Histogramm zu den Arbeitsstunden der Antestellten pro Woche

In der Abbildung 7 ist die Verteilung der Summen-Scores auf der Skala «Anerkennung durch die Führungskraft» ersichtlich. Für den Summen-Score wurden die Werte der fünf Items addiert. Da insgesamt fünf Items beantwortet werden konnten und die stärkste Merkmalsausprägung jeweils einen Wert von fünf Punkten bedeutete, betrug der

maximale Summen-Score 25 Punkte. Ein Score von 25 Punkten zeigte, dass die Person das Merkmal in seiner maximal möglichen Ausprägung wahrnahm. Es fanden sich 8 Personen in der Stichprobe, die angaben, die höchstmögliche Ausprägung der Anerkennung durch die Führungskraft zu erleben. Zwischen 20 und 24 Punkten fanden sich fünf weitere Personen. Eine Merkmalsausprägung im mittleren Bereich der Skala berichteten fünf Personen mit einem Summen-Score zwischen zwölf und 16 Punkten. Zwei Personen gaben eine wahrgenommene Merkmalsausprägung zwischen fünf und sechs Punkten an.

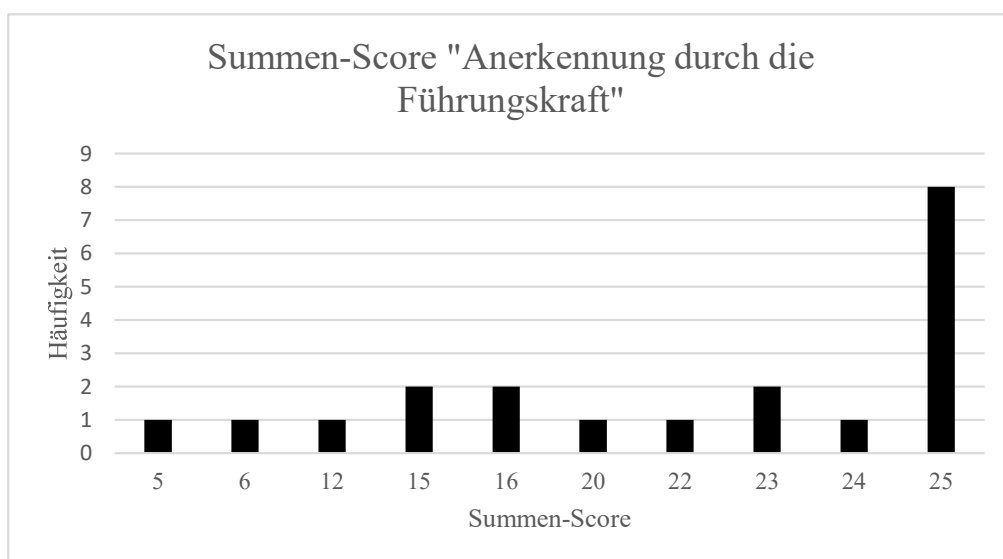


Abbildung 7. Häufigkeitsverteilung der Summen-Scores auf der Skala "Anerkennung durch die Führungskraft"

In der Abbildung 8 sind die Häufigkeiten der Summens-Scores zu der Skala «Positives-Feedback» aufgeführt. Hier gaben fünf Personen die maximale Merkmalsausprägung an. Sieben Personen gaben einen immer noch hohen Wert zwischen 16 und 19 Punkten an. Im Bereich zwischen zehn bzw. 15 Punkte fanden sich sechs Personen. Zwei Personen gaben einen Wert von vier bzw. acht Punkten an. Vier Punkte bedeutet, dass die Person bei jedem Item die geringste Merkmalsausprägung im Hinblick auf das Erleben von positivem Feedback durch die Führungskraft angab.

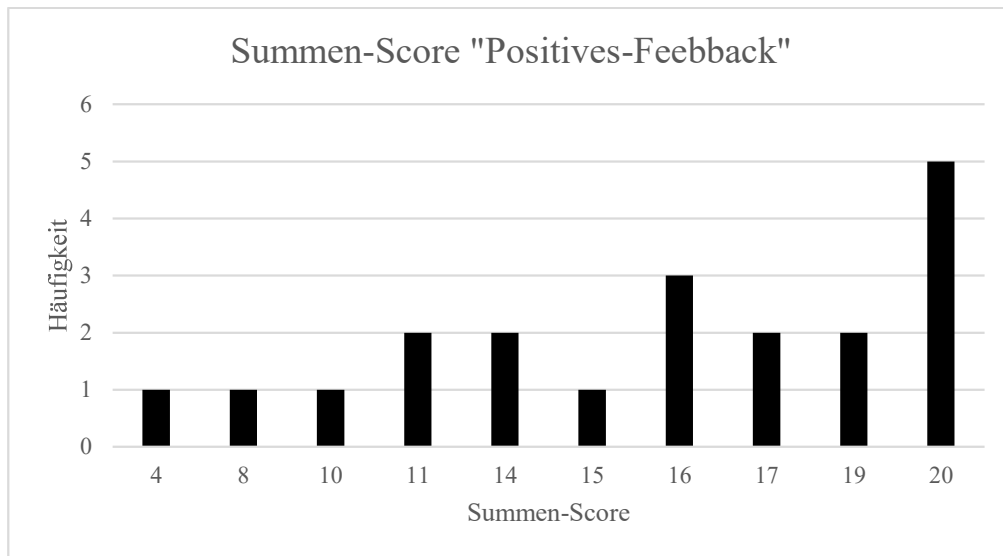


Abbildung 8. Häufigkeitsverteilung der Summen-Scores auf der Skala "Positives-Feedback"

Die Summen-Scores beider Skalen sind nach einer ersten visuellen Inspektion auf Normalverteilung nicht normalverteilt, da sie eine rechtsschiefe Verteilung aufweisen. Dies ist in der Abbildung 10 zu der Skala «Anerkennung durch die Führungskraft» und in der Abbildung 9 zu der Skala «Positives-Feedback» erkennbar. Auf beiden Skalen bestand eine klare Tendenz zu der maximal möglichen Merkmalsausprägung.

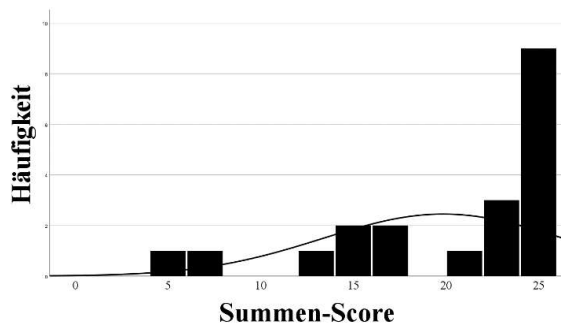


Abbildung 10. Verteilung der Summen-Scores der Skala "Anerkennung durch die Führungskraft" als Histogramm entlang der Normalverteilung

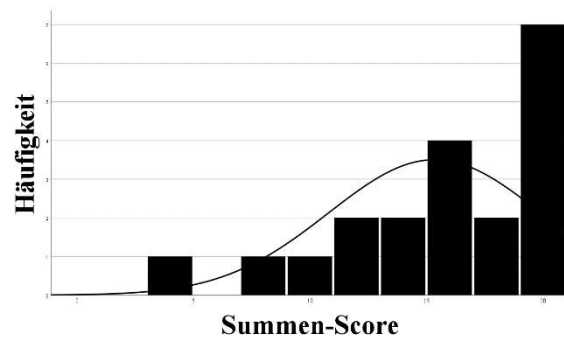


Abbildung 9. Verteilung der Summen-Scores der Skala "Positives-Feedback" als Histogramm entlang der Normalverteilung

Zur Inspektion der Gruppen und ihren Summen-Scores wurden die Mediane und Mittelwerte pro Gruppe ausgegeben. Die Werte sind in der Tabelle 5 ersichtliche.

