

# Implementation und Evaluation einer Mitarbeitendenbeurteilung

**Masterarbeit**  
2017

Implementation und Evaluation einer neuen Mitarbeitendenbeurteilung  
im Kinder- und Jugendpsychiatrischen Zentrum Sonnenhof



**Autor:**

Yanick Walczewski

**Betreuender Dozent:**

Prof. Dr. Oliver Rack

**Praxispartner:**

Kinder- und Jugendpsychiatrisches Zentrum Ganterschwil

**Zusammenfassung:** In der vorliegenden Masterarbeit wird eine neue Version einer Mitarbeitendenbeurteilung implementiert und anschliessend evaluiert. Hierbei werden in einem ersten Schritt mit Hilfe von Fragebogenerhebungen praxisnahe Leistungskriterien exploriert. In einem zweiten Schritt werden Implikationen aus einer Evaluationsarbeit der bisherigen Mitarbeitendenbeurteilung im Rahmen von Experteninterviews eingeschätzt und beurteilt. Im Anschluss wurden unterschiedliche Versionen eines neuen Beurteilungsinstruments entwickelt, welches mittels einer Vignettenstudie vor dem Hintergrund eines Rapid Prototyping-Verfahrens analysiert wurde. Nebst der Nutzerakzeptanz als zentrales Evaluationskriterium wurden weitere Variablen berücksichtigt, welche einen Einfluss auf die Akzeptanz der Vignetten haben könnten. Im ersten Schritt stellte sich heraus, dass die Mitarbeitenden anhand von vier Kategorien von spezifischen, wie auch globalen Leistungskriterien beurteilt werden können. Nach dem zweiten Schritt liessen sich insgesamt drei Vignetten in Bezug auf die Formalisierung unterscheiden. Hierbei ist die erste Version stark formalisiert, hingegen ist die zweite Vignette relativ offen und formlos. Die dritte Vignette ist eine Mischung aus formalisierten und offenen Elementen. Im dritten Schritt stellte sich heraus, dass die dritte Vignette in der Beurteilung durch die Mitarbeitenden die höchste Nutzerakzeptanz aufweist. Die Befunde liefern wertvolle Erkenntnisse für die ganzheitliche Entwicklung einer neuen, praxisnahen Version der Mitarbeitendenbeurteilung, welche von den Angestellten akzeptiert wird.

**Schlüsselwörter:** Nutzerakzeptanz, Evaluation, Implementation, Rapid Prototyping, Vignettenstudie, Mitarbeitende, Beurteilung, Leistungskriterien, Klinik, Commitment

Anzahl Zeichen des Berichts (inkl. Leerzeichen): 152'016

**Abstract:** In this master thesis a new version of an employee assessment is implemented and evaluated. In a first step, practical performance criteria are explored by using a questionnaire. In a second step, implications from an evaluation work of a previous employee assessment were evaluated in expert interviews. In a next step, different versions of a new assessment tool were developed which were analyzed by a vignette study against the background of a rapid prototyping method. In addition to user acceptance as a central evaluation criterion, other variables which might have an influence on the acceptance of the vignettes were taken into account. It turned out that the employees could be assessed by four specific as well as global performance criteria. After the second step, a total of three vignettes with different degrees of formalization could be identified. Here, the first version is strongly formalized, whereas the second vignette is relatively open. The third vignette is a composite of formalized and open elements. In the third step, it turned out that the third vignette has the highest attitude acceptance by the employees. The results provide valuable insights for the final development of a new, practical version of the employee assessment which is widely accepted by the employees.

**Key words:** User Acceptance, Evaluation, Implementation, Rapid Prototyping, Vignette Study, Employees, Assessment, Performance Criteria, Clinic, Commitment

## Dank

Mein Dank gilt all den Personen, die mich bei der Erstellung der vorliegenden Masterarbeit unterstützt und begleitet haben. An erster Stelle möchte ich mich bei Dr. Prof. Oliver Rack, meiner Begleitperson der Masterarbeit, bedanken. Sein Fachwissen und seine konstruktiven Rückmeldungen haben maßgeblich zum Entstehen dieser Arbeit beigetragen. Ich möchte mich auch bei meiner Familie und all jenen Menschen aus meinem Umfeld, ganz speziell Frau Irene Walczewski und Herr Benno Scherrer bedanken, die mich immer wieder entlang der Arbeit motivierten und unterstützten.

Die Arbeit war nur durch die zahlreichen Teilnahmen an den Datenerhebungen möglich. Den Mitarbeitenden der Klinik Sonnenhof möchte ich deshalb herzlich für die Zeit danken, die sie sich für die Fragebogenerhebungen genommen haben. Nicht zuletzt möchte ich mich bei meinem Praxispartner, dem Kinder- und Jugendpsychiatrischen Zentrum Sonnenhof und ganz speziell bei Herr Villabruna-Belt und Herr Dr. Müller-Knapp bedanken, die immer ein offenes Ohr hatten und mich in vielerlei Hinsicht unterstützen.

**«Fast jeder kann sich eine Idee ausdenken. Was wirklich zählt, ist die Entwicklung zu einem praktischen Produkt.»**

Henry Ford (1863-1947)

<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1. Ausgangslage.....	2
1.2. Zielsetzung und Fragestellung.....	3
1.3. Leserführung - Aufbau der Arbeit .....	4
<b>2. Theoretischer und empirischer Hintergrund .....</b>	<b>5</b>
2.1. Theoretischer Hintergrund.....	5
2.1.1. Mitarbeitendenbeurteilung .....	5
2.1.2. Rapid Prototyping .....	7
2.1.3. Implementationsprozess.....	8
2.1.4. Evaluation .....	8
2.1.5. Akzeptanzkonzept.....	9
2.2. Empirischer Hintergrund .....	12
2.2.1. Methodisches Vorgehen und Auswertungsverfahren der Evaluationsarbeit 2015 .....	12
2.2.2 Stichprobe.....	13
2.2.3. Ergebnisse .....	13
2.3. Implikationen für die Praxis.....	14
2.3.1 Gestaltung und Durchführung .....	15
2.3.2. Leistungskriterien .....	16
2.3.3. Beurteilungsverfahren .....	17
2.3.4. Beurteilungsquellen .....	18
2.3.5. Förderung und Zielsetzung .....	18
<b>3. Methodik .....</b>	<b>19</b>
3.1. Modul 1 MA-Befragung (Entwicklungs- und Implementationsphase) .....	21
3.1.1. Beschreibung der Zielgruppe .....	21
3.1.2. Fragebogenkonstruktion.....	21
3.1.3. Darstellung und Ablauf des Fragebogens .....	22
3.1.4. Auswertungsverfahren .....	23
3.1.5. Gütekriterien.....	24
3.2. Modul 2 Experteninterviews (Entwicklungs- und Implementationsphase) .....	24

3.2.1. Beschreibung der Zielgruppe .....	25
3.2.2. Leitfadenkonstruktion.....	25
3.2.3. Durchführung.....	26
3.2.4. Auswertung.....	26
3.2.5. Gütekriterien.....	26
3.3. Modul 3 Vignettenstudie (Evaluationsphase) .....	27
3.3.1. Beschreibung der Zielgruppe .....	28
3.3.2. Fragebogenkonstruktion.....	20
3.3.3. Darstellung und Ablauf des Fragebogens .....	30
3.3.4. Auswertungsverfahren .....	31
3.3.5. Gütekriterien.....	33
<b>4. Ergebnisse .....</b>	<b>35</b>
4.1. Modul 1. MA-Befragung.....	35
4.1.1. Beschreibung der Stichprobe.....	35
4.1.2. Ergebnisse Modul 1.....	30
4.2. Modul 2: Experteninterviews .....	38
4.2.1. Beschreibung der Stichprobe.....	38
4.2.2. Ergebnisse Modul 2.....	38
4.2.3. Zusammenfassende Übersicht der Ergebnisse .....	43
4.3. Modul 3: Vignettenstudie .....	45
4.3.1. Beschreibung der Stichprobe.....	45
4.3.2. Vorrassetzungsprüfungen.....	46
4.3.3. Ergebnisse Modul 3.....	50
<b>5. Diskussion und Ausblick .....</b>	<b>55</b>
5.1. Interpretation und Diskussion der Ergebnisse .....	55
5.2. Kritische Reflexion und Ausblick .....	59
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>62</b>
<b>Abbildungverzeichnis .....</b>	<b>66</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>67</b>

---

<b>Anhang</b> .....	<b>68</b>
A MAB (bisherige Version).....	69
B Anschrift .....	74
C Modul 1 .....	75
D Modul 2 .....	85
E Modul 3.....	89



## 1. Einleitung

Mitarbeitendenbeurteilungen (nachfolgend MAB) haben in einer Vielzahl von Unternehmen eine langjährige Verwendung und sind ein fester Bestandteil der Firmenkultur (Liebel, & Oechsler, 1992). Dabei werden Mitarbeitende in ihrem Arbeitsbeitrag gemessen und meistens von ihren Vorgesetzten anhand fester Kriterien einmal jährlich beurteilt (Marcus & Schuler, 2006). Nachdem Taylor in den 20er Jahren diverse Einstufungsverfahren schuf, mit denen er die Arbeitsleistung der Mitarbeitenden objektiv beurteilen konnte, erfolgte in den 60er Jahren ein Forschungsboom zum Thema MAB. Dieser hat schon früh einen grossen Markt für Unternehmen geschaffen, die heutzutage Beurteilungssysteme mit fragwürdiger Konstruktvalidität anbieten (Hennersdorf, 1998). Demnach sind bis heute Ausläufer von MAB's dieser klassischen Ansätze der Organisationstheorien zu finden.

Ursprünglich wurden die Beurteilungsinstrumente für die Industrie und Fertigungsbranche entwickelt, welche Mitarbeitende anhand von Ergebnissen (bspw. Quantität der Arbeit) beurteilten. Die Mitarbeitenden dieser Unternehmen erfüllten meist einfache und monotone Arbeiten, welche sich auf quantitative Kennzahlen reduzieren liessen (Waldmüller, 2007). Beispielsweise die Arbeit an einer Stanzmaschine, bei welcher die Arbeitsleistung anhand der produzierten Metallstücke gemessen wurde.

Wenn Unternehmen Mitarbeitende mit vielseitigen und komplexen Tätigkeiten beschäftigen, sind in der Literatur zahlreiche Anhaltspunkte verbreitet, die negative Auswirkungen ungenauer Beurteilungssysteme auf Mitarbeitende, Vorgesetzte oder die Organisation als Ganzes belegen (Marcus & Schuler, 2006). Beispielsweise wurde aufgezeigt, dass eine unsachgerechte MAB einen negativen Einfluss auf das Commitment gegenüber der Organisation haben kann, oder die MAB generell vermieden wird, weil sie als organisatorisches Kontrollinstrument betrachtet wird (Walczewski, 2015).

Generell haben sich im Laufe der Zeit das Anforderungsprofil gegenüber den Mitarbeitenden durch die Organisation sowie die das Tätigkeitsfeld und somit die Arbeitsbedingungen stark verändert. Beispielsweise werden Mitarbeitenden mehr Handlungsspielraum, ganzheitliche Aufgaben und Verantwortung übertragen (Waldmüller, 2007). Solche neuen Arbeitsbedingungen stellen neue Anforderungen an die zu Beurteilenden, die Führungskräfte sowie an das Instrument als Ganzes. Diese Entwicklung hat in fachlichen Kreisen zu einer Grundsatzdiskussion geführt. Einige Vertreter sind heutzutage der Auffassung, dass eine MAB in einer modernen Organisation keinen Platz mehr hat. Diese Aussagen beziehen sich jedoch meist auf eingangs erwähnte Beurteilungssysteme, welche sich an klassischen Ansätzen der Organisationstheorien orientieren (Kissel, 2014). Die Forschung hat jedoch auch gezeigt, dass eine MAB ein Instrument sein kann, das weitreichend zur Förderung und Entwicklung der Mitarbeitenden in der Organisation beitragen kann, wenn bestimmte Aspekte berücksichtigt werden (Walczewski, 2015). Vor dem Hintergrund, dass sich Organisationen fortlaufend verändern und entwickeln, sollen Instrumente der MAB in regelmässigen Abständen evaluiert und angepasst werden, um so die Wirksamkeit einzelner Elemente im Zusammenhang mit den Zielen der Organisation und den Bedürfnissen der Mitarbeitenden zu überprüfen (Farrokhzad & Mäder, 2014).

## 1.1. Ausgangslage

---

Die vorliegende Masterarbeit ist Bestandteil eines laufenden Projektes der psychiatrischen Klinik Sonnenhof. Im Zentrum dieses Projektes stehen die Neugestaltung und Implementierung diverser interner Instrumente. Dabei nimmt die MAB einen wichtigen Bestandteil des Projekts ein. Die Klinik Sonnenhof betreibt in Ganterschwil ein Kinder- und Jugendpsychiatrisches Zentrum zur stationären Behandlung von Kindern und Jugendlichen. Das Angebot richtet sich an Kinder und Jugendliche im Alter bis zu 18 Jahren mit allen Formen von Verhaltensstörungen und psychischen Problemen. Die Institution ist eine öffentlich subventionierte Einrichtung und steht auf der Spitalliste des Kantons St. Gallen. Diese Zulassung orientiert sich an Art. 101 Abs. 2 des Bundesgesetzes über die Krankenversicherung. Im Rahmen dieser Zulassung ist eine Mitarbeitendenbeurteilung gesetzlich vorgegeben. Zum Zweck dieser Beurteilung wurde vor zehn Jahren durch die Geschäftsleitung ein Beurteilungsbogen konstruiert. Quellenangaben und Informationen, wie dieser Beurteilungsbogen konstruiert worden war, sind nicht vorhanden. Alle Mitarbeitenden werden einmal jährlich der Beurteilung unterzogen. Gemäss dem internen Qualitätsmanagement, welches sich an ISO 9001 orientiert, war eine Evaluation und eine Anpassung der MAB als Jahresziel 2015 vorgesehen. Der Verfasser dieser Masterarbeit führte im Jahr 2015 im Rahmen einer Bachelorarbeit eine Evaluation der MAB durch und formulierte anschliessend Handlungsempfehlungen zur Optimierung und Anpassung des Instruments (Walczewski, 2015). Diese Handlungsempfehlungen sollen nun im Rahmen eines Jahresziels 2017 der Institution implementiert und anschliessend im Hinblick auf Nutzen und Akzeptanz evaluiert werden. Auftraggeber ist die Klinikleitung. Um die einzelnen Fachbereiche im Kontext der Arbeit verstehen zu können, soll der Aufbau der Organisation in nachfolgender Darstellung verdeutlicht werden.

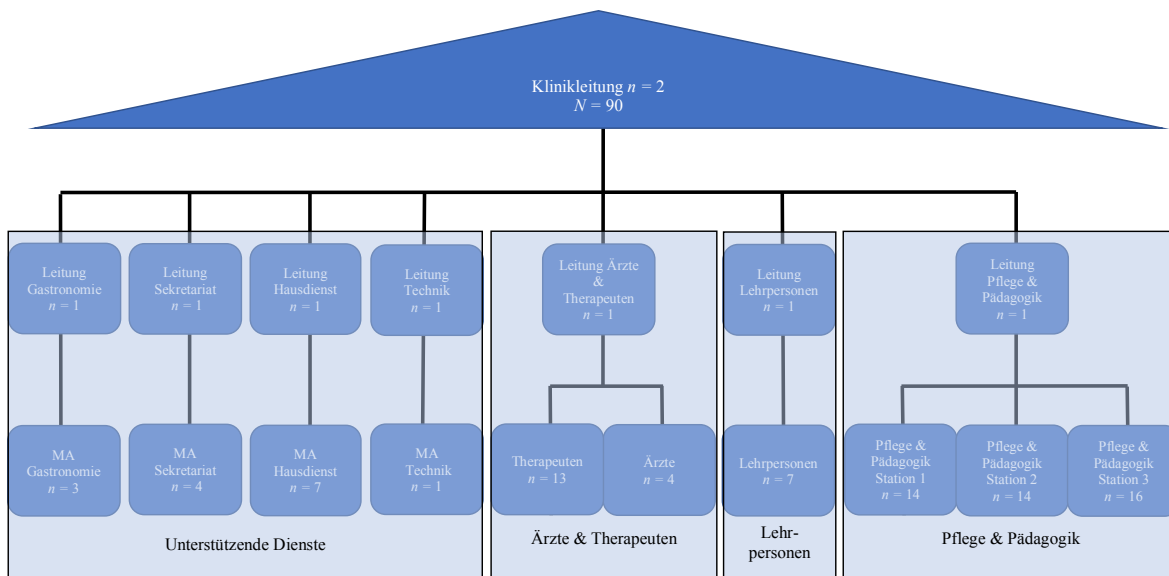


Abbildung 1: Organigramm

Wie in Abbildung 1 ersichtlich, wurden aus den einzelnen Fachbereichen aus praktikablen Gründen insgesamt vier Akteursgruppen gebildet (Unterstützende Dienste, Ärzte und Therapeuten, Lehrpersonen, Pflege Pädagogik). Damit konnten die Auswertungsverfahren und Ergebnispräsentationen vereinfacht und übersichtlicher ausgestaltet werden. Ein zentrales Kriterium für die Auswahl der Akteursgruppen war, dass die Mitarbeitenden der genannten Arbeitsbereiche mehrheitlich die gleichen oder ähnliche Funktionen erfüllen. Zudem ist der Abbildung zu entnehmen, dass die Mitarbeitenden von jedem Fachbereich einem direkten Vorgesetzten unterstellt sind. Diese sind wiederum der Klinikleitung unterstellt.

## 1.2. Zielsetzung und Fragestellungen

Das Ziel der Arbeit ist in Absprache mit der Klinikleitung wie folgt formuliert:

*„Die Ergebnisse der Evaluationsarbeit 2015, also die Empfehlungen zur Umgestaltung und Anpassung der MAB, sollen weitreichend umgesetzt werden mit dem Ziel, ein nützliches und akzeptiertes Instrument zu generieren, welches sowohl akteursgruppenspezifische Elemente (Leistungskriterien) wie auch organisationsübergreifende Elemente beinhaltet.“*

Wissenschaftlich fundierte Beschreibungen und Analysen des Nutzens und der Akzeptanz der MAB gegenüber den Akteuren sollen in die Entwicklung und Anpassung der neuen MAB einfließen. Die Leistungskriterien werden im Kapitel 2.1., theoretischer Hintergrund beschrieben. Nebst der Implementation des neuen Instruments soll dessen Mehrwert und Erfolg im Vergleich zum bisherigen Instrument evaluiert werden. In Anbetracht des zeitlichen und strukturellen Rahmens der vorliegenden Arbeit, wird diesem Auftrag ausserhalb der Masterarbeit nachgekommen. Aus den gleichen Gründen werden in der vorliegenden Arbeit die akteursgruppenspezifischen Elemente für nur zwei Arbeitsbereiche dargestellt (vgl.

3.1.1., Beschreibung der Zielgruppe). Für die übrigen Akteursgruppen werden die genannten spezifischen Elemente ebenso ausserhalb der Masterarbeit erarbeitet. Auf Basis der Ausgangslage und der Zielsetzung sind im Rahmen dieser Arbeit folgende vier Fragestellungen zu beantworten.

1. Welche Leistungskriterien der MAB erachten die unterschiedlichen Akteure der Bereiche Ärzte und Therapie sowie Pflege und Pädagogik als relevant und praxisnah?
2. Wie beurteilt die Klinikleitung einzelne Änderungsvorschläge in Zusammenhang mit den Implikationen für die neue MAB?
3. Welche Vignette der MAB weist in den unterschiedlichen Beurteilungen der Akteure die höchste Nutzerakzeptanz auf?
4. Welche relevanten Faktoren (falls solche eruiert werden können) beeinflussen die Nutzerakzeptanz der Vignetten durch die Akteure?

### 1.3. Leserführung - Aufbau der Arbeit

---

Die vorliegende Arbeit besteht aus drei sich ergänzenden Teilen.

Im ersten Teil werden der **theoretische und empirische Hintergrund** der Arbeit zusammenfassend dargestellt (2.1., Theoretischer Hintergrund und Kapitel 2.2., Empirischer Hintergrund). Es werden verschiedene zentrale Begriffe und Konzepte für die vorliegende Arbeit erläutert. In einem weiteren Kapitel (2.3., Implikationen für die Praxis) werden Implikationen für die Entwicklung der neuen MAB unter Berücksichtigung des aktuellen Forschungsstandes behandelt.

Der zweite Teil, der **empirische Teil**, ist in zwei Kapitel gegliedert. In Kapitel 3 (3., Methodik) werden der modulare Aufbau der vorliegenden Arbeit und die eingesetzten Instrumente vorgestellt. Es werden das allgemeine Vorgehen und die Gütekriterien in drei Modulen beschrieben (3.1., Modul 1: Fragebogenerhebung, 3.2., Modul 2: Experteninterviews, 3.3., Modul 3: Vignettenstudie). In Kapitel 4 (4., Ergebnisse) werden zentrale Ergebnisse in Bezug auf die Fragestellungen präsentiert.

Die Arbeit endet mit einer **Diskussion und einem Ausblick**. In Kapitel 5.1., Interpretation und Diskussion der Ergebnisse werden die Ergebnisse des empirischen Teils interpretiert und Empfehlungen formuliert. In Kapitel 5.2., Kritische Reflexion und Ausblick wird die Arbeit kritisch reflektiert. Ein Ausblick auf zukünftige Projekte rundet diese Arbeit ab.

## 2. Theoretischer und empirischer Hintergrund

In diesem Teil der Arbeit wird eingangs der theoretische Hintergrund der Arbeit zusammenfassend dargestellt. Dabei werden zentrale Begriffe beschrieben und definiert. Zudem wird erklärt, wie Konzepte, beispielsweise die Evaluation oder das Rapid Prototyping ausgestaltet sein sollten, damit diese einen möglichst grossen Nutzen erbringen. Im Anschluss wird auf den empirischen Hintergrund der Arbeit eingegangen. Dafür werden das methodische Vorgehen und eine Zusammenfassung der Ergebnisse und Befunde der Evaluationsarbeit 2015 präsentiert. In einem weiteren Teil werden Implikationen für die Entwicklung der neuen MAB aufgrund des Forschungsstandes behandelt. Es wird der Frage nachgegangen, was bei der Konstruktion der neuen MAB in Zusammenhang mit dem theoretischen und empirischen Hintergrund der Arbeit berücksichtigt und umgesetzt werden sollte.

### 2.1. Theoretischer Hintergrund

Nachfolgend wird auf den theoretischen Hintergrund der vorliegenden Arbeit eingegangen. Im Anschluss wird auf zentrale Konzepte, wie das Rapid Prototyping, den Konstruktions- und Implementationsprozess, die Evaluation und das Akzeptanzkonzept, eingegangen.

#### 2.1.1. Mitarbeitendenbeurteilung

Als eine Mitarbeitendenbeurteilung wird ein standardisiertes Instrument verstanden, in dem Mitarbeitende einer Organisation anhand definierter Merkmale und Kriterien eingeschätzt und beurteilt werden (Marcus & Schuler, 2006). Becker (2009) weist jedoch darauf hin, dass in einer Organisation meistens unterschiedliche Arbeitsbereiche vertreten sind. Aus diesem Grund sollte darauf geachtet werden, dass in der Praxis für die jeweiligen Arbeitsbereiche ein spezifisches Beurteilungsverfahren eingesetzt wird, das den unterschiedlichen Anforderungen entspricht. Walczewski (2015) zeigte dabei auf, dass die MAB des Praxispartners aus fünf wesentlichen Bestandteilen besteht. Auf diese wird nachfolgend eingegangen.

#### 1. Gestaltung und Durchführung

Seit einigen Jahrzehnten ist in der Literatur die allgemeine Haltung verankert, dass vor der Durchführung einer MAB zunächst eine Auseinandersetzung mit der ganzheitlichen Gestaltung und der Funktion einer MAB stattfinden soll (Callan, 1993). Hierbei müssen gemäss Fiege, Muck und Schuler (2006) fünf wesentliche Funktionen einer MAB berücksichtigt werden:

- **Austausch von Sachinformationen** (Schwierigkeiten oder Unklarheiten mit einem Arbeitsinhalt, Austausch von generellen Informationen)
- **Beziehungsklärung und Entwicklung** (Umgang innerhalb der Arbeitsbeziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden)

- **Feedback**
  - Motivationsfunktion - Umsetzungswahrscheinlichkeit der erwünschten Verhaltensweisen verstärken
  - Informationsfunktion - zeigt woran noch zu arbeiten ist
  - Lernfunktion - positives Verhalten soll verstärkt und negatives verhindert werden
  - soziale Funktion Selbstbild fördern indem gute Leistung anerkannt wird
- **Leistungsbeurteilung** (Leistung der Mitarbeitenden durch definierte Leistungskriterien bewerten)
- **Förderungsmassnahmen und Zielsetzungen** (Entwicklung der Mitarbeitenden in einer Organisation)

Um die genannten Funktionen zu erfüllen, können unterschiedliche Instrumente und Verfahren eingesetzt werden. Aus diesen resultieren wiederum die weiteren Bestandteile der MAB.

## 2. Leistungskriterien

Ein wesentlicher Bestandteil einer MAB sind Leistungskriterien. Diese werden im Kontext einer MAB als einzelne Elemente (Kriterien) verstanden, welche die berufliche Leistung der Mitarbeitenden operationalisieren. Bei der beruflichen Leistung handelt es sich um ein nicht direkt beobachtbares Konstrukt. Deshalb muss das Konstrukt über einzelne direkt beobachtbare Indikatoren (Leistungskriterien) erfasst werden (Marcus & Schuler, 2006). Dabei wird die Leistung als ein quantitatives und qualitatives Arbeitsergebnis betrieblicher Tätigkeit in Zusammenhang mit der Erreichung der organisatorischen Ziele verstanden (Becker, 2009).

## 3. Beurteilungsverfahren

Als Beurteilungsverfahren werden Messinstrumente, die eines oder mehrere definierte Leistungskriterien abbilden, verstanden. Diese stellen eine wichtige Grundlage für ein strukturiertes und konstruktives Mitarbeitergespräch dar (Laufer, 2008). Dabei werden in der Praxis oft formalisierte Beurteilungsverfahren von freien Eindrucksschilderungen unterschieden (Marcus & Schuler, 2006). Bei den **formalisierten Beurteilungsverfahren** werden durch eine Skalenverankerung der Leistungskriterien die Beurteilung standardisiert und Ausprägungen von Merkmalen auf einer mehrstufigen Skala eingeschätzt (Becker, 2009). Dieses Beurteilungsverfahren wird in der Praxis dann verwendet, wenn anhand einer MAB einzelne Mitarbeitende in einer Organisation verglichen werden. Im Gegensatz erfolgt bei **freien Eindrucksschilderungen** die Rückmeldung nicht in Form eines Skalenwerts, sondern in einer verbalisierten Form, welche schriftlich verankert wird (Mentzel et. al, 2004). Dieses Verfahren zeichnet sich in der Praxis dadurch aus, dass individuell auf die spezifischen Leistungskriterien des zu beurteilenden Mitarbeitenden eingegangen werden kann (Becker, 2009).

#### 4. Beurteilungsquellen

In einer MAB können objektive von subjektiven Quellen der Beurteilung unterschieden werden (Becker, 2009). Als objektive Quellen werden quantitative Aussagen über ein definiertes Leistungskriterium verstanden, wie beispielsweise die Anzahl geschriebener Gutachten pro Woche. In der Praxis, sind die Tätigkeiten von Mitarbeitenden meistens komplex. Daher können diese kaum nur auf quantitative Kennwerte reduziert werden. Deshalb werden in der Praxis oft subjektive Quellen der Beurteilung herangezogen. Ein Merkmal dieser Quellen ist, dass Mitarbeitende situativ und spezifisch beurteilt werden. Dazu können zahlreiche unterschiedliche menschliche Beurteilungsquellen, welche Gelegenheit haben das Verhalten des Mitarbeitenden in der Praxis zu beobachten, herangezogen werden. Beispielsweise können die direkten Vorgesetzten, die unmittelbaren Arbeitskollegen oder die Beurteilten selbst im Sinne einer Selbsteinschätzung als Quellen herangezogen werden. In der Praxis hat sich eine Beurteilung von Mitarbeitenden bewährt, die sich aus unterschiedlichen Urteilsquellen zusammensetzt. Diese ermöglichen eine individuelle, zuverlässige und ganzheitliche Beurteilung der Mitarbeitenden (London & Beatty, 1993).

#### 5. Förderung und Zielsetzung

Ein wesentlicher Bestandteil einer MAB ist, dass im Anschluss an die Beurteilung von Mitarbeitenden eine Formulierung der Zielsetzung (Festlegung an welchen Elementen der MAB bis zu einem vereinbarten Zeitpunkt gearbeitet wird oder wo man sich weiterentwickeln möchte) und damit verbundene Förderungsmassnahmen (konkrete Unterstützungsmöglichkeiten von Vorgesetzten, Teamkollegen oder der Organisation, um Ziele zu erreichen) erarbeitet werden (Becker, 2009). Zielsetzung und Förderungsmassnahmen sollten nicht nur den Wünschen der Vorgesetzten und der Organisation gerecht werden. Mitarbeitende sollen auch selbst Vorschläge und Wünsche formulieren können. Diese haben auch die Funktion eines Prädiktors für deren intrinsische Motivation an ihrer Zielsetzung zu arbeiten (Bruder, 2016).

##### 2.1.2. Rapid Prototyping

Die vorliegende Arbeit orientiert sich an den theoretischen Rahmenbedingungen einer Rapid Prototyping Methode. Unter Rapid Prototyping wird ein methodisches Vorgehen verstanden, das es in einem verhältnismässig kleinem Zeitraum ermöglicht, Prototypen oder unterschiedliche Versionen eines Produkts (hier die MAB) bereits in der eigentlichen Planungsphase zu entwickeln (Stein, 2007). Dies ist im Hinblick auf die geringe Durchlaufzeit des vorliegenden Projekts von besonderer Relevanz. Nachfolgende Abbildung 2 soll den Ablauf der Methode verdeutlichen.

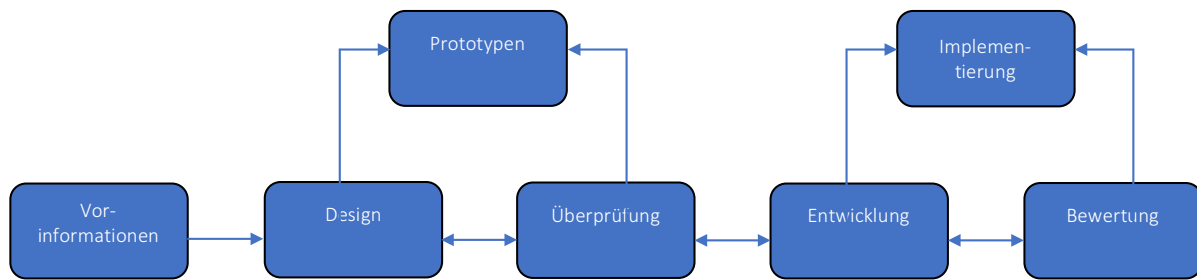


Abbildung 2: Rapid Prototyping

Aus Abbildung 2 geht hervor, dass zunächst **Vorinformationen** (Ist-Analysen, etc.) in die Entwicklung (**Design**) der unterschiedlichen sogenannten **Prototypen** (unterschiedliche Versionen eines Produkts oder Instruments) einfließen. Diese werden dann im Hinblick auf definierte Kriterien im Feld mittels Evaluationsinstrumenten analysiert und gegebenenfalls angepasst (**Überprüfung**). Die Erkenntnisse werden dann zur Entscheidungsfindung herangezogen, mit dem Ziel, sich für den Prototyp zu entscheiden, welcher sich am besten bewährt hat. Erst im Anschluss wird die Spezifikation des Prototyps festgelegt und dieser somit detailliert ausgearbeitet (**Entwicklung**). Das ausgearbeitete Produkt geht im Anschluss ins Feld (**Implementierung**) und wird dann unter realen Bedingungen wiederum evaluiert (**Bewertung**) und gegebenenfalls angepasst. Diese Methode zeichnet sich somit durch einen zyklischen Prozess mit systematischen Rückkopplungsschleifen aus, die aus sich ergänzenden Konstruktions-, Implementations- und Evaluationsprozessen bestehen. Somit kommt diesen Begriffen ein hoher Stellenwert zu. Aus diesem Grund wird auf diese Begriffe nachfolgend eingegangen.

### 2.1.3. Implementationsprozess

Unter einem Implementationsprozess wird hier eine geplante und zielgerichtete Einführung oder eine Umsetzung von einem Instrument, hier die MAB, in einer Organisation unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen und Zielvorgaben verstanden (Loomans, Matz & Wiedemann, 2014). Um einen möglichst hohen Nutzen und eine hohe Effizienz zu erbringen, soll sich dabei ein Implementationsprozess an einem strukturellen Rahmen orientieren. Darauf wird in Kapitel 3., Methodik eingegangen.

### 2.1.4. Evaluation

Diese Arbeit orientiert sich an dem theoretischen Rahmen einer externen, summativen Evaluation, wie er von Farrokhzad und Mäder (2014) definiert wurde. Diese Evaluation zeichnet sich dadurch aus, dass sie von einer externen Stelle vorgenommen wird, welche über vertiefte Methodenkompetenz sowie ein professionelles Evaluationswissen verfügt. Dabei wird ein abgeschlossenes Projekt (hier die neue Version der MAB) nach festgelegten Kriterien überprüft und zusammenfassend beurteilt (summativ). Die Evaluationskriterien (Akzeptanzmodell) werden nachfolgend beschrieben.



Ein zentrales Ziel einer Evaluation soll ihr direkter instrumenteller Nutzen sein (Farrokhzad & Mäder, 2014). Dieser wird insofern erfüllt, dass auf Basis der Ergebnisse der Evaluation Entscheidungen und Empfehlungen zu einer allfälligen Umgestaltung oder Weiterentwicklung der MAB formuliert werden. Eine Evaluation soll sich an einem geplanten und zielgerichteten methodischen Vorgehen orientieren (Bortz & Dörig, 2006). Darauf wird im Kapitel 3., Methodik vertieft eingegangen. Die gesamte Evaluation orientiert sich an den Evaluationsstandards der Gesellschaft der Evaluation (DeGEval):

- **Durchführbarkeit:** Die Evaluation soll realistisch und gut durchdacht ausgeführt werden.
- **Fairness:** Es soll ein respektvoller und fairer Umgang mit den im Projekt betroffenen Personen stattfinden.
- **Nützlichkeit:** Die Evaluation soll sich an den geklärten Evaluationszwecken und an den vorgesehenen Nutzern orientieren.
- **Genauigkeit:** Die Evaluation soll gültige Informationen und Ergebnisse im Zusammenhang mit den Fragestellungen hervorbringen.

#### 2.1.5. Akzeptanzkonzept

Wie bereits angesprochen, dient in der vorliegenden Arbeit die Nutzerakzeptanz als Evaluationskriterium. Dieses soll nachfolgend erläutert werden. Für den Akzeptanzbegriff gibt es bislang in der Literatur keine einheitliche Definition. Jedoch besteht bereits seit einigen Jahren in wissenschaftlichen Kreisen Einigkeit darüber, dass Akzeptanz mit dem Begriffen Zustimmung, Einwilligen, Nützlichkeit oder Billigen umschrieben werden kann (Pfeifer, Weiss, Volz, & Wettengl, 1997). Die Akzeptanz kann zudem in zwei unterschiedliche Dimensionen unterschieden werden (Kollmann, 1998):

- **Einstellungsdimension** (Einstellungsakzeptanz): Positive Haltung oder Einschätzung gegenüber der Bewertung des jeweiligen Objektes. Diese Dimension kann als kognitive Komponente bezeichnet werden.
- **Handlungsdimension** (Verhaltensakzeptanz): Akzeptanz beinhaltet nicht nur eine Einschätzung und Einstellung, sondern auch eine behaviorale Komponente. Eine hohe Handlungsakzeptanz kann beispielsweise dazu führen, dass ein Instrument intensiv genutzt wird.

