

# Anforderungen an Kontrolldienst- Mitarbeitende mit Zusatzaufgaben bei Bernmobil

BACHELOR-THESIS

2020

**Autor**

Imfeld Valentin

**Betreuende Person**

Turkier Yannick

**Praxispartner**

Heinzmann Roger, Bernmobil

## Abstract

Ziel dieser Bachelor-Thesis ist die Entwicklung eines Anforderungsprofils, für die Rekrutierung von Kontrolldienst-Mitarbeitenden mit Zusatzaufgaben bei Bernmobil, das als Basis des mehrstufigen Bewerbungsprozesses verwendet werden kann. Das Anforderungsprofil wird durch ein Mixed-Method Design ermittelt, wobei eine Kombination von qualitativen (Dokumentenanalyse, Critical Incident Technique) und quantitativen Methoden (Fleishman Job Analyse System) innerhalb des gleichen Forschungsprojekts angewendet wird. Aus der Untersuchung resultiert ein differenziertes Anforderungsprofil, das insbesondere hervorhebt, dass soziale und interpersonelle Fähigkeiten und Fertigkeiten wie beispielsweise Teamfähigkeit oder persönliches und sicheres Auftreten, sowie ein kundenorientiertes Verständnis, für die Ausübung der Tätigkeit zentral sind. Die vorliegende Anforderungsanalyse bietet Bernmobil die Möglichkeit, valide personalpsychologische Instrumente zu entwickeln, die bei der fundierten Personalauswahl, Personalbeurteilung oder Personalentwicklung eingesetzt werden können.

Die Anzahl der Zeichen beträgt 122'024.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b>	<b>1</b>
1.1	PRAXISPARTNER UND AUSGANGSLAGE	1
1.2	ZIELSETZUNG UND FRAGESTELLUNG	2
1.3	AUFBAU DER ARBEIT	3
<b>2</b>	<b>THEORETISCHER HINTERGRUND</b>	<b>4</b>
2.1	DEFINITION ANFORDERUNGSANALYSE	4
2.2	ANWENDUNGSBEREICHE	4
2.3	ZIEL UND NUTZEN VON SYSTEMATISCHEN ANFORDERUNGSANALYSEN	5
2.4	PERSPEKTIVENVIELFALT	6
2.5	HERANGEHENSWEISEN UND VERFAHREN	7
2.6	NOTWENDIGE ENTSCHEIDUNGEN BEI DER PLANUNG VON ANFORDERUNGSANALYSEN	10
<b>3</b>	<b>METHODISCHES VORGEHEN</b>	<b>10</b>
3.1	QUALITATIVE DATENERHEBUNG	12
3.1.1	<i>Dokumentenanalyse</i>	12
3.1.2	<i>Ergebnisse der Dokumentenanalyse</i>	13
3.1.3	<i>Critical Incident Technique</i>	14
3.1.4	<i>Stichprobe (Sampling) und Durchführung der CIT-Interviews</i>	15
3.1.5	<i>Qualitative Datenauswertung der CIT-Interviews</i>	15
3.2	QUANTITATIVE DATENERHEBUNG	17
3.2.1	<i>Das F-JAS Verfahren</i>	17
3.2.2	<i>Aufbau und Kürzung des F-JAS Fragebogens</i>	18
3.2.3	<i>Stichprobe (Sampling) und Durchführung des F-JAS Fragebogens</i>	19
3.2.4	<i>Quantitative Datenauswertung des F-JAS Fragebogens</i>	20
<b>4</b>	<b>ERGEBNISSE DER ANFORDERUNGSANALYSE: ANFORDERUNGSPROFIL KDPLUS</b>	<b>20</b>
4.1	ERGEBNISSE DER QUALITATIVEN DATENERHEBUNG	21
4.1.1	<i>Kategoriensystem und Beschreibung der Hauptkategorien</i>	21
4.1.2	<i>Beschreibung der Subkategorien am Datenmaterial</i>	23
4.2	ERGEBNISSE DER QUANTITATIVEN DATENERHEBUNG	33
4.2.1	<i>Kognitive Fähigkeiten und Fertigkeiten</i>	34
4.2.2	<i>Psychomotorische Fähigkeiten und Fertigkeiten</i>	34
4.2.3	<i>Physische Fähigkeiten und Fertigkeiten</i>	35
4.2.4	<i>Sensorische Fähigkeiten und Fertigkeiten</i>	35
4.2.5	<i>Soziale und interpersonelle Fähigkeiten und Fertigkeiten</i>	36
4.3	ZUSAMMENTRAGEN DER ERGEBNISSE: ANFORDERUNGSPROFIL FÜR KDPLUS MITARBEITENDE	38
4.3.1	<i>Anforderungen im Bereich Persönlichkeitseigenschaften</i>	39

4.3.2	Anforderungen im Bereich Fertigkeiten/Verhaltensweisen.....	40
4.3.3	Anforderungen im Bereich Wissen/Fähigkeiten/Kenntnisse .....	41
4.3.4	Anforderungen im Bereich Werthaltung .....	42
4.4	INTERPRETATION DER ERGEBNISSE.....	43
<b>5</b>	<b>SCHLUSSFOLGERUNGEN.....</b>	<b>43</b>
5.1	DISKUSSION.....	44
5.2	AUSBLICK/LIMITATIONEN .....	47
5.3	REFLEXION.....	47
	<b>LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS.....</b>	<b>49</b>
	<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>51</b>
	<b>TABELLENVERZEICHNIS.....</b>	<b>51</b>
	<b>ANHANG .....</b>	<b>52</b>

# 1 Einleitung

Personalbeschaffung ist eine Kernaufgabe einer Personalabteilung, mit der sie einen hohen Einfluss auf die Gestaltung einer Organisation hat (Ackerschott, Gantner und Schmitt, 2016). Die Leistungsfähigkeit, die Motivation und die Bindung der Mitarbeitenden an eine Organisation werden zu immer wichtigeren Erfolgsfaktoren. Deshalb ist eine hohe Passung von Motivations- und Leistungsprofil der Mitarbeitenden und Anforderungsprofil der jeweiligen Tätigkeiten eine zentrale organisationale Aufgabe (Ackerschott et al., 2016).

Um ein systematisch definiertes Anforderungsprofil einer Tätigkeit zu erhalten, braucht es eine Anforderungsanalyse, die in der Eignungsdiagnostik gemäss der DIN-Norm 33430 vorausgesetzt wird (DIN, 2016). Jedoch gibt es keine Ideallösung, wie Anforderungsanalysen durchgeführt werden sollen, da es eine Vielzahl an spezifischen Instrumenten und Vorgehensweisen gibt (Schuler, 2014b). Die arbeitsplatzanalytisch-empirische Methode hat sich vielfach als Methode der Wahl herausgestellt, da die beruflichen Tätigkeiten und Situationen mithilfe formalisierter Vorgehensweisen wie Fragebogen oder standardisierten Interviews untersucht werden.

Ein Anforderungsprofil besteht aus der Zusammenstellung des Wissens, der Vorbildung, der Verhaltensweisen, der Fähigkeiten und Eigenschaften derjenigen Personen, die in der Vergangenheit diese Tätigkeit erfolgreich ausgeführt haben (Blickle, 2019). Die aus dem Anforderungsprofil abgeleitete Stellenbeschreibung kann einerseits den Stelleninhabern Orientierung in Bezug auf ihre Aufgaben geben und andererseits für die Personalbeurteilung und -entwicklung eingesetzt werden. Eine systematisch durchgeführte Anforderungsanalyse bietet weiter den Vorteil, dass sich die Objektivität, Genauigkeit (Reliabilität) und Gültigkeit (Validität) personalpsychologischer Verfahren überprüfen und verbessern lässt (Schuler, 2018).

Diese Vorteile einer systematisch durchgeführten Anforderungsanalyse hat Bernmobil erkannt. Die vorliegende Bachelor-Thesis soll Bernmobil dabei unterstützen, ein Anforderungsprofil für die noch neue Tätigkeit des Kontrolldienstes plus (KDplus) zusammen zu stellen.

## 1.1 Praxispartner und Ausgangslage

Bernmobil ist eine selbständige, autonome öffentlich-rechtliche Anstalt der Stadt Bern und befördert mit ihren rund 900 Mitarbeitenden, 57 Trams und 140 Bussen jährlich über 100 Millionen Fahrgäste (Bernmobil, 2020). Die Sicherheitslage auf dem Liniennetz von Bernmobil ist gut bis sehr gut. In den letzten Jahren haben dagegen Nutzungskonflikte, wie beispielsweise lautes Telefonieren, das laute Hören von Musik, liegengelassene Abfälle von Take-Away Essensangeboten oder Alkoholkonsum in den Fahrzeugen zugenommen. In praktisch all diesen Fällen geht es nicht um strafrechtlich sanktioniertes Verhalten, sondern

um die Einhaltung von gesellschaftlichen Regeln oder wie es bei Bernmobil heisst, um die Befolgung des *Knigge*. Um diesen Regelverstössen Einhalt zu gebieten, hat Bernmobil im Jahr 2016 das Instrument des KDplus geschaffen. Ziel des KDplus ist, diese Konflikte gewaltfrei und im Dialog mit den Fahrgästen zu lösen.

Die Hauptaufgabe des KDplus ist die Fahrausweiskontrolle und die Erbringung von weiteren Dienstleistungen an den Kundinnen und Kunden. KDplus Mitarbeitende sind in täglich wechselnden Zweierteams unterwegs und sorgen bei Regelverstössen oder Fahrgästen, die sich einer Fahrausweiskontrolle entziehen wollen, für die Durchsetzung der Regeln. Auch bei Grossveranstaltungen, Demonstrationen und an Orten mit hohem Konfliktpotenzial wird der KDplus eingesetzt. Durch ihre Präsenz sollen die KDplus Mitarbeitenden negative Auswirkungen auf Fahrgäste, Fahrzeuge und Infrastruktur von Bernmobil vermindern oder vermeiden. Zurzeit besteht das Team aus 16 KDplus Mitarbeitenden (Stand Juli 2020). Diese durchlaufen einen intensiven Selektionsprozess und ein umfangreiches Ausbildungsprogramm, das auf die gewaltfreie Kommunikation und Deeskalation von Konflikten ausgerichtet ist. Die Ausbildung zum KDplus Mitarbeitenden erfolgt in zwei Stufen. Zuerst werden die Personen in einer 13 Tage dauernden Weiterbildung zu Kontrolldienst-Mitarbeitenden ausgebildet. Anschliessend erfolgt eine weitere 13-tägige Ausbildung zum KDplus mit den Schwerpunkten Rechtskunde und Einsatztraining.

## 1.2 Zielsetzung und Fragestellung

Bis anhin wurden alle KDplus Mitarbeitenden intern rekrutiert, da die Erfahrungen im Fahrdienst und im Kontrolldienst als Grundvoraussetzungen definiert sind. Ebenfalls bestehen die Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile seit der Einführung vor vier Jahren in fast unveränderter Form.

Der Leiter des KDplus hat den Verfasser dieser Arbeit beauftragt, die Anforderungen der Tätigkeit KDplus zu analysieren, da dies bei Bernmobil seit der Konzeptionsphase im Jahr 2016 nicht mehr gemacht wurde. Mithilfe der Anforderungsanalyse sollen Personenmerkmale identifiziert werden, die für die Tätigkeit KDplus erforderlich sind. Ziel der Untersuchung ist, dass die Ergebnisse, die unter Einbezug der KDplus Mitarbeitenden, also den eigentlichen Arbeitsplatzexperten, erhoben werden, in Zukunft bei der Personalsuche, -auswahl, -beurteilung und -weiterentwicklung genutzt werden können. Die Ergebnisse sollen dazu beitragen, personalpsychologische Verfahren bei Bernmobil zu überprüfen und allenfalls systematisch zu verbessern. In einer ersten Phase möchte Bernmobil das Vorstellungsgespräch, das ein wichtiger Bestandteil des mehrstufigen Bewerbungsprozesses ist, überarbeiten und dabei die Ergebnisse der Anforderungsanalyse einfliessen lassen.