Tabelle 5

Median und Mittelwert der Summens-Scores der Skala "Anerkennung durch die Führungskraft" und "Positives-Feedback" für die Gruppen Geschlecht, Abteilung, Muttersprache, Arbeitszeit und Anstellungsdauer

Faktor	Gruppen	Gruppen- grösse n	"Anerkennung durch die Führungskraft"		Skala "Positives- Feedback"	
			Median	Mittelwert	Median	Mittelwert
Geschlecht	Frauen	16	23.5	19.88	16	15.25
	Männer	4	21	19.75	16	15.75
Abteilung	Unterhaltsreinigung	13	25	21.38	17	16.77
	Spezialreinigung	2	14.5	14.5	10	10
Mutter- sprache	Spanisch	7	23	19.14	16	15.86
	Portugiesisch	9	22	19.67	16	14.22
Arbeitszeit h/Woche	< 20 h	10	22	18.7	16	15.3
	> 20.1 h	10	23	21	16	15.4
Anstellungs- dauer in Jahren	< 5 Jahre	11	24	21.18	16	16
	> 5.1 Jahre	8	21	18.63	16	15.31

Die Mediane der Gruppen des Faktors Geschlecht unterschieden sich lediglich auf der Skala «Anerkennung». Unterschiede bei den Gruppenmedianen der Abteilung fanden sich auf der Skala «Anerkennung» sowie der Skala «Feedback». Die Spezialreiniger\*innen zeigten auf der Skala «Anerkennung» einen um 10.5 Punkte tieferen Median und auf der Skala «Feedback» einen um sieben Punkte tieferen Median als die Unterhaltsreiniger\*innen. Zu beachten gilt es die kleine Gruppengrösse in der Spezialreinigung. Die Werte zu der Person aus der Fahrzeugreinigung wurden aus datenschutzgründen nicht aufgeführt. Aus diesem Grund werden bei der Muttersprache ebenfalls nur die Gruppen Spanisch und Portugiesisch aufgeführt. Diese beiden Gruppen unterschieden sich auf der Skala «Anerkennung» mit einem Punkt. Zu dem Faktor Arbeitszeit wurden zwei Gruppen gebildet. In der ersten Gruppe finden sich die Personen die weniger als 20 Stunden pro Woche arbeiteten und in der zweiten die Personen die mehr als 20.1 Stunden pro Woche arbeiteten.

Der Grund für diese Gruppenbildung war, dass auf diese Weise die Gruppen ungefähr gleich gross waren und dass diese Trennung ungefähr eine Trennung zwischen einem Pensum von mehr als 50 Prozent oder weniger als 50 Prozent darstellte. Die beiden Gruppen unterscheiden sich in ihren Gruppenmedianen auf der Skala «Anerkennung» mit einem Punkt. Bei der Anstellungsdauer wurden alle Personen zusammengefasst die weniger als fünf Jahre bei der Firma arbeiteten und alle Personen die mehr als 5.1 Jahre bei der Firma angestellt waren. Begründet wird diese Gruppenbildung ebenfalls mit der Bildung von ungefähr gleich grossen Gruppen. Die Gruppen unterschieden sich lediglich auf der Skala «Anerkennung» mit drei Punkten.

### **7.7 Interferenzstatistische Analyse**

Aufgrund der Skalenniveaus sowie der Nichterfüllung der Voraussetzung der Normalverteilung wurde zum Vergleich der Gruppenmediane der Mann-Whitney-U-Test für unabhängigen Gruppen durchgeführt. Verglichen wurden die Gruppen-Mediane der Skala «Anerkennung durch die Führungskraft» und «Positives-Feedback». Bspw. wurde der Median der Frauen mit dem Median der Männer verglichen. Der Vergleich der Gruppenmediane erfolgte für jeweils beide Skalen. Die Tabelle 6 führt die Werte der zweiseitigen Signifikanz aus dem Mann-Whitney-U-Test auf. Diese wurden verwendet, da es sich um eine ungerichtete Hypothese handelte. Der Tabelle ist zu entnehmen, dass kein Gruppenvergleich zu einem signifikanten Ergebnis führte. Alle Werte waren grösser als das gewählte Signifikanzniveau von  $p < 0.05$ . Es konnten folglich keine signifikanten Gruppenunterschiede gefunden werden.

Tabelle 6  
 Resultate des Mann-Whitney-U-Test zur Prüfung der 2-Seitige Signifikanz

Faktor	Gruppen	Gruppen- grösse n	"Anerkennung durch die Führungskraft"		Skala "Positives Feedback"	
			Median	Asymp. Sig. (2-seitig)	Median	Asymp. Sig. (2-seitig)
Geschlecht	Frauen	16	23.5	0.59086633	16	0.923916303
	Männer	4	21		16	
Abteilung	Unterhalts- reinigung	13	25	0.178932402	17	0.16488788
	Spezial- reinigung	2	14.5		10	
Muttersprache	Spanisch	7	23	0.956561163	16	0.455384975
	Portugiesisch	9	22		16	
Arbeitszeit h/Woche	< 20 h	10	22	0.814534103	16	0.939099758
	> 20.1 h	10	23		16	
Anstellungsdauer in Jahren	< 5 Jahre	11	24	0.367223271	16	0.675927382
	> 5.1 Jahre	8	21		16	

## 7.8 QUANT Ergebnisse

Aufgrund der nicht signifikanten Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Test konnte die beiden Forschungshypothesen: (H<sub>1</sub>) «Die Gruppen, gebildet anhand der fünf identifizierten Faktoren, unterscheiden sich in der Merkmalsausprägung der Verfügbarkeit der Ressource Servant-Leadership» und (H<sub>1</sub>) «Die Gruppen, gebildet anhand der fünf identifizierten Faktoren, unterscheiden sich in der Merkmalsausprägung der Verfügbarkeit der Ressource «Positives-Feedback» nicht bestätigt werden. Der Entscheid zur Annahme der H<sub>0</sub> war nicht zulässig, da es sich um eine zu kleine Stichprobe und folglich eine zu geringe Teststärke handelte. Die a-priori Berechnung der nötigen Stichprobengrösse für das Entdecken von Teststärken zeigte, dass die Stichprobe womöglich zu klein war, um vorhandene Effekte zu erkennen. Das Ergebnis der Hypothesenprüfung anhand des klassischen Signifikanztests nach Mann-Whitney-U-Test Verfahren ist nicht interpretierbar.

## 8 Interpretation der QUAL und QUANT Studie

Die Interpretationen im vorliegenden Kapitel 8 fassen die zentralen Ergebnisse der QUAL und QUANT Studie zusammen und diskutieren sie im Hinblick auf das theoretische Rahmenmodell sowie die Forschungsfragen. Ebenfalls wird erörtert, ob die Ergebnisse im Einklang bzw. Widerspruch zu der Theorie stehen und was die Ergebnisse für die Praxispartnerin bedeuten. Das Kapitel gliedert sich in drei Teile. Im ersten Teil wird diskutiert, warum die Ressource Servant-Leadership als zentrales Ergebnis der QUAL Studie gesehen wird. Im zweiten Teil wird diskutiert, was es bedeutet, dass einige Angestellte die Ressource Servant-Leadership nicht nutzen können und im dritten Teil wird die Hypothese aufgestellt, dass die Team- und Objektleiter\*innen eine mögliche Ursache für die Nicht-Verfügbarkeit von Ressourcen sein könnten.