Damit die Verhaltensakzeptanz operationalisiert werden kann, muss ein Produkt oder ein Instrument bereits über einen längeren Zeitraum im Feld von den Akteuren verwendet werden (Kollmann, 1998). Dies ist im Rahmen der zu evaluierenden MAB nicht der Fall. Somit wird im Hinblick auf die Evaluation die Akzeptanz als ein positives Ergebnis eines Bewertungsprozesses, der mit einer Handlungsabsicht einhergehen kann, verstanden (Einstellungsakzeptanz).

Akzeptanzmodelle tragen dazu bei, die im Rahmen einer empirischen Untersuchung abgeleiteten Einflussfaktoren, Phasen oder Mechanismen zu strukturieren und weiter zu erklären. In der Literatur findet man eine grosse Anzahl von Akzeptanzmodellen (Meisser & Engeli, 2010). Für die vorliegende Arbeit erwies sich das Technologie-Akzeptanz-Modell (TAM) von Davis (1989) als geeignete Basis. Dieses wurde bereits im Rahmen von ähnlichen Projekten und Forschungsarbeiten im Zusammenhang mit der Einstellungsakzeptanz erfolgreich verwendet (Cho, 2006).

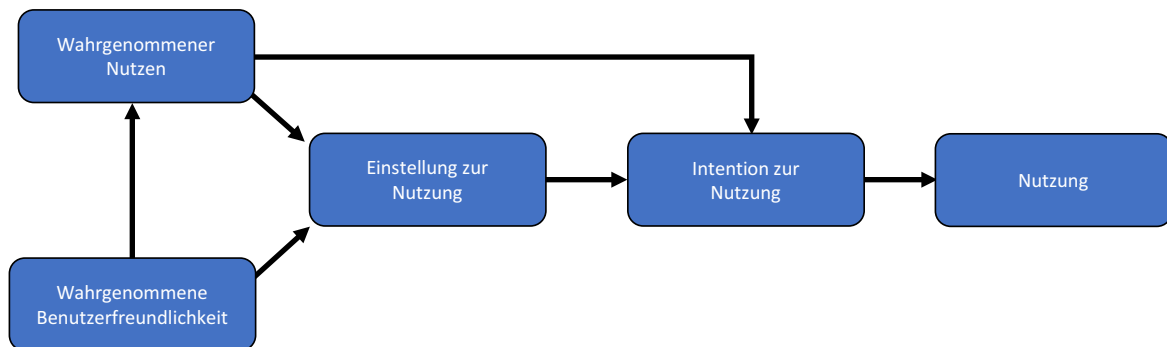


Abbildung 3: Technologie-Akzeptanz-Modell

Der Abbildung 3 ist zu entnehmen, dass sich der Wahrnehmungsprozess aus einer Abschätzung des wahrgenommenen Nutzens und der Benutzerfreundlichkeit zusammensetzt. Aus dem Zusammenwirken des wahrgenommenen Nutzens und der wahrgenommenen Benutzerfreundlichkeit ergibt sich in diesem Modell zunächst eine Einstellung gegenüber der Nutzung der Technologie, die dann in die tatsächliche Nutzung münden kann. Der Bewertungs- und Einstellungsprozess ist mit Pfeilen angedeutet. Hierbei schliesst die Akzeptanz eines Instruments sowohl die Befürwortung als auch die Unterstützung mit ein. Je nach Akzeptanzsubjekt und -objekt (vgl. nachfolgender Abschnitt) und dessen Bewertung kann unterschiedliches Verhalten, im Sinne einer Handlungsakzeptanz, beobachtet werden. Es kann beispielsweise bedeuten, eine MAB mehr oder weniger intensiv zu nutzen oder zu unterstützen. Um die Einstellungsakzeptanz zu operationalisieren, betont Kollmann (1989) explizit die Bedeutung der Exploration des Nutzens und emotional positiv behafteter Adjektive gegenüber einem Instrument. Eine Skala, welche die Nutzerakzeptanz eines Instruments weitreichend operationalisiert und sich in der Praxis bewährt hat, ist der Fragebogen von Taiwo und Stork (2013). Auf den Fragebogen wird in Kapitel 3.3., Modul 3 Vignettenstudie detailliert eingegangen. Jedoch werden mit diesem Modell weitere Einflussfaktoren auf die Akzeptanz nur unzureichend berücksichtigt (Meisser & Engeli, 2010). Somit ist eine differenzierte Auseinandersetzung mit dem Akzeptanzbegriff nötig. Zu diesem Zweck soll nachfolgend zwischen den Perspektiven Akzeptanzsubjekt, dem Akzeptanzgegenstand und dem Akzeptanzkontext unterschieden werden (Sauer, 2005).

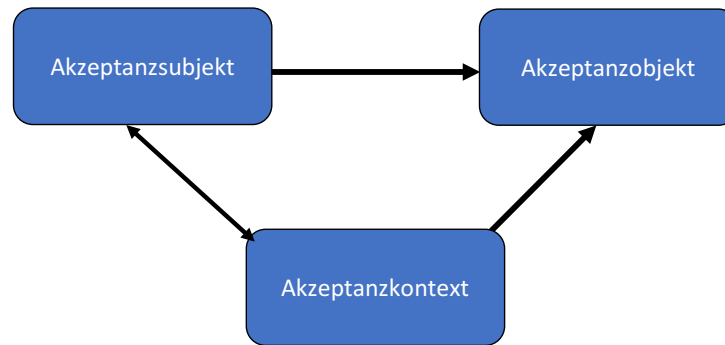


Abbildung 4: Akzeptanzsubjekt, Akzeptanzgegenstand und Akzeptanzkontext

Aus der Abbildung 4 geht hervor, dass der Ausgangspunkt der Akzeptanz das **Akzeptanzsubjekt** ist. Damit sind hier die Mitarbeitenden und Vorgesetzten gemeint. Diese entwickeln auf das **Akzeptanzobjekt** (die MAB) bezogene Einstellungen und Verhaltensdispositionen. Sie führen zu einer Zustimmung oder Ablehnung der neuen Version der MAB. Jedoch hängt die Akzeptanz nicht immer rein von der subjektiven Beurteilung eines Objekts ab. Der **Akzeptanzkontext** hat einen grossen Einfluss darauf, wie ein Akzeptanzobjekt bewertet wird. Beispielsweise haben Faktoren, wie das wahrgenommene Arbeitsklima oder die Position in einer Organisation oder das organisatorische Commitment, einen Einfluss darauf, wie das Akzeptanzsubjekt das Akzeptanzobjekt wahrnimmt und bewertet. Als **Organisationales Commitment** wird in dieser Arbeit das Ausmass der emotionalen Verbindung zur Organisation und die Akzeptanz der Organisationswerte durch Mitarbeitende verstanden (van Dick, 2004). Somit ist es in der vorliegenden Arbeit von besonderer Relevanz, weitere Faktoren zu identifizieren, welche die Entstehung von Akzeptanz beeinflussen. Valide Rückschlüsse auf die Akzeptanz der Akteure gegenüber der MAB ist im Hinblick auf das Akzeptanzkonstrukt demnach nur möglich, wenn weitere Einflussfaktoren berücksichtigt werden. Hierzu dient die Untersuchung von weiteren Faktoren, welche die Entstehung von Akzeptanz fördern oder verringern. In der Praxis hat sich gezeigt, dass eine Vielzahl von weiteren Faktoren einen Einfluss auf die Nutzerakzeptanz ausüben (Merat & Madigan, 2016). Im Rahmen dieser Arbeit können demnach nicht alle Faktoren umfassend berücksichtigt werden. Eine als relevant erachtete Auswahl von Faktoren musste getroffen werden: Organisatorisches Commitment, Alter, Geschlecht, Arbeitserfahrung, Leitungsfunktion, Arbeitsbereich. Die Wahl dieser Faktoren ergab sich aus praktischer Sicht sowie aus Expertendiskussionen mit dem Auftraggeber und dem Betreuer der Masterarbeit, Prof. Dr. Oliver Rack.

## 2.2. Empirischer Hintergrund

Nachdem der theoretische Hintergrund der Arbeit zusammenfassend erörtert wurde, wird in diesem Kapitel der empirische Hintergrund beschrieben. An dieser Stelle wird auf die Zielsetzung und Fragestellungen der Evaluationsarbeit 2015 eingegangen sowie zentrale Ergebnisse zusammenfassend aufgezeigt. Ausführliche Informationen sind der Arbeit selbst zu entnehmen (Walczewski, 2015). Wie bereits eingangs erwähnt, war gemäss dem internen Qualitätsmanagement, eine Evaluation der MAB als Jahresziel 2015 vorgesehen. Die Klinikleitung übergab den Auftrag, die MAB im Rahmen einer Bachelorarbeit zu evaluieren und anschliessend Handlungsempfehlungen zur allfälligen Anpassung zu formulieren. Die im Rahmen des Projekts evaluierte MAB ist im Anhang A, ersichtlich. Auf der Basis dieser Ausgangslage und Zielsetzung liessen sich insgesamt sechs Fragestellungen ableiten.

Für diese Arbeit sind folgende drei Fragestellungen relevant.

- *Wie beurteilen die Mitarbeitenden den Nutzen der MAB?*
- *Welche Elemente der MAB erachten die unterschiedlichen Akteursgruppen als relevant und handlungsleitend und welche nicht?*
- *Besteht ein Änderungsbedarf aus praktischer Sicht der Akteursgruppen?*

### 2.2.1. Methodisches Vorgehen und Auswertungsverfahren der Evaluationsarbeit 2015

Um die Fragestellungen zu beantworten, wurden sowohl qualitative als auch quantitative Evaluationsinstrumente eingesetzt. Das methodische Vorgehen wird in nachfolgender Abbildung zusammenfassend dargestellt.



Abbildung 5: Methodisches Vorgehen Evaluationsarbeit 2015

Abbildung 5 zeigt, dass für die Untersuchung der erwähnten Fragestellungen in einem **ersten Schritt** ein Leitfadeninterview mit verschiedenen Akteursgruppen durchgeführt worden war. Daten aus dieser ersten Datenerhebung wurden durch ein halbstrukturiertes Experteninterview gewonnen. Ziel dieser ersten Datenerhebung war es, die Perspektive der Beurteilenden zu allen in der Fragestellung enthaltenen Aspekten zu erheben. Die Ergebnisse dieser Auswertung dienen in erster Linie dazu, eine fundierte Grundlage für die Fragebogenkonstruktion der nachfolgenden quantitativen Befragung zu schaffen, welche das Kernstück der Evaluation darstellte. Die erhobenen Daten wurden mit der Methode des offenen Kodierens und einer anschliessenden kategorienbezogenen Feinauswertung (Flick, 2011) ausgewertet.

In einem **zweiten Schritt** wurden die Akteursgruppen mittels eines eigens konstruierten Fragebogens befragt. Der erste Teil des Fragebogens beinhaltete Fragen zum allgemeinen Nutzen der aktuellen MAB. Der zweite Teil explorierte die Einstellungen der Akteure gegenüber einzelnen Elementen der MAB. Dieser Teil war auf den Erkenntnissen aus dem Leitfadenterview aufgebaut. Die Daten aus dem Fragebogen wurden mittels Statistikprogramm SPSS ausgewertet. Einzelne Skalen wurden einer Reliabilitätsanalyse unterzogen: Interne Konsistenz ( $\alpha = .85$ ), die Trennschärfenkoeffizienten bewegten sich zwischen  $rit = .36$  und  $rit = .73$ . Im Rahmen der Datenauswertung wurde in Zusammenhang mit den Fragestellungen schwerpunktmässig für deskriptive Analysen entschieden. Sie dienten der Beschreibung des Datensatzes anhand einzelner Merkmale. Dazu wurden prozentuale Häufigkeiten, die Mittelwerte sowie Standardabweichungen der Items, berechnet.

### 2.2.2. Stichprobe

Es wurde jeweils mit einer Person aus jeder Akteurs-Gruppe ein Interview durchgeführt. Hierbei betrug die Stichprobengrösse der befragten Vorgesetzten (beurteilenden Personen)  $n = 4$  Personen und die Stichprobengrösse der befragten Mitarbeitenden (Personen, die beurteilt werden)  $n = 4$  Personen. Es wurden somit insgesamt  $N = 8$  Interviews durchgeführt und ausgewertet. Bei der qualitativen Befragung wurde der Fragebogen von insgesamt  $N = 59$  Personen ausgefüllt, was damals einem Rücklauf von 87% entsprach. Davon waren  $n = 13$  Vorgesetzte und  $n = 46$  Mitarbeitende.

### 2.2.3. Ergebnisse

Insgesamt wurde der Nutzen der MAB sowohl von Mitarbeitenden wie auch von Vorgesetzten über alle Akteursgruppen als gering eingeschätzt. Im Folgenden wird auf die Ergebnisse entlang der einzelnen relevanten Elemente der MAB eingegangen.

- **Gestaltung und Durchführung:** Einige Akteursgruppen waren der Meinung, dass die MAB schlecht strukturiert ist und nicht ausreichend oft stattfinden würde. Um eine Strukturierung zu ermöglichen, sollte ein Leitfaden im Sinne eines Gesprächskonzepts erstellt werden. Zudem sollte die MAB aus Sicht der Befragten regelmässig je nach Bedarf in jährlichen oder halbjährlichen Abständen durchgeführt werden.
- **Leistungskriterien:** Die Befragten waren der Meinung, dass die Leistungskriterien in der Art und Weise wie diese gestaltet und formuliert sind, nicht den vorgesehenen Zweck, erfüllen konnten. Aus diesem Grund sollte anhand der beurteilten Leistungskriterien auf die Erarbeitung von Zielsetzungen und Förderungsmaßnahmen fokussiert werden. Zudem zeigte sich, dass die Leistungskriterien kaum die Arbeitstätigkeiten der Akteursgruppen repräsentierten. Somit bestand ein weiterer Handlungsbedarf darin, Leistungskriterien für jede Akteurs-Gruppe spezifisch zu formulieren, da jeder Arbeitsbereich andere Arbeitsinhalte vorweist und somit andere Anforderungen stellt.

- **Beurteilungsverfahren:** Eine Standardisierung der Beurteilung mittels Einstufungsverfahren sollte in der Praxis nur dann verwendet werden, wenn Mitarbeitende in einer Organisation verglichen werden sollten (Becker, 2009). Die Leitung hat bislang nicht geklärt, ob sie Mitarbeitende untereinander verglichen werden sollten. Zudem hat sich gezeigt, dass das Gesamturteil durch die Summenbildung der Skalenpunkte als unpräzise erachtet wird. Auch zeigte sich, dass die Verankerung unterschiedlicher Skalenpunkte im gleichen Instrument für die Akteursgruppen verwirrend ist. Somit wurde das vorhandene Einstufungsverfahren von den Mitarbeitenden und den Vorgesetzten kaum als nützlich empfunden. Ebenso meinten die Vorgesetzten, dass es ihnen kaum gelingen würde, Mitarbeitende anhand des Einstufungsverfahrens valide zu beurteilen.
- **Beurteilungsquellen:** Es zeigte sich, dass die Tätigkeiten der einzelnen Akteursgruppen komplex sind. Aus diesem Grund kann die Leistung kaum nur auf quantitative Kennwerte reduziert werden. Die Vorgesetzten sind zwar ausreichend mit den Aufgaben und Tätigkeiten der Mitarbeitenden vertraut, jedoch nicht immer mit den Tätigkeiten der Mitarbeitenden praxisnah verbunden. Eine solche Vorgesetztenbeurteilung kann ungenau sein, wenn sich die Vorgesetzten zu weit von der Tätigkeit der Mitarbeitenden entfernen. Deshalb sollten weitere Urteilsquellen, zum Beispiel wie Arbeitskollegen, geprüft werden. Überdies zeigte sich, dass auch eine solche Aufwärtsbeurteilung (Bottom-Up) im Rahmen der MAB sowohl von Mitarbeitenden wie auch den Vorgesetzten gewünscht wird. Zudem sollten Selbstbeurteilungen von Mitarbeitenden ebenso berücksichtigt werden.
- **Förderung und Zielsetzung:** Es zeigte sich, dass die Zielsetzung und Förderungsmassnahmen einen geringen Nutzen erbrachten, da die Arbeit an den formulierten Zielen bislang im Arbeitsalltag kaum konsequent umgesetzt worden war. Zu diesem Zweck sollten regelmässige Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden stattfinden, wobei die Umsetzung der Ziele thematisiert werden sollte. Zudem wurde bemängelt, dass es für Mitarbeitende oft schwierig war, Ziele klar und praxisnah zu formulieren. Um das zu optimieren, sollte ein Formular so ausgebaut werden, dass dieses in Bezug auf die Formulierung von Zielsetzungen und Förderungsmassnahmen formalen Vorgaben unterliegt.

### 2.3. Implikationen für die Praxis

---

Nachfolgend werden in Anbetracht des theoretischen und empirischen Hintergrunds Implikationen anhand einer Synthese für die Entwicklung der neuen MAB formuliert. Es wird der Frage nachgegangen, welche möglichen Änderungen bei der Konstruktion der neuen Versionen der MAB aus theoretischer und praktischer Sicht implementiert werden können und was dabei berücksichtigt werden sollte. Dabei orientiert sich dieses Kapitel an den wesentlichen Bestandteilen einer MAB, welche bereits eingangs erläutert wurden. In nachfolgender Abbildung werden mögliche Anpassungen der MAB zusammenfassend dargestellt.

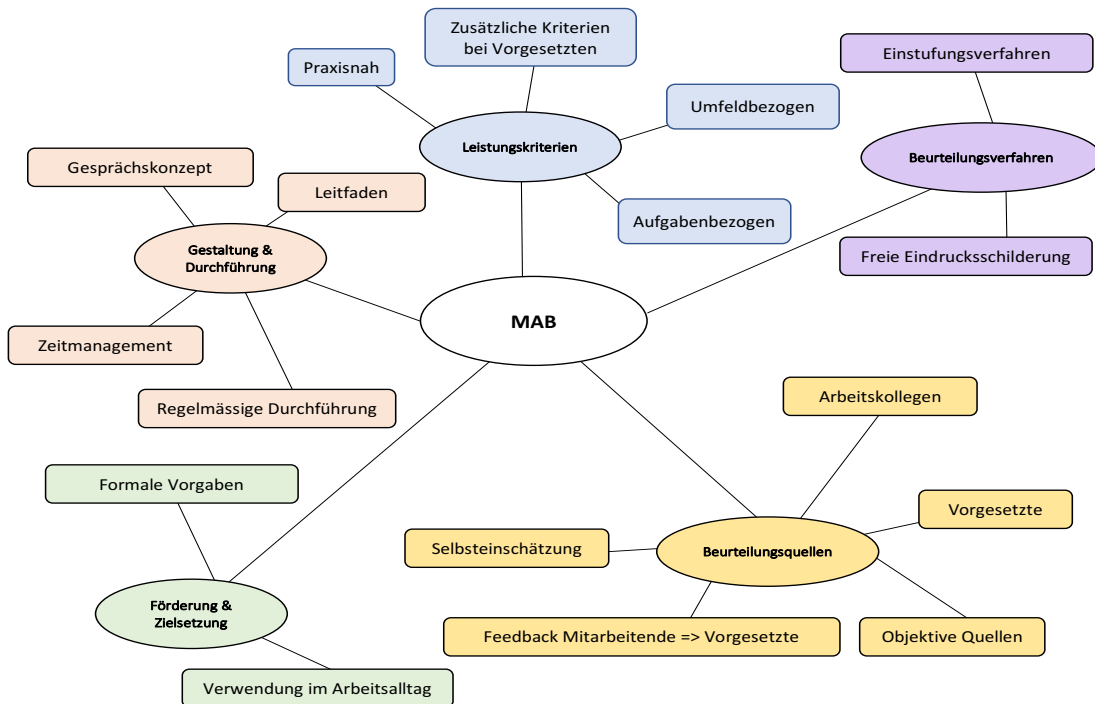


Abbildung 6: Anpassungen der MAB

Aus Abbildung 6 geht hervor, dass es je nach Element (beispielsweise Beurteilungsquellen) der MAB unterschiedliche Anpassungen (beispielsweise Selbsteinschätzung) in Frage kommen. Diese einzelnen Änderungsvorschläge werden nachfolgend aus praktikablen und zeitlichen Gründen nur skizziert. Eine detaillierte Ausgestaltung einzelner Elemente folgt in Anschluss an das Modul 3 (vgl. S. 27) der Arbeit. Inwiefern einzelne Elemente umgesetzt werden, ergibt sich im Wesentlichen aus den Modulen 2 in Kapitel 3.2., Modul 2 Experteninterviews und Modul 3 in Kapitel 3.3., Modul 3 Vignettenstudie der vorliegenden Arbeit.

### 2.3.1. Gestaltung und Durchführung

Aus den genannten Funktionen einer MAB geht hervor, dass die eigentliche Beurteilung in ein Gespräch münden sollte, damit sie ihrer Aufgabe gerecht werden kann. In den Handlungsempfehlungen wurde bereits auf die Notwendigkeit eines Gesprächskonzepts hingewiesen. Um das gesamte Gespräch zu strukturieren und zu unterstützen, sollte dieses zunächst in drei sich ergänzende Durchführungsprinzipien eingeteilt werden (Fiege et al., 2006).

#### 1. Gesprächsvorbereitung:

Es sollte eine frühzeitige Planung des Beurteilungstermins stattfinden, um dem Vorgesetzten und dem zu beurteilenden Mitarbeitenden eine Vorbereitung auf die bevorstehende Beurteilung zu ermöglichen. Die wichtigsten Elemente, die im Rahmen einer MAB zu besprechen sind, sollten in dieser Phase zwischen Mitarbeitenden und Beurteilenden vereinbart werden.

## 2. Gesprächsdurchführung:

In dieser Phase findet der eigentliche Austausch von Informationen statt. Sie stellt schwerpunktmässig die wichtigste Phase dar. Zu diesem Zweck sollte die Gesprächsdurchführung in einzelne, sich ergänzende Schritte gegliedert werden, welche im Rahmen einer MAB durchlaufen werden sollten (Jäggli, 2007).

- **Kontaktaufnahme:** Herstellung eines freundlichen und offenen Klimas durch Smalltalk. Hier wird die Gesprächsatmosphäre geschaffen.
- **Informationsphase:** Informationsaustausch über das Ziel des Gesprächs und die zu thematisierenden Punkte.
- **Argumentationsphase:** Die Leistungsbeurteilung findet statt. Um einen Dialog zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitenden zu ermöglichen, soll auch ihnen ein ausreichender Gesprächsanteil zur Verfügung gestellt werden und sie soll ihre Meinung zum Ausdruck bringen dürfen.
- **Beschlussphase:** Gemeinsame Beschlüsse wie Zielsetzungen und Förderungsmassnahmen werden erarbeitet und schriftlich festgehalten.
- **Abschlussphase:** Die MAB wird abgeschlossen. Ein positiver Abschluss kann dazu beitragen, dass das Gespräch in guter Erinnerung behalten wird und die Beschlüsse konstruktiv umgesetzt werden.

## 3. Gesprächsnachbearbeitung:

Nebst der Reflexion des Gesprächs findet in dieser Phase die Planung der Umsetzung der Beschlüsse statt. An dieser Stelle sollten weitere Gespräche zur Bewertung der eingeleiteten Massnahmen terminiert werden. Es sollte beachtet werden, dass eine ordentliche MAB mindestens einmal jährlich durchgeführt wird. Eine Überprüfung der vereinbarten Ziele (vgl. Kap. 2.3.5., Förderung und Zielsetzung) sollte hierbei mindestens halbjährlich stattfinden (Beck & Schwarz, 2008). Daneben sollte die Umsetzung der geplanten Ziele im Rahmen von Förderungsgesprächen bearbeitet werden. Diese Gespräche finden in der Institution im Schnitt alle zwei Monate statt.

### 2.3.2. Leistungskriterien

Aus der Evaluationsarbeit 2015 geht hervor, dass die Leistungskriterien praxisnah formuliert werden müssen, um einen möglichst hohen Nutzen zu erbringen. Um den Nutzen zu erhöhen, sollte die Leistungsbeurteilung zunächst in aufgabenbezogene Leistung (reine Aufgabenerfüllung) und in einem generellen Bereich (umfeld bezogene Leistung) differenziert werden. Hierbei könnte das Konzept von Borman und Motowidlo (1993) eine geeignete Basis zur Entwicklung praxisnaher und valider Leistungskriterien darstellen. In nachfolgender Tabelle 1 wird das genannte Konzept erläutert.



Tabelle 1: Aufgaben- und Umfeld bezogene Leistung

	Aufgabenbezogene Leistung	Umfeldbezogene Leistung
<b>Kennzeichnung:</b>	Tätigkeiten, die zum formalen Gegenstand der Arbeit gehören und ereignisbezogen sind.	Tätigkeiten, die über den formalen Arbeitsinhalt hinausgehen. Sind ereignisunterstützend und allgemeingültig.
<b>Ankerbeispiel:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Qualität eines geschriebenen Gutachtens.</i></li> <li>- <i>Umgang mit Krisen in Akutsituationen.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Hilfsbereitschaft gegenüber Arbeitskollegen und Kolleginnen.</i></li> <li>- <i>Führungsverhalten gegenüber unterstellten Mitarbeitenden</i></li> </ul>
<b>Inhalt:</b>	<p>Wird durch die Zielsetzung und Organisation und dem Anforderungsprofil der Tätigkeitsbereiche festgelegt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gastronomie</li> <li>- Sekretariat</li> <li>- Hausdienst</li> <li>- Technik</li> <li>- Therapeuten</li> <li>- Ärzte</li> <li>- Lehrpersonen</li> <li>- Pflege &amp; Pädagogik</li> </ul>	<p>Bei Mitarbeitenden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einsatz über den formalen Arbeitsinhalt hinaus</li> <li>- Commitment gegenüber der Organisation</li> <li>- Kooperation mit Arbeitskollegen</li> <li>- Umgang mit Regeln und Normen</li> <li>- Anstrengung und Ausdauer</li> </ul> <p>Bei Vorgesetzten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Commitment gegenüber der Organisation</li> <li>- Repräsentation der Organisation</li> <li>- Aufrechterhaltung guter Arbeitsbeziehungen</li> </ul>
<b>Ursache:</b>	Kenntnisse, Fertigkeiten und Erfahrungen, Fähigkeiten	Motivation und Persönlichkeit

Aus Tabelle 1 geht hervor, dass aufgabenbezogene Leistungskriterien durch die Ziele der Organisation und dem Anforderungsprofil der Tätigkeiten festgelegt werden. Somit sollten im Rahmen der Konstruktion der neuen MAB bereichsspezifische Leistungskriterien für die unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche der Organisation formuliert werden. Hingegen werden umfeldbezogene Leistungen mit globalen, organisationsübergreifenden Leistungskriterien beurteilt. Überdies sollte zwischen der Arbeitsleistung von Vorgesetzten und Mitarbeitenden unterschieden werden. Schon Liebel und Oechsler (1992) empfahlen, wenn keine praxisnahen und bereichsspezifischen Leistungskriterien vorhanden sind, die geeigneten Leistungskriterien im Feld zu explorieren. Zu diesem Zweck wurden die Mitarbeitenden mittels eines offenen Fragebogens (vgl. Kapitel 3.1., Modul 1 MA-Befragung) befragt.

### 2.3.3. Beurteilungsverfahren

Wie aus Kapitel 2.2., empirischer Hintergrund hervorgeht, weist das aktuelle Einstufungsverfahren Defizite auf. Deshalb soll dieses Instrument umfassend angepasst werden. Eine Möglichkeit besteht in einer freien Eindrucksschilderung (Feedback in verbalisierter Form) in die MAB zu implementieren. Diese kann individuell auf die spezifischen Leistungskriterien der

beurteilenden Personen eingehen (Mentzel et al., 2004). Somit würde ein klassisches Einstufungsverfahren mit Skalenzuordnung einzelner Werte wegfallen. Sollten jedoch einzelne Mitarbeitende in einer Organisation im Sinne von interpersonalen Entscheidungen verglichen werden, ist eine valide Standardisierung der Beurteilung mittels eines Einstufungsverfahrens notwendig (Becker, 2009). Ein in der Praxis bewährtes Verfahren, welches sich für die vorliegende Arbeit als geeignet erweist, stellt beispielsweise eine 5-stufige numerische Skala mit folgender Skalenverankerung dar: 1 (erfüllt die Anforderungen in keiner Weise) bis 5 (erfüllt die Anforderung in herausragender Weise). Ein Punktwert von 3 bedeutet dabei eine durchschnittliche Erfüllung der Anforderungen (Beck & Schwarz, 2008).

#### 2.3.4. Beurteilungsquellen

Aus der Literatur geht hervor, dass es zahlreiche Möglichkeiten gibt, die eine Aufwärtsbeurteilung (Beurteilung der Vorgesetzten durch die Mitarbeitenden) sowie den Einbezug weiterer Urteilsquellen ermöglichen (Radtaz, 2013, Beck & Schwarz, 2008). In der Praxis hat sich gezeigt, dass eine Beurteilung von Mitarbeitenden, die sich aus unterschiedlichen Urteilsquellen zusammensetzt, ein präzises Gesamturteil ergibt (London & Beatty, 1993). Für die vorliegende MAB können in Anbetracht der organisatorischen Rahmenbedingungen nicht alle Quellen berücksichtigt werden. Beispielsweise können die Klienten aufgrund ihrer Problematik nicht in den Prozess miteinbezogen werden. Nebst den Vorgesetzten können folgende Quellen berücksichtigt werden: Arbeitskollegen, Selbsteinschätzung, objektive Quellen (zum Beispiel Arbeitsleistung). Unterstellte Mitarbeitende stellen zudem eine unersetzbare Quelle der Beurteilung des Verhaltens der Vorgesetzten in bestimmten Situationen dar (Lattmann, 1994). Daher ist es zentral, dass auch eine solche Aufwärtsbeurteilung im Rahmen der MAB in Erwägung gezogen wird.

#### 2.3.5. Förderung und Zielsetzung:

Um den Nutzen der vereinbarten Zielsetzungen zu erhöhen, sollen diese in einem Formular schriftlich fixiert werden und als ein Arbeitsinstrument für den Arbeitsalltag Verwendung finden. Dabei sollten regelmässige Gespräche (beispielsweise im Rahmen eines Zielüberprüfungsgesprächs) zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden stattfinden, wobei die Umsetzung der Ziele thematisiert werden soll. Ein weiterer wichtiger Punkt bei der Formulierung von Zielsetzung und Förderungsmaßnahmen ist, dass Ziele auf die Fähigkeit und die Motivation der Mitarbeitenden abgestimmt werden. Zudem sollte die Formulierung der Förderungsmaßnahmen und der Zielsetzungen formalen Vorgaben unterliegen.

### 3. Methodik

Entlang des Implementations- und Evaluationsprozesses wurden sowohl qualitative als auch quantitative Instrumente im Sinne einer Rapid Prototyping Methode nach Stein (2007) eingesetzt. Der Ablauf des Projektes bzw. der eingesetzten Instrumente ist in Abbildung 4 zusammengefasst.

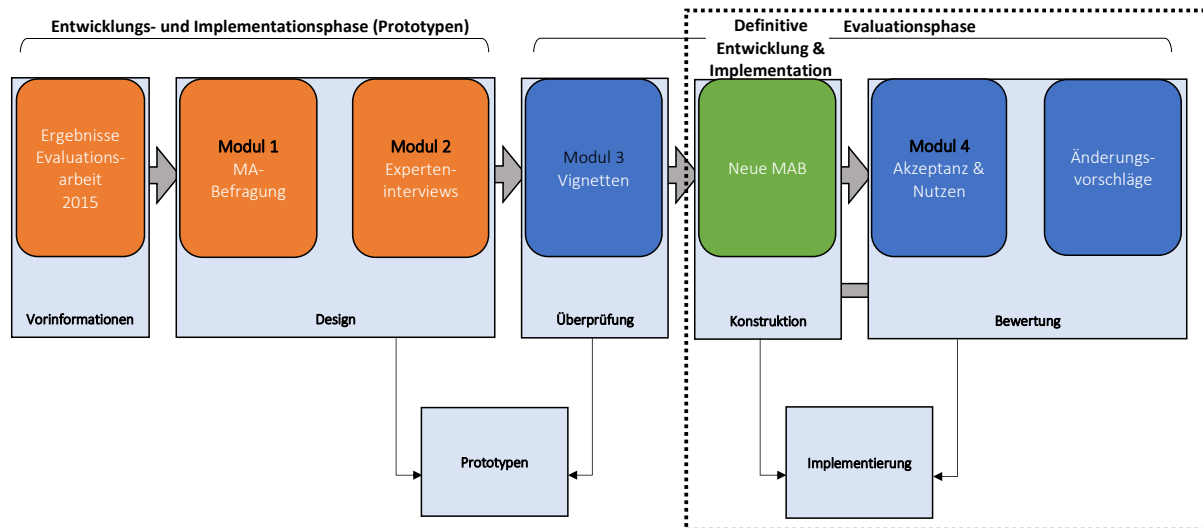


Abbildung 7: Projektablauf

Aus der Abbildung 7 geht hervor, dass zunächst im Rahmen einer **Entwicklungs- und Implementationsphase** die vorhandenen Vorinformationen (hier die Ergebnisse der Evaluationsarbeit 2015) für die Entwicklung der neuen MAB herangezogen werden. In einem zweiten Schritt werden unterschiedliche Verfahren wie eine Fragebogenerhebung (Modul 1) und Experteninterviews (Modul 2) zur Generierung neuer Ideen und Ansatzpunkte für die Konzeption der MAB herangezogen. Aufgrund der Beurteilung und Einschätzung einzelner Konzepte durch die Vorgesetzten werden im Rahmen des Moduls 3 unterschiedliche Versionen (Prototypen) der MAB konstruiert. Im Rahmen der **Evaluationsphase** findet eine Überprüfung der einzelnen Vignetten mittels definierter Merkmale anhand einer Vignettenstudie statt. Die Vignette mit der höchsten Valenz wird in einem anschließenden Arbeitsschritt zu einem fertigen Instrument weiterentwickelt, welches wiederum im Feld implementiert und anschließend in einem Modul 4 unter realen Bedingungen evaluiert werden wird. Die Erkenntnisse der Evaluation fließen dann wiederum in die Umgestaltung des Instruments mit ein. An dieser Stelle ist zu betonen, dass in Anbetracht des zeitlichen Rahmens und dem Umfang der Masterthesis das Modul 4 und die anschließenden Anpassungen der MAB ausserhalb der Arbeit stattfinden. Somit wird die vorliegende Arbeit nach dem Modul 3, mit der Empfehlung für den Entschied einer Version der MAB abgeschlossen.

In Bezug auf den Implementations- und Evaluationsprozesses empfiehlt sich eine Gliederung in Anlehnung an Schuler (2004). Einzelne Schritte und inwiefern diesen nachgekommen wird, werden nachfolgend beschrieben.