Vor diesem Hintergrund setzt sich die vorliegende Bachelor-Thesis mit den folgenden Fragestellungen auseinander:

---

### ***Hauptfragestellung***

*Was sind die Anforderungen an KDplus Mitarbeitende bei Bernmobil?*

---

---

### ***Unterfragestellung***

*Wie können die Ergebnisse der Anforderungsanalyse in den bestehenden, standardisierten Interviewleitfaden von Bernmobil integriert werden?*

---

## 1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Bachelor-Thesis unterteilt sich in vier Kapitel. Im Kapitel 2 werden die theoretischen Hintergründe der Anforderungsanalyse erläutert. Es werden die verschiedenen Anwendungsbereiche aufgezeigt, Ziele und Nutzen dargelegt, die Perspektivenvielfalt sowie verschiedene Herangehensweisen und Verfahren von Anforderungsanalysen beschrieben. Im Kapitel 3 wird die methodische Vorgehensweise beschrieben. Dabei wird zuerst auf die qualitative Datenerhebung mit der Dokumentenanalyse und die Critical Incident Technique (CIT) eingegangen. Im Anschluss folgt die Erläuterung zur quantitativen Datenerhebung mit dem Fleishman Job Analyse System (F-JAS). Das Kapitel 4 fokussiert sich auf die Ergebnisse der Untersuchung. Zuerst werden die Ergebnisse der einzelnen Datenerhebungsverfahren präsentiert und dann die Ergebnisse der qualitativen und quantitativen Datenerhebung zum Anforderungsprofil von KDplus Mitarbeitenden zusammengetragen und interpretiert. Zum Schluss werden in Kapitel 5 Handlungsempfehlungen vorgestellt, ein Ausblick präsentiert, die Limitationen dargelegt und ein Fazit erörtert.

## 2 Theoretischer Hintergrund

Dieses Kapitel erläutert die theoretischen Grundlagen von Anforderungsanalysen, die den Grundstein dieser Untersuchung bilden.

### 2.1 Definition Anforderungsanalyse

Die Anforderungsanalyse wird in der Eignungsdiagnostik gemäss der Norm DIN 33430 vorausgesetzt und folgendermassen definiert:

... systematische Analyse der Anforderungen und der Motivations-/Demotivationspotenziale der beruflichen Tätigkeiten mit dem Ziel der Ermittlung derjenigen Eignungsmerkmale von Personen, die bedeutsam dafür sind, dass sie die erforderliche Leistung erbringen oder mit dem zu besetzenden Arbeitsplatz, dem Aufgabenfeld, der Ausbildung bzw. dem Studium oder dem Beruf zufrieden sind sowie die Festlegung der dafür erforderlichen Ausprägungsgrade dieser Eignungsmerkmale. (DIN 33430:2016-07, zitiert nach Ackerschott et al., 2016, S. 11)

### 2.2 Anwendungsbereiche

Als Ergebnis einer Anforderungsanalyse resultiert ein Anforderungsprofil (Höft & Kersting, 2018). Das Anforderungsprofil besteht aus einer Zusammenstellung des Wissens, der Vorbildung, der Verhaltensweisen, der Fähigkeiten und Eigenschaften derjenigen Personen, die in der Vergangenheit in dieser Tätigkeit erfolgreich waren. Anhand dieser Anforderungsprofile werden Personenmerkmale identifiziert, die als Grundlage für die Personalplanung, -suche und -auswahl genutzt werden können (Blickle, 2019). Ein weiterer Anwendungsbereich ist die schriftliche Fixierung von Stellenbeschreibungen, welche den Stelleninhabern eine klare Orientierung in Bezug auf ihre Aufgaben geben und als Instrument der Personalführung und Organisationsgestaltung eingesetzt werden können. Ebenso eine wichtige Rolle spielt die Anforderungsanalyse bei der Personalbeurteilung und -entwicklung. Bei der Personalbeurteilung kann geprüft werden, ob und in welchem Ausmass eine Stelleninhaberin oder ein Stelleninhaber diejenigen Verhaltensweisen zeigt, die zu einer erfolgreichen Aufgabenerfüllung führen. Welches die richtigen Verhaltensweisen sind oder zukünftig hinsichtlich einer erfolgreichen beruflichen Laufbahnentwicklung einer Person entwickelt werden sollen, kann ebenfalls Gegenstand einer Anforderungsanalyse sein (Blickle, 2019).

Zusätzlich zu den Anforderungsanalysen zählen die Arbeitsanalysen zu den Instrumentarien der Arbeitsdiagnostik (Schaper, 2019). Eine klare Abgrenzung dieser beiden arbeitsdiagnostischen Methoden ist nicht möglich, da sich die Analyseinhalte und die methodischen Zugänge und Verfahren in einem hohen Masse überschneiden. In ihrer Zielsetzung unterscheiden sie sich jedoch darin, dass bei der Arbeitsanalyse



die Analyse und Beschreibung von Arbeitsaufgaben, -mitteln und -produkten sowie der Arbeitsumgebung im Vordergrund stehen. Anforderungsanalysen sollten auf sorgfältig durchgeführten Arbeitsanalysen beruhen, da sich Arbeitsanforderungen oftmals erst durch die Analyse von Tätigkeitsmerkmalen und -bedingungen erschliessen lassen (Schaper, 2019).

### 2.3 Ziel und Nutzen von systematischen Anforderungsanalysen

Eine systematisch und professionell durchgeführte Anforderungsanalyse ist gemäss Schuler (2018) aus verschiedenen Gründen von Vorteil. Der Zusammenhang zwischen Arbeitsplatz- beziehungsweise Laufbahnmerkmalen einerseits und Personenmerkmalen andererseits wird durch eine Anforderungsanalyse inhaltlich explizit herausgearbeitet. Die Objektivität, Genauigkeit (Reliabilität) und Gültigkeit (Validität) personalpsychologischer Verfahren lässt sich durch eine systematische Anforderungsanalyse überprüfen und dadurch im Bedarfsfall auch systematisch verbessern. Eine Anforderungsanalyse erhöht zudem die juristische und ethische Legitimation personalpsychologischer Massnahmen. Insbesondere die Begründungsfähigkeit, Nachprüfbarkeit, Nachvollziehbarkeit und Sachgerechtigkeit trägt damit massgeblich zur Akzeptanz personalpsychologischer Massnahmen bei (Schuler, 2018). In Studien konnte belegt werden, dass eine systematische Anforderungsanalyse die Validität von Interviews (McDaniel, Whetzel, Schmidt & Maurer, 1994) sowie von Persönlichkeitstests (Tett, Jackson & Rothstein, 1991) steigert und damit auch den Nutzen personaldiagnostischer Verfahren steigert.

In der betrieblichen Praxis ist laut Blickle (2019) vielfach ein starkes Bemühen zu erkennen, eine systematische Anforderungsanalyse durchzuführen. Unsere Alltagssprache gibt uns die Möglichkeit, eine fast unbegrenzte Anzahl von menschlichen Eigenschaften, Verhaltensweisen und Fähigkeiten sprachlich zu unterscheiden. So wird von zukünftigen Mitarbeitenden beispielsweise erwartet, dass sie konstruktiv, belastbar, flexibel und entscheidungsfreudig sind sowie ein gutes persönliches Auftreten haben. Mit diesen sprachlichen Umschreibungen verbinden Personen verschiedene Assoziationen. So bleibt unklar was gemeint ist, wenn man sagt, dass sich jemand problemsensitiv verhalte. Vielleicht ist damit keine adverbiale Verhaltensbeschreibung, sondern eine zeitstabile, überdauernde Eigenschaft gemeint, dass jemand problemsensitiv ist. Dieses Beispiel macht deutlich, dass viele solcher Ausdrücke eine vage Bedeutung haben (Blickle, 2019). Jede Person verbindet eventuell etwas anderes damit, ohne dabei genau sagen zu können was genau gemeint ist. Andere Ausdrücke wiederum sind nicht vage, aber dafür mehrdeutig. Steht der Ausdruck Kritikfähig „... für Zivilcourage, also die Bereitschaft, wenn es erforderlich scheint, auch Vorgesetzte zu kritisieren, oder steht er dafür, das Kritisiertwerden durch andere wegstecken zu können, ohne aus dem emotionalen Gleichgewicht zu geraten?“ (Blickle, 2019, S. 239). Manche Ausdrücke beinhalten nach Blickle (2019) auch potenzielle Widersprüche, wie etwa Zielstrebigkeit und Flexibilität. Denn was bedeutet es, wenn sich die Flexibilität auf die Ziele bezieht? Zusätzlich besteht die Gefahr, dass zwar unterschiedliche Begriffe gewählt werden, die dieselbe oder eine ähnliche Bedeutung haben können, wie beispielsweise Kreativität

und Innovationsfähigkeit. Damit man keinen irreführenden sprachlichen Suggestionen erliegt, die bei einer naiv durchgeführten Anforderungsanalyse auftreten, ist es bei einer professionellen Anforderungsanalyse erforderlich, für alle Anforderungsmerkmale genau zu definieren, was damit gemeint ist. Zusätzlich müssen Wege aufgezeigt werden, wie das Vorliegen und die Ausprägung eines bestimmten Merkmals bei einer Person objektiv, zuverlässig und valide beobachtet oder gemessen werden kann. Ein weiteres Ziel einer professionellen Anforderungsanalyse ist, dass nicht nur Merkmale herausgearbeitet werden, die bei einer Person vorliegen sollen und welche nicht, sondern auch, in welcher Ausprägungshöhe das Merkmal vorliegen soll. Oder, ob ein bestimmtes Merkmal gegebenenfalls durch ein anderes Merkmal kompensiert werden kann (Blickle, 2019).

## 2.4 Perspektivenvielfalt

Eine qualitativ hochwertige Anforderungsanalyse zeichnet sich gemäss der DIN (2016) durch die Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven aus, solange diese relevanten und eigenständigen Erkenntnisse liefern. Höft, Püttner und Kersting (2018) empfehlen, dass Vorgesetzte genauso befragt werden sollten wie die Stelleninhabenden, Mitarbeitende oder die Kundinnen und Kunden der (zukünftigen) Stelleninhabenden. Dabei ist zu bedenken, dass diese Personen ihren Erfahrungsraum schildern, da dieser von einseitigen Charakteristika der Organisationsmitgliedern (z.B. männliche Führungskräfte, junge Mitarbeitende) und einem bestimmten kulturellen Rahmen (z.B. nur Personen ohne Migrationshintergrund) geprägt sein kann. Die Einschätzungen der Anforderungen können ebenso durch Stereotype wie Geschlecht, Alter, Herkunft beeinflusst werden (Höft et al., 2018).

Die Beteiligung von sogenannten Arbeitsplatzexperten hat eine doppelte Funktion (Blickle, 2019). Einerseits stellen sie durch ihr Wissen über die tatsächlichen Gegebenheiten vor Ort die Inhaltsvalidität der Anforderungsanalyse sicher, respektive werden durch ihre Einbeziehung alle wesentlichen und relevanten Aspekte der Tätigkeiten abgedeckt. Andererseits hat ihre Einbeziehung den zusätzlichen Effekt, dass die Akzeptanz der Vorgehensweise im Management und bei den Mitarbeitenden gefördert wird. Es darf aber nicht übersehen werden, dass Arbeitsplatzinhabende gerne dazu neigen, bestimmte Aspekte ihrer Tätigkeit in für sie vorteilhafter Weise darzustellen (Harvey & Wilson, 2000). Zusätzlich können auch ein Mangel an sprachlichen Fertigkeiten zu Verzerrungen der Einschätzungen führen. Harvey und Wilson (2000) halten fest, dass es wichtig ist, die Aussagen dieser Arbeitsplatzexperten kritisch zu betrachten und in Bezug auf Plausibilität und Diskrepanzen zu überprüfen.