Die QUAL Studie zeigte, dass den Angestellten auf allen vier Ebenen (Aufgabe, Prozess, Team, Organisation) verschiedene kontextuelle Job-Ressourcen zur Verfügung stehen. Spezialreiniger\*innen berichteten dabei von einer höheren und Unterhaltsreiniger\*innen von einer ähnlich tiefen Verfügbarkeit von Ressourcen, wie dies gemäss der Erkenntnisse aus der «dirty-work» Literatur zu erwarten war (Baran et al., 2012; Bosmans et al., 2016; Rabelo & Mahalingam, 2019). Zudem konnten auf allen vier Ebenen Ressourcen gefunden werden, die die Angestellten zum Coping nutzten. Bei der Gegenüberstellung von verfügbaren und genutzten Ressourcen stach insbesondere die Ressource Servant-Leadership hervor. Einerseits handelte es sich dabei um die Ressource, die von den Führungskräften am stärksten verfügbar gemacht wurde und andererseits wurde diese Ressource von den Angestellten am stärksten für ihr Coping genutzt. Das Auffinden der Ressource Servant-Leadership als Ressource, die am stärksten verfügbar ist und am stärksten genutzt wird, bildet das zentrale Ergebnis der QUAL Studie.

Dass Servant-Leadership bei den Spezial- als auch den Unterhaltsreiniger\*innen die am stärksten verfügbare Ressource ist, ist überraschend. Anhand der Literatur zu den kontextuellen Job-Ressourcen (siehe Kapitel 3.7), war nicht zu erwarten, dass Ressourcen auf der organisationalen Ebene eine besondere Bedeutung für Angestellte in der kommerziellen Reinigung besitzen.

Interpretiert wird zudem der Umstand, dass es sich bei Servant-Leadership um eine Ressource handelt, die gleichzeitig auch ein Führungsstil ist. Denn wie im Kapitel der Theorie dargelegt, beeinflussen organisationale kontextuelle Faktoren wie bspw. der Führungsstil immer auch die Ressourcen-Passagen von Angestellten. Und es sind die Ressourcen-Passagen die über die Schaffung, die Erhaltung und die Förderung von Ressourcen der Personen bestimmen (Hobfoll, 2011; Hobfoll et al., 2018).

Durch diese Doppelrolle einmal als Ressource und einmal als Führungsstil wird angenommen, dass Servant-Leadership die Organisation und ihre Angestellten stark beeinflussen kann. Als Ressource spielt sie im Coping der Angestellten eine grosse Rolle und als Führungsstil bestimmt sie über die Ressourcen-Passagen, woraus das Potenzial entsteht, Ressourcengewinn-Spiralen auszulösen.

Dass Servant-Leadership als zentrale Ressource identifiziert wurde, ist für die Praxispartnerin von grosser Bedeutung. Es erlaubt die Definition des vorherrschenden Führungsstils in der Organisation. Auf diese Weise kann der Führungsstil gezielt bearbeitet werden und es lassen sich Massnahmen zur Führungsentwicklung beschliessen, die Servant-Leadership weiter fördern.

Wie die Coping-Prozesse genau aussehen, wenn die Ressource Servant-Leadership genutzt wird und was dabei die Outcomes sind und wie diese im Kontext der aktuellen Forschung zu interpretieren sind, übersteigt den Rahmen der Masterarbeit und muss

Gegenstand zukünftiger Forschung sein. Zu erwarten wären hier Effekte wie bspw. die Zunahme von Engagement (Gocen & Sen, 2021) und Produktivität sowie die Abnahme der Absicht, die Stelle zu wechseln (Eva et al., 2019).

Die zentralen Ergebnisse der QUANT Studie entstammen ihrer deskriptiven Analyse. Denn wie bereits weiter oben erwähnt, konnte die Hauptforschungsfrage «Welche Faktoren beeinflussen die Verfügbarkeit von kontextuellen Job-Ressourcen?» anhand der Signifikanztests nicht beantwortet werden. Die deskriptive Analyse der Umfrage ergab jedoch, dass Faktoren existieren müssen, die die Verfügbarkeit der kontextuellen Job Ressourcen Servant-Leadership und «Positives-Feedback» negativ beeinflussen. Denn die Stichprobe in der Umfrage beinhaltete Personen, die angaben, dass sie die Ressourcen nicht oder nur in einer sehr geringen Ausprägung erlebten.

Insbesondere im Hinblick auf die Ressource Servant-Leadership ist dieses Ergebnis aufschlussreich. Denn aufgrund der Schilderungen der Führungskräfte wäre zu erwarten gewesen, dass die Ressource für alle Angestellten in einem hohen Masse verfügbar sein würde.

Weil Personen in der Stichprobe enthalten waren, die nicht über die Ressource Servant-Leadership verfügten, wird auf der Basis des theoretischen Rahmenmodells (siehe Abbildung 2) angenommen, dass Faktoren existieren, die aus der Wechselwirkung zwischen Individuum und Umfeld entstehen und die Verfügbarkeit der Ressource Servant-Leadership negativ beeinflussen. Diese negative Beeinflussung durch einen unbekanntem Faktor führt dazu, dass die von den Führungskräften zur Verfügung gestellte Ressource Servant-Leadership von einigen Angestellten nicht zum Coping genutzt werden kann.

Die Erkenntnis, dass die Führungskräfte der Firma die Ressource Servant-Leadership schaffen, es aber Angestellte gibt, für die diese Ressource nicht verfügbar ist, ist für die

Firma relevant. Es zeigt, dass trotz der aktuellen Bemühungen, einige Angestellte nicht über die Ressourcen Servant-Leadership und «Positives-Feedback» verfügen und folglich wenig bis keine Wertschätzung und Anerkennung bei der Arbeit erfahren. Was die Ursache hierfür ist, konnte die vorliegende Arbeit nicht klären.

Dadurch, dass ein Mixed Methods Studiendesign gewählt wurde, können die QUANT Ergebnisse durch die QUAL Ergebnisse angereichert werden, was es erlaubt, Hypothesen zu der Ursache für die Nicht-Verfügbarkeit der Ressourcen aufzustellen. Im Kern steht dabei die Hypothese, dass Team- und Objektleiter\*innen möglicherweise die Verfügbarkeit der Ressourcen Servant-Leadership und «Positives-Feedback» für die Angestellten, für die sie verantwortlich sind, negativ beeinflussen. Die Teamleiter\*innen und Objektleiter\*innen sind Reiniger\*innen die neben ihrem Reinigungsauftrag mehr Verantwortung übernehmen, indem sie die operative Koordination vor Ort in gewissen Bereichen leiten, wie bspw. bei kurzfristigen Ausfällen oder Personalengpässen. Die Angestellten in dieser Rolle übernehmen in gewisser Hinsicht somit Führungsaufgaben und stehen in einem engeren Kontakt mit den Führungskräften (bspw. Sektorleiter\*innen).

Begründet wird die oben aufgestellte Hypothese dadurch, dass die Team- und Objektleiter\*innen in den Interviews zum Thema Wertschätzung und Anerkennung ausschliesslich darüber sprachen, inwiefern sie selbst diese Aspekte erlebten. Trotz des offenen Frageformats sprachen sie nicht über die Wertschätzung und Anerkennung, die sie den Angestellten entgegenbringen, für die sie verantwortlich sind. Hier wird also das interpretiert, das nicht gesagt wurde. Denn im Gegensatz zu den Team- und Objektleiter\*innen sprachen die Führungskräfte, die ausschliesslich in der Rolle als Führungskraft arbeiten und hierarchisch über den Team- und Objektleiter\*innen stehen, bei

dem Thema Wertschätzung ausschliesslich über die Wertschätzung, die sie ihren Angestellten entgegenbringen und nicht über die Wertschätzung die sie selbst erfahren.