1. *Bestandaufnahme: Analyse vorhandener Beurteilungsverfahren und Bestandaufnahme (Evaluationsarbeit 2015)*
2. *Zielformulierung: Festlegung der wichtigsten angestrebten Funktionen (Zielsetzung und Fragestellungen)*
3. *Zielgruppen: Festlegung der Beurteiler und der Beurteilten (Akteursgruppen)*
4. *Arbeitsanalyse: Ermittlung der wichtigsten Tätigkeiten und Anforderungen (Module 1 und 2)*
5. *Beurteilungskriterien: Exploration der wichtigsten Beurteilungskriterien (Modul 2)*
6. *Skalierungsverfahren: Wahl der Methode entsprechend der Zielsetzung (gesamter modularer Aufbau der Arbeit)*
7. *Skalenkonstruktion: Sammlung und Zuordnung von Einzelaussagen (Akzeptanzskala)*
8. *Probeverwendung: Erprobung des Instruments an einer repräsentativen Gruppe und Bewertung anhand definierter Evaluationskriterien und Ziehen von Konsequenzen (Modul 3)*

Die Schritte 1 - 3 sind dabei bereits erfolgt. Diese ergeben sich aus den Rahmenbedingungen und der Zielsetzung der Masterarbeit. In nachfolgenden Modulen werden im Zusammenhang mit der Entwicklungs- und Implementationsphase entlang der Module 1 und 2 das methodische Vorgehen sowie die eingesetzten Instrumente beschrieben. Der Schritt 8 (Probeverwendung) wird dem Evaluationsprozess im Kapitel 3.3., Modul 3 Vignettenstudie zugeordnet und abschliessend beschrieben.

### 3.1. Modul 1: MA-Befragung (Entwicklungs- und Implementationsphase)

Dieses Modul soll im Rahmen einer Fragebogenerhebung die erste Fragestellung beantworten:

*Welche Leistungskriterien der MAB erachten die unterschiedlichen Akteure der Bereiche Ärzte und Therapie sowie Pflege und Pädagogik als relevant und praxisnah?*

Die Wahl dieser Methode ergab sich aus praktischen und theoretischen Gründen der Rahmenbedingungen der Arbeit. Wie in Kapitel 2.2., empirischer Hintergrund erwähnt, ist eine der wesentlichen Handlungsempfehlungen der Evaluationsarbeit 2015, dass die Leistungsbeurteilung bzw. deren Leistungskriterien praxisnah formuliert werden müssen. Da bislang Anhaltspunkte fehlen, inwiefern einzelne Leistungskriterien formuliert werden sollen, wurde im Sinne eines induktiven Forschungsansatzes für ein offenes Antwortformat in Anlehnung

an Flick (2011) entschieden. So sollen die Perspektiven und Meinungen der Befragten ganzheitlich berücksichtigt werden. Ziel dieser Fragebogenerhebung ist die Generierung relevanter und praxisnaher Leistungskriterien, welche die Tätigkeiten der Mitarbeitenden möglichst gut repräsentieren. Ein weiterer Grund für eine Fragebogenerhebung ist, dass viele Mitarbeitende gleichzeitig befragt werden können, was im Gegensatz zu Interviews als Datenerhebungsmethode viel Zeit erspart (Bühner & Ziegler, 2009). Dies ist in Anbetracht der geringen Durchlaufzeit des Projekts von besonderer Relevanz. Auch werden Fragebogenerhebungen oft als anonym erlebt und erfreuen sich einer hohen Akzeptanz, was wiederum sozial erwünschtes Verhalten reduziert (Bühner, 2010).

### 3.1.1. Beschreibung der Zielgruppe

Wie bereits eingangs erwähnt, werden im Rahmen der Masterarbeit die Leistungskriterien für die Akteursgruppen Ärzte und Therapeuten sowie Pflege und Pädagogik exploriert. Im Rahmen der Bachelorarbeit wurde festgestellt, dass diese Gruppen nur einen sehr tiefen Nutzen aus den Leistungskriterien ziehen konnten. Deshalb werden die Leistungskriterien für diese Akteursgruppen ins Zentrum dieser Masterarbeit gestellt. Ausserhalb der Masterthesis werden die Leistungskriterien für alle übrigen Akteursgruppen erarbeitet. Der Fragebogen wurde an insgesamt  $N = 63$  Mitarbeitende ausgeteilt. Eine vollständige Beschreibung der Stichprobe der vorliegenden Arbeit erfolgt im Kapitel 4.1.1., Beschreibung der Stichprobe.

### 3.1.2. Fragebogenkonstruktion

Die Konstruktion des Fragebogens orientiert sich an drei sich ergänzenden Phasen nach Strebel (2013). Diese werden im Folgenden dargelegt. Der Fragebogen ist im Anhang C, Modul 1, Fragebogen ersichtlich.

#### 1. Orientierungsphase

Um möglichst alle relevanten Themen in die Fragebogenkonstruktion einbauen zu können, wurden die Befunde der Evaluationsarbeit 2015 berücksichtigt. Zudem fanden in dieser Phase inhaltliche Expertendiskussionen mit dem Betreuer der Masterarbeit, Prof. Dr. Oliver Rack und dem Auftraggeber statt. Die Expertendiskussionen dienten der Auswahl und Gewichtung relevanter Themen sowie der Konzeption des Fragebogens.

#### 2. Erstellungsphase

Die Orientierungsphase mündete in die Erstellungsphase. Um eine hohe Qualität der Antworten zu erhalten und Teilfälschungen und Abbrüche zu minimieren, wurde der Fragebogens nach den Grundsätzen von Raithel (2008) erstellt. Für den vorliegenden Fragebogen war eine Bearbeitungsdauer von 30 Minuten vorgesehen. Wie erwähnt, waren die Ergebnisse der Evaluationsarbeit 2015 für die Itemauswahl und deren Formulierung wegbereitend. Ziel dieser Items ist es, die Einstellungen und Meinungen der Befragten gegenüber der Leis-

tungsbeurteilung zu explorieren. Dazu wurden die Befragten gebeten, ihre Wünsche und Bedürfnisse zum Ausdruck zu bringen. Sie sollten einschätzen, welche Leistungskriterien ihre Arbeit am besten repräsentieren und welche für sie als besonders relevant für ein Feedback sind. Für die Formulierung einzelner Items wurde den Richtlinien von Bühner (2010) nachgekommen. Dabei wurden möglichst einfache und präzise Aussagen verwendet. Zudem dienten Ankerbeispiele als Orientierung und Unterstützung.

Die einzelnen Items des Fragebogens, welche handschriftlich zu beantworten waren, sind wie folgt formuliert:

- Aufgabenbezogene Leistungskriterien (Beispielitem: *Welche Arbeitsaufgaben und Inhalte empfindet ihr in Bezug auf euren Tätigkeitsbereich für eine Beurteilung als besonders relevant und nützlich?*)
- Umfeldbezogene Leistungskriterien (Beispielitem: *Welche Tätigkeiten, die über die formalen Arbeitsinhalte hinausgehen, empfindet ihr für die eine Beurteilung als besonders relevant und nützlich?*)

### 3. Pretestphase

Um den Fragebogen hinsichtlich der Dauer, Verständlichkeit und Funktion zu überprüfen, wurde er an zehn ausgewählten Testpersonen erprobt. Dabei wurde darauf geachtet, dass der Pretest unter denselben Bedingungen durchgeführt wurde wie die eigentliche Fragebogenerhebung. Bei den Testpersonen handelte es sich ebenfalls um Personen einzelner Akteursgruppen, mit denen die eigentliche Fragebogenerhebung durchgeführt werden soll. Für die Durchführung des Pretests wurde die Think Aloud Methode gewählt (Kardorff, Ohlbrecht, Barte & Tegethoff, 2012). Die Rückmeldungen der Testpersonen wurden für die Überarbeitung des Fragebogens und die Erstellung der Endversion verwendet werden.

#### 3.1.3. Darstellung und Ablauf des Fragebogens

Für den strukturellen Aufbau und das Layout des Fragebogens wurde den Handlungsempfehlungen von Raithel (2008) nachgekommen. In diesem Zusammenhang werden im Folgenden die einzelnen Elemente erläutert. Der gesamte Fragebogen besteht dabei aus vier sich ergänzenden Teilen.

##### Teil 1: Anschrift und Einleitung

Zunächst wurden die Mitarbeitenden in einer Einleitung über den Inhalt, den Zweck und die Dauer der Befragung informiert. Sie wurden aufgefordert spontan zu antworten. Zudem wurden die Teilnehmenden auf die Datenschutzbestimmungen und die Verwendung der Ergebnisse hingewiesen.

## Teil 2: Demographische Daten

Nach dem einleitenden Teil wurden die relevanten demographischen Daten der teilnehmenden Personen erhoben. Informationen wurden erhoben zum Arbeitsbereich/Tätigkeit und ob die befragte Person sich in einer Leitungsfunktion befindet.

## Teil 3: Leistungskriterien

Die befragten Personen wurden mit einer ersten Frage gebeten einzuschätzen, welche Arbeitsaufgaben und -inhalte sie in Bezug auf ihren Tätigkeitsbereich als besonders relevant und nützlich für eine Rückmeldung erachteten. Dabei dienten Beispielantworten als Unterstützung. Mit einer zweiten Frage wurden die befragten Personen gebeten einzuschätzen, welche Tätigkeiten, die über die formalen Arbeitsinhalte hinausgehen, sie als besonders relevant und nützlich für Rückmeldungen erachteten. Die Meinungen und Bedürfnisse sollten in einem vorgegebenen Feld handschriftlich zum Ausdruck gebracht werden.

## Teil 4 Abschluss

Die Befragung wurde mit der Möglichkeit, Kontaktdaten für Rückfragen zu hinterlassen, abgeschlossen. Zudem konnten die Befragten abschliessend allfällige Kommentare und Anmerkungen über die Befragung anbringen.

### 3.1.4. Auswertungsverfahren

Die Daten aus dem Fragebogen wurden mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring und Gläser-Zikuda (2005) ausgewertet. Die Auswertung hatte zum Ziel, Wünsche und Bedürfnisse gegenüber der Leistungsbeurteilung zu extrahieren und so Ideen für eine überschaubare Anzahl relevanter und praxisnaher Leistungskriterien zu generieren. Dabei wurde jede Aussage aus dem Fragebogen mit einem Code versehen. Die einzelnen kodierten Segmente wurden nach Themen und Akteursgruppen geordnet. Es resultierte eine Art Inhaltsverzeichnis einzelner Kategorien und deren Subthemen. Anschliessend wurden einzelne Cluster gebildet und es wurde eine kategorienbezogene Feinauswertung der Daten durchgeführt. So konnten nun zentrale Aussagen einzelner Akteursgruppen miteinander verglichen und interpretiert werden. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse und Kategorien wurden mit dem Microsoft-Programm OneNote elektronisch visualisiert. Die nachfolgende Abbildung soll anhand eines Beispiels den Arbeitsprozess verdeutlichen.

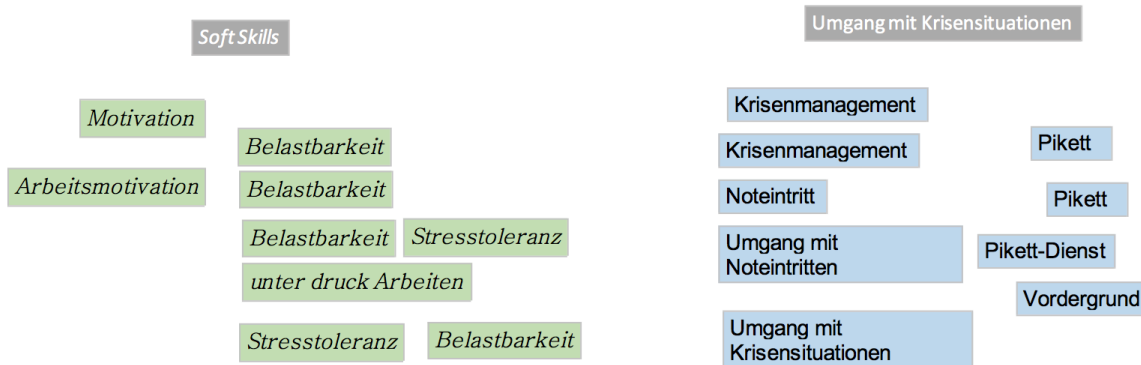


Abbildung 8: Beispieldarstellung Cluster

Aus Abbildung 8 geht hervor, dass sich ein Cluster durch eine Kategorie (Umgang mit Krisen, Soft Skills) bildet, die sich wiederum aus mehreren Unterkategorien wie Pikettdienst oder Motivation zusammensetzt. Überdies wurde die einzelnen Akteursgruppen mittels Farbkennzeichnung unterschieden: Ärzte-Therapeuten (Blau), Pflege Pädagogik (Grün). Eine Differenzierung zwischen beiden Items fand durch die Schrift Standard (aufgabenbezogene Leistungskriterien) und *Kursiv* (umfeldbezogene Leistungskriterien) statt. Die gebildeten Kategorien wurden im Laufe des Arbeitsprozesses fortlaufend erweitert oder angepasst. Auch die gewählten Namen der Kategorien änderten sich mehrfach mit dem Ziel, möglichst repräsentative und aussagekräftige Ergebnisse bzw. Kategorien zu generieren.

### 3.1.5. Gütekriterien

In diesem ersten Modul wurden die Gütekriterien von Mey, Vock und Ruppel (2015) herangezogen. Diese werden im Folgenden beschrieben.

#### Intersubjektivität

Die qualitativen Ergebnisse wurden im Modul 2 der Arbeit mit der Klinikleitung kritisch diskutiert. Auch fanden in der Orientierungsphase Expertendiskussionen mit dem Auftraggeber und dem Betreuer der Masterarbeit statt. Zudem wurden die Befunde des Pretests berücksichtigt.

#### Transparenz

Der gesamte Ablauf der Fragebogenkonstruktion wurde im Methodenteil ausführlich beschrieben und begründet.

#### Reichweite

Es wurde eine Vollerhebung aller in der Organisation des Auftraggebers Beschäftigten angestrebt. Je nach Rücklauf ist somit eine Verallgemeinerung der erhobenen Daten möglich.



## 3.2. Modul 2: Experteninterviews (*Entwicklungs- und Implementationsphase*)

---

Im Rahmen des zweiten Moduls werden Experten (Leitungspersonen) aus der Klinikleitung befragt. Ziel des zweiten Moduls ist es, Einstellungen und Meinungen gegenüber der Konzeption einzelner Änderungsvorschläge (vgl. Kap. 2.3., Implikationen für die Praxis) im Sinne einer Voranalyse zu erfassen. Darauf aufbauend wurde erhoben, inwiefern die Vorgesetzten einzelne Änderungsvorschläge in Zusammenhang mit den Implikationen für die neue MAB beurteilten. Die Ergebnisse wurden zur Entscheidungsfindung in Bezug auf die Konstruktion einzelner Inhalte der Vignetten (vgl. Kap. 3.3., Modul 3 Vignettenstudie) herangezogen. An dieser Stelle ist auf Vorteil von einer Kombination einer qualitativen Phase mit einer quantitativen Phase der Datenerhebung hinzuweisen (Schuler, 2001). Bei Konstruktion des qualitativen Instrumentes, das im Rahmen dieser Implementationsphase verwendet wird, handelt es sich um ein Experteninterview (Flick, 2011).

Um den gesamten Interviewprozess zu unterstützen und zu strukturieren, wurde ein Leitfaden konstruiert. Der Leitfaden ist in Anhang D, Modul 2 Interviewleitfaden, ersichtlich. Dieser sollte nicht als zwingendes Ablaufmodell des Interviews gelten, sondern nur dann in den Vordergrund treten, wenn keine besonders relevanten Aussagen im Interview zu erkennen waren und kein natürlicher Gesprächsverlauf möglich war. Zur Konstruktion dienen Ansatzpunkte von Ullrich (1999) als Anhaltspunkte.

### 3.2.1. Beschreibung der Zielgruppe

Es wurden Experteninterviews mit insgesamt  $N = 2$  Personen durchgeführt. Bei den Experten handelte es sich um die Leitungspersonen der Institution. Eine vollständige Beschreibung der Stichprobe erfolgt im Kapitel 4.2.1., Beschreibung der Stichprobe.

### 3.2.2. Leitfadenkonstruktion

Um das gesamte Gespräch zu strukturieren und zu unterstützen wurde ein Leitfaden konstruiert. Zu dessen Konstruktion wurden einzelne Ansatzpunkte von Ullrich (1999) miteinbezogen:

#### 1. Theoretische Relevanz, Bezug zur Fragestellung

Die im Gespräch formulierten Fragen sollen die Perspektiven der Leitungspersonen gegenüber den Änderungsvorschlägen der MAB operationalisieren.

#### 2. Inhaltliche Dimension

Der Leitfaden wurde in einzelne thematische Fragenkomplexe gegliedert. Es wurde berücksichtigt, dass die Fragekomplexe die einzelnen Bestandteile der MAB möglichst ganzheitlich abdecken. Dazu sind im Leitfaden Fragen zu folgenden Punkten der MAB enthalten: Leistungskriterien, Gestaltung und Durchführung, Beurteilungsverfahren, Beurteilungsquellen,

Zielsetzung und Förderungsmassnahmen, offene Fragen, Anmerkungen. Weitreichendere Informationen über die einzelnen Bestandteile sind dem Leitfaden selbst zu entnehmen.

### 3. Verständlichkeit, Eindeutigkeit

Um Missverständnisse und Komplikationen während des Gesprächs zu vermeiden, wurde der Leitfaden an zwei ausgewählten Personen erprobt. Für die Durchführung des Pretests, welcher unter denselben Bedingungen wie das eigentliche Gespräch stattfand, wurde die Think Aloud Methode nach Kardorff et al. (2012) gewählt

### 4. Grob- und Feinstruktur des Leitfadens

Um zu verhindern, dass der Bezugsrahmen des Interviews zu stark eingegrenzt wurde, wurden einzelne Fragen aus dem Leitfaden zunächst möglichst offen gestellt. Eine zunehmende Strukturierung wurde erst im Verlauf des Interviews eingeführt.

#### 3.2.3. Durchführung

Das Gespräch wurde in einem Büro der Klinik während den Arbeitszeiten der Befragten durchgeführt. Zu Beginn wurden die Gesprächsteilnehmenden über den Hintergrund und den Ablauf des Interviews informiert und die Anonymisierung der erhobenen Daten betont. Um die erhobenen Daten zu fixieren, fanden Aufzeichnungen und handschriftliche Notizen entlang des gesamten Gesprächs statt. Für ein Gespräch wurde eine Durchlaufzeit von zwei Stunden eingeplant.

#### 3.2.4. Auswertung

Da es sich bei der beschriebenen Datenerhebung um eine Voranalyse handelt, wurde aus zeitlichen und praktikablen Gründen für ein möglichst ökonomisches Auswertungsverfahren entschieden. Dabei fiel die Wahl auf den von Zepke (2001) vorgeschlagenem Ablauf zur Auswertung qualitativer Materialien. Demnach gliedert sich der Auswertungsprozess in einzelne Arbeitsschritte. Diese sind in nachfolgender Abbildung zusammenfassend dargestellt.



Abbildung 9: Qualitative Auswertungsschritte

Aus der Abbildung geht hervor, dass in einem ersten Arbeitsschritt (**Transkription**) die erhobenen Daten aus den Experteninterviews sinngemäss transkribiert wurden. In einem zweiten Arbeitsschritt wurde eine **Grobauswertung** des qualitativen Datenmaterials durchgeführt. Hierbei wurde zuerst eine Auswahl von zentralen oder besonders aufschlussreichen Aussagen aus dem Interview getroffen. Diese wurde in einzelne Segmente zerlegt und codiert. Dieser zweite Arbeitsschritt orientierte sich somit an der Methode des offenen Kodierens in

Anlehnung an Flick (2011). Im Anschluss wurden die einzelnen codierten Segmente strukturiert, indem sie den Grundkategorien des Interviewleitfadens zugeordnet wurden (**kategoriebezogene Feinauswertung**). Es entstand eine überschaubare Anzahl einzelner Kategorien und deren Subthemen. Einzelne prägnante Textstellen dienten dabei als Ankerbeispiele. Abschliessend konnte nun eine **Interpretation der Textstellen** stattfinden und zentrale Aussagen einzelner Experten miteinander verglichen werden.

### 3.2.5. Gütekriterien

Wie bereits im ersten Modul der Datenerhebung der vorliegenden Arbeit orientiert sich dieses Modul an den Gütekriterien von Mey, Vock und Ruppel (2015). Inwiefern diesen Gütekriterien nachgekommen wird, wird im folgenden beschrieben.

#### Transparenz

Die gesamte Leitfadenkonstruktion wurde im Methodenteil ausführlich beschrieben. Die Auswertungsraster sind im Anhang D, Modul 2 ersichtlich.

#### Intersubjektivität

Wie bereits im ersten Modul der Datenerhebung erfolgte eine Probeverwendung des Leitfadens im Rahmen eines Pretests. Diese Befunde flossen in die Konstruktion des Leitfadens mit ein.

#### Reichweite

Eine Verallgemeinerung der Daten war in diesem Modul der vorliegenden Arbeit nicht beabsichtigt. Wie erwähnt, diente dieses Modul als Voranalyse für die nachfolgende quantitative Datenerhebung. Somit wurde von den Ergebnissen der Experteninterviews nicht auf die Grundgesamtheit geschlossen.

## 3.3. Modul 3: Vignettenstudie (Evaluationsphase)

---

Die Konstruktion des quantitativen Instrumentes, das im Rahmen einer Vignettenstudie verwendet wurde, orientiert sich am Rahmen der testtheoretischen Grundlagen der Fragebogenkonstruktion. Der gesamte Fragebogen ist in Anhang E, Modul 3 ersichtlich. Dieses Modul hat eine Beantwortung der dritten Fragestellung zum Ziel:

*Welche Vignette der MAB weist in den unterschiedlichen Beurteilungen der Akteure die höchste Nutzerakzeptanz auf?*

In einer Vignettenstudie werden der Zielgruppe unterschiedliche Prototypen oder skizzierte

Beschreibungen einer Situation oder eines Instruments präsentiert. Dabei werden die befragten Personen gebeten, die unterschiedlichen Prototypen anhand definierter Merkmale zu beurteilen. Ein bedeutender Vorteil dieser Methode ist, dass eine klassische Umfrageforschung mit experimentellen Designs verbunden werden kann (Auspurg, Hinz & Liebig, 2009). Diese Methode bringt in der vorliegenden Arbeit zudem den Vorteil, dass ein Instrument bereits evaluiert werden kann, bevor es abschliessend entwickelt wurde. Erst im Anschluss fällt der Entscheid für einen Prototypen, der dann vollständig ausgestaltet und im Feld implementiert wird. Dieses Vorgehen erspart somit enorm viel Zeit und Arbeitsaufwand. Überdies sollen im Rahmen dieses Moduls die in Kapitel 2.1.5., Akzeptanzkonzept erwähnten Einflussfaktoren auf die Akzeptanz erhoben werden, um somit die vierte Fragestellung zu beantworten:

*Welche relevanten Faktoren (falls solche eruiert werden können) beeinflussen die Nutzerakzeptanz der Vignetten durch die Akteure?*

### 3.3.1. Beschreibung der Zielgruppe

Wie bereits in Modul 1 der vorliegenden Arbeit wurde auch hier eine Vollerhebung angestrebt, um möglichst aussagekräftige Daten zu generieren. Somit wurde der Fragebogen an insgesamt  $N = 88$  Mitarbeitende ausgeteilt. Eine vollständige Beschreibung der Stichprobe erfolgt im Kapitel 4.3.1., Beschreibung der Stichprobe.

### 3.3.2. Fragebogenkonstruktion

Auch diese Konstruktion des Erhebungsinstruments orientiert sich an drei sich ergänzenden Phasen (Strebel, 2013). Diese werden im Folgenden erläutert.

#### 1. Orientierungsphase

In dieser Phase wurden die Befunde der Module 1 und 2 berücksichtigt. Zudem fanden in dieser Phase wiederum inhaltliche Expertendiskussionen mit dem Betreuer der Masterarbeit, Prof. Dr. Oliver Rack und dem Auftraggeber statt.

#### 2. Erstellungsphase

Im Rahmen der Erstellungsphase wurden unterschiedliche Elemente und Skalen konstruiert. Auf einzelne Bestandteile wird nachfolgend eingegangen.

#### Vignetten

Wie bereits im ersten Modul wurde auch in dieser Phase der Fragebogen in Anlehnung an die Grundsätze von Raithel (2008) erstellt um eine optimale Qualität zu erhalten. Für diesen Fragebogen war eine Bearbeitungsdauer von 45 Minuten vorgesehen. Wie erwähnt, waren nebst dem empirischen und theoretischen Hintergrund der Arbeit die Ergebnisse der Exper-

tendiskussionen für die Ausgestaltung der Vignetten wegbereitend. Ziel war es, möglichst unterschiedliche Versionen der MAB zu skizzieren (Vignetten). In der vorliegenden Vignettenstudie können insgesamt drei Vignetten (Versionen der MAB) unterschieden werden. Für die Ausgestaltung einzelner Vignetten wurde den Empfehlungen von Auspurg, et al., (2009) nachgekommen. Einzelne Vignetten zeichnen sich durch unterschiedliche Merkmale (Dimensionen) aus, die in ihren Ausprägungen variieren. Entlang der Befragung werden die einzelnen Ausprägungen dann variiert, um zu prüfen, ob die gezielt erzeugte Variation der Merkmale zu einer entsprechenden Variation in der Beurteilung der Befragten im Hinblick auf das Akzeptanzkonstrukt führt. Einzelne Ausprägungen der Dimensionen beruhen auf Erkenntnissen der Evaluationsarbeit von Walczewski (2015) und werden in Zusammenhang mit den Ergebnissen des Modules 2 konkret definiert. Die drei Vignetten sind im Kapitel 4.2.3., Zusammenfassende Übersicht der Ergebnisse aufgeführt.

Gemäss Beck und Opp (2001) soll die Anzahl der Vignetten insofern beschränkt werden, dass nur solche zu verwenden, bei deren Variation man einen tatsächlichen Einfluss vermutet. Aus der Tabelle 3 (vgl. S. 44) geht hervor, dass sich drei Vignetten in Bezug auf die Formalisierung unterscheiden lassen. Hierbei ist die erste Version stark formalisiert. Die zweite Vignette ist hingegen relativ offen und formfrei. Die dritte Vignette ist eine Mischung aus formalisierten und offenen Elementen. Aus der Tabelle 3 (vgl. S 44) geht zudem hervor, dass die einzelnen Ausprägungen der Vignetten variieren. Beispielsweise wird in der ersten Vignette skizziert, dass die Leistungsbeurteilung anhand eines Einstufungsverfahrens stattfindet. Hingegen findet in der zweiten Vignette die Rückmeldung in verbalisierter Form statt. In der dritten Vignette finden die Rückmeldungen sowohl in verbalisierter Form wie auch mit einem graphischen Einstufungsverfahren statt.

## Commitment

Um das organisatorische Commitment zu erheben, wurde die Skala von Felfe und Franke (2012) verwendet. Hierbei werden die Mitarbeitenden mittels vier Items (Beispielitem: *Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Organisation verbringen zu können*) und einer 7-stufigen Ratingskala (trifft gar nicht zu - trifft vollständig zu) befragt. Die Wahl fiel aus praktikablen Gründen auf diese Skala. Im Vergleich zu andern Skalen, die Commitment operationalisieren, beinhaltet die verwendete Skala eine verhältnismässig geringe Itemzahl. Dies ist vor dem Hintergrund der Beantwortungsdauer und der kognitiven Beanspruchung der Befragten in Zusammenhang mit Abbruch und Teilfälschungen von besonderer Relevanz wie Raithel (2008) feststellte. Zudem hat sich diese Skala in der Praxis bei einer Vielzahl von Autoren, zum Beispiel (Pundt, 2010, Thaler, 2013) bewährt.

## Akzeptanz

Um die Nutzerakzeptanz zu operationalisieren und weil er sich in der Praxis bewährt hat, wurde der Fragebogen von Taiwo und Stork (2013) herangezogen. Die Erhebung der Nutzer-

akzeptanz gegenüber den unterschiedlichen Vignetten erfolgte mittels semantischem Differential. Die Wahl fiel auf dieses Verfahren, weil damit die Ergebnisse gemäss Borg und Staufenberg (2007) weniger davon beeinflusst werden, was die Befragten als erwartete Antwort einschätzen oder als sozial erwünscht betrachten. Hierbei sollten die Mitarbeitenden anhand einer Reihe von Eigenschaftspaaren wie zum Beispiel "veraltet - innovativ" einschätzen, wie sie die einzelnen Vignetten mit diesen Begriffen verbinden. Die Items wurden der Projektarbeit Walczewski (2015) sinngemäss vom Englischen ins Deutsche übersetzt. Im Rahmen dieser Arbeit wurde eine Reliabilitätsanalyse ( $\alpha = .85$ ) mit 59 Testpersonen durchgeführt. Nebst der hohen Reliabilität, konnten der Autor gute Trennschärfenkoeffizienten der Items ( $r_{it} = .36 - r_{it} = .73$ ) nachweisen.

### 3. Pretestphase

Es wurde ein Pretest unter denselben Voraussetzungen wie in Modul 1 durchgeführt. Die Rückmeldungen der insgesamt 10 Testpersonen wurden für die Überarbeitung des Fragebogens und die Erstellung der Endversion verwendet.

#### 3.3.3. Darstellung und Ablauf des Fragebogens

Für den strukturellen Aufbau und das Layout des Fragebogens wurde wiederum den Handlungsempfehlungen von Raithel (2008) nachgekommen. Der gesamte Fragebogen besteht dabei aus fünf sich ergänzenden Teilen.

##### Teil 1: Anschrift und Einleitung

Wiederum wurden zunächst die Mitarbeitenden in einer Einleitung über den Inhalt, den Zweck und die Dauer der Befragung informiert. Sie wurden aufgefordert spontan zu antworten. Zudem wurden die Teilnehmenden auf die Datenschutzbestimmungen und die Verwendung der Ergebnisse hingewiesen. Da der Autor bei der Fragebogenerhebung anwesend war, wurden abschliessend offene Fragen beantwortet.

##### Teil 2: Demographische Daten

Nach dem einleitenden Teil wurden erneut relevante demographische Daten der teilnehmenden Personen erhoben. Es wurden zusätzlich zum Arbeitsbereich und zur Tätigkeit der Befragten Informationen zu Anstellungsjahren, Geschlecht und Alter erhoben sowie befragt, ob sich die Person in einer Leitungsfunktion befindet.

##### Teil 3: Organisatorisches Commitment

Die befragten Personen sollten in einer Ratingskala mit insgesamt vier Items einschätzen, inwiefern sie den Aussagen zustimmen oder diese ablehnen. Hier wurden sie aufgefordert, das zutreffendste Feld anzukreuzen.

## Teil 4: Vignetten

Im Anschluss wurden die unterschiedlichen Versionen der Vignetten skizziert. Die Darstellung orientierte sich dabei einem festen Schema. Dieses wird nachfolgend verdeutlicht.

Diese Version der MAB beinhaltet eine klare Struktur und Form. Auf individuelle Bedürfnisse wird dabei kaum eingegangen. Schwerpunktmässig wird der Fokus auf eine allgemeine Leistungsbeurteilung gesetzt. Nachfolgend finden Sie einige Beispiele dieser Version der MAB:

**1. Leistungsbeurteilung**

Die Leistungsbeurteilung findet anhand eines Einstufungsverfahrens statt.

	Trifft gar nicht zu	1	2	3	4	5	6	Trifft voll- ständig zu
<b>1.2.2. Eigenverantwortung &amp; Initiative</b> Herausforderungen und Probleme können selbständig gelöst werden.		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Abbildung 10: Auszug Vignettenstudie

Zunächst wurde die jeweilige Vignette zusammenfassend beschrieben. Im Anschluss wurden entlang einzelner Elemente (Leistungsbeurteilung, etc.) der MAB die unterschiedlichen Ausprägungen der Vignetten beschrieben. Damit dieser Beschrieb für die Befragten besser nachzuvollziehen war, wurden nach jedem Beschrieb Beispiele in Form von Darstellungen aufgeführt. Damit Reihenfolge-Effekte in der Beurteilung ausgeschlossen werden konnten, wurde die Reihenfolge einzelner Vignetten variiert.

## Teil 5 Akzeptanz

Nach jeder Vignette erfolgte die Akzeptanzmessung mit der erwähnten Skala. Die Skala beinhaltete insgesamt 11 Eigenschaftspaare.

### 3.3.4. Auswertungsverfahren

Die Daten aus dem besagten Fragebogen wurden mittels Statistikprogramm SPSS ausgewertet. Die Skalen Commitment und Akzeptanz wurden Reliabilitätsanalysen unterzogen. In Anbetracht des vorliegenden Skalenniveaus, wurde von intervallskalierten Daten ausgegangen. Nachfolgend werden die Auswertungsmethoden erläutert. In Anhang E, Datenauswertung, Modul 3, sind entsprechende statistischen Analysen ersichtlich. In Bezug auf die statistische Datenanalyse wurde sich aus praktikablen Gründen für eine Art trichterförmiges Vorgehen entschieden. Dieses ermöglichte, zunächst alle Daten in den Analyseprozess einzubeziehen. Im Anschluss wurden die relevanten Daten weiter im Prozess berücksichtigt. Dieses Vorgehen wird nachfolgend beschrieben.

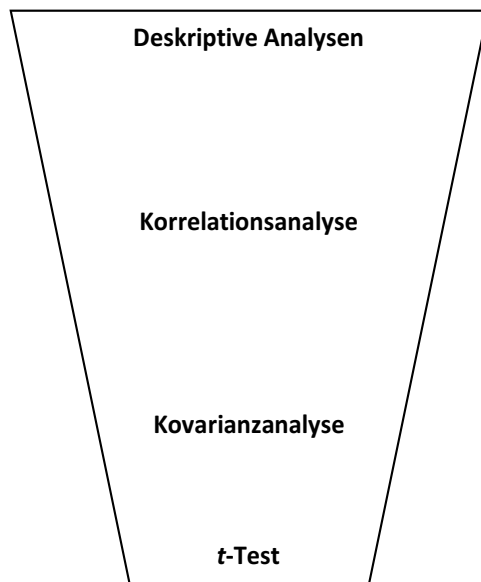


Abbildung 11: Vorgehen bei der statistischen Datenanalyse

Aus der Abbildung geht hervor, dass in einem ersten Schritt **deskriptive Analysen** durchgeführt wurden. Diese Analysen dienen der Beschreibung eines Datensatzes anhand einzelner Merkmale und hilft, mögliche Fehler und Ausreißer bei der Datenerfassung im Datensatz zu entdecken (Zöfel, 2003). Dazu sollen nach Bortz und Döring (2006) prozentuale Häufigkeiten, die Mittelwerte sowie Standardabweichungen berechnet werden.

Im Anschluss folgte eine **Korrelationsanalyse** nach Spearman zur Analyse von Zusammenhängen von möglichen Einflussfaktoren auf die Akzeptanz. Die Wahl fiel auf dieses Verfahren, weil hierbei die Daten nicht normalverteilt und die Variablen lediglich ordinalskaliert sein müssen (Bühner & Ziegler 2009). Dies ist in Anbetracht des Skalenniveaus der zu analysierenden Variablen von besonderer Relevanz. Alle Faktoren (bspw. Alter oder Commitment), welche mit der abhängigen Variable (Akzeptanz) korrelierten, wurden in einem nachfolgenden Schritt in der **Kovarianzanalyse** berücksichtigt. Für die Stärke des Zusammenhangs gibt der Korrelationskoeffizient Auskunft. Die Werte werden in der vorliegenden Arbeit nach Zöfel (2003) folgendermassen eingestuft und interpretiert.