## 2.5 Herangehensweisen und Verfahren

Es gibt eine Vielzahl an spezifischen Instrumenten und Vorgehensweisen, um an anforderungsbezogene Informationen zu gelangen (Schuler, 2014b). Schuler (2014b) unterscheidet drei methodische Zugänge zur Bestimmung von tätigkeitsspezifischen und tätigkeitsübergreifenden Anforderungen und Befriedigungsangeboten:

- Die erfahrungsgeleitet-intuitive Methode
- Die arbeitsplatzanalytisch-empirische Methode
- Die personenbezogen-empirische Methode

### *Erfahrungsgeleitet-intuitive Methode*

Die erfahrungsgeleitet-intuitive Methode ist die einfachste Vorgehensweise der drei Methoden, da vollständig auf mathematisch-statistische Prozeduren verzichtet wird und stattdessen per Augenschein beziehungsweise durch Plausibilitätsbetrachtung Anforderungen bestimmt werden. Ein grosser Vorteil dieser Methode ist daher einerseits ihre kostengünstige Durchführung, da keine aufwendigen Methoden zum Einsatz kommen und andererseits die Tatsache, dass die Ergebnisse für alle Beteiligten eine hohe Plausibilität besitzen, da sie aus Alltagsbetrachtungen abgeleitet werden (Kanning, 2019). Sie findet vor allem im Rahmen der Berufsberatung Anwendung, wird aber teilweise auch in Unternehmen bei der Auswahl von Mitarbeitenden eingesetzt (Schuler, 2014b). Die Methode setzt bei den Personen, welche die Anforderungsanalyse durchführen, eine langjährige Erfahrung des jeweiligen Arbeitsplatzes voraus. Bei geringer Erfahrung, sich verändernden Anforderungen oder völlig neu einzurichtenden Arbeitsplätzen, ist die Ergänzung durch empirische Methoden unumgänglich. Schuler (2014b) rät auch deshalb von erfahrungsgeleitet-intuitiven Analysen ab, da sie nebst den im Kapitel 2.3 beschriebenen Gefahren unsystematisch und nicht regelgeleitet sind.

### *Arbeitsplatzanalytisch-empirische Methode*

Bei der Arbeitsplatzanalytisch-empirischen Methode, werden die beruflichen Tätigkeiten und Situationen mittels formalisierter Vorgehensweisen, wie Fragebogen oder standardisierten Interviews, an konkreten Arbeitsplätzen untersucht (Schuler, 2014b). Ein Vorteil standardisierter Instrumente ist die starke Systematisierung des Vorgehens (Kanning, 2019). Da jeder Arbeitsplatz hinsichtlich zahlreicher Kriterien untersucht wird, werden sowohl wichtige als auch weniger offensichtliche Aspekte nicht übersehen. Der höhere finanzielle Aufwand im Vergleich zur erfahrungsgeleitet-intuitiven Analyse kann als Nachteil angesehen werden. Da alle Arbeitsplatzexperten eine individuell geprägte Sicht auf den Arbeitsplatz haben, sollte diese durch die Befragung mehrerer Personen ausgeglichen werden. Da bei manchen Verfahren die blosse Menge von detaillierten Informationen, die über einen einzelnen Arbeitsplatz gesammelt werden, ein Problem darstellen, ist es wichtig auf die zugrundeliegenden übergeordneten Anforderungen zu

abstrahieren. Leider liefern einige standardisierte Verfahren hierzu kaum Hilfestellung. So erfolgt die Auswertung nicht regelgeleitet, sondern qualitativ nach den Vorstellungen der Anwender. Eine Alternative stellt jedoch das F-JAS Verfahren dar, bei welchem die Auswertung regelbasiert abläuft (Kanning, 2019). Auf das F-JAS Verfahren wird im Kapitel 3.2 noch genauer eingegangen.

Die arbeitsplatzanalytisch-empirische Methode hat sich in den meisten Fällen als Methode der Wahl herausgestellt, beziehungsweise dem Gedanken der Multimodalität folgend, mehrere verschiedene dieser Verfahren (Schuler, 2014b).

#### *Personenbezogen-empirische Methode*

„Die personenbezogen-empirische Methode versucht, über die statistischen Zusammenhänge zwischen den Merkmalen der in einem Beruf tätigen Personen einerseits, Kriterien wie Leistungshöhe und Berufszufriedenheit andererseits die Anforderungen und Befriedigungsangebote nach Art und Höhe zu bestimmen“ (Schuler, 2014b, S. 64). Bei dieser Methode stehen die Arbeitsplatzinhabenden von Anfang an im Fokus der Aufmerksamkeit (Kanning, 2019). Diese Methode bietet den Vorteil des systematischen Vorgehens und einer guten Fundierung der Schlussfolgerung (Kanning, 2019). Ausserdem ist das Vorgehen regelgeleitet und es besteht die Möglichkeit, dass Verborgenes zu Tage treten kann. Die Nachteile liegen nach Schuler (2014b) darin, dass diese Methode sehr aufwendig ist und dadurch viel kostet. Die Durchführung erfordert zudem hohe wissenschaftliche und methodische Kompetenzen. Wenn es sich um Personenmerkmale handelt, die durch Übung und Training beeinflusst werden oder gar erst dadurch zustande kommen, wie Fertigkeiten und Kenntnisse, ist die personenbezogen-empirische Methode weniger geeignet (Schuler, 2014b).

Die Tabelle 1 gibt einen zusammenfassenden Überblick über die Prinzipien, die Anwendungsbereiche sowie die Vor- und Nachteile der drei Methoden der Anforderungsanalyse. Kanning (2019) ist der Ansicht, dass im konkreten Anwendungsfall Abweichungen von diesen Prototypen durchaus legitim sind.

Tabelle 1

Anforderungsanalytische Methoden im Vergleich (nach Kanning, 2019, S. 281)

	Erfahrungsgeleitet-intuitive Methode	Arbeitsplatzanalytisch-empirische Methode	Personenbezogen-empirische Methode
<b>Prinzip</b>	Einschätzung von Experten	Zergliederung der Arbeitstätigkeit in kleine Elemente	Empirische Untersuchungen des Verhaltens sowie der Merkmale von Arbeitsplatzinhabern
<b>Anwendung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle Tätigkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vornehmlich Produktionsarbeit und Bürotätigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle Tätigkeiten</li> </ul>
<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Plausibilität und Kommunizierbarkeit der Ergebnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sehr systematisches Vorgehen</li> <li>• Verborgenes kann zu Tage treten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sehr systematisches Vorgehen</li> <li>• Regelgeleitete Entscheidungen</li> <li>• Verborgenes kann zu Tage treten</li> </ul>
<b>Nachteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenig systematisches Vorgehen</li> <li>• Keine regelgeleiteten Entscheidungen</li> <li>• Verborgenes kann nicht zu Tage treten</li> <li>• Nutzen stark abhängig von der Qualität der Experten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei manchen Fragebögen keine regelgeleitete Ableitung der Anforderungsdimensionen</li> <li>• Geringe Auswahl an passenden standardisierten Instrumenten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung erfordert methodische Fachkompetenz</li> </ul>

Eine weit verbreitete Methode für Anforderungsanalysen in der Eignungsdiagnostik ist die *CIT* nach Flanagan (1954), da diese sowohl erfahrungsgeleitete (Experten), arbeitsplatzanalytische (Ergebnisse), als auch personenanalytische (Verhalten) Elemente beinhaltet (Koch & Westhoff, 2019). Bei der *CIT* handelt es sich um ein Experteninterview zur Sammlung von Verhaltensweisen, die in der Vergangenheit zu einer besonders effektiven oder ineffektiven Bewältigung kritischer Ereignisse geführt hat (Kanning, 2019). „Ein kritisches Ereignis ist eine typische und wichtige Arbeitssituation, in der sich leistungsstarke von leistungsschwachen Personen eindeutig in ihrem Verhalten unterscheiden“ (Koch & Westhoff, 2019). Die *CIT* besteht in der Originalform aus drei Arbeitsschritten. Im ersten Schritt werden die kritischen Ereignisse gesammelt. Diese werden im zweiten Schritt nach Relevanz beurteilt. Im dritten Schritt findet eine Extraktion zugrundeliegender Anforderungsdimensionen statt, welche dann das Anforderungsprofil bilden. Ein Vorteil der *CIT* liegt darin, dass Stelleninhabende und ihr Verhalten im Mittelpunkt der Betrachtung stehen (Koch & Westhoff, 2019).

Eine neuere Entwicklung stellt das *Occupational Information Network (O\*Net)* von Peterson et al. (2001) dar. Bei dieser deduktiven Analyse beurteilen Stelleninhabende oder Führungskräfte anhand von Listen die

Wichtigkeit von im Vorfeld definierten Aufgaben oder Eigenschaften für die zu analysierende Stelle (Koch & Westhoff, 2019). Beim O\*NET handelt es sich um eine umfangreiche Datenbank, die als Grundlage für die Beschreibung und Klassifikation von Arbeitstätigkeiten zur Verfügung gestellt wird (Schuler, 2014b). Dabei wurden unter anderem die Fähigkeitsklassifikationen (Taxonomien), die im F-JAS Verfahren (siehe Kapitel 3.2) angewandt werden, genutzt und weiterentwickelt (Kleinmann, Manzey, Schumacher & Fleishman, 2010). Das O\*NET stellt Taxonomien berufs- und tätigkeitsbezogener Beschreibungsbegriffe, die in folgende sechs Klassen gegliedert sind, zur Verfügung: erfahrungsbezogene, berufliche, tätigkeitsspezifische, personenbezogene Anforderungen, Berufscharakteristika und Personenmerkmale (Peterson et al., 2001).

## 2.6 Notwendige Entscheidungen bei der Planung von Anforderungsanalysen

Anbetracht der vielfältigen Methoden und Verfahren stellt sich laut Blickle (2019) die Frage, welches die richtige Vorgehensweise ist. Je nach Zielsetzung (Personalplanung, -suche, -auswahl, -beurteilung, -entwicklung oder Berufsberatung) stehen andere Aspekte im Zentrum. Aus diesem Grund ist immer zu prüfen, ob das gewählte Verfahren im Sinne der spezifischen Zielsetzung zweckdienlich ist (Blickle, 2019). Gemäss Schuler (2014b) gibt es keinen Königsweg der Anforderungsanalyse. Schuler (2014b) fordert, dass gemäss dem multimodalen Ansatz bei Anforderungsanalysen grundsätzlich immer parallel Ergebnis-, Verhaltens- und Eigenschaftsanforderungen zu berücksichtigen sind und zur Ermittlung dieser Anforderungen, unterschiedliche Verfahren eingesetzt werden sollten.

Die DIN (2016) empfiehlt die Nutzung mehrerer, unterschiedlicher anforderungsanalytischer Verfahren. Dazu gehören Beobachtung, Interview, Fragebogenerhebung, Beschäftigung mit dem Arbeitsmaterial, Auswertung des schriftlichen Materials und eine Arbeitsausführung durch die arbeitsanalytische Person selbst (Höft et al., 2018, zitiert nach Höft & Schuler, 2014, S. 76).

## 3 Methodisches Vorgehen

Nachdem im Kapitel 2 die theoretischen Grundlagen für den empirischen Teil dieser Arbeit beschrieben wurden, erläutert dieses Kapitel die methodische Vorgehensweise zur Ermittlung der Anforderungen von KDplus Mitarbeitenden bei Bernmobil.