Es ist diese Diskrepanz zwischen den Schilderungen der Team- und Objektleiter\*innen und den Schilderungen der Führungskräfte auf der übergeordneten hierarchischen Ebene, die im Hinblick auf eine mögliche Ursache für eine Nicht-Verfügbarkeit von Ressourcen interpretiert wird. Warum für Angestellte Ressourcen nicht verfügbar sind, könnte folglich davon abhängen, wer ihre Team- oder Objektleiter\*in ist. Als Erklärung wird die Vermutung aufgestellt, dass die Team- und Objektleiter\*innen eine Mischrolle einnehmen und Führungsaufgaben übernehmen, ohne wirklich eine Führungskraft zu sein. Diese Mischrolle könnte dazu führen, dass sie sich nicht im gleichen Masse verantwortlich fühlen, Ressourcen für die Angestellten verfügbar zu machen, wie die Führungskräfte auf der ihnen übergeordneten hierarchischen Ebene. Bezogen auf das theoretischen Rahmenmodell (siehe Abbildung 2) würde dies bedeuten, dass die Führungskräfte die kontextuelle Job-Ressource Servant-Leadership schaffen, diese jedoch für gewisse Angestellte nicht verfügbar und folglich auch nicht nutzbar wird, da ihre Team- und Objektleiter\*innen diese Ressourcen nicht weiterleiten. Weiterleiten kann bspw. bedeuten, dass die Team- und Objektleiter\*innen in gleicher Weise eine Hilfsbereitschaft signalisieren, wie dies ihre Vorgesetzten für sie selbst signalisieren.

Die Hypothese, dass die Team- und Objektleiter\*innen eine mögliche Ursache für die Nicht-Verfügbarkeit von Ressourcen sind, muss kritisch betrachtet werden. Denn in der Stichprobe fanden sich nur zwei Personen in dieser Rolle und die geringe Datenlage macht die Ergebnisse sowie ihre Interpretation wenig verlässlich. In einem nächsten Schritt müsste gemeinsam mit der Praxispartnerin geklärt werden, ob die Erklärung plausibel erscheint.

## 9 Handlungsempfehlungen

In diesem Kapitel werden aus den Ergebnissen konkrete Empfehlungen abgeleitet, die die Praxispartnerin bei der Bearbeitung ihrer Problemstellung unterstützen. Hierfür werden die Ergebnisse aus der QUAL und QUANT Studie sowie deren Interpretation im Kontext der Hauptforschungsfrage gezielt in Hinsicht auf die von der Praxispartnerin definierte Problemstelle in Handlungsempfehlungen übersetzt. Im Zentrum steht die Stärkung der Ressourcen der Reiniger\*innen. Besonders die Ressource der Wertschätzung und Anerkennung ist für die Praxispartnerin von grossem Interesse. Das Kapitel gliedert sich in drei Bereiche. Analog zu der Logik des theoretischen Rahmenmodells (siehe Abbildung 2) aus Kapitel 4.4 wird zu Beginn erläutert, wo das Potenzial zur Schaffung von neuen Ressourcen liegt. Im theoretischen Rahmenmodell verorten sich diese vorhandenen bzw. abwesenden Ressourcen ganz links im Modell auf den vier Ebenen Organisation, Team, Prozess und Aufgabe. In einem zweiten Schritt werden Handlungsempfehlungen präsentiert, die die Verfügbarkeit von aktuell bestehenden Ressourcen verbessern können. Diese Handlungsempfehlungen entspringen dem zentralen Forschungsinteresse. Zum Ende des Kapitels wird auf die Belastungen eingegangen. Belastungen wurden in der vorliegenden Arbeit nur am Rande thematisiert. Jedoch bietet es sich in den Handlungsempfehlungen an, sie trotzdem zu erwähnen, um zu verhindern, dass das übergeordnete Ziel der Humanisierung der Arbeit nicht einseitig bearbeitet wird. Die Stärkung von Ressourcen ist zentral, ebenso bedeutend ist jedoch die Reduktion von Belastungen.

### 9.1 Schaffung von neuen Ressourcen

Die Ergebnisse aus der QUAL Studie zeigen, dass insbesondere auf der organisationalen Ebene, teilweise aber auch auf der Prozess und Team Ebene, Ressourcen bewusst geschaffen und genutzt werden. Die kontextuellen Job-Ressourcen auf der

Aufgaben-Ebene sind jedoch eher gering ausgeprägt. Es wird daher die Aufgabengestaltung empfohlen. Bspw. könnten die Tätigkeiten durch Aufgaben wie das Erstellen einer Planung angereichert werden. Diese Anreicherung hätte zur Folge, dass die Angestellten bei der Arbeit neue Dinge erlernen oder ihre Problemlösefähigkeiten einbringen können. Ziel dabei ist es, die eher monotone Arbeit in der Unterhaltsreinigung anzureichern, damit die Tätigkeit den Angestellten Ressourcen verfügbar macht. Die aktuelle Aufgabengestaltung verfolgt das Ziel der möglichst effizienten Aufgabenerledigung. Eine Anreicherung der Aufgabe könnte dazu führen, dass es in einem ersten Moment zu mehr Aufwand für die Führungskräfte und weniger Effizienz bei der Aufgabenerfüllung kommt. Dieser Aufwand könnte jedoch langfristig aufgewogen werden, da das Potenzial besteht, dass die Angestellten durch die zusätzliche Ressourcennutzung leistungsfähiger, motivierter und gesünder arbeiten (Galliker et al., 2020; Ulich & Wülser, 2018). Zudem könnte sich die Praxispartnerin durch die Aufgabengestaltung von Konkurrenzunternehmen unterscheiden und auf diese Weise die Arbeitgeberattraktivität steigern.

## **9.2 Erhöhung der Verfügbarkeit von bestehenden Ressourcen**

Zur Erhöhung der Verfügbarkeit von bestehenden Ressourcen wird einerseits empfohlen das Merkmal von Servant-Leadership bei den Führungskräften zu fördern und andererseits sollten die Rollen der Team- und Objektleiter\*innen berücksichtigt werden, wenn es darum geht, die Ressource für alle Reiniger\*innen verfügbar zu machen.

Zur Förderung der Merkmalsausprägung von Servant-Leadership bei den Führungskräften, werden Massnahmen zur Führungsentwicklung empfohlen. Eine solche Führungsentwicklung kann mit einer Analyse der aktuellen Ausprägung von Servant-Leadership bei den Führungskräften beginnen. Können über alle Führungskräfte hinweg Gemeinsamkeiten im Hinblick auf Defizite identifiziert werden, lassen sich diese gezielt

bearbeitet und fördern. Geeignete Werkzeuge zur Erhebung von Servant-Leadership Ausprägungen finden sich in der Literatur von Liden et al. (2008). Kann die Ausprägung von Servant-Leadership bei den Führungskräften gesteigert werden, wird gemäss den Resultaten der vorliegenden Arbeit erwartet, dass die Angestellten über mehr Ressourcen verfügen, um diese für das eigene Coping nutzen zu können.

Die zweite Massnahme zur Erhöhung der Verfügbarkeit sollte bei den Team- und Objektleiter\*innen ansetzen. Es wird die Hypothese aufgestellt, dass diese Personen eine wichtige Rolle einnehmen, wenn es darum geht, Ressourcen für die Reiniger\*innen verfügbar zu machen. In einem ersten Schritt sollte analysiert werden, inwiefern diese Personen von den Reiniger\*innen als Führungskräfte wahrgenommen werden. Zeigt sich, dass die Team- und Objektleiter\*innen als Führungskräfte wahrgenommen werden, die eine entscheidende Rolle in dem Verfügbarmachen von Ressourcen einnehmen, sollten hier ebenfalls Massnahmen zur Führungsentwicklung ansetzen. Hier wird angenommen, dass bereits Einstiegsschulungen zum Thema Führung eine Wirkung zeigen könnten. Ziel dieser Massnahmen ist es, die Team- und Objektleiter\*innen bezüglich dem Thema Ressourcen zu schulen und auf diese Weise sicherzustellen, dass die verfügbaren Ressourcen ungehindert von den Angestellten genutzt werden können.