- $|r| \leq .2$  = sehr geringe Korrelation
- $.2 < |r| \leq .5$  = geringe Korrelation
- $.5 < |r| \leq .7$  = mittlere Korrelation
- $.7 < |r| \leq .9$  = hohe Korrelation
- $.9 < |r| \leq 1.00$  = sehr hohe Korrelation

Wie erwähnt, wurden alle Faktoren welche mit der abhängigen Variable korrelierten in der nachfolgenden Kovarianzanalyse (ANCOVA) berücksichtigt. Diese stellt eine besonders ökonomische Möglichkeit dar, Drittvariablen in den Datenanalyseprozess zu implizieren und so mögliche Einflussfaktoren auf das Akzeptanzkonstrukt herauszupartialisieren (Bühl, 2008). So können gesichtete Schlussfolgerungen in Bezug auf die Akzeptanz einzelner Vignetten gezogen werden. Mittels einer Kovarianzanalyse werden somit die Varianzen der abhängigen



Variable (Akzeptanz) und der unabhängigen Variablen (Vignetten) unter Berücksichtigung der Kovariate verglichen. Es fand eine Prüfung der Daten auf Normalverteilung der Residuen in Anbetracht der Stichprobengrösse (vgl. Kapitel 4.3.2., Voraussetzungsprüfungen) mittels Kolmogorov-Smirnov-Test statt. Auf einen intervallskalierten Datenpool wurde bereits hingewiesen. Die Prüfung auf Varianzhomogenität erfolgte mittels Levene-Test. Ist der Levene-Test nicht signifikant, so kann von homogenen Varianzen ausgegangen werden (Zöfel, 2003). Inwiefern die Voraussetzungen erfüllt wurden, wird in Kapitel 4.3.2., Voraussetzungsprüfungen beschrieben. Die statistische Signifikanz ist stark von der Stichprobengrösse abhängig. Beispielsweise kann durch eine verhältnismässig hohe Stichprobengrösse die statistische Signifikanz herbeigeführt werden, oder bei einer verhältnismässig zu kleinen Stichprobe kann kein Effekt gefunden werden, obwohl es einen geben würde. Somit sagt statistische Signifikanz lediglich etwas über die Existenz eines Effektes aus, jedoch sind keine Rückschlüsse auf die Relevanz des Ergebnisses möglich (Bortz & Döring, 2006). In dieser Datenanalyse wurde deshalb das partielle Eta-Quadrat (partielles  $\eta^2$ ), als das Mass für die Effektgrösse herangezogen. Zur Interpretation werden in der vorliegenden Arbeit folgende Grenzen genutzt: kleiner als 0.06 zeigt einen kleinen Effekt, zwischen 0.06 und 0.14 steht für einen mittleren Effekt und grössere Werte bezeichnen einen starken Effekt (Huber, Meyer & Lenzen, 2014)

Abschliessend wurde mit einem post-hoc Test überprüft, inwiefern sich die Mittelwerte signifikant voneinander unterscheiden. Die Wahl fiel dabei auf den Tukey-Test. Dies ist ein post-hoc Test der alle möglichen Gruppenkombinationen vergleicht. Er ist in Bezug auf die konservative beziehungsweise liberale Haltung mittig anzusiedeln. Er ist dann zu empfehlen, wenn Varianzhomogenität gegeben ist und die Gruppengrösse gleich ist (Bühl, 2008). Dieser Test soll eine Antwort darauf geben, welche Vignette die höchste und tiefste Akzeptanz in der Beurteilung der Akteure aufweist und ob sich im Hinblick auf die Akzeptanz einzelne Vignetten signifikant voneinander unterscheiden. Für die vorliegende Arbeit wurde dabei das Signifikanzniveau von 5% festgelegt. Ein signifikantes Ergebnis liegt somit dann vor, wenn der Test eine Irrtumswahrscheinlichkeit von 5% oder weniger ermittelt ( $p \leq .05$ ). Wie bereits in der Kovarianzanalyse wurde ein Mass der Effektstärke herangezogen, da dieses Mass kaum von der Stichprobengrösse beeinflusst wird. In dieser Analyse wurden Effektstärken nach Cohens  $d$  berechnet. Dabei wurden Werte Cohens  $d > 0.80$  als gross interpretiert, Effektstärken zwischen 0.80 und 0.50 als mittel und Effektstärken zwischen 0.50 und 0.20 als klein (Bortz & Döring, 2006).

### 3.3.5. Gütekriterien

Nachstehend wird darauf eingegangen, inwiefern der Fragebogen des Moduls 3 den Hauptgütekriterien Objektivität, Validität und Reliabilität nach Bühner (2010) entspricht.

### Objektivität

Beim vorliegenden Fragebogen handelt es sich um ein standardisiertes Messinstrument mit einem geschlossenen Antwortformat. Somit stellt die Objektivität kein Problem dar.

### Validität

Um das Gütekriterium der Validität zu erfüllen, wurde den Empfehlungen von Atteslander (2003) nachgekommen. Hierbei wurde eine Expertenvvalidierung des Instruments durchgeführt. Im Rahmen der Pretest-Phase nahmen Testpersonen eine Einschätzung der Gültigkeit der zum Einsatz geplanten Skalen und Items vor. Zudem wurde der Fragebogen entlang der Expertendiskussionen in der Orientierungsphase überprüft. Hierbei wurde weiteren Empfehlungen von den Experten nachgekommen. Die Inhaltsvalidität wurde insofern überprüft, dass die Experten nach der Vollständigkeit und Verständlichkeit der vorgelegten Themenfelder gefragt wurden, wie von Nübling, Stössel, Hasselhorn, Michaelis und Hofmann (2005) beschrieben.

### Reliabilität

Die Reliabilität der Skalen Commitment und Akzeptanz wurde mittels einer internen Konsistenzschätzung überprüft. Hierfür wurde der Alphakoeffizient Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) nach Zöfel, (2003) herangezogen. Werte von  $\alpha \geq .70$ , gelten in der vorliegenden Arbeit als zufriedenstellend. Zudem wurde der Trennschärfeffizient ( $r_{it}$ ), also die Korrelation zwischen den Punktwerten pro Item  $i$  und dem Gesamttestwert  $t$ . Die Trennschärfe gibt somit an, wie gut das gesamte Testergebnis aufgrund der Beantwortung eines einzelnen Items vorhersagbar ist. In der vorliegenden Arbeit gelten nach Bortz und Döring (2006) Werte zwischen  $r_{it} = .30$  und  $.50$  als mittelmässig und  $r_{it} \geq .50$  als hoch. Inwiefern dieses Gütekriterium und andere Voraussetzungen für die statistischen Datenanalysen erfüllt wurde, wird im Kapitel 4.3.2., Voraussetzungsprüfungen erläutert.

## 4. Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse von den Fragestellungen und der Zielsetzung des Implementations- und Evaluationsauftrags dargestellt. Die den Ergebnissen zugrundeliegenden Auswertungsverfahren und statistischen Kennzahlen sind dem jeweiligen Anhang zu entnehmen. Nachfolgend werden die Ergebnisse aus den einzelnen Modulen 1-3 dargestellt.

### 4.1. Modul 1: MA-Befragung

#### 4.1.1. Beschreibung der Stichprobe

Der im Modul 1 verwendete Fragebogen wurden an insgesamt  $N = 63$  Personen ausgeteilt. Er wurde von insgesamt  $N = 58$  Personen ausgefüllt, was einem Rücklauf von 92 % entspricht. Ein solcher Rücklauf ist als hoch zu interpretieren. Somit ist die Repräsentativität der Ergebnisse gewährleistet und es dürfen gemäss Schumann (2011) Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit getroffen werden. In Tabelle 3 sind nachstehend die wichtigsten Merkmale der befragten Personen für dieses Modul aufgeführt.

Tabelle 2: Merkmalstabelle Fragebogenerhebung

Merkmal	Ausprägung (Bereiche)	Absolute Häufigkeit	Relative Häufigkeit
Arbeitsbereich	Ärzte & Therapeuten	15	26.0%
	Pflege & Pädagogik	43	74.0%

#### 4.1.2. Ergebnisse Modul 1

Nachfolgend werden die Ergebnisse von Moduls 1 präsentiert und die erste Fragestellung mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring und Gläser-Zikuda (2005) sowie einer Cluster-Bildung und einer kategorienbezogene Feinauswertung beantwortet:

*Welche Leistungskriterien der MAB erachten die unterschiedlichen Akteure der Bereiche Ärzte und Therapie sowie Pflege und Pädagogik als relevant und praxisnah?*

Ausführliche Informationen über Ergebnisse und Auswertungsmethoden sind dem Anhang C, Datenauswertung Modul 1 zu entnehmen. Die Darstellung der Ergebnisse beginnt mit der Auflistung der spezifischen Leistungskriterien, gegliedert in die einzelnen Akteursgruppen. Im Anschluss werden die organisationsübergreifenden Leistungskriterien präsentiert, welche für alle Akteursgruppen identisch sind.

## Spezifische Leistungskriterien: Ärzte und Therapeuten

Mittels der im Kapitel 3.3.4., Auswertungsverfahren genannten qualitativen Datenauswertungsmethode konnten insgesamt vier Kategorien konstruiert werden, welche die Basis für die aktorsgruppenspezifische Leistungsbeurteilung der Ärzte und Therapeuten darstellt. Nachfolgend werden die einzelnen relevanten und praxisnahen Kategorien und deren Subkategorien aufgelistet.

- Patientenarbeit
  - *Erkennung von psychodynamischen Hintergründen*
  - *Fallverständnis*
  - *Diagnostische Abklärungen*
  - *Erschliessung von Anschlusslösungen*
  - *Beziehungsgestaltung*
  - *Setting*
  - *Medikation*
  - *Umsetzen von Hinweisen aus dem Coaching*
- Zusammenarbeit mit Anspruchsgruppen
  - *Elternarbeit*
  - *Zusammenarbeit mit Behörden und Ämtern*
  - *Organisation von Anschlusslösungen*
  - *Führung von Sitzungen und Konferenzen*
- Dokumentation und Organisation
  - *Vorbereitung auf die Visite*
  - *Qualität von Austrittsberichten*
  - *Handlungssicherheit mit dem Klinik-Informationssystem (KIS)*
- Umgang mit herausfordernden Situationen
  - *Krisenmanagement*
  - *Pikett-Dienst*
  - *Noteintritt*

## Spezifische Leistungskriterien: Pflege und Pädagogik

Für diese Akteursgruppe liessen sich ebenso insgesamt vier Kategorien entwickeln, welche die Basis für die spezifische Leistungsbeurteilung der Mitarbeitenden darstellt. Die relevanten und praxisnahen Kategorien und deren Subkategorien sind im Anschluss beschrieben.

- Patientenarbeit
  - *Beziehungsgestaltung*
  - *Begleitung der Patienten im Stationsalltag*
  - *Wertschätzende Grundhaltung und Empathie*
  - *Förderung der Kompetenzen und Entwicklung*
  - *Bezugspersonenarbeit*
  - *Überzeugungskraft*
- Zusammenarbeit mit Anspruchsgruppen
  - *Elternarbeit*
  - *Zusammenarbeit mit Behörden und Ämtern*
- Dokumentation und Organisation
  - *Administration und Organisation von Terminen*
  - *Qualität von Berichten*
  - *Handlungssicherheit mit dem Klinik-Informationssystem (KIS)*
- Umgang mit herausfordernden Situationen
  - *Krisenmanagement am Patienten*
  - *Krisenmanagement mit Anspruchsgruppen*
  - *Persönliches Krisenmanagement*
  - *Umgang mit Zwangsmassnahmen*
  - *Aggressionsmanagement*

Aus dem Datenpool liessen sich insgesamt vier relevante und praxisnahe Beurteilungskriterien entwickeln, welche die Basis der organisationsübergreifenden Leistungsbeurteilung darstellen. Demnach werden alle Akteursgruppen nebst den spezifischen Leistungskriterien anhand folgender Kategorien und deren Subkategorien beurteilt.

- Arbeitsweise
  - *Adäquate Bewältigung des Arbeitsvolumens*
  - *Setzen von Prioritäten*
  - *Zuverlässigkeit in der Anwendung von Fachwissen und Fachsprache*
  - *Sorgfalt und Pflichtbewusstsein*
  - *Flexibilität auch bei Neuerungen*
  - *Ganzheitliches Denkvermögen*
  - *Orientierung an den Bereichszielen*
  - *Professionelle Grundhaltung (achtsamer Umgang mit der Erscheinungsform, wertfreie Kommunikation, Selbstreflektion)*

- Eigenverantwortung und Initiative
  - *Herausforderungen und Probleme können selbständig gelöst werden*
  - *Persönliche Grenzen und Unsicherheiten werden erkannt und kommuniziert*
  - *Hilfeleistungen werden gegebenenfalls aufgesucht*
  - *Übernahme von Aufgaben oder Tätigkeiten ausserhalb der Zielvorgabe (Ressorts, Weiterbildungen etc.)*
  - *Einbringen von neuen Ideen*
  - *Aktive Beteiligung bei Entscheidungen*
- Zusammenarbeit und Umgangsform
  - *Offene und authentische Kommunikation*
  - *Respektvoller und wertschätzender Umgang untereinander*
  - *Hilfsbereitschaft*
  - *Kooperation und Konfliktfähigkeit*
  - *Beitrag zum Erhalt und zur Weiterentwicklung des Teams*
  - *Kompetenzorientiertes Arbeiten*
- Soft Skills
  - *Motivation (motiviert und Motivierbar)*
  - *Belastbarkeit*
  - *Kreativität*
  - *Lernbereitschaft*
  - *Fähigkeit zur Selbstreflexion*
  - *Beachtung der Work-Life-Balance*

## 4.2. Modul 2: Experteninterviews

---

### 4.2.1. Beschreibung der Stichprobe

Wie in Kapitel 3.2., Modul 2 Experteninterviews erwähnt, fiel bei der qualitativen Befragung aus praktischen und theoretischen Gründen die Wahl auf Experten. Hierbei handelt es sich bei den Befragten um Mitglieder der Geschäftsleitung. Insgesamt wurde das leitfadengeführte Experteninterview mit  $N = 2$  Personen durchgeführt. Es handelte sich hierbei um eine Vollerhebung.

### 4.2.2. Ergebnisse Modul 2

Nachfolgend werden die wichtigsten Ergebnisse des zweiten Moduls präsentiert und so Fragestellung 2 der vorliegenden Arbeit beantwortet:

*Wie beurteilt die Klinikleitung einzelne Änderungsvorschläge in Zusammenhang mit den Implikationen für die neue MAB?*

Die detaillierten Ergebnisse sind in Anhang C, Datenauswertung Modul 2 ersichtlich. Diese wurden nach dem von Zepke (2001) vorgeschlagenem Ablauf zur Auswertung qualitativer Datenmaterialien analysiert. Die Darstellung der qualitativen Ergebnisse gliedert sich nach einzelnen definierten Kategorien des Auswertungsverfahrens. Die Grundkategorien wurden dem im Anhang C Datenauswertung Modul 2 ersichtlichen Kategorienraster entnommen. Wird entlang der Ergebnisdarstellung nichts Anderes vermerkt, beziehen sich die Aussagen auf die Perspektiven beider Experten.

### Leistungskriterien

Den Experten wurden zu Beginn des leitfadengeführten Interviews die Ergebnisse der ersten Datenerhebung des Moduls 1 in Form eines Kriterienkataloges präsentiert. Hierbei wurden die zwei Experten gebeten, ihren spontanen Eindruck und ihre fachliche Meinung gegenüber den einzelnen Kriterien zum Ausdruck zu bringen. Im Anschluss wurden die Experten nach der Vollständigkeit und Verständlichkeit des Kataloges gefragt und sie sollten eruieren, welche Leistungskriterien in der Praxis einen besonderen hohen Stellenwert für Feedback haben.

Generell werden die einzelnen Kategorien der Leistungsbeurteilung (vgl. 4.1.2., Ergebnisse Modul 1) und der Kriterienkatalog als Ganzes positiv bewertet. Einziger Kritikpunkt war die Anordnung von einzelnen Kategorien. Hierbei sollte das Kriterium „*Patientenarbeit*“ an erster Stelle des Beurteilungskatalogs stehen. Das Kriterium „*Umgang mit herausfordernden Situationen*“ hingegen an letzter Stelle. Begründet werden diese Aussage mit der hohen Priorisierung der Patientenarbeit aus organisatorischer Perspektive und damit, dass Krisensituationen im Stationsalltag verhältnismässig selten vorkommen.

*"Krisen kommen selten vor (...) so suggeriert man den Mitarbeitern, dass es häufig Krisen im Klinikalltag gibt (...) die Patientenarbeit stellt für die Leitung die wichtigste Basis der Beurteilung dar."*

Zudem wurden in Bezug auf die Terminologie einzelner Subkategorien Anpassungen formuliert. Hierbei äusserte der erste Experte den Wunsch, dass der Begriff „kompetenzorientiertes Arbeiten“ anstelle von „*Abgrenzung*“ eingeführt werde. Dieser sei positiver. Auch sollte die Subkategorie „*Begeisterungsfähigkeit*“ durch „*Motivation (motiviert und motivierend)*“ ersetzt werden. Begründet wurde dies damit, dass es aus Sicht der Leitung wünschenswert sei, dass Mitarbeitende aktiv zur Motivation von anderen Arbeitskollegen beitragen würden.

*"Ich würde den Punkt „motiviert und motivierend“ nennen (...) Mitarbeiter sollten auch Andere motivieren und nicht nur sich selbst begeistern lassen."*

Der zweite Experte betonte, dass die Subkategorie „*Teamfähigkeit*“ präzisiert werden sollte.

Hierbei äusserte er den Vorschlag „*Teamfähigkeit*“ durch „*Beitrag zum Erhalt und zur Weiterentwicklung des Teams*“ zu ersetzen, welcher Bestandteil des Leitbilds der Organisation ist.

*"Vielleicht wäre es sinnvoll einen anderen, etwas konkreteren Punkt als die Teamfähigkeit zu verwenden (...) Ich würde diesen Punkt durch ein im Leitbild vorhandenes Kriterium ersetzen: „Beitrag zum Erhalt und Weiterentwicklung des Teams“."*

In Bezug auf die Vollständigkeit einzelner Subkategorien wurde vom ersten Experten vorgeschlagen „*Professionalität*“ als weitere Subkategorie in den Leistungskatalog zu implementieren. Aus Sicht des Experten gibt es in diesem Hinblick grossen Handlungsbedarf und hohes Entwicklungspotential.

*"Für mich fehlt ein Punkt wie Professionalität (...) mir fällt immer wieder auf, dass dies bei den Mitarbeitern ein wichtiges Thema ist (...) Beispielsweise kommen einige Mitarbeiter unseriös gekleidet zur Arbeit. Oder wie sie miteinander oder über andere sprechen, entspricht nicht ihrer Qualifikation."*

Auch betonte der erste Experte, dass das „*Krisenmanagement mit dem Patienten*“ durch weitere Subkategorien wie das „*persönliche Krisenmanagement*“ und „*Krisenmanagement mit Anspruchsgruppen*“ ergänzt werden sollten. Dies seien ebenso wesentliche Bestandteile der Arbeit in der Organisation.

*"Ich würde nicht nur Krisenmanagement am Patienten einschätzen. Was genau so wichtig ist, ist das Krisenmanagement durch sich selbst und mit den Anspruchsgruppen (...) was fast häufiger in der Praxis vorkommt."*

## Gestaltung und Durchführung

Im Anschluss wurden die Meinungen der Experten gegenüber der allgemeinen Gestaltung und Durchführung der MAB erfragt. Hierbei wurden die Implikationen der vorliegenden Arbeit geschildert und einzelne zentrale Konzepte präsentiert. Zunächst wurden die Einstellungen und Meinungen gegenüber einem Leitfadens und einem formalen Gesprächskonzept erfasst. Im Anschluss wurde der strukturelle Rahmen der MAB und die Rolle eines Coachings thematisiert. Abschliessend wurden die Experten gefragt, ob es in Bezug auf die genannten Konzepte noch andere Alternativen oder Ergänzungen gibt.

Gegenüber einem Gesprächsleitfaden, welcher die MAB strukturieren und unterstützen sollte, äusserten sich die Experten unterschiedlich. Experte 1 war der Meinung, dass ein klar strukturierter Leitfaden in der Praxis nicht gebraucht würde, da er die Leitungspersonen im Beurteilungs- und Arbeitsprozess zu stark einschränken würde. Zudem seien die Leitungs-



personen kompetent genug ein Gespräch zu führen.

*"Ich denke nicht, dass die Art und Weise wie ein Gespräch geführt werden soll, strikt vorgegeben werden muss (...) Leitungspersonen sind kompetent genug (...) Dies schränkt die Leitung zu stark ein."*

Hingegen empfindet Experte 2 die Möglichkeit eines Leitfadens als eine gute Chance, um sicherzustellen, dass alle Vorgesetzten die MAB wie vorgesehen über die ganze Organisation gleich umsetzen.

*"Ich finde die Möglichkeit eines Leitfadens eine gute Idee, dies stellt sicher, dass alle Vorgesetzten die Mitarbeiterbeurteilung gleich umsetzen."*

Einigkeit besteht insofern, dass allgemeine Durchführungsrichtlinien für die MAB formuliert werden sollen und diese dann im internen Qualitätsmanagement verankert werden.

*"Ich denke es sollten im QM Richtlinien formuliert werden (...) Das sollte im QM verankert werden."*

## Beurteilungsverfahren

Nach der Gestaltung und Durchführung wurden Beurteilungsverfahren thematisiert. Wiederrum wurden zunächst die Implikationen geschildert und zentrale Konzepte präsentiert. Es wurden die Meinungen zu einer freien Eindrucksschilderung und zu einem Einstufungsverfahren erfasst. Anschliessend wurde gefragt, ob es für die Experten in Bezug auf die genannten Konzepte noch Alternativen oder Ergänzungen geben würde.

Die Experten empfanden sowohl die freie Eindrucksschilderung in Form eines verbalen Feedbacks, wie auch eine 6-stufige Skala als Einstufungsverfahren als geeignete Möglichkeiten für ein Beurteilungsverfahren.

*"Ich finde die mündliche Rückmeldung eine gute Idee (...) Für mich stellt eine Skala von 1-6 eine gute Möglichkeit dar."*

Jedoch bestand Unsicherheit darin, wofür die genannten Beurteilungsverfahren konkret eingesetzt werden sollten. Einerseits wurde die Möglichkeit einer Berechnung eines Mittelwertes einzelner eingeschätzter Leistungskriterien über die ganze Beurteilung erwogen. Andererseits würde sich durch die Beurteilung der Experten eine zusammenfassende Gesamtbeurteilung in schriftlicher Form oder anhand eines graphischen Einstufungsverfahrens eruieren lassen.

*"Ich finde die Idee einer Einschätzung auf einem solchen Balken gut (...) Vielleicht ist es auch sinnvoll, wenn am Schluss der Beurteilung eine Gesamtbeurteilung in Form eines Zahlenwer-*

*tes erfolgt (...) Ich finde die Option gut, wenn nach jedem Punkt eine kurze schriftliche Rückmeldung erfolgt."*

### Beurteilungsquellen

Nach den Beurteilungsverfahren wurden die Meinungen der Experten zu unterschiedlichen Quellen der Beurteilung (Vorgesetzte, Selbsteinschätzung und Arbeitskollegen) erfasst. Zudem wurde die Möglichkeit eines Bottom-up Feedbacks thematisiert.

Die Experten sind sich darin einig, dass die Beobachtungen der direkten Vorgesetzten die Basis der Beurteilung ist. Diese sollten als Quelle der Beurteilung die höchste Priorität haben.

*„Die Vorgesetztereinschätzung hat höchste Priorität (...) Generell sollte der direkte Vorgesetzte die Mitarbeitenden beurteilen.“*

Experte 1 beurteilte zudem die Möglichkeit einer Selbst- und Fremdeinschätzung als positiv und wünschenswert.

*„Ich finde es gut, wenn sich die Mitarbeiter auch selbst einschätzen.“*

Hingegen beurteilte Experte 2 den Einbezug von Arbeitskollegen in die MAB als weitere Beurteilungsquelle als kritisch. Jedoch betonte dieser, dass man sich auch an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden orientieren sollte.

*"Ich denke, dass die Beurteilung durch Arbeitskollegen nicht funktionieren wird (...) Ich finde es schwierig, wenn Arbeitskollegen in den Beurteilungsprozess miteinbezogen werden, aber vielleicht wird das von den Mitarbeitenden auch gewünscht."*

Auch wurde ein Bottom-up-Feedback von den Mitarbeitenden gegenüber den Leitungspersonen positiv bewertet und als wünschenswert bezeichnet.

*"Ich denke, dass auch die Vorgesetzten bewertet werden sollen (...) Gute Idee, dass der Vorgesetzte auch beurteilt wird."*

### Zielsetzung und Förderungsmassnahmen

Abschliessend wurden die Implikation und Konzeptionen bezüglich der Ausgestaltung der Zielsetzung und Förderungsmassnahmen geschildert. An dieser Stelle wurde zudem besprochen, wie die Zielsetzung und die damit verbundenen Förderungsmassnahmen im Arbeitsalltag verwendet werden sollten.

Gegenüber den genannten formalen Vorgaben für Zielformulierung zeigte sich eine allgemeine positive Grundhaltung. Hierbei sollten die auf Basis der MAB formulierten Ziele für den Arbeitsalltag Verwendung finden.

*"Ich denke, es sollte so einen Leitfaden für die Formulierung von Zielen geben (...) Den Vorschlag für ein Auswertungsraster finde ich gut."*

Zudem wurde von Experte 2 betont, dass ein Bedarf für eine regelmässige Evaluation der Zielsetzungen bestehe. Auch Experte 1 war der Meinung, dass im Arbeitsalltag aktiv an den Zielsetzungen gearbeitet werden sollte.

*"Die Ziele sollen regelmässig überprüft werden (...) Mit den formulierten Zielen soll im Arbeitsalltag gearbeitet werden."*

Experte 2 betonte die Bedeutung einer Selbsteinschätzung der Mitarbeitenden in Bezug auf die Zielsetzung. Dabei sollten die Mitarbeitenden beurteilen, wie es ihnen bei der Arbeit an den Zielen und mit den formulierten Förderungsmaßnahmen ergangen ist.

*"Ich denke, es ist wichtig, wenn sich der Mitarbeiter selbst reflektiert und schaut wie ist es ihm selbst mit der Erreichung der Ziele und den Förderungsmaßnahmen ergangen ist (...) Die Leitung sollte zudem auch ihre eigene Auffassung zum Ausdruck bringen."*

Experte 2 war der Auffassung, dass im Hinblick auf die Operationalisierung der Erreichung der formulierten Ziele eine Skala implementiert werden sollte.

*„Ich könnte mir denken, wenn wir eine relativ unstrukturierte MAB haben, sollte zumindest die Erreichung der Ziele mit einer Skala ausgewertet werden.“*

#### 4.2.3. Zusammenfassende Übersicht der Ergebnisse

Die geschilderten Ergebnisse lassen insgesamt drei mögliche Versionen der MAB konstruieren, die sich in Bezug auf die Formalisierung unterscheiden. Hierbei ist die erste Version stark formalisiert. Die zweite Vignette ist hingegen relativ offen und formfrei. Die dritte Vignette ist eine Mischung aus formalisierten und offenen Elementen. In der nachfolgenden Tabelle 3 wird zusammenfassend beschrieben, wie einzelne Elemente der MAB für die folgende Vignettenstudie konstruiert und ausgestaltet sind.

Tabelle 3: Vignetten

	Vignette 1	Vignette 2	Vignette 3
<b>Leistungs-kriterien</b>	Die Leistungskriterien sind klar definiert und müssen alle beurteilt werden.	Die einzelnen Beurteilungskriterien unterschieden sich je nach Arbeitsbereich. Es müssen nicht alle Kriterien beurteilt werden.	Für jeden Arbeitsbereich gibt es insgesamt vier spezifische Beurteilungskriterien, welche alle eingeschätzt werden müssen.
<b>Gestaltung &amp; Durchführung</b>	Die MAB wird einmal jährlich durchgeführt. Das MAB-Formular dient dabei als Leitfaden und gibt somit den strukturellen Rahmen vor.	Die MAB kann je nach Bedarf situativ durchgeführt werden. Es ist keine vorgegebene Struktur vorhanden. Es kann schwerpunktmässig auf einzelne als relevant erachtete Elemente eingegangen werden.	Die MAB wird mindestens einmal jährlich durchgeführt. Es gelten allgemeine formale Vorgaben für das Mitarbeitendengespräch. Dabei dient ein Leitfaden als Orientierung.
<b>Beurteilungs-verfahren</b>	Einzelne Punkte (Ziel, Konkretisierung, etc.) stellen die Basis für die Zielformulierung dar. Die Erreichung der formulierten Ziele wird im Rahmen der nächsten MAB überprüft und mit einer Skala ausgewertet.	Auf Basis der MAB formulieren die Mitarbeitenden selbständig Ziele für den Arbeitsalltag und erarbeiten einen Zeitplan für die Erreichung der Ziele. Dabei sind die Vorgaben der Vorgesetzten zu berücksichtigen. Bei der nächsten MAB wird die Erreichung der formulierten Ziele anhand eines Auswertungsraters dem Vorgesetzten besprochen.	Auf Basis der MAB werden Zielsetzungen für den Arbeitsalltag anhand eines Formulars definiert. Dabei soll das Dokument für die Arbeit an den Zielsetzungen im Arbeitsalltag fortlaufend Verwendung finden. Bei der nächsten MAB wird die Arbeit an den formulierten Zielsetzungen zusammenfassend besprochen.
<b>Beurteilungs-quellen</b>	Die Basis für die Beurteilung stellen die Beobachtungen der direkten Vorgesetzten dar.	Die Basis für die Beurteilung stellen die Beobachtungen der direkten Vorgesetzten, das Feedback von Arbeitskollegen und die Selbsteinschätzung dar.	Die Basis für die Beurteilung stellen die Beobachtungen des direkten Vorgesetzten und die Selbsteinschätzung der Mitarbeitenden dar. Ein Bottom-up-Feedback ist vorgesehen.
<b>Zielsetzung &amp; Förderungs-massnahmen</b>	Die Leistungsbeurteilung findet anhand eines Einstufungsverfahrens statt. Die Erreichung der formulierten Ziele wird im Rahmen der nächsten MAB überprüft und mit einer Skala ausgewertet.	Die Rückmeldung in Bezug auf die einzelnen Beurteilungskriterien findet in verbalisierter Form statt. Rückmeldungen werden entlang einzelner eingeschätzter Beurteilungskriterien schriftlich fixiert.	Die Rückmeldung in Bezug auf die einzelnen Beurteilungskriterien findet in verbalisierter Form statt. Eine zusammenfassende Gesamtbeurteilung erfolgt in schriftlicher Form entlang einzelner Beurteilungskriterien und anhand eines graphischen Einstufungsverfahrens.

Aus Tabelle 3 geht hervor, dass die im Modul 1 erarbeiteten Leistungskriterien im Rahmen der MAB alle eingeschätzt werden können. Ebenso könnte man sich schwerpunktmässig für eine Auswahl von Leistungskriterien aus dem Kriterienkatalog entscheiden. Zudem besteht Unsicherheit darin, ob ein Leitfaden-Formular den strukturellen Rahmen vorgibt oder die MAB keine vorgegebene Struktur beinhalten sollte. Auch könnte die MAB jährlich, halbjährlich oder je nach Bedarf oder Wunsch situativ durchgeführt werden. Die Befunde Sprechen sowohl für eine Leistungsbeurteilung anhand eines Einstufungsverfahrens, als auch für eine verbalisierte Form ohne Einstufungsverfahren. Zudem könnte auch eine Kombination beider Verfahren im Sinne einer zusammenfassenden Gesamtbeurteilung in schriftlicher Form und anhand eines graphischen Einstufungsverfahrens in der neuen MAB verwendet werden. In Bezug auf mögliche Beurteilungsquellen könnten die Beobachtungen der direkten Vorgesetzten, die Selbsteinschätzung der Mitarbeitenden und das Feedback von Arbeitskollegen in Betracht gezogen werden. Ein Bottom-up-Feedback von den Mitarbeitenden gegenüber den Leitungspersonen stellt in diesem Zusammenhang auch eine realistische Variante dar. Die Ergebnisse zeigen, dass ein Bedarf für allgemeine formale Vorgaben für die Erarbeitung der Ziele und Förderungsmassnahmen besteht. Diese können unterschiedlich ausgestaltet werden (vgl. Anhang E, Fragebogen). Zudem könnte die Erreichung der formulierten Ziele mit einer Skala oder anhand eines Auswertungsrasters in schriftlicher Form besprochen werden. Überdies stellt die Möglichkeit eines leitfadengestützten Gesprächs, welches die Arbeit an den persönlichen Zielen thematisiert und evaluiert, eine Option für die neue MAB dar.

### 4.3. Modul 3: Vignettenstudie

---

#### 4.3.1. Beschreibung der Stichprobe

Um die Ergebnisse ganzheitlich vergleichen und verallgemeinern zu können und in Anbetracht der Stichprobengrösse wurde um ausreichend Datenmaterial für die vorliegenden Analyseverfahren zu generieren eine Vollerhebung in der Organisation des Praxispartners angestrebt. Zudem wurde sich aus den Besagten Gründen für abhängige Messungen entschieden. Somit wurde der Fragebogen wiederum an insgesamt  $N = 88$  Personen ausgeteilt. Der Fragebogen wurde hierbei von  $N = 83$  Personen ausgefüllt, was einen Rücklauf von 94% entspricht. Dieser Rücklauf ist als sehr hoch zu interpretieren. Somit ist die Repräsentativität der Ergebnisse gewährleistet und es dürfen nach Schumann (2011) Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit getroffen werden. Es wurden somit insgesamt 249 Vignetten eingeschätzt. In Tabelle 4 sind nachstehend die wichtigsten Merkmale der Befragten für dieses Modul aufgeführt.

Tabelle 4: Merkmaltabelle Vignettenstudie

Merkmal	Ausprägung	Absolute Häufigkeit	Relative Häufigkeit
Geschlecht	weiblich	58	
	männlich	25	
Alter	20 – 29 Jahre	31	37.3%
	30 – 39 Jahre	24	28.9%
	30 – 49 Jahre	11	13.3%
	50 – 59 Jahre	17	20.5%
	<b>Mittelwert</b>	<b>37.05</b>	
Dienstjahre	0 – 5 Jahre	60	72.0%
	6 – 10 Jahre	13	15.7%
	11 – 15 Jahre	3	3.7%
	16 – 20 Jahre	4	4.9%
	21 – 25 Jahre	1	1.2%
	26 – 30 Jahre	2	2.5%
	<b>Mittelwert</b>	<b>4.89</b>	
Arbeitsbereich	Ärzte & Therapeuten	18	21.7%
	Gastronomie	4	4.8%
	Haus- und Technischer Dienst	8	9.6%
	Lehrpersonen	7	8.4%
	Pflege & Pädagogik	41	49.4%
	Sekretariat	5	6.1%
Leitungsfunktion	Leitungsfunktion	14	16.9%
	Keine Leitungsfunktion	69	83.1%

### 4.3.2. Voraussetzungsprüfungen

Bevor auf die Beantwortung der Fragestellungen eingegangen wird, werden zuerst die Ergebnisse der Voraussetzungsprüfungen für die nachfolgende Datenauswertung dargestellt. Detaillierte Informationen und Ergebnistabellen sind dem Anhang E, Datenauswertung, Reliabilitätsanalysen zu entnehmen.