Das Untersuchungsdesign dieser Arbeit orientiert sich an den von Schuler (2014b) für Anforderungsanalysen beschriebenen Beispielablauf. Gemäss Schuler (2014b) ist es ein Vorteil, wenn eine qualitative mit einer quantitativen Datenerhebung verknüpft wird. Für diese Arbeit wurde ein Mixed-Method Design gewählt, worunter die Kombination und Integration von qualitativen und quantitativen Methoden im Rahmen des gleichen Forschungsprojekts verstanden wird (Kuckartz, 2014). Dabei werden in mehreren Phasen angelegten Designs sowohl qualitative als auch quantitative Daten gesammelt. Die Integration der beiden Methodenstränge erfolgt in der Schlussphase des Forschungsprojekts.

In der Abbildung 1 ist das Vorgehen mit den verschiedenen ausgewählten Methoden in einem Untersuchungsdesign zusammengefasst dargestellt. In der qualitativen Datenerhebung wurden zuerst in einer Dokumentenanalyse interne Dokumente von Bernmobil untersucht. Anschliessend wurden im Rahmen von CIT-Interviews mit Experten kritische Verhaltensweisen ermittelt. Bei der quantitativen Datenerhebung wurden mithilfe des F-JAS Fragebogens die relevantesten Anforderungsdimensionen ermittelt.

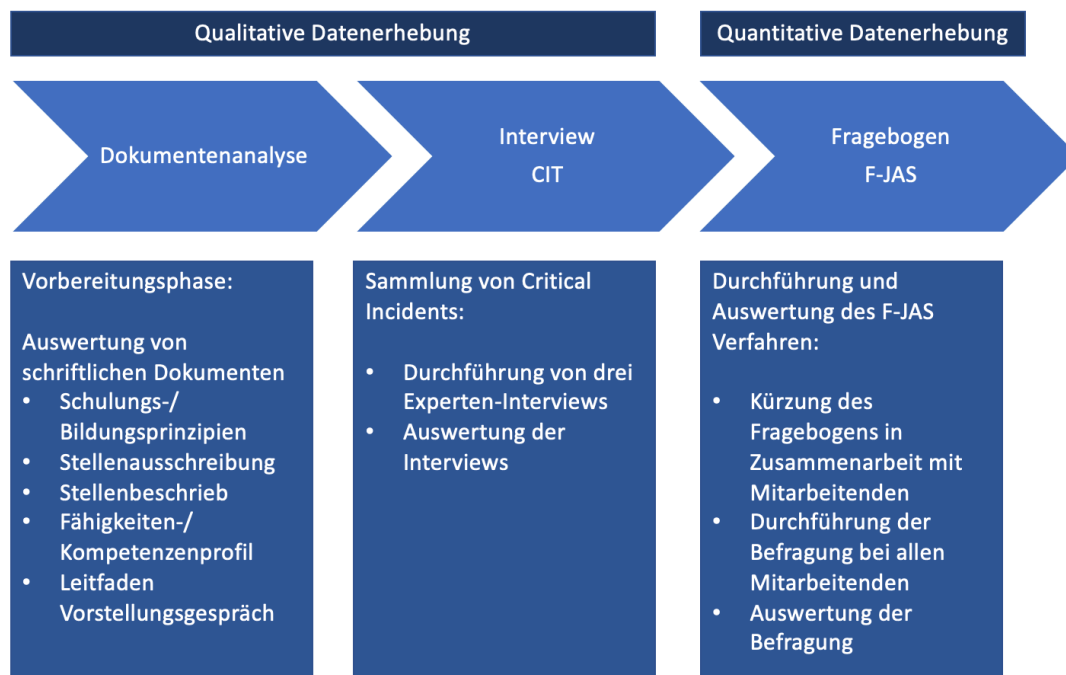


Abbildung 1. Untersuchungsdesign (eigene Darstellung)

Bei der Auswahl der Methoden orientierte sich der Verfasser dieser Arbeit unter anderem an den Gestaltungsempfehlungen von Levine, Ash, Hall und Sistrunk (1983). In ihrer Arbeit zeigten Levine et al. (1983) auf, dass ein kombiniertes Vorgehen in der Anforderungsanalyse mit verschiedenen methodischen Ansätzen Nachteile und Schwächen einzelner Verfahren ausgleichen und zu einem valideren Schlussergebnis beitragen. Bei der Entwicklung des Anforderungsprofils für KDplus Mitarbeitende bei Bernmobil steht die arbeitsplatzanalytisch-empirische Methode mit ihrem systematischen Vorgehen, wie sie im Kapitel 2.5 beschrieben wurde, im Zentrum. Gemäss dem trimodalen Ansatz der Eignungsdiagnostik werden dabei verschiedene Verfahren dieser Methode angewandt. Durch die CIT-Interviews werden in dieser Untersuchung somit der Simulationsansatz (Verhalten), der biografische Ansatz (Ergebnisse) und mit dem F-JAS Fragebogen der Eigenschaftsansatz (Konstrukt) abgedeckt.

Durch Interviews mit Experten, schriftliche Befragung mit Fragebogen bei KDplus Mitarbeitenden und einer Dokumentenanalyse können in dieser Untersuchung unterschiedliche Perspektiven und Verfahren berücksichtigt werden.

In den folgenden Kapiteln werden entsprechend der Darstellung in Abbildung 1, die einzelnen methodischen Prozessschritte beschrieben, die Auswahl genauer begründet und im Detail erläutert.

### 3.1 Qualitative Datenerhebung

Das Kapitel beschreibt das methodische Vorgehen der zwei qualitativen Datenerhebungsmethoden, die bei dieser Untersuchung angewendet wurden. Zuerst wird die Methode der Dokumentenanalyse inklusive der daraus gewonnenen Ergebnisse beschrieben. Anschliessend wird die Methode der CIT genauer erläutert und auf das Sampling und die Durchführung der Interviews eingegangen. Zum Schluss wird das Vorgehen der Datenauswertung, das mit der inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016) durchgeführt wurde beschrieben.

#### 3.1.1 Dokumentenanalyse

Als erstes wurde eine Dokumentenanalyse durchgeführt, um Informationen über Bernmobil und die Stellenbeschreibung von KDplus Mitarbeitenden zu sammeln. Somit konnte bereits ein besserer und vertiefter Überblick über Bernmobil als Praxispartner gewonnen werden. Die Dokumentenanalyse ist eine Datenerhebungstechnik, um bereits existierende Daten heranzuziehen, die nicht noch erhoben werden müssen (Flick, 2016). Dokumentenanalysen sind für das Verständnis sozialer Realitäten in institutionellen Kontexten aufschlussreich und zeichnen sich durch die Vielfalt ihres Materials aus. Sie sind eine sinnvolle Ergänzung zu anderen Daten, wenn die Kontexte ihrer Erstellung und Verwendung berücksichtigt werden (Flick, 2016). Um die Qualität der Dokumente einzuschätzen und zu beurteilen, welche Dokumente für die Untersuchung verwendet werden sollen, hat sich der Verfasser dieser Arbeit an den vier Kriterien von Scott (1990, zitiert nach Flick, 2016, S. 325) orientiert:

Das erste Kriterium *Authentizität* bezieht sich darauf, ob die Inhalte unverfälscht und unzweifelhaften Ursprungs sind. Dabei wird zwischen Primär- und Sekundärdokumenten unterschieden. In dieser Untersuchung wurden nur Dokumente verwendet, die in schriftlicher Form vorhanden waren und von Bernmobil selbst verfasst (Primärdokumente) wurden.

Beim zweiten Kriterium *Glaubwürdigkeit* wird darauf fokussiert, ob die Inhalte frei von Fehlern und Verzerrungen sind. Es bezieht sich auf die Genauigkeit der Dokumentation und die Verlässlichkeit derjenigen, die das Dokument erstellt haben. Es wurden aus diesem Grund nur Dokumente analysiert, welche von Bernmobil zur Verfügung gestellt wurden und bewusst auf öffentliche Quellen verzichtet.

Bei der *Repräsentativität* als drittes Kriterium steht die Frage im Zentrum, ob die Inhalte eines Dokumentes typisch sind, für das wofür sie stehen. Es werden nur Dokumente verwendet, die diejenigen Informationen enthalten, die ein Dokument dieser Art üblicherweise beinhaltet (Scott, 1990, zitiert nach Flick, 2016, S. 325).

Das vierte Kriterium bezieht sich auf die *Bedeutung*. Es ist zu beachten, dass Dokumente als Mittel der Kommunikation zu sehen sind, die für bestimmte praktische Zwecke erstellt wurden und somit von



verschiedenen Faktoren beeinflusst wurden. Für Scott (1990, zitiert nach Flick, 2016, S. 325) ist wichtig, dass man sich zur Beurteilung der Qualität von Dokumenten immer im Klaren sein muss, wer das jeweilige Dokument erstellt hat und für welchen Zweck.

Als eigenständige Methode bietet die Dokumentenanalyse einen begrenzten Zugang zu Erfahrungen und Prozessen (Flick, 2016). Es ist nicht davon auszugehen, dass Dokumente eine faktische Realität wiedergeben im Vergleich zur eher subjektiven Sicht in Interviews (Wolff, 2015a, zitiert nach Flick, 2016, S. 327).

Dokumente können jedoch, so Flick (2016), durchaus eine informative Ergänzung zu Interviews sein. Aus diesem Grund wurde die Dokumentenanalyse ebenfalls als zusätzliches Instrument zum CIT-Interview hinzugezogen, damit die Erkenntnisse aus den Interviews mit weiteren Informationen ergänzt werden konnten.

### 3.1.2 Ergebnisse der Dokumentenanalyse

Nachfolgend sind die von Bernmobil bereits definierten Anforderungen für KDplus Mitarbeitende, nach Dokumenttyp zusammenfassend dargestellt:

#### Schulungs-/ Bildungsprinzipien (Bernmobil)

- Reflexionsfähigkeit
- Eigenverantwortlichkeit
- Bereitschaft der kontinuierlichen Weiterentwicklung & -bildung

#### Interne Stellenausschreibung (KDplus)

- Erfahrung im Fahrdienst
- Erfahrung im Kontrolldienst
- Kundenfokus
- Dienstleistungsbewusstsein
- Kommunikationsfähig
- Konfliktfähig
- Vertrauenswürdig
- Gute körperliche Verfassung
- Lern- & veränderungsbereit
- Belastbar
- Teamfähig

#### Stellenbeschreibung

- Abgeschlossene Berufserfahrung
- Erfahrung im Fahrdienst
- Erfahrung im Kontrolldienst
- Grundkenntnisse in Führung
- Tarifkenntnisse
- Entscheidungsfreudig
- Zuverlässig
- Verschwiegen
- Sicherheits-Grundausbildung
- Physische & psychische Belastbarkeit
- Kundenorientiertes Denken & Handeln
- Mündliche & schriftliche Ausdrucksfähigkeit
- Teamfähig
- Selbstsicher (natürliche Autorität)
- Konflikt-, kritik-, reflexionsfähig

### Auswahlverfahren: Fähigkeiten-/ Kompetenzprofil KDplus

- Konfliktfähig
- Reflexionsfähig
- Sicheres & natürliches Auftreten
- Selbstbewusste Persönlichkeit
- Einfühlungsvermögen
- Kommunikativ
- Weltoffenes & multikulturelles Verständnis
- Glaubwürdig
- Kritikfähig
- Kundenorientiert
- Teamfähig
- Offen, freundlich, verlässlich

### Leitfaden Vorstellungsgespräch

- Belastbar
- Durchhaltevermögen
- Integrität/Loyalität
- Kommunikationsfähig
- Authentisch & glaubwürdig
- Teamfähig
- Lern- & Veränderungsbereitschaft

Die Dokumentenanalyse und die daraus resultierenden Ergebnisse gaben dem Verfasser dieser Arbeit ein umfassendes Bild der Tätigkeit von KDplus Mitarbeitenden. Zusätzlich konnten die Ergebnisse als Vorbereitung für die CIT-Interviews sowie als Hilfe bei der initiierenden Textanalyse in der qualitativen Datenauswertung genutzt werden.