### **9.3 Reduktion von Belastungen**

Die Reduktion von Belastungen sollte neben der Ressourcenperspektive ebenfalls berücksichtigt werden. Hier bieten sich Workshops gemeinsam mit Reiniger\*innen an. Dabei werden Massnahmen erarbeitet, die zur Reduktion von bekannten Belastungen beitragen. Solche problemzentrierten Workshops gewinnen durch die Partizipation von Mitarbeitenden an Wert. Auf diese Weise können unterschiedliche Perspektiven einfliessen und neue Ideen

generiert werden. Die Workshops sind zudem mit wenig Aufwand verbunden und können beliebig oft wiederholt werden.

## **10 Reflexion der QUAL und QUANT Studie**

Die kritische Reflexion der vorliegenden Arbeit setzt bei der Auswahl des Praxispartners an. Die Bereitschaft der Firma, an der Studie teilzunehmen, kann dem bereits hohen Niveau der Verfügbarkeit von Ressourcen entspringen. Ein Selection-Bias ist folglich nicht ausgeschlossen. Ist die Geschäftsleitung überzeugt, dass die Firma im Branchenvergleich bezogen auf die Ressourcen der Angestellten gut dasteht, ist die Bereitschaft, an einer Studie teilzunehmen, die diese Ressourcen thematisiert, vermutlich höher, als wenn die Firma keine Bestrebungen verfolgt, die Ressourcen und das Wohlergehen der Mitarbeiter zu steigern. Ein Übertragen von Ergebnissen auf die Branche ist daher kritisch zu betrachten. Um dem Selection-Bias entgegenzuwirken, müsste die Firma zufällig ausgewählt werden oder die Studie müsste mit mehreren Firmen aus der gleichen Branche durchgeführt werden.

Rückblickend wäre es gewinnbringend gewesen, bei der Datenerhebung in der QUAL Studie einen klareren Fokus zu setzen. Kontextuelle Job-Ressourcen auf den Ebenen Aufgabe, Prozess, Team und Organisation explorativ zu erfragen war im Rahmen der vorhandenen Zeitressourcen anspruchsvoll. Zudem war es teilweise nicht möglich, in den Interviews vertieft auf einzelne Ressourcen einzugehen. Hier hätte sich eine Zwischenauswertung der Interviews angeboten. Nach den ersten drei bis vier explorativen Interviews hätte der Leitfaden aufgrund der bisherigen Erkenntnisse angepasst werden können. So hätten sich die restlichen Interviews mit einem klareren Fokus auf bestimmte kontextuelle Job-Ressourcen durchführen lassen. In der vorliegenden Arbeit hätten auf diese Weise gezielt die organisationalen Job-Ressourcen vertieft werden können.

Die Auswahl der Personen für die Interviews erfolgte in der Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung. Es mussten Personen ausgewählt werden, die über ausreichende Deutschkenntnisse verfügten, um an einem Interview teilzunehmen. In diesem Auswahlprozess konnte nicht ausgeschlossen werden, dass die Geschäftsleitung weitere Kriterien zur Auswahl der Personen anwendete. Ein Sampling-Bias wird daher nicht ausgeschlossen. Optimalerweise hätte die Auswahl der Personen für die Interviews anonym stattgefunden. Ein limitierender Faktor war allerdings, dass den Personen mitgeteilt werden musste, dass sie zu einem Interview eingeladen waren und dies als Arbeitszeit galt. Die Kommunikation dieser Informationen sowie Zeit und Ort konnte mit den Personen aus der Spezial- und Unterhaltsreinigung nur über die jeweilige Führungskraft erfolgen, da ansonsten keine Kommunikationskanäle bestanden. Die direkte Kontaktaufnahme durch Forschende war nicht möglich. Eine alternative Kontaktaufnahme, die mehr Anonymität gewährleistet hätte, wäre nur mit einem erheblichen Mehraufwand möglich gewesen. Bspw. durch das Erstellen einer Liste von Angestellten aus der zufällig Personen ausgewählt worden wären. Das Problem der direkten Kontaktaufnahme im Anschluss bestünde jedoch immer noch. Die einzige Möglichkeit wäre das Kontaktieren über die private Telefonnummer gewesen. Aus datenschutztechnischen Gründen wurde auf dieses Vorgehen verzichtet. Grundsätzlich erfolgte die gesamte Kommunikation von Informationen zu den Interviews über den physischen Kontakt zwischen den Führungskräften und ihren Angestellten. Es musste darauf vertraut werden, dass die Hinweise zur Anonymität und Freiwilligkeit angemessen vermittelt wurden. Da alle geplanten Interviews am definierten Ort sowie der definierten Zeit durchgeführt werden konnten und die Angestellten darüber Bescheid wussten, dass dies als Arbeitszeit galt, wird davon ausgegangen, dass diese Kommunikation gut funktionierte.

In den Interviewsituationen selbst waren die Sprachkenntnisse das grösste Hindernis. Teilweise war nicht klar, ob eine Frage verstanden wurde, da die Antworten einen eher allgemeingültigen Charakter aufwiesen. Zudem waren die vorgegebenen Orte zur Durchführung der Interviews nicht optimal, um eine anonyme und vertrauensvolle Situation zu schaffen. Die Interviews fanden mehrheitlich in einem nicht abschliessbaren Pausenraum statt. Teilweise kam es zu Störungen durch Personen, die hereintraten. Mit 20 Minuten pro Interview war die Zeit eher knapp berechnet, was in der Kombination mit dem breiten Fokus des explorativen Ansatzes dazu führte, dass nur selten vertieft auf Themen eingegangen werden konnte.

Allgemein war das Interview als Methode zur Datenerhebung eindeutig das geeignetste Instrument. Den Angestellten fiel es leicht, in der Gesprächssituation von ihrer Arbeit zu erzählen und sie schätzten es, dass sich Personen für ihrer Arbeit interessierten. Aufgrund der hohen Datenqualität führte die Inhaltsanalyse zu Ergebnissen, die die Beantwortung der Sub-Forschungsfragen eins bis drei erlaubte. Das ermöglichte es, die QUANT Studie auf den QUAL Ergebnissen aufzubauen.

Die Operationalisierung der ausgewählten Ressourcen in der QUANT Studie wird rückblickend als eine zentrale Schwäche der Arbeit erachtet. Aufgrund der Vorgabe, dass der Fragebogen innerhalb von 10 Minuten ausgefüllt werden kann, wurden die Ressourcen anhand Skalen operationalisiert, die sich durch ihre geringe Anzahl Items auszeichneten. Dies führte dazu, dass die Skalen der beiden Ressourcen augenscheinlich eine geringe Trennschäfte aufweisen. Denn die Items sind eher allgemeingültig formuliert und es muss davon ausgegangen werden, dass die beiden Skalen zu grossen Teilen die gleiche latente Variable messen. Ein klarer Fokus auf nur eine Ressource wäre besser gewesen. So hätte bspw. die Ressource Servant-Leadership mit einem Instrument gemessen werden können,

das mehr Items aufweist. Das hätte es erlaubt, das Instrument von Liden et al. (2015) anzuwenden, das etablierter und validierter ist, als das Instrument das in der vorliegende Studie zur Erhebung von Servant-Leadership gewählt wurde. Desweiteren wird die Übersetzung der Items mittels Übersetzungsprogramm kritische gesehen. Denn eine sprachlich korrekte Übersetzung bedeutet nicht notwendigerweise, dass die Items in einer anderen Sprache auch dasselbe messen. Was bestehende Skalen nicht berücksichtigen konnten, waren Ansprüche an eine einfache Sprache. Die Items setzen ein gewisses Sprachniveau voraus. Die Instrumente sind nicht darauf ausgelegt, von Personen bearbeitet zu werden, die dieses Sprachniveau nicht besitzen und auf einfach Sprache angewiesen sind.