#### Reliabilität: Skala Nutzerakzeptanz

Zur Beurteilung der Brauchbarkeit der Items, welche die Nutzerakzeptanz operationalisieren sollen, wurden die im letzten Kapitel definierten Werte für den Trennschärfekoeffizienten und den Reliabilitätskoeffizienten herangezogen. In der nachfolgenden Tabelle 5 können die Trennschärfekoeffizienten der Skala entnommen werden.

Tabelle 5: Reliabilitätsanalyse Skala Nutzerakzeptanz

	Mittelwert, wenn Item gelöscht	Varianz, wenn Item gelöscht	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	C. Alpha, wenn Item gelöscht
A01 unzuverlässig - zuverlässig	46.84	91.09	.65	.88
A02 bedeutungslos - bedeutsam	46.69	89.84	.75	.87
A03 wenig anregend - anregend	46.90	88.19	.65	.88
A04 langweilig - interessant	46.86	89.13	.68	.88
A05 veraltet – innovativ	47.06	90.61	.59	.88
A06 schlecht - gut	47.02	88.23	.76	.87
A07 kompliziert – einfach	47.17	96.63	.33	.90
A08 nutzlos – nützlich	46.74	90.89	.73	.87
A09 unseriös – seriös	46.93	90.83	.69	.88
A10 zeitraubend – zeitsparend	47.73	97.01	.33	.90
A11 unwichtig – wichtig	46.75	90.00	.74	.87

Tabelle 5 ist zu entnehmen, dass sich die einzelnen Trennschärfenkoeffizienten zwischen  $r_{it} = .33$  und  $r_{it} = .75$  bewegen, was mittelmässigen bis hohen Werten innerhalb des Grenzbereichs entspricht. Folglich dürfen diese Items für die Skala verwendet werden. Zudem weist die Skala eine zufriedenstellende interne Konsistenz von  $\alpha = .89$  auf.

### Reliabilität Skala Commitment

Nebst der Skala Nutzerakzeptanz wurde die Skala, welche das organisatorische Commitment der Befragten erhebt, einer Reliabilitätsanalyse unterzogen. Die Beurteilung der Brauchbarkeit der Items und der Skala als Ganzes fand unter denselben Voraussetzungen wie die Reliabilitätsanalyse der Skala Nutzerakzeptanz statt. Die Kennzahlen sind in nachfolgender Tabelle 6 ersichtlich.

Tabelle 6: Reliabilitätsanalyse Skala Commitment

	Mittelwert, wenn Item gelöscht	Varianz, wenn Item gelöscht	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	C. Alpha, wenn Item gelöscht
C01 Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Organisation verbringen zu können.	15.40	6.42	.59	.71
C02 Ich fühle mich emotional mit dieser Organisation besonders verbunden.	15.89	6.89	.46	.77
C03 Ich bin stolz darauf, dieser Organisation anzugehören.	15.58	6.48	.71	.69
C04 Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen der Organisation passen.	15.56	7.44	.53	.74

Aus Tabelle 6 geht hervor, dass die einzelnen Trennschärfenkoeffizienten dieser Skala sich zwischen  $r_{it} = .46$  und  $r_{it} = .53$  bewegen, was wiederum Werten innerhalb des Grenzbereichs entspricht. Folglich dürfen diese Items für die Skala verwendet werden. Zudem weist die Skala eine zufriedenstellende Homogenität im Sinne von Cronbachs Alpha von  $\alpha = .77$  auf.



## Normalverteilung und Varianzhomogenität

Wie in Kapitel 3.3.4., Auswertungsverfahren wurde im Sinne der Voraussetzungsprüfung die abhängige Variable auf Normalverteilung der Daten mittels Kolmogorov-Smirnov-Test überprüft. Aus der Tabelle *“Kolmogorov-Smirnov-Anpassungs-Test“* in Anhang E, Datenauswertung, Voraussetzungsprüfungen geht hervor, dass das Ergebnis signifikant ist. Somit ist der Datensatz nicht normalverteilt. Dies würde für eine Verletzung der Voraussetzung sprechen. Vielmehr sollten, um die Voraussetzungen für eine Varianzanalyse zu erfüllen, die Differenzen der Mittelwerte normalverteilt sein (Tavakoli, 2013). Das ist bei grösseren Stichproben automatisch der Fall. Hierbei werden bei abhängigen Messungen ca. 30 Erhebungen pro Faktorstufe als Minimum empfohlen. Diese Voraussetzung ist in der vorliegenden Arbeit mit 83 Messungen pro Vignette erfüllt. Zudem hat sich in der Praxis auch gezeigt, dass eine Varianzanalyse relativ robust gegenüber der Verletzung der Normalverteilung ist (Wilcox, 2012).

Überdies wurde die abhängige Variable mittels eines Tests auf Homogenität der Varianzen nach Levene überprüft. Aus der Tabelle *“Levene-Test auf Gleichheit der Fehlervarianzen“* im Anhang E, Datenauswertung, Voraussetzungsprüfungen geht hervor, dass das Testergebnis nicht signifikant ist. Somit kann von der Homogenität der Varianzen ausgegangen werden. Die Voraussetzung für eine Varianzanalyse ist hiermit erfüllt. Aus der Tabelle ist zu entnehmen, dass mit einer fehlenden Signifikanz von einer Varianzhomogenität ausgegangen werden kann. Somit sind die Voraussetzungen zur Durchführung einer Varianzanalyse erfüllt.

## Kovarianzanalyse

Die Kovarianzanalyse gilt hinsichtlich einer Verletzung der Homogenität der Steigung der Regressionen in den zu analysierenden Variablen als ein robustes Testverfahren (Bortz, 2005). Deshalb musste die Homogenität der Steigung der Variablen nicht berücksichtigt werden. Die Unabhängigkeit der Kovariate von der Gruppierungsvariable (Vignetten) wurde nach Field (2013) interpretativ berücksichtigt.

### 4.3.3. Ergebnisse Modul 3

Nachfolgend werden die Ergebnisse des dritten Moduls präsentiert und somit die letzten zwei Fragestellungen (Fragestellung 3 und Fragestellung 4) beantwortet:

*Welche relevanten Faktoren (falls solche eruiert werden können) beeinflussen die Nutzerakzeptanz der Vignetten durch die Akteure?*

*Welche Vignette der MAB weist in den unterschiedlichen Beurteilungen der Akteure die höchste Nutzerakzeptanz auf?*

Die detaillierten Informationen und Ergebnistabellen dieses Moduls sind in Anhang E, Datenauswertung zu entnehmen. Die Darstellung der quantitativen Ergebnisse gliedert sich nach dem in Kapitel 3.3.4., Auswertungsverfahren geschilderten Auswertungsprozess.

### Korrelationsanalysen

Um zu beantworten, ob weitere Faktoren einen Einfluss auf die Nutzerakzeptanz haben, wurde wie eingangs erwähnt eine bivariate Korrelationsanalyse nach Spearman berechnet und auf dem 5%-Signifikanzniveau evaluiert. Nachfolgende Korrelationsmatrix in der Tabelle 6 gibt einen Überblick über die Korrelationen zwischen den Variablen.

Tabelle 6: Korrelationsmatrix

	Akteurs- gruppe	Leitung	Anstel- lungsjahre	Alter	Geschlecht	Akzeptanz	Commit- ment
Akteurs- gruppe							
Leitung	-.039						
Anstel- lungsjahre	<b>-.278**</b>	<b>-.271**</b>					
Alter	<b>.669**</b>	<b>-.258**</b>	<b>.577**</b>				
Geschlecht	0.15	<b>.195**</b>	-.025	<b>-.196**</b>			
Akzeptanz	-.072	-.039	<b>-.160*</b>	<b>-.177**</b>	<b>.125*</b>		
Commit- ment	<b>.161*</b>	-.123	.092	<b>.141*</b>	<b>.125*</b>	.022	

Wie aus Tabelle 6 hervorgeht, besteht zwischen einer Vielzahl von Variablen ein Zusammenhang. An dieser Stelle wird auf die Zusammenhänge für die zu Beginn des Kapitels zu untersuchenden Fragestellungen eingegangen.

Es besteht ein signifikant negativer Zusammenhang zwischen der Akzeptanz der Vignetten und den Anstellungsjahren in der Organisation ( $r = -.160$ ,  $p \leq .05$ ), ebenso mit der dem Alter der befragten Personen ( $r = -.177$ ,  $p \leq .01$ ). Zudem ist aus Tabelle 6 zu entnehmen, dass zwischen der Akzeptanz und dem Geschlecht ein signifikant positiver Zusammenhang besteht ( $r = .124$ ,  $p \leq .05$ ). Gemäss Tabelle 6 besteht kein signifikanter Zusammenhang zwischen den

Akteursgruppen ( $r = -.072$ ,  $p = .260$ ), der Leitungsfunktion ( $r = -.039$ ,  $p = .545$ ) und dem organisatorischen Commitment ( $r = .022$ ,  $p = .729$ ) gegenüber der Akzeptanz. Vor diesem Hintergrund wurden die Variablen Anstellungsjahre, Alter und Geschlecht als relevante Faktoren, welche die Nutzerakzeptanz beeinflussen können, identifiziert. Diese wurden somit in die nachfolgende Kovarianzanalyse impliziert.

### Kovarianzanalyse und Post-Hoc Tests

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Kovarianzanalyse in einem Profildiagramm dargestellt. Dieses enthält jeweils die einzelnen Mittelwerte auf der Ordinate der abhängigen Variable (Nutzerakzeptanz). Auf der Abszisse sind die einzelnen Stufen der unabhängigen Variablen (Vignette 1, Vignette 2 und Vignette 3). Je höher die Mittelwerte in der nachfolgenden Darstellung sind, desto höher ist die Akzeptanz gegenüber den jeweiligen Vignetten zu deuten.

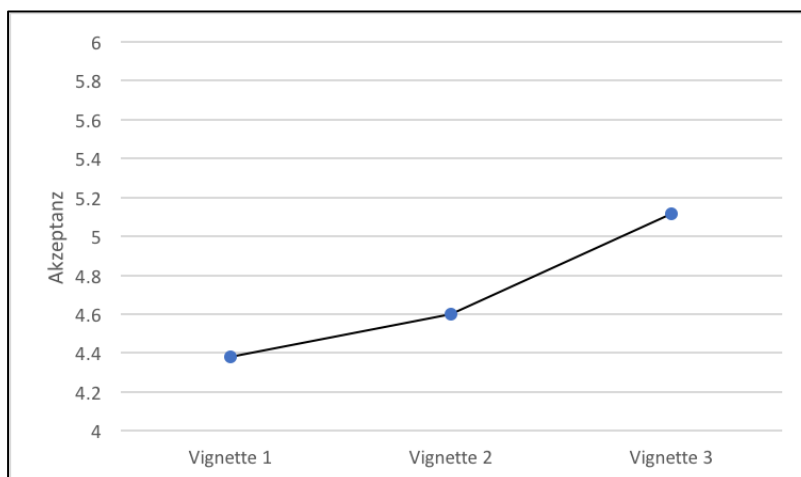


Abbildung 12: Mittelwerte Akzeptanz Vignetten

Aus dem Diagramm geht hervor, dass sich die Mittelwerte der Vignetten in Abhängigkeit der der Akzeptanz bei Vignette 1 ( $M = 4.378$ , *Standardabweichung* = 0.883), Vignette 2 ( $M = 4.598$ , *Standardabweichung* = 0.917), Vignette 3 ( $M = 5.116$ , *Standardabweichung* = 0.902) unterscheiden. Somit weist die Vignette 3 die höchste Nutzerakzeptanz auf. Dem Test der Zwischensubjekteffekte (vgl. Anhang E, Modul 3 Datenauswertung, Varianzanalysen) ist zudem zu entnehmen, dass, ein grosser Haupteffekt zwischen der Nutzerakzeptanz und den Vignetten besteht  $\eta^2 = .11$ ,  $F(2, 243) = 15.46$ ,  $p < .000^{***}$ . Diese Auswertung ergibt, dass Unterschiede zwischen den einzelnen Vignetten unter Berücksichtigung der Kovariate bestehen. Jedoch kann daraus nicht erschlossen werden, ob sich die einzelnen Vignetten signifikant unterscheiden. Zu diesem Zweck wurde ein Post-Hoc Test durchgeführt.

Die Ergebnisse des Tukey Post-Hoc Tests (vgl. Anhang E, Datenauswertung, Varianzanalysen) zeigen, dass sich die Mittelwerte der Akzeptanz signifikant unterscheiden. Hierbei zeigt der Test einen Unterschied zwischen der Akzeptanz der ersten Vignette ( $M = 4.378$ , *Standardabweichung* = 0.883) und der Akzeptanz der dritten Vignette ( $M = 5.116$ , *Standardabweichung* = 0.902), welcher mit  $p < .000^{***}$  signifikant ist (-0.84, 95%-CI{-1.07, -0.41}). Ebenso sind die Mittelwerte der Akzeptanz der zweiten Vignette ( $M = 4.598$ , *Standardabweichung* = 0.917) gegenüber der Akzeptanz der dritten Vignette ( $M = 5.116$ , *Standardabweichung* = 0.902) mit  $p < .000^{***}$  signifikant (-0.52, 95%-CI{-0.85, -0.19}). Hingegen erwies sich die Differenz der Mittelwerte der ersten Vignette ( $M = 4.378$ , *Standardabweichung* = 0.883) gegenüber der zweiten Vignette ( $M = 4.598$ , *Standardabweichung* = 0.917) mit  $p = .259$  als nicht signifikant (-0.22, 95%-CI{-0.55, 0.11}).

Nebst der Kovarianzanalyse und dem Post-Hoc Test wurde des Weiteren die Mittelwerte der Akzeptanz der Vignetten unter Berücksichtigung der einzelnen Akteursgruppen analysiert. Diese Datenanalyse hatte zum Ziel, weitere Informationen für die Ausgestaltung und Entscheidung der neuen Version der MAB in Zusammenhang mit den einzelnen Akteursgruppen zu erhalten. Es wurde der Frage nachgegangen, inwiefern sich einzelne Vignetten zwischen den Akteursgruppen in Bezug auf die Akzeptanz unterscheiden.

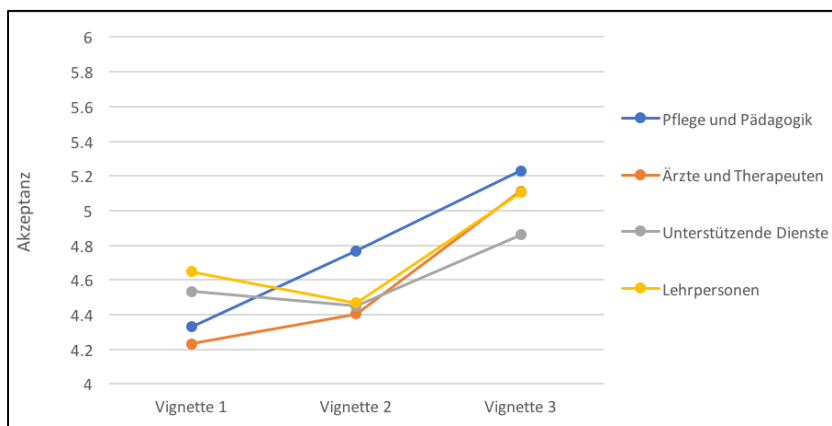


Abbildung 13: Mittelwerte Akzeptanz Vignetten über die Akteursgruppen

Aus Abbildung 13 geht hervor, dass die Mittelwerte der Akzeptanz Akteursgruppe „Pflege und Pädagogik“ bei Vignette 1 ( $M = 4.330$ , *Standardabweichung* = 0.964) und bei Vignette 2 ( $M = 4.767$ , *Standardabweichung* = 0.854) betragen. Vignette 3 wird dabei am stärksten akzeptiert ( $M = 5.226$ , *Standardabweichung* = 0.768). Diese unterscheiden sich kaum gegenüber den Mittelwerten der Akteursgruppe „Ärzte und Therapeuten“: Vignette 1 ( $M = 4.232$ , *Standardabweichung* = 0.737), Vignette 2 ( $M = 4.404$ , *Standardabweichung* = 0.919). Ebenso zeigt die Vignette 3 die höchste Akzeptanz ( $M = 5.111$ , *Standardabweichung* = 1.060). Hingegen zeigt die Akteursgruppe „Unterstützende Dienste“ gegenüber der Vignette 1 eine höhere Akzeptanz ( $M = 4.535$ , *Standardabweichung* = 0.940), wobei Vignette 2 am geringsten akzeptiert wird ( $M = 4.449$ , *Standardabweichung* = 1.014). Ebenso wird die Vignette 3 am stärksten ( $M = 4.861$ , *Standardabweichung* = 0.902) akzeptiert.

Die Akteursgruppe „Lehrpersonen“ zeigt in der Beurteilung von Vignette 1 ( $M = 4.649$ , *Standardabweichung* = 0.578) im Vergleich zu den Beurteilungen der anderen Akteursgruppen die höchste Akzeptanz. Vignette 2 ( $M = 4.468$ , *Standardabweichung* = 1.054) zeigt die tiefste Akzeptanz. Vignette 3 ( $M = 5.104$ , *Standardabweichung* = 0.898) wird von den Lehrpersonen am stärksten akzeptiert.

Mittels einer Varianzanalyse (ANOVA) werden die Varianzen der abhängigen Variable (Nutzerakzeptanz) und der unabhängigen Variablen Akteursgruppen (Pflege und Pädagogik, Ärzte und Therapeuten, Unterstützende Dienste, Lehrpersonen) und Vignetten (Vignette 1, Vignette 2, Vignette 3) verglichen (vgl. Anhang E, Modul 3 Datenauswertung, Varianzanalysen). Der Tabelle im Anhang ist zu entnehmen, dass kein signifikanter Effekt zwischen den Akteursgruppen und der Akzeptanz besteht  $\eta^2 = .01$ ,  $F(3, 237) = 0.77$ ,  $p = .527$ . Ebenso besteht kein signifikanter Effekt zwischen den Akteursgruppen, den unterschiedlichen Vignetten und der Akzeptanz  $\eta^2 = .02$ ,  $F(6, 237) = 0.71$ ,  $p = .636$ .

Da kein signifikanter Effekt zwischen den Akteursgruppen und der Akzeptanz gefunden wurde, stellt sich an dieser Stelle die Frage, ob dies auf die Akteursgruppenbildung zurückzuführen ist. Wie in Kapitel 1.1., Ausgangslage wurden aus den Bereichen Gastronomie, Hausdienst, Sekretariat und Technik eine Akteursgruppe „Unterstützende Dienste“ gebildet. Dies soll nun geprüft werden. Da kein Rücklauf der Abteilung Technik stattfand, wird auf diesen Arbeitsbereich nicht weiter eingegangen. In nachfolgender Abbildung sind die Mittelwerte der Akzeptanz der Bereiche Gastronomie, Hausdienst und Sekretariat ersichtlich.

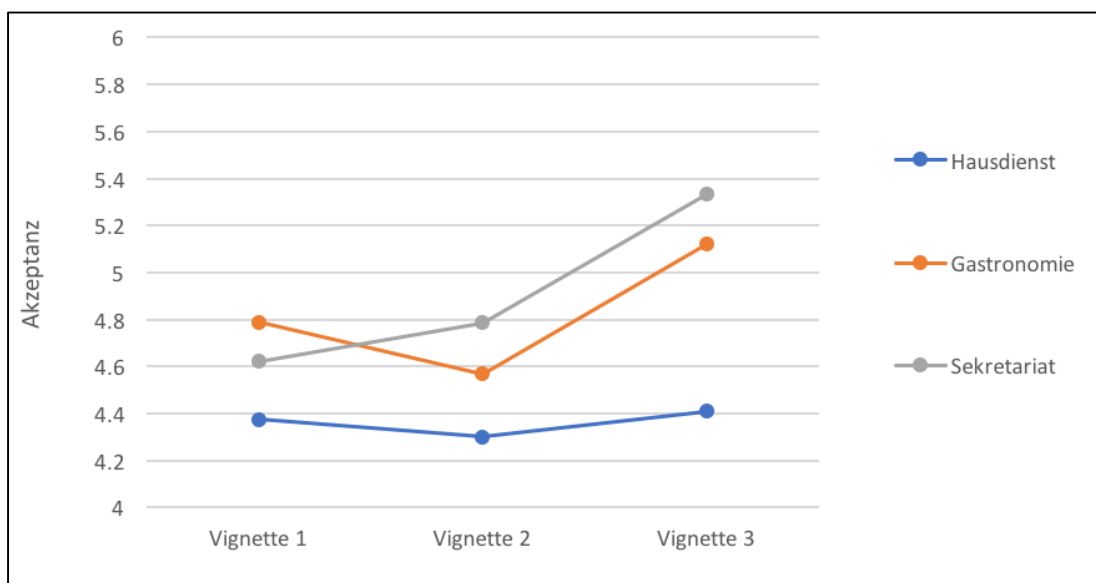


Abbildung 14: Mittelwerte Akzeptanz Vignetten Arbeitsbereiche

Aus Abbildung 14 ist zu entnehmen, dass der Hausdienst im Vergleich zu den andern zwei Arbeitsbereichen über alle drei Vignetten die tiefste Akzeptanz vorweist: Vignette 1 ( $M = 4.375$ , *Standardabweichung* = 1.002), Vignette 2 ( $M = 4.300$ , *Standardabweichung* = 1.198) und Vignette 3 ( $M = 4.409$ , *Standardabweichung* = 1.107). Hingegen zeigten sowohl das Sekretariat über die Vignette 1 ( $M = 4.621$ , *Standardabweichung* = 1.154), Vignette 2 ( $M = 4.788$ , *Standardabweichung* = 0.740), Vignette 3 ( $M = 5.333$ , *Standardabweichung* = 1.067)

und die Gastronomie über Vignette 1 ( $M = 4.788$ , *Standardabweichung* = 0.525), Vignette 2 ( $M = 4.568$ , *Standardabweichung* = 0.776) ein ähnliches Mass der Akzeptanz.

Um zu überprüfen, ob sich die Mittelwerte signifikant unterscheiden, wurde wiederum ein Tukey Post-Hoc Test berechnet. Hierbei wird an dieser Stelle auf die Mittelwerte mit den grössten Differenzen eingegangen. Ausführlichere Informationen sind der Tabelle Post-Hoc Test im Anhang E, Modul 3 Datenauswertung, Varianzanalysen zu entnehmen. Es zeigt sich, dass sich die Mittelwerte der Akzeptanz signifikant unterscheiden. Hierbei zeigt der Test keinen Unterschied zwischen der Akzeptanz der dritten Vignette des Hausdiensts ( $M = 4.409$  *Standardabweichung* = 1.107) und der Akzeptanz der dritten Vignette des Sekretariats ( $M = 5.333$  *Standardabweichung* = 1.067), mit  $p = .356$  (0.29, 95%-CI{-0.26, 1.43}).

## 5. Diskussion und Ausblick

In diesem letzten Kapitel werden die Ergebnisse interpretiert und diskutiert. Die vorliegende Arbeit wird mit einer kritischen Auseinandersetzung und einer Schilderung des weiteren Vorgehens abgeschlossen.

### 5.1. Interpretation und Diskussion der Ergebnisse

Das Ziel der vorliegenden Masterarbeit war es, eine neue Version der MAB zu skizzieren und die formulierten Fragestellungen zu beantworten. Diese Fragestellungen wurden mit unterschiedlichen Erhebungs- und Auswertungsmethoden untersucht. Im Folgenden werden die Ergebnisse entlang der einzelnen Fragestellungen zusammenfassend interpretiert und diskutiert.

#### 1. Fragestellung:

*Welche Leistungskriterien der MAB erachten die unterschiedlichen Akteure der Bereiche Ärzte und Therapie sowie Pflege und Pädagogik als relevant und praxisnah?*

Es zeigte sich, dass für jede Akteursgruppe insgesamt vier bereichsspezifische Leistungskriterien erarbeitet werden konnten. Dabei lag bei beiden Akteursgruppen der Schwerpunkt der Beurteilung in der Patientenarbeit. Ebenso wurde von beiden Akteursgruppen das Kriterium „Zusammenarbeit mit Anspruchsgruppen“ als sehr wichtig eingestuft. Das liegt vermutlich daran, dass in einer Kinder- und Jugendpsychiatrie oftmals die Eltern und Behörden Entscheidungsträger sind.

Aus dem erarbeiteten Kriterienkatalog geht hervor, dass sich die einzelnen Leistungskriterien generell nicht unterscheiden, aber innerhalb der jeweiligen Subkategorien solche bestehen. Beispielsweise bestehen in der Kategorie „Patientenarbeit“ zwischen den Akteursgruppen „Pflege und Pädagogik“ einerseits und „Ärzte und Therapeuten“ andererseits unterschiedliche Subkriterien: Begleitung der Patienten im Stationsalltag für Pflege und Pädagogik vs. Erkennung von psychodynamischen Hintergründen für Ärzte und Therapeuten. Es kann vermutet werden, dass dieser geringe Unterschied durch das ähnliche Tätigkeitsfeld (Versorgung der Patienten) der Akteursgruppen und der gleichen primären Anspruchsgruppe (Patienten) bewirkt wird. Der Unterschied in den einzelnen Subkategorien der Leistungsbeurteilung könnte durch den unterschiedlichen Arbeitsauftrag (therapeutisch vs. pflegerisch und pädagogisch) der Akteursgruppen und durch die unterschiedlichen Settings (Pflege und Pädagogik: Begleitung der Patienten auf der Station vs. Ärzte und Therapeuten: wöchentliche Sprechstunden im Büro) begründet werden. Es kann davon ausgegangen werden, dass sich in den andern Akteursgruppen, beispielsweise Unterstützende Dienste vollständig andere spezifische Leistungskriterien abzeichnen. Des Weiteren konnten vier globale Leistungskrite-

rien entwickelt werden, welche sich aus Sicht der Befragten aus relevanten und praxisnahen Subkategorien zusammensetzen.

Insgesamt kann gesagt werden, dass sich die neuen Leistungskriterien im Vergleich zu den bisherigen Leistungskriterien teilweise kaum unterscheiden (vgl. Anhang A, MAB - bisherige Version). So finden sich einige Hauptkategorien wie beispielsweise „Flexibilität“ oder „Initiative“ der bisherigen Version der MAB als Subkategorien der globalen Leistungsbeurteilung im überarbeiteten Kategorienraster wieder. Dies könnte damit begründet werden, dass sich einzelne Leistungskriterien in der Praxis bewährt haben und diese beibehalten werden sollten. Auch könnte dieser Sachverhalt mit verschiedenen kognitiven Wahrnehmungsverzerrungen wie von Harrington (2001) beschrieben, begründet werden. Beispielsweise Recall Bias (verzerrte Erinnerung an die bisherige MAB) oder Status quo Bias (übermässige Bevorzugung der bisherigen Version der MAB gegenüber Veränderungen).

Andere Leistungskriterien unterscheiden sich deutlich. Beispielsweise wurden einzelne Leistungskategorien wie „Zusammenarbeit mit Anspruchsgruppen“ oder „Umgang mit herausfordernden Situationen“ hinzugefügt und bisherige Leistungskriterien wie „Kostenbewusstsein“ entfernt. Insgesamt kann gesagt werden, dass sich der neue Leistungskatalog mit insgesamt acht Leistungskriterien im Vergleich zur bisherigen Version der MAB, welche insgesamt 21 Kriterien beinhaltete, deutlich und auf ein überschaubares Mass reduzieren liess.

## 2. Fragestellung:

*Wie beurteilt die Klinikleitung einzelne Änderungsvorschläge in Zusammenhang mit den Implikationen für die neue MAB?*

Aus den Ergebnissen des zweiten Moduls geht hervor, dass die Klinikleitung die überwiegende Mehrzahl der Änderungsvorschläge positiv beurteilt. Wie bereits angesprochen, liessen sich dabei insgesamt drei unterschiedliche Versionen einer möglichen neuen MAB konstruieren, welche sich in Bezug auf die Ausgestaltung unterschiedlicher Elemente unterscheiden. Die Ergebnisse weisen zahlreiche interessante Unterschiede zwischen den Beurteilungen der Experten auf. So scheint aus Sicht des ersten Experten ein bedeutsamer Aspekt der MAB darin zu bestehen, dass Mitarbeitende in Bezug auf die Gestaltung und den Inhalt der MAB mehr Handlungsspielraum zuzusprechen sei. Der ganze Beurteilungsprozess sollte demnach mehr in ein Gespräch als in eine eigentliche Beurteilung münden. Hingegen ist der zweite Experte der Meinung, dass nicht voll und ganz auf Kontrollinstrumente, wie beispielsweise ein Einstufungsverfahren, verzichtet werden kann. Die Befunde zeigen jedoch auch auf, dass eine gewisse Ambivalenz zwischen dem Entscheid für eine völlig neue Version der MAB und dem beibehalten von bisherigen Strukturen beziehungsweise Inhalten besteht. Beispielsweise wurde die neue Option, Arbeitskollegen als weitere Beurteilungsquelle in die MAB zu implizieren aus Sicht der Experten verworfen. Andererseits meinen die Experten, dass über einzelne Leistungskriterien, welche in der Evaluationsarbeit von Walczewski (2015) als fixe, unveränderbare Kriterien betrachtet wurden, nun situativ entschieden werden könnte.



### 3. Fragestellung:

*Welche Vignette der MAB weist in den unterschiedlichen Beurteilungen der Akteure die höchste Nutzerakzeptanz auf?*

Es konnte festgestellt werden, dass sich die Nutzerakzeptanz der einzelnen Vignetten signifikant unterscheidet. Die Varianzanalyse weist einen mittelgradigen Effekt auf. Somit kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass die Variation in den Vignetten eine Veränderung in der Akzeptanz bewirkt, welche nicht rein zufällig entstanden ist. Unter Berücksichtigung der Kovariate ist die Akzeptanz somit auf die unterschiedliche Ausgestaltung der einzelnen Vignetten zurückzuführen.

Hierbei zeigt Vignette 3, welche eine Kombination zwischen offenen und strukturierten Elementen ist, die höchste Nutzerakzeptanz. Daraus kann geschlossen werden, dass aus Sicht der Mitarbeitenden die MAB im Rahmen von einem konstruktiven Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden auf gleicher Ebene stattfinden soll. Dabei soll das Gespräch Bezug auf die wesentlichen Tätigkeiten des jeweiligen Arbeitsbereiches nehmen (Leistungskriterien). Die Zielsetzung und Förderungsmassnahmen werden hierbei so ausgestaltet, dass auf herausfordernde Situationen im Arbeitsalltag und Verbesserungsmöglichkeiten in Bezug auf einzelne Tätigkeiten gezielt eingegangen werden kann.

### 4. Fragestellung:

*Welche relevanten Faktoren (falls solche eruiert werden können) beeinflussen die Nutzerakzeptanz der Vignetten durch die Akteure?*

Betrachtet man die Ergebnisse der Reliabilitätsanalyse der Skala Nutzerakzeptanz, fällt auf, dass die Items A10 (zeitraubend – zeitsparend) und A07 (kompliziert – einfach) die geringsten Trennschärfenoeffizienten aufweisen. Die Vermutung, dass Vignette 3 zwar auf Itemebene generell positiv beurteilt wurde, jedoch in Bezug auf die Aspekte Zeit und Komplexität eher negativ abschneidet, wurde mit einem Mittelwertvergleich vertieft untersucht. Dieser zeigte, dass alle Mittelwerte der Items der Vignette 3 bis auf die Items A07 Komplexität ( $M = 4.46$ ,  $Standardabweichung = 1.319$ ) und A10 Zeit ( $M = 3.82$   $Standardabweichung = 1.231$ ) im Vergleich zu den andern zwei Vignetten am höchsten sind. Um zu überprüfen, ob sich Vignetten in Abhängigkeit der Mittelwerte dieser Items signifikant unterscheiden, wurde eine Varianzanalyse mit einem Tukey Post-Hoc Test gerechnet (vgl. Anhang E, Datenauswertung, Varianzanalysen). Die Datenanalyse zeigt, dass sich die Mittelwerte des Items A10 Zeit signifikant unterscheiden. Der Test zeigt einen Unterschied zwischen dem geschätzten Zeitaufwand der ersten Vignette ( $M = 4.72$ ,  $Standardabweichung = 1.525$ ) und der dritten Vignette ( $M = 3.82$   $Standardabweichung = 1.231$ ), welcher mit  $p < .000$  signifikant ist (0.90, 95%-CI {0.39, 1.42}). Ebenso unterscheiden sich die Mittelwerte von Item A07 Komplexität signifikant. Hierbei zeigt der Test einen Unterschied bezüglich Komplexität zwischen der ersten

Vignette ( $M = 5.27$ , *Standardabweichung* = 1.457) und der dritten Vignette ( $M = 4.46$ , *Standardabweichung* = 1.319), welcher mit  $p < .001$  signifikant ist (0.81, 95%-CI {0.28, 1.33}). Es kann also gesagt werden, dass die Vignette 3 von den befragten Akteuren generell am besten akzeptiert wird, jedoch in Bezug auf die Komplexität und den Zeitaufwand im Vergleich zu den zwei andern Vignetten Defizite aufweist. Dieser Punkt sollte bei der Ausgestaltung der zu implementierenden Version der MAB berücksichtigt werden.

Vignette 2 und Vignette 1 weisen in der Nutzerakzeptanz keine signifikanten Unterschiede auf. Das könnte damit begründet werden, dass sich diese zwei skizzierten Versionen der MAB zu wenig stark unterscheiden. Da wie erwähnt eine Variation der Abfolge einzelner Vignetten stattfand, können Reihenfolgeeffekte ausgeschlossen werden.

Aus der Korrelationsmatrix gehen zahlreiche interessante Zusammenhänge hervor. So besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Akzeptanz der Vignetten und dem Alter der befragten Personen ( $r = -.177$ ,  $p \leq .01$ ). Dies ist insofern relevant, da (wie in der Merkmaltabelle auf Seite 47 ersichtlich ist) die Mehrzahl der Angestellten verhältnismässig jung ist. Es kann davon ausgegangen werden, dass das Alter einen Einfluss auf die Anzahl Dienstjahre in der Organisation hat. Die Korrelationsanalyse bestätigt diese Annahme. ( $r = .577$ ,  $p \leq .01$ ). Aus Dokumentenanalysen der Organisation geht hervor, dass die Dienstjahre akteursgruppenspezifisch sind. Im Bereich Pflege und Pädagogik sind vorwiegend jüngere Mitarbeitende tätig, hingegen überwiegen in den Bereichen Ärzte und Therapeuten und Sekretariat ältere Mitarbeitende. Somit ist es von besonderer Relevanz zu klären, welche spezifischen Anforderungen ältere und langjährige Mitarbeitende der besagten Arbeitsbereiche an eine MAB stellen, damit die neue Version der MAB auf von diesen Mitarbeitenden akzeptiert wird.

Auch zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen dem Geschlecht und der Akzeptanz der Vignetten ( $r = .125$ ,  $p \leq .05$ ). Dieser Zusammenhang wurde mittels einer Varianzanalyse weiter untersucht (vgl. Anhang Modul E, Datenauswertung). Dabei zeigten sich zwischen dem Geschlecht der Akteure und der Akzeptanz der unterschiedlichen Vignetten keinen signifikanten Effekte  $\eta^2 = .01$ ,  $F(2, 243) = 1.12$ ,  $p = .328$ .