#### 3.1.3 Critical Incident Technique

Die Methode der CIT ist, wie bereits im Kapitel 2.5 erläutert, ein geeignetes und weit verbreitetes teilstandardisiertes, verhaltensorientiertes Verfahren für Anforderungsanalysen. Gerade bei neuen Arbeitsfeldern, zu denen auch der KDplus bei Bernmobil gezählt werden kann, ist es angemessen, zunächst mithilfe der Methode der CIT die Gesamtmenge erfolgsrelevanter Verhaltensweisen zu sammeln, um darauf aufbauend, ein standardisiertes Instrument für die Personalgewinnung zu entwickeln (Nerdinger, 2017). Ein weiterer grosser Vorteil der CIT ist, dass Verhalten detailliert beschrieben werden kann (Koch & Westhoff, 2019).

Der Verfasser dieser Arbeit hat sich bei der Erstellung des teilstandardisierten CIT-Interviewleitfadens (siehe Anhang A) an den Task-Analysis-Tools (TAToo) von Koch und Westhoff (2019) orientiert. Das Instrumentarium der TAToo basiert auf der CIT von Flanagan (1954), enthält jedoch zusätzlich den Ansatz der Aufgabenbeschreibung (Ziele, Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Schnittstellen) und die Beschreibung notwendiger Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten (knowledge, skills and abilities). Diese Elemente wurden bei der TAToo zusätzlich integriert, da gemäss den Arbeiten von Schuler (2014a) die Beschreibung von erfolgsentscheidenden Verhaltensweisen alleine nicht ausreichend sind, um Anforderungen vollständig zu beschreiben (Koch & Westhoff, 2019). Die Tools von TAToo wurden in Studien (Koch, 2010) umfassend empirisch geprüft.

### 3.1.4 Stichprobe (Sampling) und Durchführung der CIT-Interviews

Für diese Untersuchung wurden drei, zirka einstündige CIT-Interviews (n=3) mit KDplus Mitarbeitenden bei Bernmobil geführt. Es wurden bewusst nur Mitarbeitende interviewt, die die Arbeit aktuell ausführen und keine vorgesetzten Personen. Diese Wahl wurde in der Annahme getroffen, dass die Mitarbeitenden die eigentlichen Experten betreffend der zu analysierenden Arbeitsstelle sind. Die Auswahl und Rekrutierung der Mitarbeitenden erfolgte durch den Leiter, respektive der Führungsperson des KDplus bei Bernmobil. Es wurden drei langjährige Mitarbeitende interviewt, die seit Beginn der Einführung des KDplus diese Tätigkeit ausüben. Zur Gesprächsvorbereitung konnte der Verfasser dieser Arbeit zusätzlich die Ergebnisse der Dokumentenanalyse hinzuziehen. Die Interviews wurden im Februar 2020 in den Räumlichkeiten von Bernmobil durchgeführt.

Der Interviewleitfaden (siehe Anhang A) war so aufgebaut, dass den Mitarbeitenden zuerst die Ziele und Inhalte einer Anforderungsanalyse sowie der Ablauf des Interviews genauer erläutert wurden. Da gemäss Kuckartz (2016) nur auf Grundlage einer Audio-Aufnahme eine wortgetreue Dokumentation von Interviews erzielt werden kann, wurden die Interviews mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet. Deshalb wurden die Mitarbeitenden nach ihrem Einverständnis für die Aufnahme gefragt, was sie durch die schriftliche Unterzeichnung der Einverständniserklärung (siehe Anhang B) bestätigten.

Das Interview war in drei Hauptteile gegliedert. Im ersten Teil ging es um die Beschreibung der Aufgaben. Der zweite Teil fokussierte die Beschreibung der Qualifikationen (knowledge, skills and abilities). Zum Schluss wurden die Mitarbeitenden im dritten Teil nach Situationen und Verhalten (kritische Ereignisse) bei ihrer Arbeit befragt. Dabei erzählten die Mitarbeitenden jeweils von drei kritischen Ereignissen.

### 3.1.5 Qualitative Datenauswertung der CIT-Interviews

Für die Datenauswertung wurde in dieser Untersuchung die inhaltlich strukturierte Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016), die anhand von sieben Schritten durchgeführt wird, verwendet (siehe Abbildung 2).

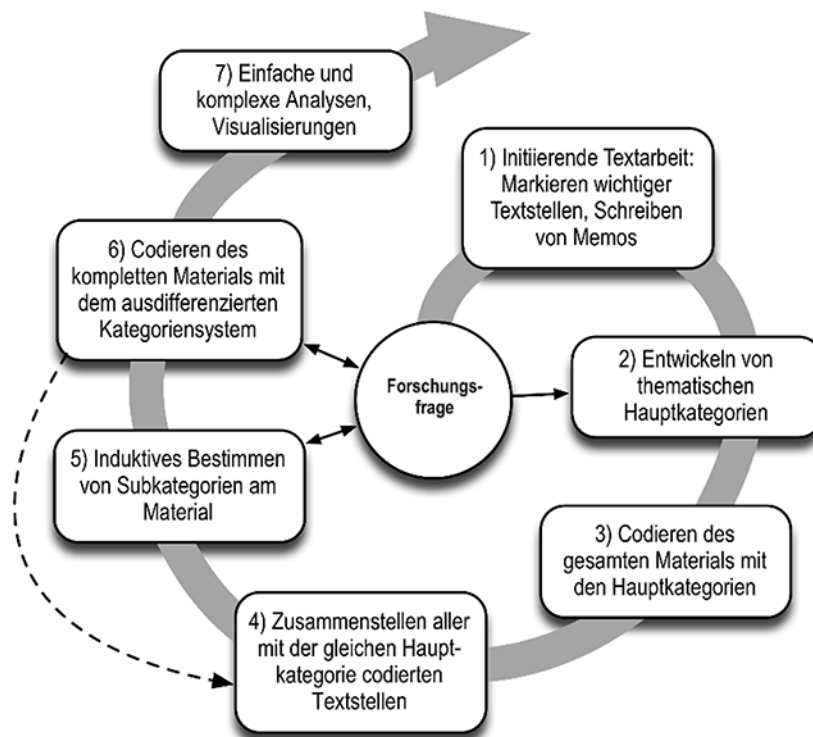


Abbildung 2. Ablaufschema einer inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2016, S. 100)

In einem ersten Schritt wurden alle Interviews, die vorgängig mithilfe der Software MAXQDA transkribiert wurden (siehe Anhang C), einer ersten initiierenden Textanalyse unterzogen. Dabei wurden bereits wichtige Textstellen im Hinblick auf die Fragestellung markiert und mit Memos versehen, um die ersten eigenen Forschungsgedanken festzuhalten. Im zweiten Schritt wurden erste Hauptkategorien, die deduktiv von den drei Hauptteilen des Interviewleitfadens sowie den Ergebnissen der Dokumentenanalyse abgeleitet wurden, gebildet. Anschliessend wurde das gesamte Textmaterial den Hauptkategorien zugeteilt. Aussagen die für die Fragestellung oder im Hinblick auf Handlungsempfehlungen als wertvoll erachtet wurden, jedoch in keine der Hauptkategorien passten, wurden der Kategorie Sonstiges zugeordnet. Es stellte sich schnell heraus, dass diese Hauptkategorien nicht passend genug, respektive nicht wie vorgesehen disjunkt waren. Deshalb wurden während dem kodieren, zusätzlich induktive Hauptkategorien am Textmaterial entwickelt, gestrichen oder umformuliert. Im Kapitel 4.1.1 wird das endgültige Kategoriensystem mit seinen Hauptkategorien beschrieben und definiert. Um einen Vergleich der einzelnen Interviews zu erhalten, wurden alle mit der gleichen Hauptkategorie codierten Textstellen zusammengefasst. Im fünften Schritt wurde auf Basis des Datenmaterials, für jede Hautkategorie induktive Subkategorien gebildet. Die bereits markierten und den Hauptkategorien zugeordneten Textstellen konnten somit in einem weiteren Codierungsprozess, diesen Subkategorien zugeordnet werden. Damit für die Analyse die einzelnen Textstellen miteinander verglichen und Zusammenhänge hergeleitet werden konnten, wurden die Textstellen tabellarisch dem Kategoriensystems zugeordnet.

## 3.2 Quantitative Datenerhebung

Dieses Kapitel beschreibt das F-JAS Verfahren und wie es bei dieser Untersuchung angewandt wurde. Ebenfalls wird erläutert, wie die quantitative Datenauswertung des Verfahrens erfolgte.

### 3.2.1 Das F-JAS Verfahren

Das F-JAS Verfahren für eigenschaftsbezogene Anforderungsanalysen hat zum Ziel, wesentliche Anforderungen von Arbeitstätigkeiten zu identifizieren und in Begriffen der Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten (knowledge, skills and abilities) die erforderlich sind, um diese Tätigkeiten auszuführen, zu beschreiben (Kleinmann et al., 2010). Dafür wird im F-JAS Verfahren eine allgemeine Taxonomie von individuellen Leistungsvoraussetzungen bereitgestellt, deren einzelne Elemente von Experten, die mit der zu analysierenden Tätigkeit gut vertraut sind, im Hinblick auf ihre Bedeutung für eine bestimmte Arbeitstätigkeit beurteilt werden. Das Ergebnis der Tätigkeitsanalyse besteht somit aus einem Anforderungsprofil, das mit Eignungsprofilen von Personen verglichen werden kann (Kleinmann et al., 2010). Auf Basis dieser gewonnenen Ergebnisse können wissenschaftlich begründbare Personalentscheidungen getroffen werden.

Die Interrater-Reliabilität von Tätigkeitsanalysen mit dem F-JAS Verfahren wurde in zahlreichen Anwendungen und Forschungsarbeiten untersucht. Die Befunde der Übereinstimmung der erhaltenen Anforderungsprofilen von verschiedenen Beurteilern, beziehungsweise Beurteilergruppen, ergaben bei einer Mehrheit der Studien eine Interrater-Reliabilität von .80 bis .90 (Kleinmann et al., 2010). Ebenfalls wurden höhere Korrelationen zwischen Anforderungsprofilen mit ähnlichen Tätigkeiten festgestellt, was für eine gute Konstruktvalidität spricht (Kleinmann et al., 2010). Das Verfahren mit seinem standardisierten Testmaterial bietet zudem eine hohe Objektivität bei der Durchführung.

Aufgrund der vorliegenden Befunde, die dem F-JAS Verfahren gute Gütekriterien attestieren, um objektive, valide und reliable Anforderungen von Tätigkeiten zu erheben (Fleishman & Mumford, 1991), wurde dieses Instrument für diese Untersuchung ausgewählt und eingesetzt. Die Tatsache, dass das F-JAS Verfahren für die Analyse unterschiedlicher Tätigkeiten, die ein breites Spektrum von einfachen Routinearbeiten oder körperlich anstrengenden, bis hin zu komplexen wissenschaftlichen oder technischen Tätigkeiten abdeckt, bekräftigt den Entscheid zusätzlich. Zudem stellt das F-JAS Verfahren einen umfangreichen Fragebogen (Skalenheft) zur Verfügung, der die Arbeitstätigkeit im Hinblick auf zahlreiche Kriterien untersucht, wodurch wichtige, aber wenig offensichtliche Aspekte nicht übersehen werden (Kanning, 2019). Ebenfalls spricht für das Verfahren, dass die Auswertung im Vergleich zu anderen arbeitsplatzanalytisch-empirischen Methoden regelbasiert abläuft und so die übergeordneten Anforderungen, die an die Stelleninhabende gestellt werden, abstrahiert.