Die Zustellung der Umfrage erfolgte als Beilage zu dem monatlich versendeten Stundenblatt und Lohnausweis. Die Wahl dieser Zustellungsform wurde getroffen, da ein separater Versand mehr Kosten verursacht hätte. Eine elektronische Zustellung an alle Angestellten war nicht möglich. Ein Grund für die geringe Rücklaufquote könnten die Unklarheiten hinsichtlich der Anonymität gewesen sein. Trotz der Hinweise auf dem Fragebogen, war nicht klar, wie der Rückgabeprozess der ausgefüllten Umfrage im Detail aussah. Es fand sich der Hinweis, dass der Fragebogen am Hauptsitz abgegeben werden sollte oder zusammen mit dem Stundenblatt zurückgesendet werden konnte. Das war nicht optimal, da die Angestellten auf diese Weise nicht nachvollziehen konnten, wie die Anonymität gewährleistet wurde. Denn es war nicht beschrieben, dass die Person, die die Fragebögen entgegennahm, keine direkte Vorgesetzte war. Für eine höhere Rücklaufquote hätten die Umfragen im Paper-Pencil Format am Arbeitsort der Angestellten durchgeführt werden sollen. Hier hätten Forschende das Ausfüllen begleiten und unterstützen können. Sprachliche Unklarheiten hätten ebenfalls besser aufgeklärt werden können. Es wäre zudem klar gewesen, dass die Resultate nicht durch eine firmeninterne Stelle verarbeitet wurden,

wenn die ausgefüllten Fragebögen gleich durch die externen Personen eingesammelt worden wären. Dieser Mehraufwand wäre für die Durchführung einer Umfrage in der Reinigungsbranche angemessen gewesen, da keine etablierten Kanäle existierten, über die anonyme Befragungen hätten erfolgen können.

Bei der Datenanalyse zeigten sich aufgrund der kleinen Stichprobe Probleme. Die Daten stammten grösstenteils aus der Unterhaltsreinigung und es ist fraglich, inwiefern die Perspektive der Spezial- und Fahrzeugreinigung abgedeckt wird. Ebenfalls wurde aufgrund der Datenqualität ein Drittel der eingegangenen Fragebögen aus der Analyse ausgeschlossen. Die Hauptursache war hierbei das Antwortverhalten, das auf soziale Erwünschtheit hinwies. Das bedeutet, dass bspw. immer die höchste Merkmalsausprägung angegeben wurde, während das Prüf-Item darauf hinwies, dass die Personen die Fragen nicht lasen. Die kleine Stichprobe führte dazu, dass die Tests auf Signifikanz nicht interpretiert werden konnten. Zur Lösung dieser Problematik müsste die Stichprobe deutlich grösser sein und ein Messinstrument mit höherer Güte angewendet werden. Zudem muss die Anonymität besser kommuniziert werden.

Die vorliegende Studie suchte zur Beantwortung der Fragestellung nach Gruppenunterschieden, da im Rahmen der QUANT Studie nur auf diese Weise Aussagen über das systematische Auftreten von Effekten getroffen werden konnten. Diese Suche nach Unterschieden zwischen Personen bzw. Gruppen setzt jedoch voraus, dass sich Personen auf den ursächlichen Einflussfaktor ausreichend stark unterscheiden. Betrifft ein Einflussfaktor die Angestellten alle in gleicher Weise, lässt sich dieser anhand des beschriebenen QUANT Studiendesign nicht identifizieren. Ein QUAL Zugang zu der Thematik wird aus diesem Grund als essenziell erachtet. Eine explorative Annäherung erlaubt es, auch Ressourcen aufzufindig zu machen, die in der Firma fehlen. Denn Ressourcen, die in der Firma nicht

existieren, können in der QUANT Studie nicht untersucht werden. Aus diesem Grund wird das in der vorliegenden Studie gewählte Mixed Methods Studiendesign als optimal erachtet. Die QUANT Ergebnisse konnten durch die QUAL Ergebnisse angereichert werden, wodurch ein zusätzlicher Erkenntnisgewinn entstand.

## 11 Konklusion

Die Konklusion fasst die Ergebnisse zusammen und zeigt, wie diese zur Beantwortung der Forschungsfragen beitragen. Zudem wird der Bezug zum Forschungsinteresse, der Verbesserung der Arbeitsbedingungen von Angestellten in der kommerziellen Reinigung, hergestellt. Ausgehend von den Ergebnissen und dem Forschungsinteresse wird thematisiert, wie zukünftige Forschung aussehen kann, die die offen gebliebenen Fragen thematisiert.

Die zentrale Eigenleistung der vorliegenden Arbeit liegt in der Erarbeitung des theoretischen Rahmenmodells (siehe Abbildung 2). Aus dem Ziel der Humanisierung der Arbeit bzw. der Verbesserung der Arbeitsbedingungen von Angestellten in der kommerziellen Reinigung, wurde der Fokus auf das Coping bei der Arbeit, also dem Nutzen von Ressourcen, abgeleitet. Daraus erfolgte die in der Theorie verankerte Gegenüberstellung von verfügbaren und genutzten Ressourcen, die wiederum zur Formulierung der Hauptforschungsfrage führte: Welche Faktoren beeinflussen die Verfügbarkeit von kontextuellen Job-Ressourcen? Das Untersuchen von Job-Ressourcen von Angestellten in der kommerziellen Reinigung hängt folglich direkt mit dem Ziel zusammen, die Arbeitsbedingungen zu verbessern.

Zur Beantwortung der Hauptforschungsfrage wurde eine Mixed Methods Studie durchgeführt. Die zwei zentralen Ergebnisse, die die Hauptforschungsfrage beantworten, sind: (1) Servant-Leadership ist die am stärksten verfügbare Ressource und gleichzeitig auch

die am stärksten genutzte Ressource von Angestellten in der kommerziellen Reinigung. (2)

In der Firma der Praxispartnerin existieren Faktoren, die beeinflussen, wie verfügbar die Ressource Servant-Leadership für Angestellte ist. Die ursächlichen Faktoren konnten jedoch nicht ausfindig gemacht werden. Anhand der QUAL Ergebnisse wurde eine erste Hypothese zu einem möglichen Einflussfaktor aufgestellt: Die Team- und Objektleiter\*innen haben in ihrer Mischrolle als Reiniger\*innen und mittlerem Management einen Einfluss darauf, wie stark die Ressource Servant-Leadership für die Angestellten, für die sie verantwortliche sind, verfügbar ist.

Die Studie erreichte ihr Ziel zur Verbesserung der Arbeit von Angestellten in der kommerziellen Reinigung, indem sie der Praxispartnerin aufzeigt, welche verfügbaren Ressourcen von den Angestellten genutzt werden und dass nicht alle Angestellten in gleicher Weise über Ressourcen verfügen. Mit diesem Wissen kann die Praxispartnerin die Ressource Servant-Leadership gezielt ausbauen und verfügt über die Gewissheit, dass sich die Investitionen lohnen. Denn die Stärkung der Ressource stellt für die Angestellten eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen dar, von der davon ausgegangen werden kann, dass sie sich positiv auf das Coping der Angestellten auswirkt. Da Servant-Leadership zeitgleich ein Führungsstil ist, ist die (Weiter-) Entwicklung der Ressource anhand von Massnahmen zur Führungsentwicklung möglich. Das ist für Firmen relevant, da es sich bei der Führungsentwicklung um meist etablierte Prozesse handelt, die mit dem entsprechenden Inhalt angepasst werden können. Das bedeutet, dass die Umsetzung von Massnahmen zur (Weiter-) Entwicklung von Servant-Leadership auf firmeninternen Prozessen aufbauen kann.

Die Ergebnisse aus der QUANT Studie zeigen zudem auf, dass nicht alle Angestellten in gleicher Weise über die Ressourcen Servant-Leadership und «Positives-Feedback» verfügen. Daraus leitet sich für die Praxispartnerin ab, dass in der Firma Faktoren

existieren, die die Ressourcen-Verfügbarkeit negativ beeinflussen. Daraus leitet sich wiederum der Handlungsbedarf ab, Einflussfaktoren zu identifizieren, um allenfalls Massnahmen zur Verbesserung der Ressourcen-Verfügbarkeit zu ergreifen.