In Modul 3 wurde die Akzeptanz der Vignetten von einzelnen Aktersgruppen differenzierter betrachtet. Es zeigten sich einige Unterschiede, welche jedoch nicht signifikant waren. Interessanterweise wurde Vignette 2 über alle Aktersgruppen sehr ähnlich beurteilt. Obwohl keine signifikanten Effekte gefunden wurden, kann vermutet werden, dass das Tätigkeitsfeld der jeweiligen Aktersgruppen einen Einfluss darauf haben kann, welche Vignette bevorzugt wird. Daraus könnte geschlossen werden, dass Berufsgruppen mit einer komplexen und vielseitigen Tätigkeit (Ärzte und Therapeuten, Pflege und Pädagogik sowie Lehrpersonen) offene Formen einer MAB bevorzugen, während Berufsgruppen mit weniger komplexen Arbeitsbereichen (Gastronomie, Hausdienst, Sekretariat) eine klassische Form der MAB, welche klar strukturiert ist und auf die eigentliche Leistungsbeurteilung fokussiert, präferieren.

Ebenso hat sich gezeigt, dass das organisatorische Commitment keinen Einfluss auf die Nutzerakzeptanz hat. Jedoch zeigen die Ergebnisse einen negativen Zusammenhang mit den Akteursgruppen ( $r = .161, p \leq .05$ ) auf. Überdies zeigte sich ein positiver Zusammenhang des Commitments mit dem Alter ( $r = .141, p \leq .05$ ) und dem Geschlecht ( $r = .125, p \leq .05$ ). Demnach gibt es Arbeitsbereiche, welche sich weniger stark mit der Organisation des Praxispartners verbunden fühlen als andere. Inwiefern das Geschlecht einen Einfluss auf das organisatorische Commitment hat, bleibt bislang ungeklärt. Diese Erkenntnis könnte im Hinblick auf die Organisationsentwicklung und weitere Projekte von Bedeutung sein und sollte weiter untersucht werden.

## 5.2. Kritische Reflexion und Ausblick

---

Mit der vorliegenden Masterarbeit wurde das ambitionierte Ziel verfolgt, eine neue Mitarbeitendenbeurteilung in einer Organisation und den einzelnen Fachbereichen zu implementieren und im Anschluss zu evaluieren. Bei den zunächst genannten Zielsetzungen handelte es sich um sehr umfangreiche Themengebiete, welche eine dementsprechend lange Durchlaufzeit mit sich brachten. Ebenso musste eine Vielzahl von Entscheidungen mit dem Leitungsteam und zuletzt von der Klinikleitung getroffen werden, was wiederum längere Wartezeiten mit sich brachte bis mit dem Projekt fortgefahren werden konnte. Dies stellte in Anbetracht der (zeitlichen) Rahmenbedingungen der Masterarbeit eine besondere Herausforderung dar. Somit war eine Priorisierung einzelner Themen in Zusammenhang mit den Zielsetzungen von Bedeutung. Zudem war ein sauberes und theoretisch fundiertes methodisches Vorgehen zentral. Die gewählte methodische Vorgehensweise, die sich aus unterschiedlichen Konzepten zusammensetzt, stellt einen besonderen Mehrwert der Arbeit dar. Durch die klare Schilderung des methodischen Vorgehens lässt sich die Arbeit gut replizieren. Dabei wurde auf Konzepte zurückgegriffen, die sich in der Praxis bei der Untersuchung von ähnlichen Fragestellungen bewährt hatten und für den vorliegenden Fall adaptiert worden waren. Jedoch weist das methodische Vorgehen auch Defizite auf. Beispielsweise ist die Stichprobengröße mit  $N = 2$  Experten in Modul 2 verhältnismässig klein. Somit beschränken sich diese geschilderten Sichtweisen und Interpretationen nur auf einen kleinen Teil der Grundgesamtheit.

Auch hätte in Modul 1, welches die Entwicklung neuer Leistungskriterien zum Ziel hatte, eine ökonomischere Methode der Datenerhebung gewählt werden können als die Fragebogenerhebung mit einem offenen Antwortformat. Beispielsweise hätte in Anbetracht der Fragestellung auch eine Gruppenveranstaltung mit den Akteuren im Sinne eines World Cafés gewählt werden können. Dies hätte mit relativ wenig Aufwand und Anleitung des Autors einen Raum für die verschiedenen Sichtweisen gegenüber der Leistungsbeurteilung insgesamt oder von einzelnen Elementen der MAB eröffnet. So hätten bereits in der Umsetzungsphase Muster beziehungsweise Cluster entdeckt und einzelne Elemente weiter ausgestaltet werden kön-

nen. Somit hätte auf einzelne Themen des Experteninterviews verzichtet werden können, da die Experten in dieser Veranstaltung auch teilgenommen hätten. Solche Alternativen wurden geprüft, jedoch vom Auftraggeber im Hinblick auf die personellen Ressourcen (zeitliche Abwesenheit der Mitarbeitenden, etc.) abgelehnt.

Die Reliabilitätsanalyse der Skala Nutzerakzeptanz gibt Anhaltspunkte darauf, dass keine vollständige Repräsentation der Skala durch die einzelnen Items vorhanden ist. Dies ist vor allem auf die geringere interne Konsistenz von Item A07 Komplexität und Item A10 Zeit zurück zu führen. Vermutlich hätten diese beiden Items im Hinblick auf die Reliabilität der Skala eliminiert werden sollen. Dies wurde in der vorliegenden Arbeit nicht gemacht. Jedoch geben diese beiden Items auf Itemebene nicht zuletzt wertvolle Informationen über die eingeschätzte Komplexität und zeitliche Beanspruchung durch die Vignetten. Die Skala organisatorisches Commitment weist im Vergleich zu andern Autoren, wie beispielsweise R. van Dick (2004) bei denen diese Skala in der Praxis verwendet wurde, überdurchschnittlich hohe Werte auf. Somit stellt sich an dieser Stelle vor dem Hintergrund der Varianz einzelner Items die Frage, inwiefern soziale Erwünschtheit als Störvariable auf die Antworttendenzen der Befragten einen negativen Einfluss gehabt haben könnte. Hätte man weniger demographische Daten erhoben und so die Anonymität erhöht, weil der Autor durch die Kenntnis der Organisation und der Mitarbeitenden Rückschlüsse auf die Personen hätte ziehen können, wäre es möglich gewesen, diesen Einfluss zu eliminieren. Ebenso wurde für abhängige Messungen (Modul 3) entschieden, um ausreichend Datenmaterial für die vorliegenden Analyseverfahren zu generieren. Dies brachte die Gefahr mit sich, dass gewisse Reihenfolgeeffekte, wie beispielsweise Primacy und Recency Effekte entstehen konnten. Somit würden für die erste und die letzte Vignette, die präsentiert wurden, gegenüber der zweiten Vignette Vorteile entstehen. Es wurde versucht solche negativen Effekte durch eine Randomisierung der Vignetten zu begegnen. Um sicherzustellen, dass die beobachteten Effekte auf die Variation innerhalb der Vignetten zurückgeht, wurde zudem versucht, alle verschiedenen Faktoren (Durchführungsort der Fragebogenerhebung, Instruktion, etc.) konstant zu halten.

Nebst bivariaten Korrelationen und den Varianzanalysen sollten ausserdem weiterführende Analysen durchgeführt werden, die auch komplexere Zusammenhänge und Interaktionen mehrerer Variablen analysieren. Obwohl vertiefte Gruppenvergleiche durchgeführt wurden, scheint eine weitere Berücksichtigung von möglichen Einflussfaktoren auf das Akzeptanzkonstrukt als zentral, um die die Akzeptanz der unterschiedlichen Vignetten besser verstehen zu können. Insgesamt führten die quantitativen und qualitativen Methoden der vorliegenden Arbeit zu Entstehung einer Version der MAB, welche im Vergleich zur bisherigen Version einen höheren Nutzen erbringt und von den Akteuren akzeptiert wird. Diese liegt aber erst als Skizze vor. Wie eingangs erwähnt, wird ausserhalb der Masterarbeit das Ziel verfolgt die einzelnen Elemente von Vignette 3 ganzheitlich auszugestalten und so eine neue MAB zu entwickeln. Diese wird dann in der Praxis erprobt und im gegebenen Fall angepasst. Ebenso werden die Leistungskriterien, welche in die MAB einfließen, für die die verbliebenen Akteursgruppen entwickelt. Aufgrund der positiven Erkenntnisse kann empfohlen wer-

den, das methodische Vorgehen bei weiteren Evaluations- und Implementationsarbeiten einzusetzen. Abschliessend kann gesagt werden, dass die Zielsetzung des Projekts fundierte Kenntnisse in qualitativen und quantitativen Methoden der Datenerhebung und Auswertung verlangt und in Anbetracht der strukturellen Rahmenbedingungen eine grosse Herausforderung darstellte. Zusammenfassend kann die gewählte methodische Vorgehensweise für eine Masterarbeit als angemessen beurteilt werden. Die Arbeit weist dabei sowohl Stärken als auch spezifische Schwächen auf, die in weiteren Arbeiten berücksichtigt werden sollten.

## 7. Literaturverzeichnis

- Atteslander, P. (2003). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Auspurg, K., Thomas, H., Stefan, L. (2009). Komplexität von Vignetten, Lerneffekte und Plausibilität im faktoriellen Survey. *Zeitschrift für Empirische Sozialforschung*, 1, 31 – 38.
- Beck, R. & Schwarz, G. (2008). *Personalentwicklung*. Augsburg: Alex Media.
- Beck, M. & K.-D., Opp (2001). Der faktorielle Survey und die Messung von Normen. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 53, 283-306.
- Becker, F. (2009). *Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilungen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Borman, W.C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In N. Schmidt & W. C. Borman (Hrsg.), *Personnel selection in organizations* (S. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bortz, J. (2005). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer.
- Bortz, J. & Dörig, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer.
- Bruder, M. (2016). *Intrinsische Motivation*. Hamburg: BoD GmbH.
- Bühl, A. (2008). *SPSS 16 - Einführung in die moderne Datenanalyse*. München: Pearson.
- Bühner, M. (2010). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion*. Berlin: Pearson.
- Bühner, M. & Ziegler, M. (2009). *Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler*. München: Pearson.
- Callan, V.J. (1993). Subordinate manager communication in different sex dyads: Consequences for job satisfaction. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 66, 12-27.
- Cho, V. (2006). A study of the roles of trusts and risks in information-oriented online legal services using an integrated model. *Information & Management* 43, 502 - 520.
- Cleveland, J., Murphy, N. & Williams, R. (1989). Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74, 130-135.
- Farrokhzad, S. & Mäder, S. (2014). *Nutzenorientierte Evaluation: Ein Leitfaden für die Arbeitsfelder Integration, Vielfalt und Toleranz*. Münster: Waxmann.
- Felfe, J. & Franke, F. (2012). *Commitment-Skalen*. Bern: Testzentrale.

- Fiege, R., Muck, M. & Schuler, H. (2006). Mitarbeitergespräche. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S.480-517). Göttingen: Hogrefe.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using SPSS*. New York: Sage Publications.
- Flick, U. (2011). *Qualitative Forschung: Eine Einführung*. Reinbek: Rowohlt.
- Harrington, R. (2001). *Kognitive Verhaltenstherapie*. Göttingen: Hogrefe.
- Hennersdorf, S. (1997). *Aufstieg von Frauen durch Mitarbeitendenbeurteilungen*. Wiesbaden: Springer.
- Huber, F., Meyer, F. & Lenzen, M. (2014). *Grundlagen der Varianzanalyse*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kardorff, E., Ohlbrecht, H., Bartel, S. & Tegethoff, D. (2012). *Qualitative Methoden in der Rehabilitationsforschung am Beispiel der Think Aloud Methode*. Berlin: Humboldt Universität.
- Kissel, K. (2014). Beurteilungssysteme abschaffen? Verfügbar unter <https://www.hrtoday.ch/de/article/beurteilungssysteme-abschaffen> [12.06.17].
- Kollmann, T. (1998). *Akzeptanz innovativer Nutzungsgüter und Nutzungssysteme*. Wiesbaden: Gabler.
- Lattmann, C. (1994). *Die Leistungsbeurteilung als Führungsmittel*. Heidelberg: Physica Verlag.
- Laufer, H. (2008). *Personalbeurteilung im Unternehmen*. Offenbach: GABAL Verlag.
- Liebel, H. & Oechsler, W. (1992). *Personalbeurteilung. Neue Wege zur Bewertung von Leistung, Verhalten und Potential*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- London, M. & Beatty, R.W. (1993). 360-degree feedback as a competitive advantage. *Human Resource Management*, 32, 353-372.
- Loomans, D., Matz, M. & Wiedemann, M. (2014). *Praxisleitfaden zur Implementation eines Datenschutzmanagementsystems*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Pundt, A. (2010). *Beteiligungskultur und veränderungsbezogene Einstellungen der Mitarbeiter*. München: Rainer Hampp.
- Schuler, H. (2001). Arbeits- und Anforderungsanalyse. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 43-61). Göttingen: Hogrefe.
- Schumann, S. (2011). *Repräsentative Umfrage*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

- Thaler, M. (2013). *Zielgruppenspezifische Mitarbeiterbindung in der kundenorientierten Vertriebsparkasse*. München: Hampp.
- Marcus, B. & Schuler, H. (2006). Leistungsbeurteilung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S.434-465). Göttingen: Hogrefe.
- Mayring, P., Gläser-Zikuda, M. (2005): *Die Praxis der qualitativen Inhaltsanalyse*. Weinheim: Beltz.
- Meisser, K. & Engelen, M. (2010). *Konzepte, Technologien und Methoden für Virtuelle Gemeinschaften und Virtuelle Organisation*. Dresden: Geneme.
- Mentzel, W., Grotzfeld, S. & Haub, C. (2004). *Mitarbeitergespräche: Mitarbeiter motivieren, richtig beurteilen und effektiv einsetzen*. Planegg: Rudolf Haufe.
- Merat, N. & Madigan, R. (2016). *Human Factors, User Requirements, and User Acceptance of Ride-Sharing in Automated Vehicles*. Leeds: University Of Leeds.
- Mey, G. Vock, R. & Ruppel, P.S. (2015). Gütekriterien qualitativer Forschung. Verfügbar unter <https://studi-lektor.de/tipps/qualitative-forschung/guetekriterien-qualitativforschung.html> [12.06.17].
- Nübling, M., Stössel, U., Hasselhorn, H.-M., Michaelis, M. & Hofmann, F. (2005). *Methoden zur Erfassung psychischer Belastungen. Erprobung eines Messinstrumentes (COPSOQ)*. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Pfeiffer, W., Weiss, E., Volz, T. & Wettengl, S. (1997). *Funktionalmarkt-Konzept zum strategischen Management prinzipieller technologischer Innovationen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Raithel, J. (2008). *Qualitative Forschung*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Radtz, S. (2013). *Relationales Mitarbeitercoaching und Mitarbeiterbeurteilung*. Wien: VSM.
- Schuler, H. (2004). Drei Ebenen der Leistungsbeurteilung: In H. Schuler (Hrsg.), *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung* (S.25-31). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. & Marcus, B. (2004). Leistungsbeurteilung. In H. Schuler (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie* (S.947-1006). Göttingen: Hogrefe.
- Stein, J. (2007). Rapid Prototyping and Instructional Design for Technology Enhanced Learning. Verfügbar unter <http://flexknowlogy.learningfield.org/2007/11/08/rapidprototyping-and-instructional-design-for-technology-enhanced-learning> [12.06.17].



- Strebel, N. (2013). *Analyse der Arbeitsbedingungen und individuellen Faktoren im Zusammenhang mit der Arbeitsleistung bei Luftsicherheitsassistierenden an den Handgepäckkontrollen eines internationalen Flughafens in Europa*. FHNW: Olten. Unveröffentlichte Publikation.
- Taiwo, A. & Stork, E. (2013). Creating a Semantic Differential Scale for Measuring Users' Perceptions and Attitudes toward Emerging Technologies. *Education Special Interest Group of the AITP*, 6, 1-7.
- Tavakoli, H. (2013). *A dictionary of research methodology and statistics in applied linguistics*. Tehran: Rahnamā.
- Ullrich, C.G. (1999). Deutungsmusteranalyse und diskursives Interview. *Zeitschrift für Soziologie*, 6, 429 – 447.
- van Dick, R. (2004) *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.
- Walczewski, Y. (2015). *Wissenschaftliche Evaluation der Mitarbeitendenbeurteilung des Kinder- und Jugend psychiatrischen Zentrum Sonnenhof*. FHNW: Olten. Unveröffentlichte Publikation.
- Waldmüller, K. (2008). *Moralische Anforderungen an die Mitarbeiter heute*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Wilcox, R.R. (2012). *Introduction to robust estimation and hypothesis testing. Statistical modeling and decision science*. Amsterdam: Academic Press.
- Zepke, G. (2001). *Auswertung qualitativer Materialien*. Institut für systemische Organisationsforschung: Wien. Unveröffentlichte Publikation.
- Zöfel, P. (2003). *Statistik für Psychologen im Klartext*. München: Pearson.

## 8. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organigramm .....	2
Abbildung 2: Rapid Prototyping .....	8
Abbildung 3: Technologie-Akzeptanz Modell .....	10
Abbildung 4: Akzeptanz, Akzeptanzgegenstand und Akzeptanzkontext .....	11
Abbildung 5: Methodisches Vorgehen Evaluationsarbeit 2015 .....	12
Abbildung 6: Anpassungen der MAB .....	15
Abbildung 7: Projektablauf .....	19
Abbildung 8: Beispiel Cluster .....	23
Abbildung 9: Qualitative Auswertungsschritte .....	26
Abbildung 10: Auszug Vignettenstudie .....	31
Abbildung 11: Vorgehen bei der statistischen Datenanalyse .....	32
Abbildung 12: Mittelwerte Akzeptanz Vignetten .....	51
Abbildung 13: Mittelwerte Akzeptanz Vignetten über die Akteursgruppen .....	52
Abbildung 14: Mittelwerte Akzeptanz Vignetten Arbeitsbereiche .....	53

---

**9. Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Aufgaben- und umfeldbezogene Leistung .....	17
Tabelle 2: Merkmalstabelle Fragebogenerhebung.....	35
Tabelle 3: Vignetten .....	43
Tabelle 4: Merkmalstabelle Vignettenstudie .....	45
Tabelle 5: Reliabilitätsanalyse Skala Nutzerakzeptanz .....	47
Tabelle 6: Reliabilitätsanalyse Skala Commitment.....	48

**10. Anhang**

- A: *MAB (bisherige Version)***
- B: *Anschrift***
- C: *Modul 1***
- D: *Modul 2***
- E: *Modul 3***

## A MAB (bisherige Version)

## Mitarbeiterbeurteilung

Name/Vorname	
Abteilung/Funktion	
Beurteilungszeitraum	

Beurteilungsanlass:  Ordentliche Beurteilung  auf Wunsch der vorgesetzten Person  
 Ablauf Probezeit nach Neueintritt/Funktionswechsel  auf Wunsch des/der Mitarbeitenden  
 Fördermassnahmen  Abmahnung/Verweis

BEURTEILUNG DER ZIELERREICHUNG				
A. Zielerreichung der Standardaufgaben gemäss Stellenbeschreibung				
	+	+/-	-	Begründung
B. Zielerreichung der individuellen Jahresschwerpunkte unter Berücksichtigung von Leistungszielen / Leistungsauftrag <u>und</u> von persönlichen Entwicklungszielen				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pflicht:</b> für Klinikleitungsmitglieder und Vorgesetzte</li> <li>• <b>Fakultativ:</b> für weitere Mitarbeitende</li> </ul>				
	+	+/-	-	Begründung
1.				
2.				
3.				
Gesamtbeurteilung der Zielerreichung (Punkte A + B)			A = <input type="checkbox"/> B = <input type="checkbox"/> C = <input type="checkbox"/> D = <input type="checkbox"/>	
Wie wurden die Ziele gemäss Stellenbeschreibung / Leistungsauftrag (A) und/oder die Jahreszielsetzung (B) <u>insgesamt</u> erfüllt?				

+ = ja; +/- = teilweise; - = nein

## Mitarbeiterbeurteilung

1. Arbeitsausführung	
<b>1.1. Berufliches Fachwissen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nimmt Situationen und Veränderungen im Gesamten und in ihren Elementen wahr und beurteilt sie</li> <li>Sieht potenzielle Krisensituationen und Risiken voraus</li> <li>Entwickelt Ressourcen um Krisen und Probleme zu verhüten oder zu bewältigen</li> <li>Unterstützt Patienten in Aktivitäten des täglichen Lebens und begleitet sie in Krisensituationen</li> <li>Nimmt Beziehung auf zu Patienten, pflegt die Beziehung und löst sie wieder auf</li> <li>Verfügt über Fachwissen</li> <li>Verfügt über Facherfahrung</li> <li>Setzt das Fachwissen um</li> </ul>	Bemerkungen <b>A = <input type="checkbox"/></b> <b>B = <input type="checkbox"/></b> <b>C = <input type="checkbox"/></b> <b>D = <input type="checkbox"/></b>
<b>1.2. Sorgfalt / Sicherheit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Handelt und arbeitet sorgfältig, gewissenhaft und zuverlässig</li> <li>Erladigt die Arbeiten vollständig</li> <li>Vermeidet Fehler durch Selbstkontrolle</li> <li>Hält die Termine ein</li> </ul>	Bemerkungen <b>A = <input type="checkbox"/></b> <b>B = <input type="checkbox"/></b> <b>C = <input type="checkbox"/></b> <b>D = <input type="checkbox"/></b>
<b>1.3. Eigene Arbeitsorganisation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Setzt Prioritäten</li> <li>Setzt Mittel und Methoden gezielt ein</li> <li>Geht mit Sachmitteln sorgfältig um</li> <li>Plant, organisiert und delegiert</li> <li>Trifft Entscheidungen und vertritt diese</li> <li>Ergreift die Initiative</li> <li>Verschafft sich den Überblick</li> </ul>	Bemerkungen <b>A = <input type="checkbox"/></b> <b>B = <input type="checkbox"/></b> <b>C = <input type="checkbox"/></b> <b>D = <input type="checkbox"/></b>
<b>1.4. Einhalten von Weisungen/Kompetenzen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Beachtet die Vorgaben</li> <li>Hält die Qualitätsnormen ein (QM)</li> </ul>	Bemerkungen <b>A = <input type="checkbox"/></b> <b>B = <input type="checkbox"/></b> <b>C = <input type="checkbox"/></b> <b>D = <input type="checkbox"/></b>
<b>1.5. Ausdrucksweise / Dokumente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Drückt sich situationsgerecht, verständlich und differenziert aus</li> <li>Hält Informationen korrekt und verständlich fest (KG, Kardex etc.)</li> </ul>	Bemerkungen <b>A = <input type="checkbox"/></b> <b>B = <input type="checkbox"/></b> <b>C = <input type="checkbox"/></b> <b>D = <input type="checkbox"/></b>
<b>1.6. Bezugspersonenarbeit (Pflege/Pädagogik)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bezieht die anderen Disziplinen ein</li> <li>Erstellt und überprüft die Dokumentation</li> <li>Pflegt die Elternarbeit</li> </ul>	Bemerkungen <b>A = <input type="checkbox"/></b> <b>B = <input type="checkbox"/></b> <b>C = <input type="checkbox"/></b> <b>D = <input type="checkbox"/></b>
2. Arbeitsleistung	
<b>2.1. Arbeitseffizienz / Arbeitsvolumen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Erladigt Arbeiten in angemessener Zeit</li> <li>Setzt eigene Kräfte wirtschaftlich ein und kann sich abgrenzen</li> <li>Leistet konstante Arbeit</li> </ul>	Bemerkungen <b>A = <input type="checkbox"/></b> <b>B = <input type="checkbox"/></b> <b>C = <input type="checkbox"/></b> <b>D = <input type="checkbox"/></b>
<b>2.2. Belastbarkeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ist physisch und psychisch belastbar</li> <li>Verhält sich bei Ungewissheiten, Widersprüchen, Stress und in Notsituationen standfest und geduldig</li> <li>Kann mit Misserfolgen und Schwierigkeiten umgehen</li> <li>Akzeptiert die eigenen Grenzen, nimmt Hilfe in Anspruch</li> <li>Verfügt über Frustrationstoleranz</li> </ul>	Bemerkungen <b>A = <input type="checkbox"/></b> <b>B = <input type="checkbox"/></b> <b>C = <input type="checkbox"/></b> <b>D = <input type="checkbox"/></b>
<b>2.3. Kostenbewusstsein</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Handelt kostenbewusst</li> </ul>	Bemerkungen <b>A = <input type="checkbox"/></b> <b>B = <input type="checkbox"/></b> <b>C = <input type="checkbox"/></b> <b>D = <input type="checkbox"/></b>

## Mitarbeiterbeurteilung

3. Selbstkompetenz / Arbeitsweise	
<b>3.1. Selbständigkeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitet selbständig</li> <li>• Handelt mitverantwortlich</li> <li>• Nimmt eigene Ressourcen wahr und nutzt sie</li> <li>• Ist entscheidungsfähig</li> </ul>	Bemerkungen <b>A = <input type="checkbox"/></b> <b>B = <input type="checkbox"/></b> <b>C = <input type="checkbox"/></b> <b>D = <input type="checkbox"/></b>
<b>3.2. Initiative / Motivation / Kreativität</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeigt Einsatz und Interesse an der Arbeit</li> <li>• Wirkt bei der Verbesserung der Arbeitsqualität mit</li> </ul>	Bemerkungen <b>A = <input type="checkbox"/></b> <b>B = <input type="checkbox"/></b> <b>C = <input type="checkbox"/></b> <b>D = <input type="checkbox"/></b>
<b>3.3. Flexibilität</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist lernfähig und lernbereit</li> <li>• Verfügt über Flexibilität im Denken und Handeln</li> <li>• Ist offen gegenüber Veränderungen</li> </ul>	Bemerkungen <b>A = <input type="checkbox"/></b> <b>B = <input type="checkbox"/></b> <b>C = <input type="checkbox"/></b> <b>D = <input type="checkbox"/></b>
<b>3.4. Bereitschaft Übernahme von Verantwortung</b>	Bemerkungen <b>A = <input type="checkbox"/></b> <b>B = <input type="checkbox"/></b> <b>C = <input type="checkbox"/></b> <b>D = <input type="checkbox"/></b>
<b>3.5. Bereitschaft zur Fort- und Weiterbildung</b>	Bemerkungen <b>A = <input type="checkbox"/></b> <b>B = <input type="checkbox"/></b> <b>C = <input type="checkbox"/></b> <b>D = <input type="checkbox"/></b>
<b>3.6. Informationsbeschaffung und -weiterleitung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Benutzt die vorgesehenen Informationskanäle</li> </ul>	Bemerkungen <b>A = <input type="checkbox"/></b> <b>B = <input type="checkbox"/></b> <b>C = <input type="checkbox"/></b> <b>D = <input type="checkbox"/></b>
<b>3.7. Reflexionsfähigkeit</b>	Bemerkungen <b>A = <input type="checkbox"/></b> <b>B = <input type="checkbox"/></b> <b>C = <input type="checkbox"/></b> <b>D = <input type="checkbox"/></b>

# Mitarbeiterbeurteilung

4. Verhalten	
<b>4.1. Teamfähigkeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ist fähig und bereit zur Arbeit im Team</li> <li>Nimmt Kritik und Feedback entgegen</li> <li>Ist fähig und bereit zur Lösung von Konflikten</li> <li>Hält sich an gemeinsame Entscheide und setzt sie durch</li> <li>Kann zuhören und sich einbringen</li> </ul>	Bemerkungen <b>A = <input type="checkbox"/> B = <input type="checkbox"/> C = <input type="checkbox"/> D = <input type="checkbox"/></b>
<b>4.2. Verhalten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zeigt eine respektvolle Grundhaltung gegenüber allen</li> <li>Ist hilfsbereit</li> <li>Erscheinen und Auftreten sind korrekt</li> <li>Achtet den Menschen bezüglich dessen Individualität, kulturellem Hintergrund, Möglichkeiten und Grenzen</li> <li>Hält den Dienstweg ein</li> </ul>	Bemerkungen <b>A = <input type="checkbox"/> B = <input type="checkbox"/> C = <input type="checkbox"/> D = <input type="checkbox"/></b>

5. Führungskompetenz (Klinikleitungsmitglieder und Vorgesetzte)	
<b>5.1. Vernetztes Denken und Handeln</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fühlt sich verantwortlich gegenüber Gesellschaft, Umwelt, anderen Disziplinen</li> <li>Besitzt Sinn für innerbetriebliche Prozesse und Vernetzungen</li> <li>Ist zukunftsorientiert</li> <li>Richtet sein Handeln auf die Klinik- und Bereichsziele aus</li> </ul>	Bemerkungen <b>A = <input type="checkbox"/> B = <input type="checkbox"/> C = <input type="checkbox"/> D = <input type="checkbox"/></b>
<b>5.2. Führen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verfügt über Führungsfachwissen und -erfahrung</li> <li>Setzt Ziele, trifft Vereinbarungen und kontrolliert die Ergebnisse</li> <li>Plant, setzt Prioritäten</li> <li>Entscheidet</li> <li>Delegiert und kontrolliert</li> </ul>	Bemerkungen <b>A = <input type="checkbox"/> B = <input type="checkbox"/> C = <input type="checkbox"/> D = <input type="checkbox"/></b>
<b>5.3. Mitarbeiterförderung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Setzt Mitarbeitende ihren Fähigkeiten entsprechend ein</li> <li>Fördert die Leistungsbereitschaft und Motivation der Mitarbeitenden</li> <li>Trägt zu gutem Arbeitsklima bei</li> </ul>	Bemerkungen <b>A = <input type="checkbox"/> B = <input type="checkbox"/> C = <input type="checkbox"/> D = <input type="checkbox"/></b>

**Gesamtbeurteilung (Fragen 1.1. bis 5.3.)**

Klar über den Anforderungen. <input type="checkbox"/> (A)	Entspricht vollumfänglich den Anforderungen. <input type="checkbox"/> (B)	Entspricht den Anforderungen. <input type="checkbox"/> (C)	Klar unter den Anforderungen. <input type="checkbox"/> (D)
---	---	--	--

Visum Mitarbeiterin/Mitarbeiter	Visum Beurteilender
---------------------------------	---------------------



## Mitarbeiterbeurteilung

### 6. Bemerkungen des/der Mitarbeitenden


Gibt es Verbesserungswünsche allgemein oder im eigenen Arbeitsbereich?

### 7. Ziele und Fördermassnahmen

Ziele	Massnahmen	Zeitraum

### 8. Gesprächsbestätigung

Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter bestätigt mit der Unterschrift, dass ein Gespräch über die Ziel- und Leistungsbeurteilung stattgefunden hat:

	Datum	Unterschrift
Mitarbeiterin/Mitarbeiter		
Beurteilender		

Wünscht Überprüfung und Besprechung mit nächst höherem Vorgesetzten:

Datum	Unterschrift

## **B      *Anschrift***

Liebe Mitarbeiter

Wie ihr vermutlich bereits wisst, wurde ich von der Klinikleitung damit beauftragt die jetzige MAB umzugestalten. Hierbei habe ich im Jahr 2015 die aktuelle MAB evaluiert und Handlungsempfehlungen zur Umgestaltung formuliert. Diese sollen nun weitreichend umgesetzt werden. Die Implementation der neuen MAB baut auf einzelne sich ergänzenden Arbeitsschritte auf. Dabei ist eure Partizipation und Meinung unverzichtbar und wünschenswert:

### **1. Schritt (ca. bis Mitte Feb.)**

In einem ersten Schritt werden die Leistungskriterien (Punkte anhand ihr beurteilt werdet) umgestaltet. Zu diesem Zweck könnt ihr mir eure Meinungen & Anregungen in einem Formular zustellen, welches euch im Februar ausgeteilt wird. Diese Inputs werden dann gesammelt und in einer freiwilligen Gruppe (ca. 3 MA und einer Leitungsperson von jedem Fachbereich) reflektiert und besprochen.

### **2. Schritt (ca. Ende Feb.)**

Es sind Gespräche mit Leitungspersonen des oberen Kaders vorgesehen. Dabei werden Ergebnisse des 1. Arbeitsschrittes diskutiert und konkrete Vorschläge in Bezug auf die neue Version der MAB vorgestellt.

### **3. Schritt (ca. Mitte März)**

Euch werden neue Versionen der MAB präsentiert, welche ihr in Zusammenhang mit der Praxisnähe und Nützlichkeit beurteilen und einschätzen könnt.

### **4. Schritt (ca. Mitte Mai)**

Durchführung der neuen MAB und ggfs. Optimierung.

Für Fragen und Anregungen bitte ich euch mich unter folgender E-Mail-Adresse zu kontaktieren: [yanick.walczewski@kjpz.ch](mailto:yanick.walczewski@kjpz.ch)

Freundliche Grüsse

**Yanick Walczewski**

#### **Klinik Sonnenhof**

Kinder- und Jugendpsychiatrisches Zentrum

Sonnenhofstrasse 15

CH-9608 Ganterschwil

Telefon +41 71 982 71 01

Telefax +41 71 982 71 71

[yanick.walczewski@kjpz.ch](mailto:yanick.walczewski@kjpz.ch)

[www.kjpz.ch](http://www.kjpz.ch)

**c Modul 1**

## Fragebogen

M1

Fnr.:

**Liebe Mitarbeitende**

Wie ihr bereits im Mail vom 31.01. informiert wurdet, werden im Rahmen der Umgestaltung und Neuentwicklung der MAB in einem ersten Schritt die Leistungskriterien (Punkte anhand ihr beurteilt werdet) umgestaltet. Zu diesem Zweck könnt ihr eure Meinungen & Anregungen in diesem Formular zum Ausdruck bringen. Diese Inputs werden zur Entwicklung der neuen Leistungskriterien weitreichend herangezogen. Deshalb bitte ich euch, mir das ausgefüllte Dokument (ausfüllbares PDF) bis spätestens am **Fr., 10.03.17** per Mail zuzustellen, oder legt es in mein Postfach im Sekretariat. Herzlichen Dank für eure Mitarbeit.