### 3.2.2 Aufbau und Kürzung des F-JAS Fragebogens

Die Grundlagen des F-JAS Fragebogens bilden total 73 Skalen, auf denen jeweils eine gegebene Leistungsvoraussetzung im Hinblick auf ihre Bedeutung für eine Arbeitstätigkeit eingeschätzt werden muss. Diese Skalen basieren auf einer empirisch abgeleiteten Taxonomie menschlicher Fähigkeiten und Fertigkeiten, die sich in fünf Bereiche gliedert (Kleinmann et al., 2010):

- Kognition (21 Skalen)
- Psychomotorik (10 Skalen)
- Physische Merkmale (9 Skalen)
- Sensorik/Wahrnehmung (12 Skalen)
- Soziale/interpersonelle Fähigkeiten und Fertigkeiten (21 Skalen)

Im F-JAS Skalenheft werden die 73 einzelnen Fähigkeiten und Fertigkeiten genau definiert. Diese Definitionen orientieren sich an einem allgemein akzeptierten Konstruktionsverständnis oder an typischen Operationalisierungen der jeweiligen Fähigkeiten und Fertigkeiten in einschlägigen Forschungsarbeiten (Kleinmann et al., 2010). Zusätzlich werden Hinweise gegeben, wie sich die gegebenen Fähigkeiten und Fertigkeiten von anderen ähnlichen Leistungsvoraussetzungen unterscheiden lassen, damit sie nicht verwechselt werden. Die Einschätzung wird über siebenstufige, verhaltensverankerte Ratingskalen abgefragt. In der Abbildung 3 ist eine typische F-JAS Skala am Beispiel der Fähigkeit *mündliches Verständnis* dargestellt.

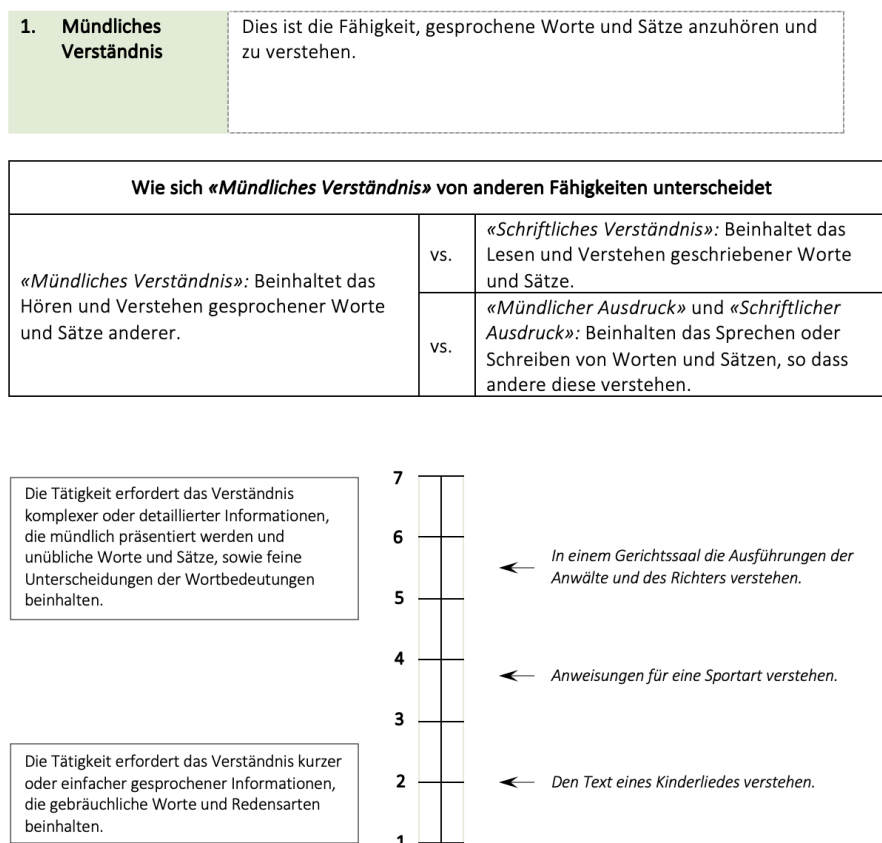


Abbildung 3. Beispiel F-JAS Skala (Kleinmann et al., 2010, S. 10)

Da es nicht bei jeder Tätigkeit notwendig ist, alle 73 Fähigkeiten und Fertigkeiten, die im F-JAS Fragebogen beschrieben werden, zu erheben, bietet das F-JAS Verfahren die Möglichkeit, einzelne Skalen wegzulassen (Kleinmann et al., 2010). Damit die Streichung einzelner Skalen und somit die Kürzung des Verfahrens nicht willkürlich erfolgte, wurden der Leiter vom KDplus sowie zwei Mitarbeitende beim Entscheid miteinbezogen. Durch diesen Prozess konnte die Anzahl Items von 73 auf 41 gekürzt werden. Mithilfe der Spearman-Brown-Formel (siehe Abbildung 4) wurde berechnet, welchen Einfluss die Kürzung auf die Reliabilität des Verfahrens hat. Der Zusammenhang zwischen Reliabilität und Testlänge ist dann von Interesse, wenn ermittelt werden soll, um wie viele Testteile  $k$  (Faktor um den sich die Itemzahl verändert) ein Test verlängert werden müsste, um seine Reliabilität auf einen bestimmten Wert anzuheben oder um wie viele Testteile ein Test gekürzt werden darf, um die erforderte Reliabilität zu erfüllen (Moosbrugger, 2012).

$$Rel(k \cdot l) = \frac{k \cdot Rel}{1 + (k - 1) \cdot Rel}$$

Abbildung 4. Spearman-Brown-Formel (Moosbrugger, 2012, S. 112)

Bei der Spearman-Brown-Formel steht  $Rel(k \cdot l)$  für die korrigierte Reliabilität nach der Kürzung.  $Rel$  ist die Reliabilität des ungekürzten Verfahrens und  $k$  ist der Faktor, um den die Itemzahl verändert wurde.

Die Befunde aus den Studien von Kleinmann et al. (2010) haben für das F-JAS Verfahren eine Reliabilität zwischen .80 und .90 nachgewiesen. In der Berechnung wurde von einer Reliabilität von .80 ausgegangen, was dem tiefsten nachgewiesenen Wert entspricht. Somit kann davon ausgegangen werden, dass in der Praxis die Reliabilität tendenziell höher ausfällt, als die errechnete Reliabilität und nicht tiefer. Da bei dieser Untersuchung das Verfahren um 32 Item gekürzt wurde, ergab das den  $k$  Faktor von 0.562. Wie in der Abbildung 5 ersichtlich ist, kann davon ausgegangen werden, dass das in dieser Studie verkürzte F-JAS Verfahren eine Reliabilität von 0.69 aufweist.

$$Rel(k \cdot l) = \frac{0.562 \cdot 0.8}{1 + (0.562 - 1) \cdot 0.8} = .69$$

Abbildung 5. Berechnung der Reliabilität mit der Spearman-Brown-Formel

### 3.2.3 Stichprobe (Sampling) und Durchführung des F-JAS Fragebogens

Der F-JAS Fragebogen wurde sämtlichen 16 KDplus Mitarbeitenden von Bernmobil abgegeben. Da die Stelleninhabenden die Tätigkeit selbst ausüben, sind sie am besten in der Lage zu beurteilen, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten in welchem Umfang für die Tätigkeit erforderlich sind. Da die KDplus Mitarbeitenden in verschiedenen Schichten arbeiten, war es für den Verfasser dieser Arbeit nicht möglich, die Mitarbeitenden persönlich über den Inhalt und das Ziel der Untersuchung zu informieren. Deshalb wurden im Rahmen von Teammeetings alle Mitarbeitenden vom Leiter des KDplus über die Untersuchung informiert und aufgefordert, den Fragebogen innerhalb von zwei Wochen auszufüllen. Für den Leiter des KDplus wurde für die Meetings ein Informationsblatt mit allen Details zusammengestellt.

Den Mitarbeitenden wurden für die Erhebung ein Informationsschreiben und ein Instruktionsblatt (siehe Anhang D) mit allen relevanten Details über den Ablauf und das Ziel der Erhebung ausgehändigt. Zusätzlich erhielt jede Person ein Skalenheft (siehe Anhang E), einen Antwortbogen (siehe Anhang F) sowie ein Antwortcouvert. Der ausgefüllte Antwortbogen konnten die Mitarbeitenden im Antwortcouvert dem Leiter des KDplus abgeben, der diese dann dem Verfasser dieser Arbeit per Post weiterleitete. Somit konnte die anonymisierte Teilnahme der Mitarbeitenden jederzeit gewährleistet werden.

Total nahmen acht ( $n=8$ ) Mitarbeitende an der Untersuchung teil, was dem absoluten erforderlichen Minimum entspricht. Die von Kleinmann et al. (2010) durchgeführten Referenzstudien zeigten, dass bei  $n \geq 8$  Beurteilenden, die geschätzte Intraklassen-Korrelation noch über .70 liegt.

#### 3.2.4 Quantitative Datenauswertung des F-JAS Fragebogens

Für die Datenauswertung wurden die Daten der Antwortbogen in eine Excel-Datei übertragen (siehe Anhang G). Die Auswertung auf der Tätigkeitsebene erfolgte, indem die Ratings der verschiedenen Beurteilenden für jede beurteilte Fähigkeit/Fertigkeit arithmetisch gemittelt wurden. Daraus resultiert ein Profil, das direkt anzeigt, in welchem Umfang die jeweiligen Fähigkeiten/Fertigkeiten für die beurteilte Tätigkeit ausgeprägt sein müssen. Die Interpretation dieses Profils orientiert sich direkt an der absoluten Höhe der mittleren Ratings (Kleinmann et al., 2010). Von Kleinmann et al. (2010) wird empfohlen, nur Fähigkeiten/Fertigkeiten mit einem durchschnittlichen Rating von  $\geq 4$ , die damit nach Einschätzung der Experten mindestens eine mittlere Ausprägung aufweisen, als bedeutsam für die Tätigkeit anzusehen und in den Anforderungsprofilen zu berücksichtigen. Aufgrund der geringen Datenmenge wurden in dieser Untersuchung nur Fähigkeiten/Fertigkeiten mit einem durchschnittlichen Rating von  $\geq 5$  berücksichtigt. Dieses Vorgehen wird damit begründet, dass damit die Komplexität des Anforderungsprofil reduziert werden kann und somit die Übersicht der Anforderungen verbessert werden kann. Der Verfasser dieser Arbeit erhofft sich, durch diesen Schritt eine zusätzliche Akzeptanz des Anforderungsprofils in der Praxis zu erhalten. Die Ergebnisse der quantitativen Datenauswertung des F-JAS Fragebogens werden im Kapitel 4.2 detailliert beschrieben.

## 4 Ergebnisse der Anforderungsanalyse: Anforderungsprofil KDplus

In diesem Kapitel wird zu Beginn das Kategoriensystem beschrieben, das die Grundlage für die darauffolgende Auswertung der Ergebnisse bildet. Im Anschluss werden die Ergebnisse der quantitativen Datenerhebung präsentiert und detaillierter erläutert. Zum Schluss werden die Ergebnisse der qualitativen und quantitativen Datenerhebung zu einem Anforderungsprofil für KDplus Mitarbeitende zusammengetragen und interpretiert.



## 4.1 Ergebnisse der Qualitativen Datenerhebung

In diesem Kapitel wird zuerst das Kategoriensystem beschrieben und definiert, das durch die Auseinandersetzung mit dem erhobenen Datenmaterial der CIT-Interviews entstanden ist. Im Anschluss werden die erarbeiteten Subkategorien erläutert und mit prototypischen Zitaten aus dem Datenmaterial veranschaulicht. Das Kategoriensystem dient mit seinen Beschreibungen und Definitionen als Basis für die darauffolgende Auswertung der Ergebnisse, die im Kapitel 4.3 zusammengetragen werden.