Die Ergebnisse zu der Job-Ressource Servant-Leadership und ihrer Bedeutung für die Angestellten sind für Unternehmen aus der ganzen Reinigungsbranche relevant. Firmen, die sich mit ähnlichen Problemstellungen konfrontiert sehen, können die Ergebnisse auf ihre Organisation übertragen. Die Betrachtungsweise von Ressourcen anhand des theoretischen Rahmenmodells (siehe Abbildung 2) kann diesen Prozess begleiten. Die Ergebnisse zur Verfügbarkeit und der Nutzung der Job-Ressource wie bspw. Servant-Leadership können für Reinigungsfirmen wegweisend sein, um die Arbeitsbedingungen in der eigenen Firma zu verbessern und die Führungsentwicklung voranzutreiben.

Die Frage bleibt offen, welche Faktoren ursächlich dafür verantwortlich sind, dass Ressourcen für Angestellte stärker oder schwächer verfügbar sind. Für zukünftige Forschung bietet es sich an, Servant-Leadership in der Reinigungsbranche noch genauer zu untersuchen. Es wird empfohlen, insbesondere die Outcomes von Servant-Leadership zu untersuchen. Damit ist gemeint, dass abhängige Variablen wie die psychische oder physische Gesundheit aber auch bspw. die Arbeitszufriedenheit erhoben werden und als unabhängige Variable die Ausprägung der Ressource Servant-Leadership gemessen wird. Einblicke zu der Wirkung dieses Führungsstils im Kontext der kommerziellen Reinigung könnten helfen, das Konstrukt in der Forschung zu stärken. Positive Resultate könnten zudem dafür genutzt werden, die Verbreitung des Führungsstils in der kommerziellen Reinigung voranzutreiben.

Indem Reinigungsfirmen Ressourcen wie Servant-Leadership verfügbar machen, verbessern sie die Arbeitsbedingungen, die dazu beitragen, dass es den Angestellten besser

gelingt Belastungen zu puffern, das persönliche Wachstum voranzutreiben und die eigenen Ziele zu erreichen.

## 12 Literaturverzeichnis

- Albrecht, S., Breidahl, E. & Marty, A. (2018). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International*, 23(1), 67–85. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2017-0064>
- Arag Gebäudereinigungs AG. (2022, Dezember 2). ARAG AG Gebäudereinigung. Firma, . Zugriff am 2.12.2022. Verfügbar unter: <https://www.aragag.ch/kurzlinks/impressum/?oid=10190&lang=de>
- Ashforth, B. E. & Kreiner, G. E. (1999). How Can You Do It? Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. *The Academy of Management Review*, 24(3), 413–434.
- Ashforth, B. E. & Kreiner, G. E. (2014). Dirty Work and Dirtier Work: Differences in Countering Physical, Social, and Moral Stigma. *Management and Organization Review*, 10(1), 81–108. <https://doi.org/10.1111/more.12044>
- Ashforth, B., Kreiner, G., Clark, M. & Fugate, M. (2007). Normalizing Dirty Work: Managerial Tactics For Countering Occupational Taint. *Academy of Management Journal*, 50(1), 149–174. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24162092>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Baran, B. E., Rogelberg, S. G., Carello Lopina, E., Allen, J. A., Spitzmüller, C. & Bergman, M. (2012). Shouldering a silent burden: The toll of dirty tasks. *Human Relations*, 65(5), 597–626. <https://doi.org/10.1177/0018726712438063>
- Bentein, K., Garcia, A., Guerrero, S. & Herrbach, O. (2017). How does social isolation in a context of dirty work increase emotional exhaustion and inhibit work engagement? A

process model. *Personnel Review*, 46(8), 1620–1634. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0227>

Bickmeier, R. M., Lopina, E. C. & Rogelberg, S. G. (2015). Well-Being and Performance in the Context of Dirty Work. In M.V. Veldhoven & R. Peccei (Hrsg.), *Well-being and performance at work: the role of context*. Hove, East Sussex ; New York, NY: Psychology Press, Taylor & Francis Group.

Bosmans, K., Mousaid, S., De Cuyper, N., Hardonk, S., Louckx, F. & Vanroelen, C. (2016). Dirty work, dirty worker? Stigmatisation and coping strategies among domestic workers. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 54–67. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.008>

ten Brummelhuis, L. L. & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work–home interface: The work–home resources model. *American Psychologist*, 67(7), 545–556. <https://doi.org/10.1037/a0027974>

ten Brummelhuis, L. L., ter Hoeven, C. L., Bakker, A. B. & Peper, B. (2011). Breaking through the loss cycle of burnout: The role of motivation: Loss cycle of burnout. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 268–287. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02019.x>

Bundesamt für Statistik (BFS). (2022). *Schweizerische Lohnstrukturerhebung (LSE) 2020*. Medienmitteilung. Verfügbar unter: <https://dam-api.bfs.admin.ch/hub/api/dam/assets/21224887/master>

Burki, M., Clavel, J., Delmastro, L., Flückiger, U. & Peters, K. (2022). Unia - Arbeitswelt Reinigung & Facilities. *Unia die Gewerkschaft*. Gewerkschafts-Website, . Zugriff am 21.9.2022. Verfügbar unter: <https://www.unia.ch/de/arbeitswelt/nach-beruf/detailansicht/b/Reinigung~Facilities>

- Caplan, G. (1964). Principles of preventive psychiatry.
- Cordes, C. L. & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of management review*, 18(4), 621–656.
- Deery, S., Kolar, D. & Walsh, J. (2019). Can Dirty Work be Satisfying? A Mixed Method Study of Workers Doing Dirty Jobs. *Work, Employment and Society*, 33(4), 631–647. <https://doi.org/10.1177/0950017018817307>
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- van Dierendonck, D. & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249–267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>
- van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., de Windt, N. & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544–562. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.014>
- Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (Springer-Lehrbuch). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>
- Earle-Richardson, G., Jenkins, P., Fulmer, S., Mason, C., Burdick, P. & May, J. (2005). An ergonomic intervention to reduce back strain among apple harvest workers in New York State. *Applied Ergonomics*, 36(3), 327–334. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2004.12.003>

- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Galliker, S., Igic, I., Elfering, A., Semmer, N., Brunner, B., Dosch, S. et al. (2020). *Job-Stress-Index 2020: Monitoring von Kennzahlen zum Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz*. Verfügbar unter: [Faktenblatt\\_048\\_GFCH\\_2020-09\\_-\\_Job-Stress-Index\\_2020.pdf](#)
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1999). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qresearch*, eight ed.
- Gocen, A. & Sen, S. (2021). A Validation of Servant Leadership Scale on Multinational Sample. *Psychological Reports*, 124(2), 752–770. <https://doi.org/10.1177/0033294120957246>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. & Turunen, J. (2021). The relative importance of various job resources for work engagement: A concurrent and follow-up dominance analysis. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442110124. <https://doi.org/10.1177/23409444211012419>
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C. & Westman, M. (2014). Getting to the “COR”: Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334–1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- Hatton, E. (2017). Mechanisms of invisibility: rethinking the concept of invisible work. *Work, Employment and Society*, 31(2), 336–351. <https://doi.org/10.1177/0950017016674894>

- Hobfoll, S. E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings: Conservation of resource caravans. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 116–122. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02016.x>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P. & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hughes, E. C. (1962). Good People and Dirty Work. *Social Problems*, 10(1), 3–11. <https://doi.org/10.2307/799402>
- International Labour Organization. (2022). World Employment and Social Outlook | Trends 2022, 128.
- Ito, J. K. & Brotheridge, C. M. (2003). Resources, coping strategies, and emotional exhaustion: A conservation of resources perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 490–509. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00033-7](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00033-7)
- Kalleberg, A. L. & Vallas, S. P. (Hrsg.). (2017). Probing Precarious Work: Theory, Research, and Politics. *Research in the Sociology of Work* (Band 31, S. 1–30). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0277-283320170000031017>
- Kalttinen, J. & Hakanen, J. (2022). Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership. *BRQ Business Research Quarterly*, 25(1), 28–43. <https://doi.org/10.1177/2340944420981599>