Leitungsfunktion:

 Ja  Nein

Tätigkeitsbereich:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pflege & Pädagogik	Ärzte & Therapeuten	Lehrpersonen	Hausdienst	Sekretariat	Gastronomie	Technischer Dienst

Welche **Arbeitsaufgaben** und **Inhalte** empfindet ihr in Bezug auf eurem Tätigkeitsbereich für eine Beurteilung als besonders relevant und nützlich? *Beispielantwort: Pflege Pädagogik: Umgang mit Krisensituationen. Therapeuten und Ärzte: Verfassen eines Eintritt Befundes.*

1

M1

Fr.:

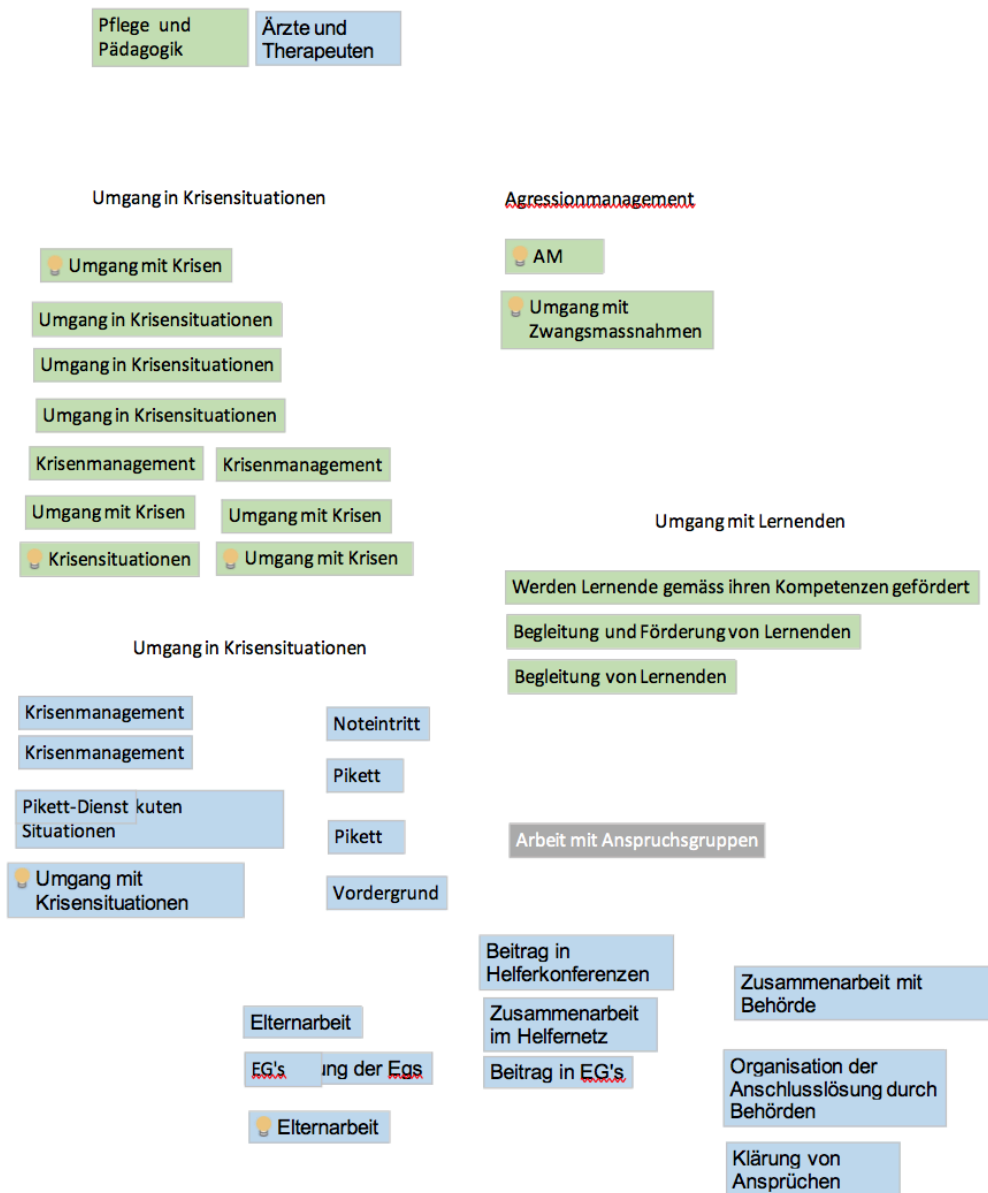
Welche **Tätigkeiten**, die **über die formalen Arbeitsinhalte hinausgehen** (sind ereignisunterstützend und allgemeingültig) empfindet ihr für die eine Beurteilung als besonders relevant und nützlich? *Beispielantwort: Unterstützende Dienste: Hilfsbereitschaft gegenüber Arbeitskollegen. Lehrpersonen: Bindung an die Organisationsziele.*

Anregungen und Kommentare (optional):

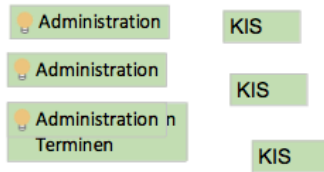
Name für Rückfragen (optional):

2

Datenauswertung (Cluster)



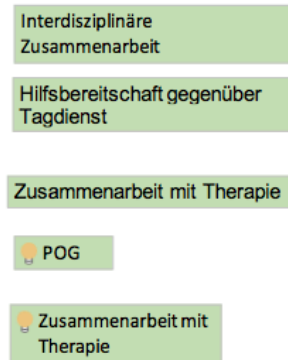
Dokumentation & Berichtswesen



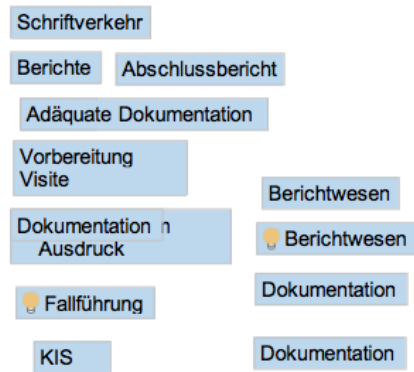
Arbeit mit Anspruchsgruppen



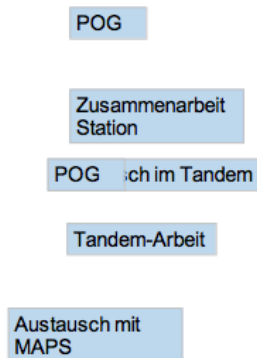
Zusammenarbeit mit Therapie und Station



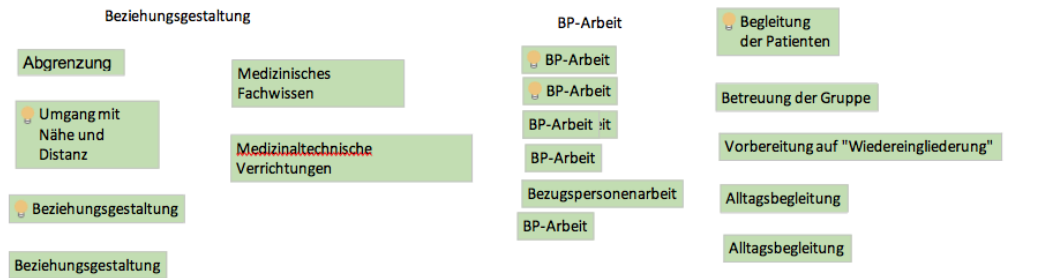
Dokumentation & Berichtswesen



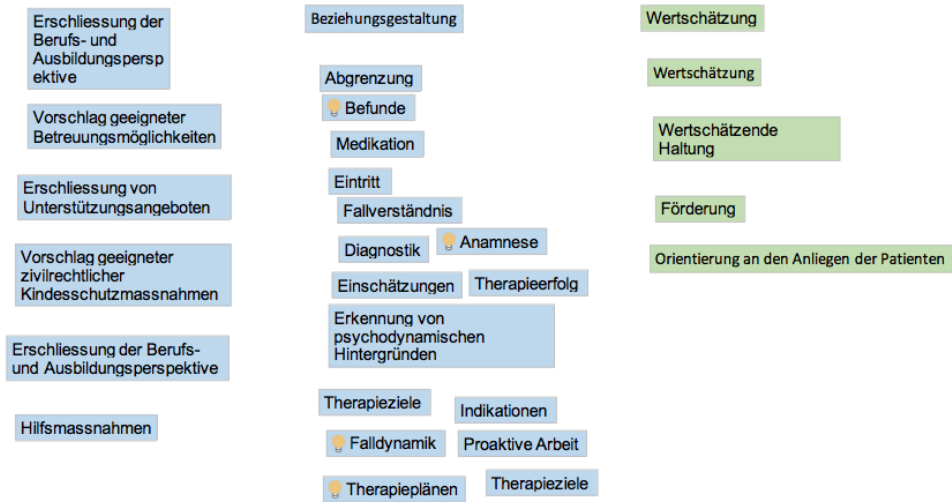
Zusammenarbeit mit Therapie und Station

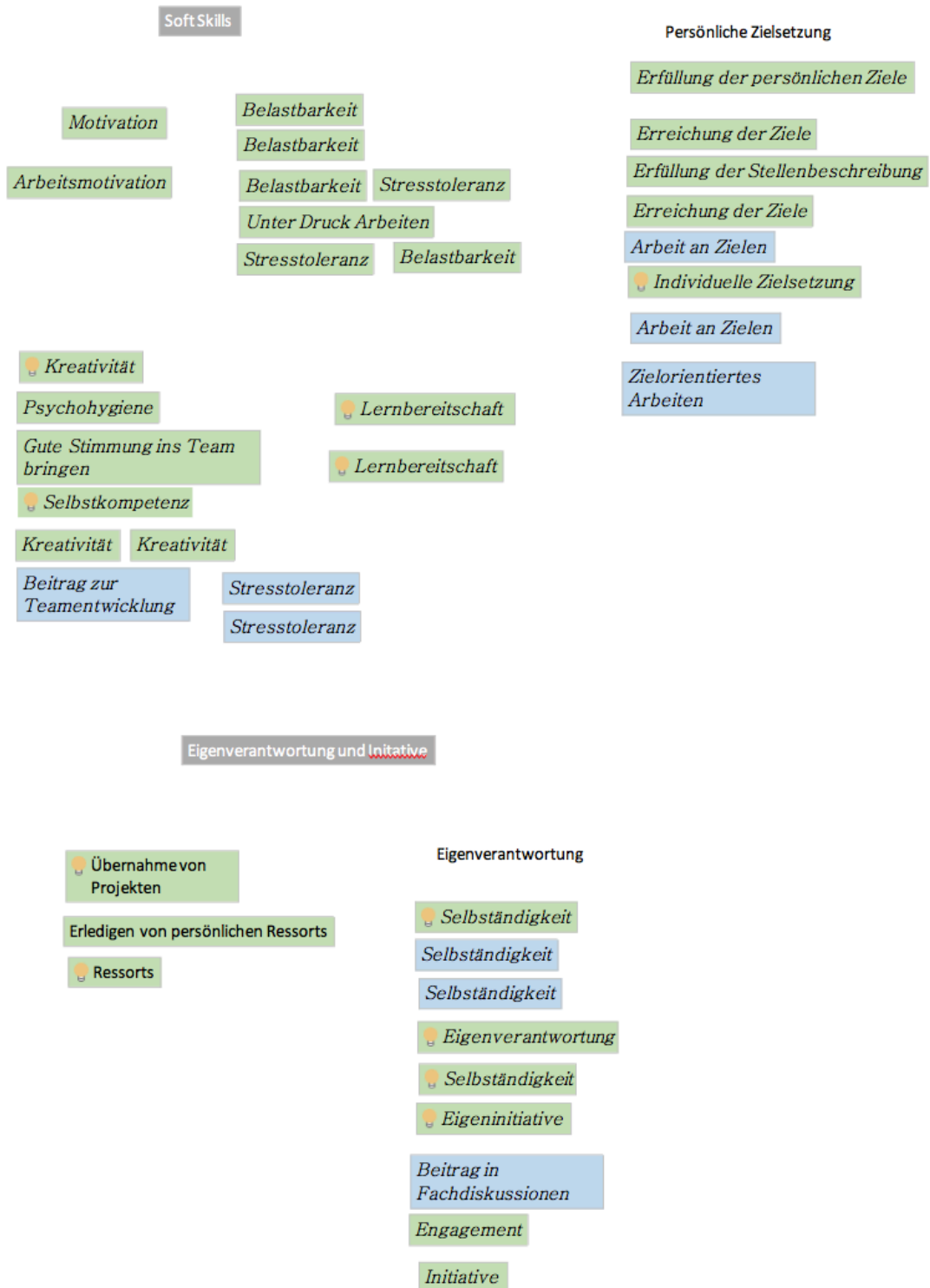


## Patientenarbeit

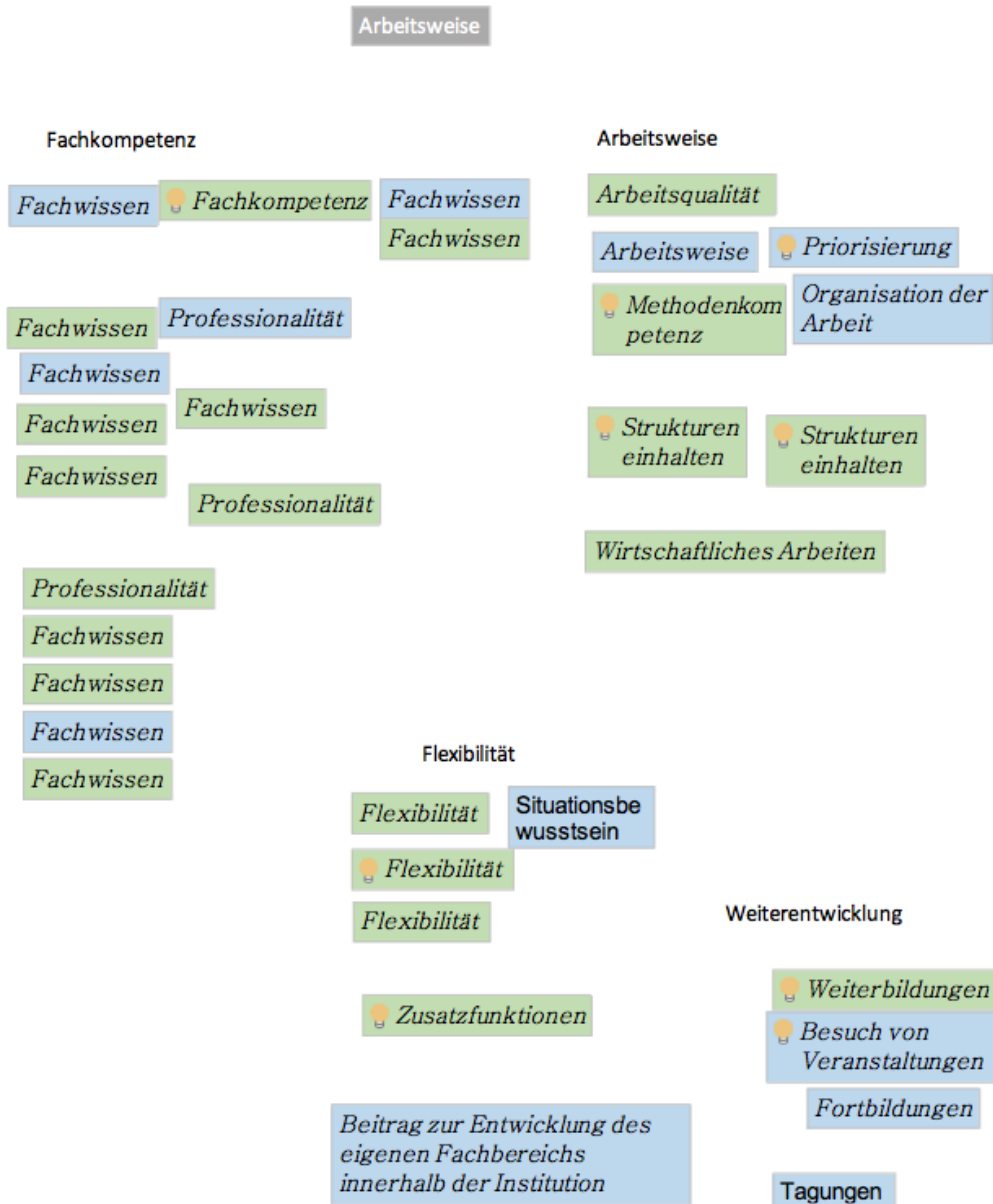


## Patientenarbeit

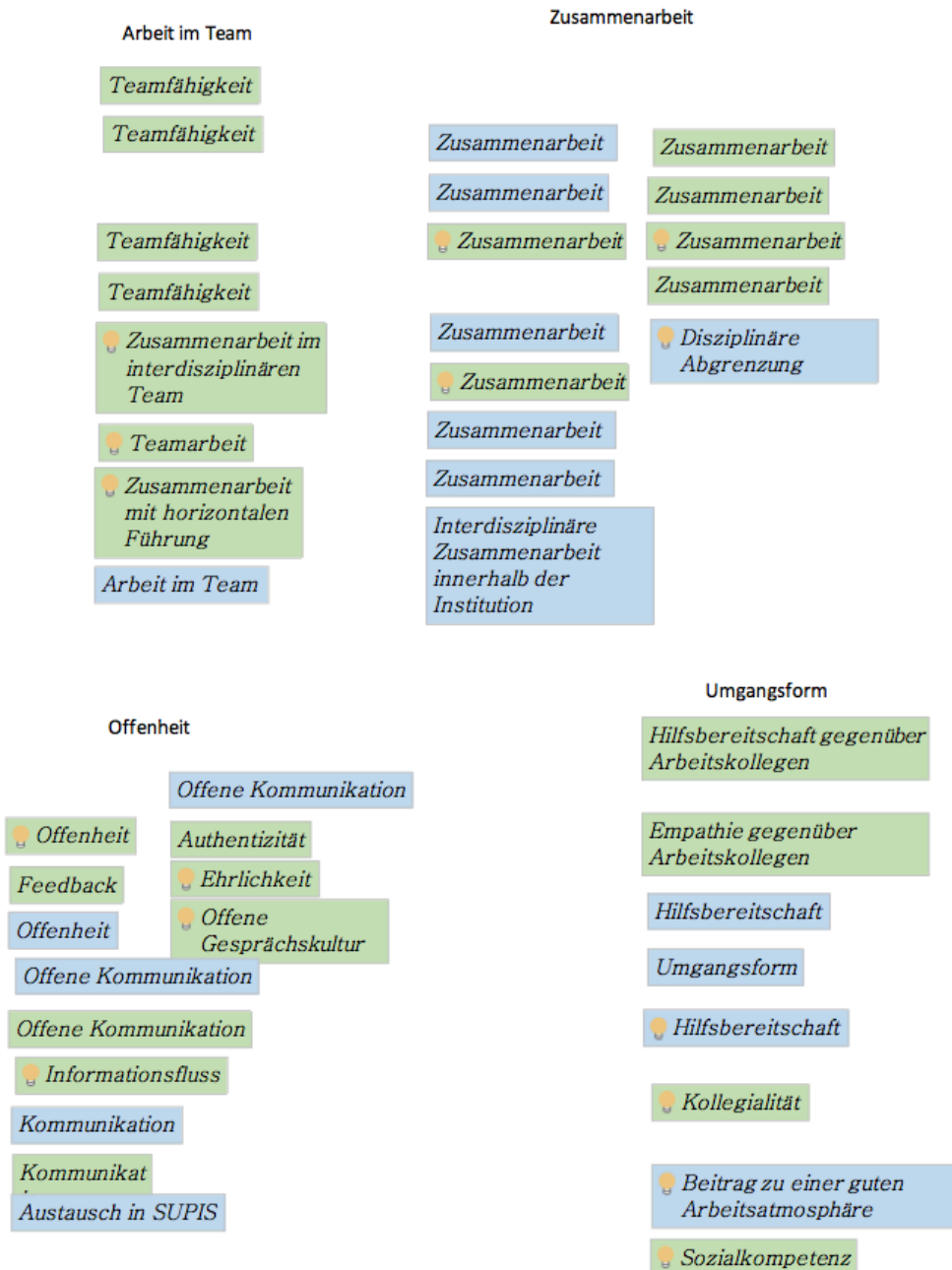








Zusammenarbeit und Umgangsform



## Kriterienkatalog Ärzte und Therapeuten

<b>1. Leistungsbeurteilung</b>	
<b>1.1. Bereichsspezifische Leistungsbeurteilung:</b> <b>MAPS</b>	
<b>1.1.1. Patientenarbeit</b> - Erkennung von psychodynamischen Hintergründen - Fallverständnis und Metaebene - Diagnostische Abklärung - Erschließung von Anschlusslösungen - Beziehungsgestaltung - Setting - Medikation - Umsetzen von Hinweisen aus dem Coaching	
<b>1.1.2. Zusammenarbeit mit Anspruchsgruppen</b> - Elternarbeit - Zusammenarbeit mit Behörden und Ämter - Organisation von Anschlusslösung - Führung von Sitzungen und Konferenzen	
<b>1.1.3. Dokumentation und Organisation Arbeitsorganisation</b> - Vorbereitung auf die Visite - Qualität von Austrittsberichten - Handlungssicherheit mit KIS	
<b>1.1.4. Umgang mit herausfordernden Situationen</b> - Krisenmanagement am Patienten - Krisenmanagement mit Anspruchsgruppen - Persönliches Krisenmanagement - Pikett-Dienst - Noteintritt	
<b>1.2. Globale Leistungsbeurteilung</b>	
<b>1.2.1. Arbeitsweise</b> - Adäquate Bewältigung vom Arbeitsvolumen - Setzen von Prioritäten - Zuverlässigkeit Anwendung von Fachwissen und Fachsprache - Sorgfalt und pflichtbewusst - Flexibel auch bei Neuerungen - Ganzheitliches Denkvermögen - Orientierung an den Bereichszielen - Professionelle Grundhaltung (Achtsamer Umgang mit der Erscheinungsform, Wertfreie Kommunikation, Selbstreflexion)	
<b>1.2.2. Eigenverantwortung &amp; Initiative</b> - Herausforderungen und Probleme können selbständig gelöst werden - Persönliche Grenzen und Unsicherheit werden erkannt und kommuniziert - Hilfsstellungen werden gegeben falls Aufgesucht - Übernahme von Aufgaben oder Tätigkeiten ausserhalb der Zielvorgabe (Ressorts, Weiterbildungen etc.) - Einbringen von neuen Ideen - Aktive Beteiligung bei Entscheidungen	
<b>1.2.3. Zusammenarbeit und Umgangsform</b> - Offene und authentische Kommunikation - Gegenseitiger respektvoller und wertschätzenden Umgang - Hilfsbereitschaft - Kooperation und Konfliktfähigkeit - Beitragen zum Erhalt und Weiterentwicklung des Teams - Kompetenzorientiertes Abteilen	
<b>1.2.4. Soft Skills</b> - Motiviert und Motivierbar - Belastbarkeit - Kreativität - Lernbereitschaft - Fähigkeit zur Selbstreflexion - Achtung der work-life balance	

## Kriterienkatalog Pflege und Pädagogik

<b>1. Leistungsbeurteilung</b>	
<b>1.1. Bereichsspezifische Leistungsbeurteilung:</b> <b>MAPS</b>	
<b>1.1.1. Patientenarbeit</b> - Beziehungsgestaltung - Begleitung der Patienten im Stationsalltag - Wertschätzende Grundhaltung und Empathie - Förderung der Kompetenzen und Entwicklung - Bezugspersonenarbeit - Überzeugungskraft	
<b>1.1.2. Zusammenarbeit mit Anspruchsgruppen</b> - Elternarbeit - Zusammenarbeit mit Behörden und Ämter	
<b>1.1.3. Dokumentation und Organisation</b> - Administration und Organisation von Terminen - Schreiben von Berichten - Handlungssicherheit mit KIS	
<b>1.1.4. Umgang mit herausfordernden Situationen</b> - Krisenmanagement am Patienten - Krisenmanagement mit Anspruchsgruppen - Persönliches Krisenmanagement - Umgang mit Zwangsmassnahmen - Aggressionsmanagement	
<b>1.2. Globale Leistungsbeurteilung</b>	
<b>1.2.1. Arbeitsweise</b> - Adäquate Bewältigung vom Arbeitsvolumen - Setzen von Prioritäten - Zuverlässigkeit Anwendung von Fachwissen und Fachsprache - Sorgfalt und pflichtbewusst - Flexibel auch bei Neuerungen - Ganzheitliches Denkvermögen - Orientierung an den Bereichszielen - Professionelle Grundhaltung (Achtsamer Umgang mit der Erscheinungsform, Wertfreie Kommunikation, Selbstreflexion)	
<b>1.2.2. Eigenverantwortung &amp; Initiative</b> - Herausforderungen und Probleme können selbständig gelöst werden - Persönliche Grenzen und Unsicherheit werden erkannt und kommuniziert - Hilfsstellungen werden gegeben falls Aufgesucht - Übernahme von Aufgaben oder Tätigkeiten ausserhalb der Zielvorgabe (Ressorts, Weiterbildungen etc.) - Einbringen von neuen Ideen - Aktive Beteiligung bei Entscheidungen	
<b>1.2.3. Zusammenarbeit und Umgangsform</b> - Offene und authentische Kommunikation - Gegenseitiger respektvoller und wertschätzenden Umgang - Hilfsbereitschaft - Kooperation und Konfliktfähigkeit - Beitragen zum Erhalt und Weiterentwicklung des Teams - Kompetenzorientiertes Arbeiten	
<b>1.2.4. Soft Skills</b> - Motiviert und Motivierbar - Belastbarkeit - Kreativität - Lernbereitschaft - Fähigkeit zur Selbstreflexion - Achtung der work-life balance	

## D: Modul 2

### Interviewleitfaden

VPN Nr./Gruppe:

Datum:

Hauptkategorie	Konkrete Fragen	Notizen
<b>1. Leistungskriterien:</b>  <i>Präsentation der Ergebnisse der Befragung (Modul 1)</i>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einstellung und Meinung der befragten gegenüber den Leistungskriterien</li> </ul>	Gibt es einzelne Leistungskriterien, die für Sie in der Praxis einen hohen Stellenwert haben? Welche sind für Sie wichtig/ unwichtig? Gibt es noch weitere Leistungskriterien die fehlen? Weshalb sind... für Sie so wichtig/ unwichtig? Wo sehen Sie einen besonderen Handlungsbedarf gegenüber den einzelnen Leistungskriterien in Bezug auf die neue MAB? Wo sehen Sie sonst noch Handlungsbedarf?	
<b>2. Gestaltung und Durchführung</b>  <i>Schilderung der Implikation und Erfassung der Einstellungen und Meinungen zu folgenden Konzeptionen:</i>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leitfaden</li> <li>- Struktureller Aufbau &amp; Bestandteile</li> <li>- Gesprächskonzept (einzelne Elemente)</li> <li>- Zeitmanagement</li> <li>- Durchführungshäufigkeit</li> <li>- Rolle des Coachings im Zusammenhang mit der MAB</li> </ul>	Was halten Sie von einem Leitfaden, dem Gesprächskonzept? Profitieren sie von dieser Konzeption, Ja/nein weshalb? Wie viel Zeit benötigen Sie für eine MAB? Wie oft sollte Ihrer Meinung nach eine MAB durchgeführt werden? Welche Rolle spielt dabei das Coaching für Sie? Gibt es für Sie in Bezug auf die genannten Konzepte noch andere Alternativen oder Ergänzungen?	
<b>3. Beurteilungsverfahren</b>  <i>Schilderung der Implikation und Erfassung der Einstellungen und Meinungen zu folgenden Konzeptionen:</i>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Freie Eindrucksschilderung (verbales Feedback)</li> <li>- Einstufungsverfahren (Skala 1-5)</li> </ul>	Was halten Sie von der freien Eindrucksschilderung? Könnten Sie von dieser Konzeption profitieren, Ja/nein weshalb? Was halten Sie von einem Einstufungsverfahren? Könnten Sie von dieser Konzeption profitieren, Ja/nein weshalb? Gibt es für Sie in Bezug auf die genannten Konzepte noch andere Alternativen?	
<b>4. Beurteilungsquellen</b>  <i>Schilderung der Implikation und Erfassung der Einstellungen und Meinungen zu folgenden Konzeptionen:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitskollegen</li> </ul>	Was halten Sie von den genannten Beurteilungsquellen als Basis für ein Feedback? Gibt es für Sie in Bezug auf die genannten Quellen noch andere Alternativen oder Ergänzungen?	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rolle des Vorgesetzten</li> <li>- Selbsteinschätzung</li> <li>- Gegenwärtig heute in zwei Jahren: Zufrieden mit der Leistung</li> <li>- Objektive Quellen</li> <li>- Feedback von MA =&gt; Vorgesetzter</li> </ul>		
<p><b>5. Zielsetzung und Förderungsmaßnahmen</b></p> <p><i>Schilderung der Implikation und Erfassung der Einstellungen und Meinungen zu folgenden Konzeptionen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formale Vorgaben</li> <li>- Detaillierte Ausgestaltung auf unterschiedlichen Ebenen</li> <li>- Verwendung im Arbeitsalltag</li> </ul>	<p>Was halten Sie von einem den genannten formalen Vorgaben und der Ausgestaltung?</p> <p>Können Sie sich eine Verwendung des Instruments im Arbeitsalltag vorstellen ja/nein weshalb?</p> <p>Gibt es für Sie in Bezug auf die genannten Konzepte noch andere Alternativen oder Ergänzungen?</p>	
<p><b>Offene Fragen Anmerkungen</b></p>	<p>Was fällt Ihnen sonst noch etwas zu neuen MAB ein? Fällt Ihnen noch mehr dazu ein? Wollten Sie noch etwas anmerken?</p>	

## Demographie

Angestellt seit: \_\_\_\_\_ Jahren      Angestellte Prozent: \_\_\_\_\_

Alter und Geschlecht: \_\_\_\_\_

Letzte durchgeführte MAB fand statt: \_\_\_\_\_

Anzahl durchgeführte MAB's bis anhin: \_\_\_\_\_

## Datenauswertung

### Kategorienraster

Grundkategorien	Subthemen	Prägnante Belegstellen	Person
Leistungskriterien	<p>Reihenfolge einzelner Kategorien sollte angepasst werden.</p> <p>Die Kategorie Umgang mit herausfordernden Situationen sollte nicht am Anfang stehen, da sie in der Praxis eher selten vorkommt.</p> <p>Die Patientenarbeit wird als wichtigstes Kriterium verstanden.</p> <p>Patientenarbeit sollte am Anfang stehen.</p> <p>Krisen sind im Alltag relativ selten.</p> <p>Punkt korrektes Verhalten umformulieren.</p> <p>Korrektes Verhalten gegenüber jedem.</p> <p>Professionalität als weiteres Beurteilungskriterium.</p> <p>Kompetenzorientiertes Arbeiten anstelle von Abgrenzung.</p> <p>Motiviert und Motivierend anstelle der Begeisterungsfähigkeit</p>	<p>"Ich empfinde die Reihenfolge der einzelnen Punkte etwas unlogisch"</p> <p>"Ich finde es in der Klinik relativ ruhig"</p> <p>"Krisen kommen selten vor"</p> <p>"So suggeriert man den Mitarbeitern, dass es häufig Krisen im Klinikalltag gibt"</p> <p>"Warum nur korrektes Verhalten gegenüber Vorgesetzten, ich finde dass man sich gen über jedem korrekt Verhalten sollte"</p> <p>"für mich fehlt ein Punkt wie Professionalität (...) mit fällt immer wieder auf, dass dies bei den Mitarbeiter ein wichtiges Thema ist (...) beispielsweise kommen einige Mitarbeiter unseriös gekleidet zur Arbeit oder wie sie miteinander oder über andere sprechen entspricht nicht ihrer Qualifikation"</p> <p>"Ich würde eher einen positiven Begriff, zum Beispiel Kompetenzorientiertes Arbeiten anstelle von Abgrenzung verwenden"</p> <p>"Ich würde den Punkt Motiviert und Motivierend nennen (...) Mitarbeiter sollten auch andere Motivieren und nicht nur sich selbst begeistern lassen"</p>	Klinikleitung Pers. 1
	<p>Patientenarbeit sollte am Anfang stehen. Kriterium Krisenmanagement präzisieren.</p> <p>Kriterienkatalog wird im Allgemeinen positiv bewertet.</p> <p>Zusammenfassende Gesamt Beurteilung über alle Leistungskriterien zum Schluss der MAB.</p> <p>Kriterium Zusammenarbeit mit der Therapie kann in die Kategorie 1.2.3., Zusammenarbeit und Umgangsform implementiert werden.</p> <p>Terminologie von Sicherem Auftreten in Überzeugungskraft anpassen.</p> <p>Punkt Team Fähigkeit präzisieren.</p> <p>Die einzelnen Beurteilungskriterien und deren Unterkategorien müssen nicht alle eingeschätzt werden.</p> <p>Punkt Beitragen zum Erhalt und Weiterentwicklung des Teams implementieren.</p>	<p>"Die Patientenarbeit stellt für die Leitung die wichtigste Basis der Beurteilung dar"</p> <p>"Dieser Punkt sollte an erster Stelle stehen" Was ist mit Krisenmanagement gemeint"</p> <p>"Generell finde ich den Kriterienkatalog sehr gut"</p> <p>"Gut wäre es wenn es so etwas wie eine Zusammenfassung über alle Kriterien am Schluss der Beurteilung geben würde"</p> <p>"Der Punkt Zusammenarbeit mit der Therapie sollten in den unteren Teil, in 1.2.3. einbezogen werden."</p> <p>"Die Terminologie von sicherem Auftreten sollte in Überzeugungskraft angepasst werden"</p> <p>"Vielleicht wäre es sinnvoll einen Andern, etwas konkreteren Punkt als die Teamfähigkeit zu verwenden"</p> <p>"Ich würde Punkt durch ein im Leitbild vorhandenes Kriterium ersetzen, Beitragen zum Erhalt und Weiterentwicklung des Teams"</p> <p>"Ich würde nicht nur Krisenmanagement am Patient einschätzen. Was genau so wichtig ist, ist das Krisenmanagement durch sich selbst und mit den Anspruchsgruppen (...) was fast häufiger in der Praxis vorkommt"</p> <p>"Die einzelnen Beurteilungskriterien könnten auch als eine Art Leitfaden dienen und müssen nicht alle eingeschätzt werden"</p>	
Gestaltung und Durchführung	<p>Allgemeine Richtlinien sollten formuliert werden.</p> <p>MA-Gespräch von einer Stunde.</p> <p>Es sollte mindestens ein Gespräch pro Jahr durchgeführt werden.</p> <p>Empfehlung bezieht sich auf zwei Gespräche pro Jahr.</p> <p>Es ist kein Bedarf für einen klar strukturierten Leitfaden vorhanden.</p>	<p>"Ich denke es sollten im QM Richtlinien formuliert werden"</p> <p>"Ein Gespräch sollte nicht länger wie eine Stunde dauern"</p> <p>"Es soll mindestens ein Gespräch pro Jahr stattfinden"</p> <p>"Ich empfehle jedoch zwei Gespräche durchzuführen"</p> <p>"Ich denke, dass die Art und Weise wie ein Gespräch geführt werden soll nicht strikt vorgegeben werden muss (...) Leitungspersonen sind kompetent genug (...) dies schränkt die Leitung zu stark ein."</p>	Klinikleitung Pers. 1

	<p>Gesprächsleitfaden soll den Beurteilungsprozess strukturieren. Schulung für die Beurteilende planen. Es sollte ausreichend Vorbereitungszeit eingeplant werden. MAB soll im QM verankert werden.</p>	<p>"Ich finde die Möglichkeit eines Leitfadens eine gute Idee, dies sichert, dass alle Vorgesetzten die Mitarbeiterbeurteilung gleich umsetzen" "Die Leitungspersonen sollten in die neue Version der Mitarbeiterbeurteilung eingeführt werden" "Es geht oft vergessen, dass für ein konstruktives Gespräch Vorbereitungen nötig sind. Dafür wird oft nur wenig Zeit eingeplant (...) das sollte im QM verankert werden"</p>	Klinikleitung Pers. 2
Beurteilungsverfahren	<p>Feedback in verbalisierter Form. Es besteht kein Bedarf für ein Einstufungsverfahren. Freitext stellt für die Beurteilenden eine Herausforderung dar.</p>	<p>"Ich finde die mündliche Rückmeldung eine gute Idee" "Ich finde dass eine Skala ganz weggelassen werden kann" "Ich denke, dass es für die Leitungen nicht einfach sein wird ein Freitext zu formulieren"</p>	Klinikleitung Pers. 1
	<p>Einstufungsverfahren wird im Sinne einer Gesamtbeurteilung gewünscht. 6-Stufige Einstufungsskala wird gewünscht. Graphisches Einstufungsverfahren wird positiv bewertet. Die Möglichkeit der Berechnung eines Mittelwerts über die Ganze MAB wird in Betracht gezogen. Die Rückmeldungen vom Vorgesetzten sollen entlang einzelner eingeschätzter Beurteilungskriterien schriftlich fixiert werden.</p>	<p>"Es braucht auch eine Skala, zumindest am Schluss der Beurteilung" "Für mich stellt eine Skala von 1-6 eine gute Möglichkeit dar" "Ich finde die Idee einer Einschätzung auf einem Solchen Balken gut" "Vielleicht ist es auch sinnvoll, wenn am Schluss der Beurteilung eine Gesamtbeurteilung in Form eines Zahlenwertes erfolgt" "Ich finde die Option gut, wenn nach jedem Punkt eine kurze schriftliche Rückmeldung erfolgt"</p>	Klinikleitung Pers. 2
Beurteilungsquellen	<p>Selbst- und Fremdeinschätzung wünschenswert. Vorgesetztenbeurteilung wird positiv bewertet. Ein Beobachtungsprotokoll könnte das gezeigte Verhalten der Mitarbeitenden im Arbeitsalltag fixieren. Direkter Vorgesetzter als Quelle der Beurteilung</p>	<p>"Ich finde es gut, wenn sich die Mitarbeiter auch selbst einschätzen" "Gute Idee, dass der Vorgesetzte auch beurteilt wird" "Eine Möglichkeit das beobachtbare Verhalten der Mitarbeiter in einem solchen Dokument zu notieren finde ich gut" "Generell sollte der direkte Vorgesetzte die Mitarbeitenden beurteilen"</p>	Klinikleitung Pers. 1
	<p>Vorgesetztenbeurteilung wird gewünscht. Zweifel an den Arbeitskollegen als Quellen der Beurteilung. Arbeitskollegen als Quelle der Beurteilung wird als problematisch betrachtet. Unsicherheit ob Bedarf aus Sicht der Mitarbeitenden für eine Beurteilung durch Arbeitskollegen besteht. Priorisierung der Vorgesetztenbeurteilung.</p>	<p>"Ich denke, dass auch ihre Vorgesetzten bewertet werden sollen" "Ich denke dass die Beurteilung durch Arbeitskollegen nicht funktionieren wird" "Ich finde es schwierig wenn Arbeitskollegen in den Beurteilungsprozess miteinbezogen werden, aber vielleicht wird das von den Mitarbeitenden auch gewünscht" "Die Vorgesetzteneneinschätzung hat höchste Priorität"</p>	Klinikleitung Pers. 2
Zielsetzung und Fördermassnahmen	<p>Zielsetzung sollte ausreichend geplant und durchdacht sein. Formulierung von Zielen sollte formalen Kriterien unterstellt werden Auf Basis der Bewertung der MAB werden Zielsetzungen für den Arbeitsalltag formuliert. Die Erreichung der formulierten Ziele werden im Rahmen der nächsten MAB überprüft und mit einer Skala ausgewertet. Punkt: "Sind Massnahmen notwendig? Wenn ja Welche?" in die MAB aufnehmen.</p>	<p>"Es lohnt sich Zeit in die Formulierung von Zielen zu investieren" "Ich denke es sollte so einen Leitfaden für die Formulierung von Zielen geben" "Mit den formulierten Zielen soll im Arbeitsalltag gearbeitet werden" "In der MAB soll eine Zielüberprüfung fortlaufend stattfinden" "Wenn die vereinbarten Ziele nicht erreicht wurden, sollten weitere Massnahmen aus der MAB abgeleitet werden können" "Ich könnte mir denken, wenn wir eine relativ unstrukturierte MAB haben, sollte zumindest die Erreichung der Ziele mit einer Skala ausgewertet werden"</p>	Klinikleitung Pers. 1
	<p>Ziele sollen praxisnah formuliert werden. Alternative zu SMART. Die Arbeit an den Formulierten Zielen soll in regelmässigen Abständen evaluiert werden. Die Auswertung der formulierten Ziele anhand eines Auswertungsraster wird befürwortet.</p>	<p>"Mit den Zielen muss man arbeiten können" "Eine Alternative zur SMART-Regel wäre für mich wünschenswert" "Die Ziele sollen regelmässig überprüft werden" "Den Vorschlag für ein Auswertungsraster finde ich gut" "Ich denke, es ist wichtig wenn sich der Mitarbeiter selbst reflektiert und schaut wie ist es ihm selbst mit der Erreichung der Ziele und den Fördermassnahmen ergangen (...) die Leitung sollte zudem auch seine eigene Auffassung zum Ausdruck bringen"</p>	Klinikleitung Pers. 2



**E: Modul 3**

## Fragebogen

M3

Fnr.:

Sehr geehrte Damen und Herren

Dieser Fragebogen hat zum Ziel, neue Versionen der Mitarbeitendenbeurteilung (MAB) zu überprüfen und Ihre Einstellungen und Meinungen zu erfassen. Aufgrund Ihrer nachfolgenden Beurteilungen einzelner Versionen der MAB, gibt es den Entscheid für eine Version, welche dann vollumfänglich ausgestaltet wird. Ihre Antworten werden vertraulich behandelt und es werden nur aggregierte Resultate an Vorgesetzte weitergeleitet. Die Auswertung der Daten erfolgt so, dass die Ergebnisse nicht mit Ihnen in Verbindung gebracht werden können.