### 4.1.1 Kategoriensystem und Beschreibung der Hauptkategorien

Das hierarchisch gegliederte Kategoriensystem besteht aus vier Hauptkategorien, die je nach Umfang und Bedeutung innerhalb der Interview-Transkripte zwischen zwei und acht Subkategorien zugeordnet werden. Die Abbildung 6 illustriert den thematischen Überblick hinsichtlich des ausgewerteten Textmaterials. In den nachfolgenden Tabellen 2 - 5 werden die Hauptkategorien beschrieben und die dazugehörigen Subkategorien aufgelistet.

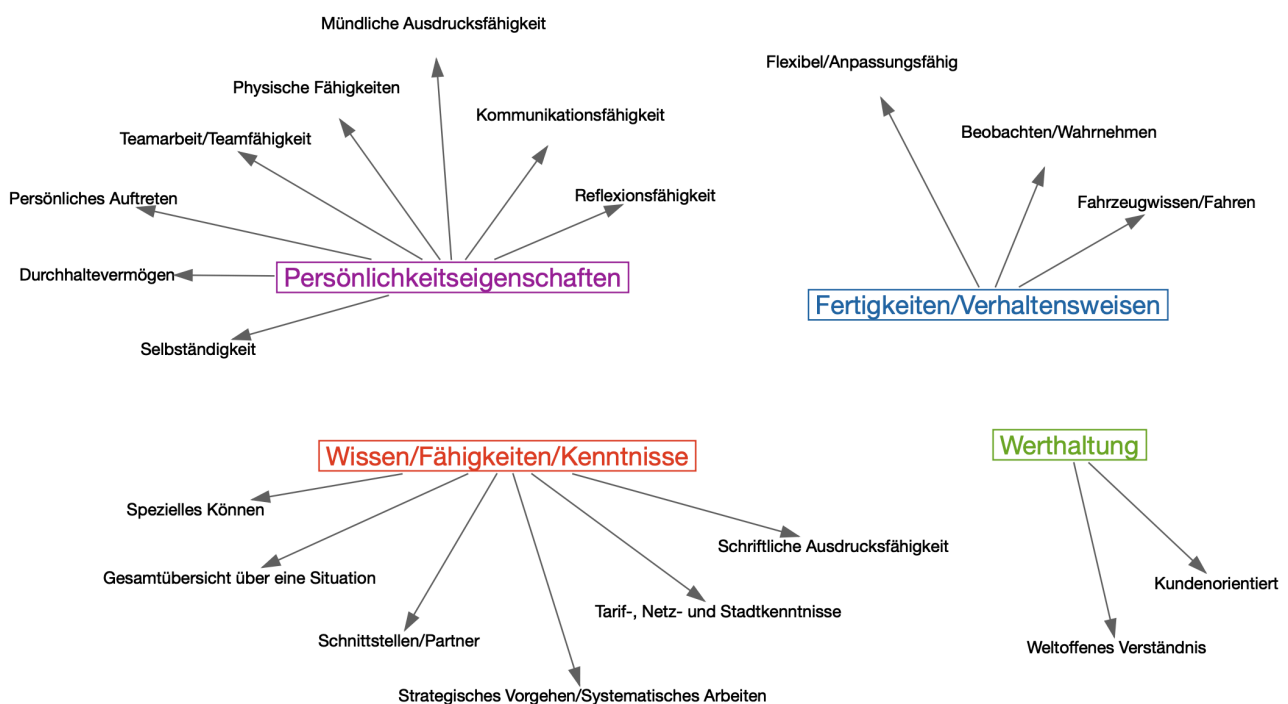


Abbildung 6. Übersicht der Haupt- und Subkategorien des Kategoriensystems (eigene Darstellung)

Tabelle 2

Definition der Hauptkategorie „Persönlichkeitseigenschaften“

Hauptkategorie:	<b>Persönlichkeitseigenschaften</b>
Beschreibung:	Beinhaltet alle expliziten und impliziten Äusserungen, die Hinweise auf individuelle charakteristische Muster des Denkens, Fühlens und Handelns von KDplus Mitarbeitenden aufweisen. Textstellen die Hinweise auf die Arbeitsweise, die Interessen sowie der körperlichen (Physische-) Eigenschaften andeuten, werden dieser Hauptkategorie zugeordnet.
Subkategorien:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchhaltevermögen</li> <li>• Selbständigkeit</li> <li>• Physische Fähigkeiten</li> <li>• Persönliches Auftreten</li> <li>• Mündliche Ausdrucksfähigkeit</li> <li>• Teamarbeit/Teamfähigkeit</li> <li>• Kommunikationsfähigkeit</li> <li>• Reflexionsfähigkeit</li> </ul>

Tabelle 3

Definition der Hauptkategorie „Fertigkeiten/Verhaltensweisen“

Hauptkategorie:	<b>Fertigkeiten / Verhaltensweisen</b>
Beschreibung:	Beinhaltet sämtliche Textstellen, die darauf hinweisen, dass die Beherrschung bestimmter Abläufe und Verhaltensweisen erforderlich ist, um eine Aufgabe erfolgreich zu bewältigen. Dies beinhaltet unter anderem die erfahrungsbasierten Kompetenzen (Training, Übung), die aus kognitiven und psychomotorischen Komponenten bestehen.
Subkategorien:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibel/Anpassungsfähig</li> <li>• Beobachten/Wahrnehmen</li> <li>• Fahrzeugwissen/Fahren</li> </ul>

Tabelle 4

Definition der Hauptkategorie „Wissen/Fähigkeiten/Kenntnisse“

Hauptkategorie:	<b>Wissen / Fähigkeiten / Kenntnisse</b>
Beschreibung:	Umfasst sämtliche Aussagen darüber, welche Kenntnisse, welches Fachwissen und Verständnis für Zusammenhänge sowie welche Erfahrung vorhanden sein muss, damit die Tätigkeit KDplus ausgeführt werden kann. Textstellen, die sich auf relativ komplexe Handlungen beziehen, die bewusst, planmässig und willentlich ausgeführt werden, sind dieser Hauptkategorie zugeordnet.
Subkategorien:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spezielles Können</li> <li>• Schnittstellen/Partner</li> <li>• Strategisches Vorgehen/Systematisches Arbeiten</li> <li>• Gesamtübersicht über eine Situation</li> <li>• Schriftliche Ausdrucksfähigkeit</li> <li>• Tarif-, Netz- und Stadtkenntnisse</li> </ul>

Tabelle 5

Definition der Hauptkategorie „Werthaltung“

Hauptkategorie:	<b>Werthaltung</b>
Beschreibung:	Äusserungen, die die Interessen am Kontakt mit Menschen beschreiben. Textstellen, die auf ein multikulturelles Verständnis sowie auf das Dienstleistungsbewusstsein hindeuten.
Subkategorien:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weltoffenes Verständnis</li> <li>• Kundenorientiert</li> </ul>

#### 4.1.2 Beschreibung der Subkategorien am Datenmaterial

In diesem Kapitel werden die einzelnen Subkategorien mit Hilfe des Datenmaterials beschrieben.

##### *Hauptkategorie Persönlichkeitseigenschaften*

###### *Subkategorie Durchhaltevermögen*

Die Aussagen der Interviewten zeigen, dass es in verschiedenen Situationen ein gutes Durchhaltevermögen braucht. Das können Situationen sein, in denen ein klares Ziel verfolgt wird.

*„Mit der Person sprechen und das solange, bis es zu einer Zielführung kommt.“ (B2: 37-38)*

*„[...] dort muss man drei, vier Tage dranbleiben und dann sind sie wie vom Erdboden verschluckt, weil es ihnen zu blöd ist, wenn wir wie ein Schatten immer an ihnen dran sind.“  
(B3: 71-73)*

Es gibt auch Situationen, deren Ausgang nicht von Anfang an klar oder voraussehbar ist.

*„Von Bern Bahnhof bis Westside sind 25 Minuten und dann probieren und dranbleiben. Man muss mit der Person versuchen zu sprechen, diskutieren.“ (B1: 400-402)*

*„Die Person ist gesessen, hat nicht viel gesagt, wir haben versucht sie anzusprechen, sie hat keine Antwort gegeben. Wir waren ein bisschen unsicher, was hat jetzt die Person. [...] Wir sind anschliessend zum Entschluss gekommen, dass wir erst einmal mit der Person dableiben. [...] Wir haben immer ein bisschen probiert, bis sie sich etwas geöffnet hat.“ (B1: 262-268)*

Oder Situationen, die mit einer gewissen Unsicherheit verbunden sind, ob sie überhaupt zu einem positiven Ende kommen.

*„Wir haben probiert mit ihnen zu sprechen und den Ausweis zu sehen, wir brauchten irgendetwas. Die Situation war da schon recht kribbelig gewesen, also eigentlich hätten sie einfach wegrennen können. [...]. Es ging immer hin und her. Sie sagten, sie geben nichts und wir wollten der Polizei anrufen. Niemand wusste so ganz genau. Wir kommen nicht an sie heran. Es funktionierte irgendwie alles nicht was wir machten.“ (B2: 325-331)*

#### *Subkategorie Selbständigkeit*

Die Interviewten beschreiben, dass sie bei ihrer täglichen Arbeit selbständig organisieren können, welche Linien oder Regionen sie besonders fokussieren möchten. Dabei orientieren sie sich am Tagesjournal und Wochenbulletin. Bei grösseren Ereignissen planen sie vorgängig ihre Einsätze detaillierter und sind für die Umsetzung dieser verantwortlich. In besonderen Situationen können die Mitarbeitenden selbständig entscheiden, ob ein Einsatz eines anderen Partners wie beispielsweise einer Blaulichtorganisation erforderlich ist oder nicht.

*„Vor dem Einsatz gehst du die Informationen einholen. [...]. Was läuft im Moment, sind irgendwelche Matches, Konzerte, Anlässe oder Demos angesagt. [...]. Bei Demonstrationen bekommst du frühzeitig ganze Abläufe vom Anlass, wenn du verantwortlich bist. Dann planst du das ein bisschen mit deinen Leuten, die du hast.“ (B2: 71-76)*

#### *Subkategorie Physische Fähigkeiten*

Die Interviewten erzählten, dass für die Tätigkeit keine übermässigen physischen Fähigkeiten wie Kraftausdauer oder Beweglichkeit erforderlich sind. Als Grund geben sie an, dass sie keine Personen festhalten, sondern sich nur zum Eigenschutz verteidigen müssen. Allen Interviewten war es wichtig

zu betonen, dass eine kräftige äussere Erscheinung sich eher negativ auf das Verhalten der Kundinnen und Kunden auswirkt, da sich diese dadurch eher provoziert fühlen.

*„Es ist eine Anforderung, wo ich sage, es muss nicht jemand zwei Meter gross sein. Es heisst, es kann auch eine Frau sein, weiblich sein. Auch sie kann die Leute mit der Tonart, Ausstrahlung. Für mich ist es wichtiger, wenn man die Ausstrahlung hat, als wenn man gross und mächtig ist.“ (B1: 223-227)*

#### *Subkategorie Persönliches Auftreten*

Die Aussagen der Interviewten machen deutlich, dass ein selbstsicheres, repräsentatives, klares und offenes Auftreten zentral sind für eine erfolgreiche Ausübung der Tätigkeit KDplus. Dabei spielt die Fähigkeit Leute direkt ansprechen zu können, eine wichtige Rolle.

*„Es ist das Auftreten, das Hinstehen und mit den Leuten sprechen können [...]“ (B3: 133-134)*

*„Ich kann, wenn etwas ist, ja nicht einfach nicht hinschauen. Ich muss ja handeln.“ (B2: 97-98)*

*„[...] dass man den Kontakt zu den Leuten hat. Dass man sich nicht scheut, vom miteinander sprechen. Leute ansprechen ist sehr wichtig.“ (B1: 233-235)*

*„[...] du kannst nicht jeden retten. Mit dem musst du umgehen können. Deshalb muss man auch eine gewisse Härte mitbringen. Konsequenz sein. [...] Du kannst aber nicht das Gefühl haben, die Menschheit zu retten. Das funktioniert nicht, sonst lässt du alle durchgehen.“ (B2: 161-165)*

Es wurde auch erwähnt, dass die Diversität von Mitarbeitenden in gewissen Situationen ermöglicht, gute und von allen Parteien akzeptierte Lösungen zu finden.