- Kankam, G. (2022). Too much of a good thing? The unforeseen importance of knowledge management and role clarity as antecedents of service quality in private hospitals in Ghana. *Business Information Review*, 39(1), 12–19.  
<https://doi.org/10.1177/02663821221080647>
- Kirkman, B. L. & Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *The Academy of Management Journal*, 42(1), 18.
- Kreiner, G. E., Ashforth, B. E. & Sluss, D. M. (2006). Identity Dynamics in Occupational Dirty Work: Integrating Social Identity and System Justification Perspectives. *Organization Science*, 17(5), 619–636. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0208>
- Kuckartz, U. (2012). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützt* (3. Auflage.). Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Kuckartz, U. (2014). *Mixed Methods*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-531-93267-5>
- Larsen, T. P., Mailand, M. & Schulten, T. (2022). Good intentions meet harsh realities: Social dialogue and precarious work in industrial cleaning. *Economic and Industrial Democracy*, 43(1), 7–31. <https://doi.org/10.1177/0143831X19880265>
- Lesener, T., Gusy, B. & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 33(1), 76–103.  
<https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529065>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J. & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254–269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>

- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Matsuo, M. (2019). Personal growth initiative as a predictor of psychological empowerment: The mediating role of job crafting. *Human Resource Development Quarterly*, 30(3), 343–360. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21347>
- Migneault, P., Rousseau, V. & Boudrias, J.-S. (2009). L'influence des composantes du climat de travail sur l'habilitation des individus. *European Review of Applied Psychology*, 59(3), 239–252. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2009.02.001>
- Montani, F., Boudrias, J.-S. & Pigeon, M. (2020). Employee recognition, meaningfulness and behavioural involvement: test of a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(3), 356–384. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1288153>
- Paritätische Kommission Reinigung. (2022). reine profis - Tätigkeitsfelder. *reine profis*. Information, . Zugriff am 21.9.2022. Verfügbar unter: <https://reineprofis.ch/taetigkeitsfelder.html>
- Parkes, K. R. (1994). Personality and coping as moderators of work stress processes: Models, methods and measures. *Work & Stress*, 8(2), 110–129.
- Rabelo, V. C. (2017). Cleaning the Ivory Tower: (De)constructing Neoliberal Discourse and Dignity in “Dirty” Work, 237.
- Rabelo, V. C. & Mahalingam, R. (2019). “They really don’t want to see us”: How cleaners experience invisible ‘dirty’ work. *Journal of Vocational Behavior*, 113, 103–114. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.10.010>

- Russell, E., Woods, S. A. & Banks, A. P. (2017). Examining conscientiousness as a key resource in resisting email interruptions: Implications for volatile resources and goal achievement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(3), 407–435. <https://doi.org/10.1111/joop.12177>
- Schaufeli, W. B. & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. *Bridging Occupational, Organizational and Public Health* (S. 43–68). Dordrecht: Springer Netherlands. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4)
- Schlese, M. & Schramm, F. (2004). Beschäftigungsbedingungen in der Gebäudereinigung, 105.
- Sender, A., Arnold, A. & Staffelbach, B. (2017). Job security as a threatened resource: reactions to job insecurity in culturally distinct regions. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(17), 2403–2429. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137615>
- Sendjaya, S., Eva, N., Butar Butar, I., Robin, M. & Castles, S. (2019). SLBS-6: Validation of a Short Form of the Servant Leadership Behavior Scale. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 941–956. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3594-3>
- Shepherd, D. A., Maitlis, S., Parida, V., Wincent, J. & Lawrence, T. B. (2021). Intersectionality in Intractable Dirty Work: How Mumbai Ragpickers Make Meaning of Their Work and Lives. *Academy of Management Journal*, amj.2019.0125. <https://doi.org/10.5465/amj.2019.0125>
- Simpson, R. & Simpson, A. (2018). “Embodying” dirty work: A review of the literature. *Sociology Compass*, 12(6), e12581. <https://doi.org/10.1111/soc4.12581>

- Skaalvik, C. (2020). Emotional exhaustion and job satisfaction among Norwegian school principals: relations with perceived job demands and job resources. *International Journal of Leadership in Education*, 1–25.  
<https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1791964>
- Soral, P., Pati, S. P., Singh, S. K. & Cooke, F. L. (2021). Coping with dirty work: A meta-synthesis from a resource perspective. *Human Resource Management Review*, 100861. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100861>
- Steelman, L. A., Levy, P. E. & Snell, A. F. (2004). The Feedback Environment Scale: Construct Definition, Measurement, and Validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64(1), 165–184. <https://doi.org/10.1177/0013164403258440>
- Taylor, S. E. & Stanton, A. L. (2007). Coping Resources, Coping Processes, and Mental Health. *Annual Review of Clinical Psychology*, 3(1), 377–401.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.clinpsy.3.022806.091520>
- Ulich, E. & Wülser, M. (2018). Grundbegriffe des betrieblichen Gesundheitsmanagements. In: Gesundheitsmanagement in Unternehmen. *uniscope*.
- Vancea, M. & Utzet, M. (2017). How unemployment and precarious employment affect the health of young people: A scoping study on social determinants. *Scandinavian Journal of Public Health*, 45(1), 73–84. <https://doi.org/10.1177/1403494816679555>
- van Vlijmen, J. (2019). Being a cleaner in The Netherlands: coping with the dirty work stigma. *Facilities*, 37(5/6), 280–291. <https://doi.org/10.1108/F-03-2018-0038>
- Westman, M., Hobfoll, S. E., Chen, S., Davidson, O. B. & Laski, S. (2004). ORGANIZATIONAL STRESS THROUGH THE LENS OF CONSERVATION OF RESOURCES (COR) THEORY. *Research in Occupational Stress and Well-being*

(Band 4, S. 167–220). Bingley: Emerald (MCB UP ). [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(04\)04005-3](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(04)04005-3)

Wikhamn, W., Wikhamn, B. R. & Fasth, J. (2022). Employee participation and job satisfaction in SMEs: investigating strategic exploitation and exploration as moderators. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(16), 3197–3223. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1910537>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Eigene Darstellung. Ressourcenkategorisierung nach ten Brummelhuis und Bakker (2012).....	30
Abbildung 2. Theoretisches Rahmenmodell angelehnt an Hobfoll et al. (2018), ten Brummelhuis und Bakker (2012), Demerouti et al. (2001) und Hakanen et al. (2021). Eigene Darstellung. ....	44
Abbildung 3. Eigene Darstellung der Hauptforschungsfrage und die Verortung der drei Sub-Forschungsfragen.....	49
Abbildung 4. Eigene Darstellung des Forschungsdesigns Sequenzielles-Zwei-Phasen Verallgemeinerungsdesign .....	53
Abbildung 5. Histogramm zu der Anstellungsdauer der Angestellten in Jahren .....	102
Abbildung 6. Histogramm zu den Arbeitsstunden der Antestellten pro Woche .....	103
Abbildung 7. Häufigkeitsverteilung der Summen-Scores auf der Skala "Anerkennung durch die Führungskraft" .....	104
Abbildung 8. Häufigkeitsverteilung der Summen-Scores auf der Skala "Positives-Feedback" .....	105
Abbildung 9. Verteilung der Summen-Scores der Skala "Positives-Feedback" als Histogramm entlang der Normalverteilung.....	105
Abbildung 10. Verteilung der Summen-Scores der Skala "Anerkennung durch die Führungskraft" als Histogramm entlang der Normalverteilung .....	105

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 .....	66
Tabelle 2 .....	94

Tabelle 3 ..... 95

Tabelle 4 ..... 102

Tabelle 5 ..... 106

Tabelle 6 ..... 108