Im Folgenden finden Sie einige Fragen. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten, da es sich um Ihre persönliche Meinung handelt. Bitte beantworten Sie alle Fragen möglichst spontan und füllen Sie den Fragebogen ohne Unterbrechung aus. Wenn Ihnen eine Aussage oder eine Frage nicht ganz passend erscheint, kreuzen Sie bitte das für Sie am ehesten zutreffende Feld an. Die Bearbeitung nimmt ca. 15 Minuten in Anspruch. Bitte returnieren Sie den ausgefüllten Fragebogen bis spätestens Montag, 12. Juni 2017 in mein Postfach.

Herzlichen Dank für die Teilnahme!

**Angaben zur Person**

Arbeitsbereich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Pflege Pädagogik	Ärzte Sozialdienst	Therapeuten Sozialdienst	Schule	Gastronomie Hausdienst Technischer Dienst
Leitungsfunktion	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein			
Anstellungsjahre	_____ Jahre				
Alter	_____ Jahre				
Geschlecht	<input type="checkbox"/> männlich	<input type="checkbox"/> weiblich			

Bitte kreuzen Sie Zutreffendes an.

	trifft gar nicht zu 1	2	3	4	5	6	trifft voll- stän- dig zu 7
Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Organisation verbringen zu können. <small>co1</small>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich fühle mich emotional mit dieser Organisation besonders verbunden. <small>co2</small>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin stolz darauf, dieser Organisation anzugehören. <small>co3</small>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen der Organisation passen. <small>co4</small>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nachfolgend finden Sie drei unterschiedliche Versionen der MAB, welche in ihrem Aufbau beschrieben werden.

1

M3

Fnr.:

**Version 1**

Diese Version der MAB beinhaltet eine klare Struktur und Form. Auf individuelle Bedürfnisse wird dabei kaum eingegangen. Schwerpunktmässig wird der Fokus auf eine allgemeine Leistungsbeurteilung gesetzt. Nachfolgend finden Sie einige Beispiele dieser Version der MAB:

**1. Leistungsbeurteilung**

Die Leistungsbeurteilung findet anhand eines Einstufungsverfahrens statt.

	Trifft gar nicht zu					Trifft vollständig zu
	1	2	3	4	5	6
<b>1.2.2. Eigenverantwortung &amp; Initiative</b> Herausforderungen und Probleme können selbständig gelöst werden.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Es findet eine Berechnung eines Mittelwertes einzelner eingeschätzter Kriterien über die ganze Beurteilung statt.

Beurteilungskriterien:	Trifft gar nicht zu					Trifft vollständig zu	
	1	2	3	4	5	6	
1.2.2. Eigenverantwortung & Initiative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
1.2.3.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6 + 4 + 5 = 15 : 3 =
1.2.4.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Gesamtbewertung: 5</b>

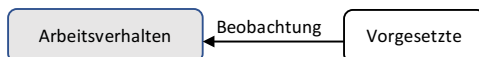
**2. Beurteilungskriterien**

Die einzelnen Beurteilungskriterien und deren Unterkategorien (Sorgfalt und Sicherheit, etc.) sind klar definiert und müssen alle eingeschätzt bzw. beurteilt werden. Einzelne Beurteilungspunkte (Arbeitsweise, etc.) sind für jeden Arbeitsbereich identisch.

<b>1.1.1. Arbeitsweise</b> - Sorgfalt und Pflichtbewusstsein -
<b>1.1.2. Eigenverantwortung &amp; Initiative</b> - Hilfsstellungen werden gegebenenfalls in Anspruch genommen -
<b>1.1.3.</b> - -

**3. Beurteilungsquellen**

Die Basis für die Beurteilung stellen die Beobachtungen des direkten Vorgesetzten dar.



M3

Fnr.:

#### 4. Förderung und Zielsetzung

Auf Basis der Bewertung der MAB werden Zielsetzungen für den Arbeitsalltag formuliert. Einzelne Punkte (Ziel, Konkretisierung, etc.) stellen die Basis für die Zielformulierung dar.

Ziel:	Konkretisierung:	Begründung:	Zeitplan:	Messkriterien:
Optimierung des Zeitmanagements am Arbeitsplatz	Einhaltung der Arbeitszeit. Überstunden ≤ 2h/W.	Bewertung der MAB Punkt 1.1.3., Arbeitsorganisation.	Erreichung des Ziels innert den nächsten zwei Monaten, bis zum 25.05.2017.	Anzahl Überstunden pro Woche über den Beurteilungszeitraum.

Die Erreichung der formulierten Ziele werden im Rahmen der nächsten MAB überprüft und mit einer Skala ausgewertet.

Ziele:	erfüllt die Vereinbarungen in keiner Weise					erfüllt die Vereinbarungen immer/vollumfänglich				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1. Optimierung des Zeitmanagements am Arbeitsplatz</b> Es werden nicht mehr wie 2h Überstunden die Woche geleistet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 5. Gestaltung und Durchführung

Die MAB wird einmal jährlich durchgeführt. Das MAB-Formular dient dabei als Leitfaden und gibt somit den strukturellen Rahmen (Ablauf) vor.

Beurteilen Sie diese Version der MAB mit folgenden Begriffen:

	1	2	3	4	5	6	7	
A01 unzuverlässig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	zuverlässig
A02 bedeutungslos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	bedeutsam
A03 wenig anregend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	anregend
A04 langweilig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	interessant
A05 veraltet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	innovativ
A06 schlecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	gut
A07 kompliziert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	einfach
A08 nutzlos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nützlich
A09 unseriös	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	seriös
A10 zeitraubend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	zeitsparend
A11 unwichtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	wichtig

3

M3

Fnr.:

**Version 2**

Diese Version der MAB ist mehrheitlich offen und formfrei. Sie ermöglicht es, individuell auf einzelne Prioritäten der betroffenen Personen einzugehen, setzt jedoch ein hohes Mass an Fachkompetenz voraus. Nachfolgend finden Sie einige Beispiele dieser Version der MAB:

**1. Leistungsbeurteilung**

Die Rückmeldung in Bezug auf die einzelnen Beurteilungskriterien findet in verbalisierter Form (mündliche Rückmeldung) statt. Es ist kein Einstufungsverfahren vorhanden (ohne Skala 1-6, wie in einer anderen Version der MAB).

**1.2.2. Eigenverantwortung & Initiative**  
 Herausforderungen und Probleme können selbständig gelöst werden.

*Feedback in verbalisierter form*

Zudem werden die Rückmeldungen vom Vorgesetzten entlang einzelner eingeschätzter Beurteilungskriterien schriftlich fixiert.

**1.1.1. Arbeitsweise**

*Freitext*

**1.2.2. Eigenverantwortung & Initiative**

*Freitext*

**2. Beurteilungskriterien**

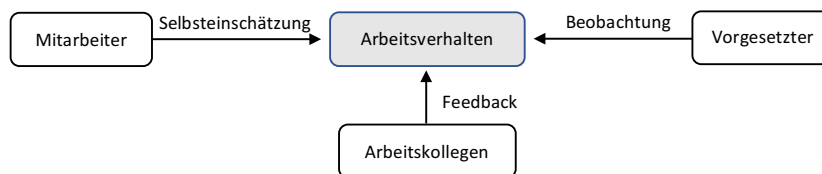
Die einzelnen Beurteilungskriterien unterscheiden sich je nach Arbeitsbereich. Es müssen nicht alle Kriterien (Patientenarbeit, Dokumentation, etc.) beurteilt werden. Je nach Situation kann der Vorgesetzte / die Vorgesetzte sich für die als relevant erachteten Kriterien entscheiden.

<b>1.1. Pflege Pädagogik</b>
1.1.1. Patientenarbeit
1.1.2. Zusammenarbeit mit Anspruchsgruppen
1.1.3.

<b>1.1. Ärzte und Therapeuten</b>
1.1.1. Dokumentation und Organisation
1.1.2. Patientenarbeit
1.1.3.

**3. Beurteilungsquellen**

Die Basis für die Beurteilung stellen die Beobachtungen der direkten Vorgesetzten, das Feedback von Arbeitskollegen und die Selbsteinschätzung dar.



M3

Fnr.:

#### 4. Förderung und Zielsetzung

Auf Basis der MAB formulieren die Mitarbeitenden selbständig die Ziele für den Arbeitsalltag und erarbeiten einen Zeitplan für die Erreichung der Ziele. Dabei sind die Vorgaben der Vorgesetzten zu berücksichtigen.

Ziel:	Zwischenziel 1	Zwischenziel 2:	Zwischenziel 3:
Optimierung des Zeitmanagements.	Bis Ende des Monat Übersunden ≤ 5h/W.	Bis Juni 2017 Übersunden ≤ 2h/W.	Freitext

Die Erreichung der formulierten Ziele werden im Rahmen der nächsten MAB mit dem Vorgesetzten anhand eines Auswertungsrasters in dieser Form besprochen.

<b>Ziel:</b>	Freitext
<b>Rückblickend:</b> Wie ist es mir bei der Arbeit an meinem Ziel ergangen. Was lief gut oder weniger gut? Habe ich das Ziel aus meiner Sicht erreicht?	Freitext
<b>Zukünftig:</b> Wie gehe ich zukünftig mit diesem Ziel um? Benötige ich weitere Unterstützung?	Freitext

#### 5. Gestaltung und Durchführung

Die MAB wird einmal jährlich oder halbjährlich durchgeführt. Je nach Bedarf oder Wunsch von Mitarbeitenden kann sie situativ durchgeführt werden. Es ist keine vorgegebene Struktur (in Form eines Leitfadens) vorhanden. Es kann somit schwerpunktmässig auf einzelne als relevant betrachtete Elemente eingegangen werden.

Wie verbinden Sie diese Version der MAB mit folgenden Begriffen:

	1	2	3	4	5	6	7	
A01 unzuverlässig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	zuverlässig
A02 bedeutungslos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	bedeutsam
A03 wenig anregend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	anregend
A04 langweilig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	interessant
A05 veraltet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	innovativ
A06 schlecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	gut
A07 kompliziert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	einfach
A08 nutzlos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nützlich
A09 unseriös	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	seriös
A10 zeitraubend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	zeitsparend
A11 unwichtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	wichtig

5

M3

Fnr.:

**Version 3**

Diese Version der MAB ist eine Mischung zwischen offenen und strukturierten Elementen. Der wichtigste Bestandteil dieser Version der MAB ist charakterisiert von einem konstruktiven Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden auf gleicher Ebene. Das Gespräch nimmt Bezug auf die wesentlichen Tätigkeiten des jeweiligen Arbeitsbereiches. Es wird auf herausfordernde Situationen im Arbeitsalltag und Verbesserungsmöglichkeiten in Bezug auf einzelne Tätigkeiten eingegangen. Das Gespräch soll in die Formulierung von Förderungsmassnahmen und Zielsetzungen münden. Nachfolgend finden Sie einige Bestandteile dieser Version der MAB.

**1. Leistungsbeurteilung**

Die Rückmeldung in Bezug auf die einzelnen Beurteilungskriterien findet in verbalisierter Form (mündliche Rückmeldung) statt. Es ist kein Einstufungsverfahren vorhanden (ohne Skala 1-6, wie in Version 1 der MAB).

**1.2.2. Eigenverantwortung & Initiative**  
 Herausforderungen und Probleme können selbständig gelöst werden.

*Feedback in verbalisierter Form*

Eine zusammenfassende Gesamtbeurteilung erfolgt in schriftlicher Form entlang einzelner Beurteilungskriterien und anhand eines graphischen Einstufungsverfahrens (sehr schlecht – sehr gut).

Gesamtbeurteilung			
erfüllt die Anforderungen in keiner Weise	X	erfüllt die Anforderungen vollumfänglich	Freitext

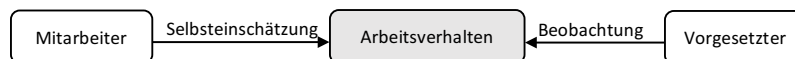
**2. Beurteilungskriterien**

Die einzelnen Beurteilungskriterien unterscheiden sich je nach Arbeitsbereich. Für jeden Arbeitsbereich gibt es insgesamt 5 spezifische Beurteilungskriterien (z.B. Patientenarbeit, etc.), sowie Unterkategorien (BP-Arbeit etc.) welche alle eingeschätzt werden.

<p><b>1.1. Pflege Pädagogik</b></p> <p><b>1.1.1. Patientenarbeit</b> - BP-Arbeit -</p> <p><b>1.1.2. Zusammenarbeit mit Anspruchsgruppen</b> - Zusammenarbeit mit Behörden und Ämter -</p> <p><b>1.1.3.</b> - -</p>	<p><b>1.1. Ärzte und Therapeuten</b></p> <p><b>1.1.1. Dokumentation und Organisation</b> - BP-Arbeit -</p> <p><b>1.1.2. Patientenarbeit</b> - Fallverständnis -</p> <p><b>1.1.3.</b> - -</p>
--	--

**3. Beurteilungsquellen**

Die Basis für die Beurteilung stellen die Beobachtungen des direkten Vorgesetzten und die Selbsteinschätzung der Mitarbeitenden dar. Beide Seiten beurteilen, inwiefern die einzelnen Kriterien erfüllt wurden.



M3

Fnr.:

Im Rahmen dieses Gesprächs ist auch eine Rückmeldung der Mitarbeitenden an die Leitung vorgesehen (Bottom-up-Feedback).

- 1. Führung** Freitext  
 - Wahrgenommene Unterstützung
- 2. Zusammenarbeit** Freitext  
 -
- 3.** Freitext  
 -

#### 4. Förderung und Zielsetzung

Auf Basis der MAB werden Zielsetzungen für den Arbeitsalltag anhand eines Formulars definiert. Dabei soll das Dokument für die Arbeit an den Zielsetzungen im Arbeitsalltag fortlaufend Verwendung finden (besonders auch im Rahmen von Standortgesprächen)

Ablauf <span style="float: right;">▶</span>					
Ziele finden	Ziele konkretisieren	Ziele überprüfen	Priorisierung	Ressourcen prüfen	Ziele realisieren
Zusammenfassende Formulierung des Ziels	Was genau soll erreicht werden? Wann sind die Ziele erreicht? In welchem Ausmass? (Zwischenziele setzen)? Mit wem? Bis wann? Wie?	Warum sind diese Ziele wichtig? Was macht diese Ziele erstrebenswert?	In welcher Rangfolge stehen die Ziele? Welches Ziel hat die höchste Priorität?	Welche Unterstützung wird für die Erreichung der Ziele benötigt? Soziale Unterstützung? Materielle Unterstützung?	Was sind die nächsten Massnahmen? Wann, wo, womit wird begonnen?

Bei der nächsten MAB wird die Arbeit an den formulierten Zielsetzungen zusammenfassend besprochen. Dabei dienen Fragen sowohl an die Mitarbeitenden (M) als auch an die Leitung (L) als Unterstützung.

**(M) Wie ist es mir mit der Arbeit an meinen Zielen bislang ergangen?**

Freitext

**(M) Was wurde erreicht, was nicht?**

Freitext

**(M) Was benötige ich noch um die Ziele zu erreichen?**

Freitext

**(M/L) Müssen neue Zwischenziele vereinbart werden?**

Freitext

**(L) Wurden die vereinbarten Ziele aus Sicht des Vorgesetzten erfüllt?**

Freitext

**(M/L) Sind weitere Massnahmen notwendig? Wenn ja Welche?**

Freitext

M3

Fnr.:

### 5. Gestaltung und Durchführung

Die MAB wird mindestens einmal jährlich durchgeführt werden. Es gelten allgemeine formale Vorgaben für das Mitarbeitendengespräch. Dabei dient ein Leitfaden als Orientierung.

Wie verbinden Sie diese Version der MAB mit folgenden Begriffen:

	1	2	3	4	5	6	7	
A01 <b>unzuverlässig</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>zuverlässig</b>
A02 <b>bedeutungslos</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>bedeutsam</b>
A03 <b>wenig anregend</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>anregend</b>
A04 <b>langweilig</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>interessant</b>
A05 <b>veraltet</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>innovativ</b>
A06 <b>schlecht</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>gut</b>
A07 <b>kompliziert</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>einfach</b>
A08 <b>nutzlos</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>nützlich</b>
A09 <b>unseriös</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>seriös</b>
A10 <b>zeitraubend</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>zeitsparend</b>
A11 <b>unwichtig</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>wichtig</b>



## Datenauswertung: Häufigkeiten

## Häufigkeiten

## Statistiken

	Gruppe	Leitung	Geschlecht	Alter	Anstellungs_J
N	Gültig	249	249	249	249
	Fehlend	0	0	0	0
Mittelwert		2,22	1,83	1,72	37,00
					4,895

## Häufigkeitstabelle

## Gruppe

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig Pflege und Pädagogik	123	49,4	49,4	49,4
Ärzte und Therapeuten	54	21,7	21,7	71,1
Schule	21	8,4	8,4	79,5
Gastronomie	12	4,8	4,8	84,3
Hausdienst und Technischer Dienst	24	9,6	9,6	94,0
Sekretariat	15	6,0	6,0	100,0
Gesamt	249	100,0	100,0	

## Leitung

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig Ja	42	16,9	16,9	16,9
Nein	207	83,1	83,1	100,0
Gesamt	249	100,0	100,0	

## Geschlecht

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig Männlich	75	30,1	30,1	30,1
Weiblich	174	69,9	69,9	100,0
Gesamt	249	100,0	100,0	

## Alter

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	25	36	14,5	14,5	14,5
	26	21	8,4	8,4	22,9
	27	12	4,8	4,8	27,7
	28	12	4,8	4,8	32,5
	29	12	4,8	4,8	37,3
	30	12	4,8	4,8	42,2
	31	9	3,6	3,6	45,8
	34	3	1,2	1,2	47,0
	35	6	2,4	2,4	49,4
	36	15	6,0	6,0	55,4
	37	12	4,8	4,8	60,2
	38	6	2,4	2,4	62,7
	39	9	3,6	3,6	66,3
	41	3	1,2	1,2	67,5
	42	3	1,2	1,2	68,7
	43	3	1,2	1,2	69,9
	44	3	1,2	1,2	71,1
	45	6	2,4	2,4	73,5
	46	3	1,2	1,2	74,7
	47	6	2,4	2,4	77,1
	49	6	2,4	2,4	79,5
	50	6	2,4	2,4	81,9
	51	6	2,4	2,4	84,3
	52	6	2,4	2,4	86,7
	53	3	1,2	1,2	88,0
	54	6	2,4	2,4	90,4
	55	6	2,4	2,4	92,8
	56	6	2,4	2,4	95,2
	57	6	2,4	2,4	97,6
	59	6	2,4	2,4	100,0
	Gesamt	249	100,0	100,0	

## Anstellungs\_J

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig ,1	6	2,4	2,4	2,4
,3	6	2,4	2,4	4,8
,5	24	9,6	9,6	14,5
,6	3	1,2	1,2	15,7
,7	6	2,4	2,4	18,1
,8	3	1,2	1,2	19,3
1,0	27	10,8	10,8	30,1
1,5	6	2,4	2,4	32,5
2,0	30	12,0	12,0	44,6
2,5	6	2,4	2,4	47,0
2,9	3	1,2	1,2	48,2
3,0	24	9,6	9,6	57,8
3,3	3	1,2	1,2	59,0
4,0	18	7,2	7,2	66,3
5,0	15	6,0	6,0	72,3
6,0	18	7,2	7,2	79,5
7,0	3	1,2	1,2	80,7
8,0	12	4,8	4,8	85,5
9,0	3	1,2	1,2	86,7
10,0	3	1,2	1,2	88,0
12,5	3	1,2	1,2	89,2
13,0	3	1,2	1,2	90,4
14,0	3	1,2	1,2	91,6
16,0	3	1,2	1,2	92,8
17,0	3	1,2	1,2	94,0
18,0	3	1,2	1,2	95,2
20,0	3	1,2	1,2	96,4
25,0	3	1,2	1,2	97,6
26,0	3	1,2	1,2	98,8
27,0	3	1,2	1,2	100,0
Gesamt	249	100,0	100,0	

## Datenauswertung: Reliabilitätsanalysen

**Reliabilitätsstatistiken**

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,890	11

**Item-Skala-Statistiken**

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
A01	46,84	91,087	,646	,878
A02	46,69	89,835	,749	,873
A03	46,90	88,192	,649	,878
A04	46,86	89,126	,675	,876
A05	47,06	90,609	,588	,882
A06	47,02	88,225	,761	,871
A07	47,17	96,625	,329	,899
A08	46,74	90,893	,725	,874
A09	46,93	90,830	,689	,876
A10	47,73	97,014	,326	,899
A11	46,75	90,002	,742	,873

**Reliabilitätsstatistiken**

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,771	4

**Item-Skala-Statistiken**

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
C01	15,40	6,419	,592	,706
C02	15,89	6,980	,485	,765
C03	15,58	6,479	,706	,648
C04	15,56	7,438	,528	,739

## Datenauswertung: Voraussetzungsprüfungen

## Nichtparametrische Tests

Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest

		A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11
N		249	249	249	249	249	249	249	249	249	249	249
Parameter der Normalverteilung	Mittelwert	4,83	4,98	4,77	4,81	4,61	4,65	4,50	4,93	4,74	3,94	4,92
	Standardabweichung	1,318	1,246	1,522	1,410	1,458	1,333	1,551	1,209	1,267	1,518	1,245
Extremste Differenzen	Absolut	,197	,195	,185	,187	,157	,163	,164	,182	,192	,136	,193
	Positiv	,119	,134	,113	,118	,111	,128	,095	,124	,129	,136	,164
	Negativ	-,197	-,195	-,185	-,187	-,157	-,163	-,164	-,182	-,192	-,125	-,193
Statistik für Test		,197	,195	,185	,187	,157	,163	,164	,182	,192	,136	,193
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)		,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>

a. Die zu testende Verteilung ist eine Normalverteilung.

b. Aus den Daten berechnet.

c. Signifikanzkorrektur nach Lilliefors.

Levene-Test auf Gleichheit der Fehlervarianzen<sup>a</sup>

Abhängige Variable: Akzeptanz

F	df1	df2	Sig.
,530	2	246	,589

Prüft die Nullhypothese, daß die Fehlervarianz der abhängigen Variablen über Gruppen hinweg gleich ist.

a. Design: Konstanter Term + VIN

## Datenauswertung: Korrelationsanalysen

Korrelationen

			Gruppe	Leitung	Anstellungs_J	Alter	Geschlecht	Akzeptaz	Commitment
Spearman-Rho	Gruppe	Korrelationskoeffizient	1,000	-,039	,278**	,669**	,015	-,072	,161*
		Sig. (2-seitig)	.	,541	,000	,000	,817	,260	,011
		N	249	249	249	249	249	249	249
	Leitung	Korrelationskoeffizient	-,039	1,000	-,271**	-,258**	,195**	-,039	-,123
		Sig. (2-seitig)	,541	.	,000	,000	,002	,545	,052
		N	249	249	249	249	249	249	249
	Anstellungs_J	Korrelationskoeffizient	,278**	-,271**	1,000	,577**	-,025	-,160*	,092
		Sig. (2-seitig)	,000	,000	.	,000	,698	,011	,148
		N	249	249	249	249	249	249	249
	Alter	Korrelationskoeffizient	,669**	-,258**	,577**	1,000	-,196**	-,177**	,141*
		Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	.	,002	,005	,026
		N	249	249	249	249	249	249	249
	Geschlecht	Korrelationskoeffizient	,015	,195**	-,025	-,196**	1,000	,125*	,125*
		Sig. (2-seitig)	,817	,002	,698	,002	.	,048	,048
		N	249	249	249	249	249	249	249
	Akzeptaz	Korrelationskoeffizient	-,072	-,039	-,160*	-,177**	,125*	1,000	,022
		Sig. (2-seitig)	,260	,545	,011	,005	,048	.	,729
		N	249	249	249	249	249	249	249
	Commitment	Korrelationskoeffizient	,161*	-,123	,092	,141*	,125*	,022	1,000
		Sig. (2-seitig)	,011	,052	,148	,026	,048	,729	.
		N	249	249	249	249	249	249	249

\*\* . Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

\* . Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (zweiseitig).

## Datenauswertung: Varianzanalysen

## Mittelwerte

## Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Eingeschlossen		Ausgeschlossen		Insgesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Akzeptaz * VIN	249	100,0%	0	0,0%	249	100,0%

## Bericht

## Akzeptaz

VIN	Mittelwert	N	Standardabweichung
1. Vignette	4,3779	83	,88316
2. Vignette	4,5980	83	,91738
3. Vignette	5,1161	83	,90211
Insgesamt	4,6973	249	,94942

## Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: Akzeptaz

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	36,116 <sup>a</sup>	5	7,223	9,365	,000	,162
Konstanter Term	178,031	1	178,031	230,815	,000	,487
Geschlecht	1,925	1	1,925	2,496	,115	,010
Alter	3,062	1	3,062	3,970	,047	,016
Anstellungs_J	,721	1	,721	,935	,335	,004
VIN	23,844	2	11,922	15,457	,000	,113
Fehler	187,429	243	,771			
Gesamt	5717,719	249				
Korrigierte Gesamtvariation	223,545	248				

## Multiple Comparisons

Abhängige Variable: Akzeptaz

Tukey-HSD

(I)VIN	(J)VIN	Mittlere Differenz (I-J)	Standardfehler	Sig.	95%-Konfidenzintervall	
					Untergrenze	Obergrenze
1. Vignette	2. Vignette	-,2202	,13986	,259	-,5499	,1096
	3. Vignette	-,7382*	,13986	,000	-1,0680	-,4084
2. Vignette	1. Vignette	,2202	,13986	,259	-,1096	,5499
	3. Vignette	-,5181*	,13986	,001	-,8479	-,1883
3. Vignette	1. Vignette	,7382*	,13986	,000	,4084	1,0680
	2. Vignette	,5181*	,13986	,001	,1883	,8479

## Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: Akzeptaz

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	209,186 <sup>a</sup>	221	,947	1,780	,038	,936
Konstanter Term	3132,079	1	3132,079	5889,209	,000	,995
VIN	13,902	2	6,951	13,070	,000	,492
Alter	19,245	25	,770	1,447	,174	,573
Anstellungs_	21,911	25	,876	1,648	,103	,604
VIN * Alter	34,657	50	,693	1,303	,231	,707
VIN * Anstellungs_	32,497	50	,650	1,222	,291	,694
Alter * Anstellungs_	16,759	19	,882	1,659	,112	,539
VIN * Alter * Anstellungs_	26,784	38	,705	1,325	,224	,651
Fehler	14,360	27	,532			
Gesamt	5717,719	249				
Korrigierte Gesamtvariation	223,545	248				

## VIN = 1. Vignette

Verarbeitete Fälle<sup>a</sup>

	Fälle					
	Eingeschlossen		Ausgeschlossen		Insgesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Akzeptaz * Gruppe	83	100,0%	0	0,0%	83	100,0%

a. VIN = 1. Vignette

Bericht<sup>a</sup>

Akzeptaz

Gruppe	Mittelwert	N	Standardabweichung
Pflege und Pädagogik	4,3304	41	,96376
Ärzte und Therapeuten	4,2323	18	,73738
Schule	4,6494	7	,57837
UD	4,5348	17	,94031
Insgesamt	4,3779	83	,88316

a. VIN = 1. Vignette



**VIN = 2. Vignette****Zwischensubjektfaktoren<sup>a</sup>**

		Wertelabel	N
Gruppe	1	Pflege und Pädagogik	41
	2	Ärzte und Therapeuten	18
	3	Schule	7
	6	UD	17
VIN	2	2. Vignette	83

a. VIN = 2. Vignette

**Deskriptive Statistiken<sup>a</sup>**

Abhängige Variable: Akzeptanz

Gruppe	VIN	Mittelwert	Standardabweichung	N
Pflege und Pädagogik	2. Vignette	4,7672	,85427	41
	Gesamt	4,7672	,85427	41
Ärzte und Therapeuten	2. Vignette	4,4040	,91931	18
	Gesamt	4,4040	,91931	18
Schule	2. Vignette	4,4675	1,05422	7
	Gesamt	4,4675	1,05422	7
UD	2. Vignette	4,4492	1,01358	17
	Gesamt	4,4492	1,01358	17
Gesamt	2. Vignette	4,5980	,91738	83
	Gesamt	4,5980	,91738	83

a. VIN = 2. Vignette

## VIN = 3. Vignette

Zwischensubjektfaktoren<sup>a</sup>

Gruppe	Wertelabel	N
1	Pflege und Pädagogik	41
2	Ärzte und Therapeuten	18
3	Schule	7
6	UD	17
VIN	3. Vignette	83

a. VIN = 3. Vignette

Deskriptive Statistiken<sup>a</sup>

Abhängige Variable: Akzeptanz

Gruppe	VIN	Mittelwert	Standardabweichung	N
Pflege und Pädagogik	3. Vignette	5,2262	,76793	41
	Gesamt	5,2262	,76793	41
Ärzte und Therapeuten	3. Vignette	5,1111	1,06043	18
	Gesamt	5,1111	1,06043	18
Schule	3. Vignette	5,1039	,89755	7
	Gesamt	5,1039	,89755	7
UD	3. Vignette	4,8610	1,04847	17
	Gesamt	4,8610	1,04847	17
Gesamt	3. Vignette	5,1161	,90211	83
	Gesamt	5,1161	,90211	83

a. VIN = 3. Vignette

## Multiple Comparisons

Abhängige Variable: Akzeptanz

Tukey-HSD

(I)Gruppe	(J)Gruppe	Mittlere Differenz (I-J)	Standardfehler	Sig.	95%-Konfidenzintervall	
					Untergrenze	Obergrenze
Pflege und Pädagogik	Ärzte und Therapeuten	,1921	,14782	,564	-,1904	,5746
	Schule	,0343	,21381	,999	-,5189	,5875
	UD	,1596	,15082	,715	-,2306	,5498
Ärzte und Therapeuten	Pflege und Pädagogik	-,1921	,14782	,564	-,5746	,1904
	Schule	-,1578	,23288	,906	-,7603	,4448
	UD	-,0325	,17682	,998	-,4900	,4250
Schule	Pflege und Pädagogik	-,0343	,21381	,999	-,5875	,5189
	Ärzte und Therapeuten	,1578	,23288	,906	-,4448	,7603
	UD	,1253	,23479	,951	-,4822	,7328
UD	Pflege und Pädagogik	-,1596	,15082	,715	-,5498	,2306
	Ärzte und Therapeuten	,0325	,17682	,998	-,4250	,4900
	Schule	-,1253	,23479	,951	-,7328	,4822