*„Du musst den Weg selber finden, was ist deine Stärke. Wir haben viele. Der eine kann es mit Charme machen, der andere mit Fachwissen machen und der dritte muss irgendeine andere Lösung finden, wie er ans Ziel kommt [...]“ (B2: 304-306)*

#### *Subkategorie Mündliche Ausdrucksfähigkeit*

Aus dem Datenmaterial wird ersichtlich, dass die Tätigkeit eine klare, unmissverständliche mündliche Ausdrucksfähigkeit verlangt. Diese wird benötigt, wenn ein Sachverhalt geklärt werden muss, oder wenn Kundinnen und Kunden, oder auch das eigene Personal, auf etwas hingewiesen oder sensibilisiert werden müssen.

*„Da bin ich ganz klar und fordere die Antwort ein und frage, ob es eine Drohung, eine offizielle Drohung ist [...]. Nicht böse, sondern in einer normalen Tonlage.“ (B2: 480-483)*

*„Darum hat Bernmobil ein Knigge erstellt. Es geht nicht darum hier etwa zu verbieten, sondern darauf aufmerksam zu machen, schau, ich wünsche dir einen guten Appetit, aber es stinkt fürchterlich hier drinnen.“ (B2: 62-64)*

*„Versuchen die Fahrer zu sensibilisieren, dass sie nicht gleich hupen wegen den Behinderungen, da es ja ein Fest ist und man nicht aggressiv wirken will. Ich weiss, sie haben Stress, aber dass wir sie ein bisschen vorgängig beruhigen.“ (B1: 123-125)*

Es wurden auch Situationen beschrieben, die eine gewisse Kreativität bei der Ausdrucksfähigkeit verlangen, damit die Leute die KDplus Mitarbeitenden nicht als Polizisten wahrnehmen und sich bedrängt fühlen.

*„Man kann es sagen als Kunde oder so, ich fühle mich gerade ein bisschen gestört von dem, wäre es möglich, dass man das nicht machen würde. Ein bisschen an die Leute, die Selbständigkeit, dass die Leute wieder ein bisschen mehr selber überlegen [...]. Es ist eigentlich eine gute Taktik, die die Leute ein bisschen bevorzugen, man bevormundet sie nicht, sondern sie sollen selber etwas machen.“ (B1:23-29)*

#### *Subkategorie Teamarbeit/Teamfähigkeit*

Hinsichtlich der Teamarbeit/Teamfähigkeit wurde von allen Interviewten mehrmals erwähnt, dass eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens unabdingbar ist. Es wurde offensichtlich, dass es ein Vorteil ist und eine gewisse Sicherheit vermittelt, wenn in festgefahrenen Situationen der Partner oder die Partnerin das Gespräch übernehmen kann und dadurch ein neuer Zugang gefunden werden kann. Eine gute Teamarbeit/Teamfähigkeit zeichnet sich gemäss Aussagen auch dadurch aus, dass im Anschluss eines Einsatzes gegenseitig Feedbacks gegeben werden.

*„Dann war der Zeitpunkt, als der Kollege dazugekommen ist. Er hat dann bei mir auf das Gerät geschaut, was ich darauf hatte. Und ohne etwas zu fragen oder zu sagen, hat er den Fall übernommen. Er hat sofort erkannt, um was es etwa geht. Er hat die Gesprächsführung übernommen.“ (B3: 227-230)*

*„Wenn ich merke, dass der Weg nirgendwohin führt, versuche ich das Gespräch zu übernehmen, dass wir die Rollen tauschen.“ (B2: 268-270)*

*„Natürlich gibt es einem eine gewisse Sicherheit, wenn jemand da ist, wo ich ein Feedback holen kann oder wenn ich nicht mehr weiter weiss, dann gibt es da diese Blicke, wie Hilfe, Hilfe ich weiss nicht mehr weiter.“ (B2: 454-457)*

#### *Subkategorie Kommunikationsfähigkeit*

Alle Befragten äusserten explizit, dass eine gute Kommunikationsfähigkeit der Schlüssel für das erfolgreiche Arbeiten im KDplus ist. Leute ansprechen, den Dialog suchen oder in gewissen

Situationen auf die Erfahrung zurückgreifen können, um mit einem kommunikativen Umweg zum Ziel zu gelangen, ist eine zentrale Kompetenz, welches benötigt wird. Es wird berichtet, dass die Gewaltfreie Kommunikation, die bei Bernmobil gezielt geschult wird, als Methode regelmässig eingesetzt werden muss. Fremdsprachenkenntnisse als Ressource wurden lediglich in einer Situation erwähnt.

*„Offen (...), wie soll ich das beschreiben (...), mit Leuten umgehen können. Interessiert sein, mit allen etwas sprechen können, mit jeder Art von Menschen ein Gespräch führen können, auch wenn es einem manchmal zu wieder ist oder es einen nicht anmacht mit jemandem zu kommunizieren.“ (B3: 150-154)*

*„[...] aber wirklich Kommunikation mit den Leuten. Also wirklich die Fähigkeit haben, mit den Leuten zu sprechen, finde ich einen wichtigen Punkt bei uns.“ (B1: 238-240)*

*„[...] wo ein Arbeitskollege von uns die zwei Jungs auf die Landessprache angesprochen hat. [...] und wie die dann plötzlich heruntergekommen sind und nicht mehr die grossen Machos wie zuvor gewesen sind. Und plötzlich ist alles relativ glimpflich abgelaufen dort.“ (B2: 333-338)*

#### *Subkategorie Reflexionsfähigkeit*

Die Interviewten sind in ihrem Alltag mit vielen verschiedenen Situationen und Personen konfrontiert, was ihrer Meinung nach eine breite Erfahrung an Handlungsoptionen erfordert. Es wurde betont, dass ein konsequenter Austausch untereinander und regelmässige Weiterbildungen für eine kontinuierliche Weiterentwicklung wichtig sind.

*„Manchmal bist du nicht sicher, ob du das richtige machst oder nicht.“ (B2: 440-441)*

*„Am Schluss Konsequenz sein und ein Debriefing machen, was ist gut und was ist nicht so gut gelaufen, was könnten wir das nächste Mal besser machen.“ (B1: 127-128)*

*„Gewillt sein für Aus- und Weiterbildungen. Das Gelernte auch umzusetzen.“ (B3: 154-155)*

#### *Hauptkategorie Fertigkeiten/Verhaltensweisen*

##### *Subkategorie Flexibel/Anpassungsfähig*

Aus dem Datenmaterial wird ersichtlich, dass die Tätigkeit von den Mitarbeitenden fordert, dass sie in unvorhergesehenen Situationen mit der richtigen Handlungsoption reagieren können. In bestimmten Situationen braucht es die Erfahrung, respektive die Einsicht, dass die zuvor gewählte Strategie angepasst oder geändert werden muss.

*„Es gibt da im Nachhinein noch einige Varianten, die wir hätten ausprobieren können. Manchmal ist es auch ein Ausprobieren, was ist oder was funktioniert.“ (B3: 320-322)*

*„Unter Umständen stelle ich mich sogar mit Namen vor. Guten Tag, Meier ist mein Name. [...] Ich sage, dass man sich situativ anpassen muss. Es ist nicht jedes Mal förderlich, wenn ich die ganze Gruppe vorstelle. Manchmal sind wir auch zu dritt. Die stelle ich erst vor, wenn ich gar nicht mehr klar komme und er mir schon fast eines geschlagen hat, dann sage ich, hier sind dann noch zwei.“ (B2: 467-474)*

*„Wir bewegen uns anschliessend auf den Fahrzeugen, wenn wir denken, können wir auch eine Kontrolle durchführen, das heisst, also schnell eine Ticketkontrolle, Fahrausweiskontrolle, wenn es für uns gerechtfertigt ist, eine Kontrolle zu machen.“ (B1: 57-60)*

#### *Subkategorie Beobachten/Wahrnehmen*

Die Interviewten sind sich einig, dass das Beobachten der Situation und der Geschehnisse in der Umgebung, zu ihren Hauptaufgaben gehört. Dabei müssen sie in der Lage sein, teilweise auf sehr engem Raum, mithilfe ihrer Erfahrung Gefahren vorherzusehen, um diesen frühzeitig begegnen oder an die entsprechende Stelle weiterleiten zu können. Gerade bei Demonstrationen ist diese Beobachtungs- und Wahrnehmungsgabe gefragt.

*„Zuerst sicher einmal einsteigen und durchs Fahrzeug laufen, ohne Ticketkontrolle, um einmal den Puls zu spüren, wie es so ist.“ (B3: 26-27)*

*„[...] die Infrastruktur von uns, die Fahrgäste, Fahrer und die Fahrzeuge einfach, ja wie soll man sagen, die Sicherheit gewährleisten. Aber ich denke, die Hauptaufgabe von uns ist beobachten, erkennen und melden.“ (B1: 11-13)*

*„[...] an einem Samstag, wenn eine Demo ansteht, den Beobachtungsauftrag wahrnehmen.“ (B3: 86-87)*

*„Am Tag selber sind wir präsent, schauen die Knackpunkte an, wo es gefährlich werden kann für die Fahrgäste oder Fahrzeuge.“ (B1: 121-122)*

*„Dann ist der Absicherer, wenn man merkt, dass es auf einer guten Basis ist, dann stehe ich auch nicht so nah, sondern stehe etwas zurück als Absicherer. [...] Wenn es handgreiflich wird, mit Ausweis wegnehmen, dann komme ich als Absicherer näher, um zu zeigen, dass ich da bin.“ (B2: 461-467)*

#### *Subkategorie Fahrzeugwissen/Fahren*

Die befragten Mitarbeitenden äussern sich unterschiedlich darüber, ob technisches Wissen über die Fahrzeuge oder die Fahrprüfung von Bus und Tram für die Tätigkeit erforderlich sind.

*„Sicher den PW-Ausweis, damit man intern noch die Fahrprüfungen machen könnte, weil das Fahren aktuell immer noch dazu gehört. Aber das müsste nicht sein.“ (B3: 146-147)*



*„Wäre sicher gut, wenn du die Grundlagen eines Chauffeurs hast. Wissen, wie die Fahrzeuge funktionieren. Weil, wenn es einen Unfall gib, bist du derjenige wo draussen ist. Manchmal triffst du auch Chauffeure an, die in einer Hektik sind, wenn das Fahrzeug nicht mehr geht. Was ist, was habe ich? Dann bist du der Ruhepol von Aussen wo fragen kann, hast du das oder das schon probiert. Darum sage ich, technische Kenntnisse vom Chauffeur und vom Tramfahren sollte man haben.“ (B2:170-176)*

### *Hauptkategorie Wissen/Fähigkeiten/Kenntnisse*

#### *Subkategorie Spezielles Können*

Als spezielles Können, das für die KDplus Tätigkeit von Vorteil ist, wurden Kenntnisse und Fähigkeiten wie handwerkliches Geschick, Gesetzeskenntnisse, Erste Hilfe- oder EDV-Grundkenntnisse genannt.

*„Die ganzen Gesetzesartikel, was du darfst vom Gesetz her, was darfst du von der Firma aus. [...] Wir sollten die wichtigsten Gesetzesartikel auswendig kennen [...].“ (B3: 138-142)*

*„Homemade-Reparaturen und so Zeugs, damit man kleine Sachen beheben kann. Z.B bei einer Haltestelle die Scherben bei einer kaputten Scheibe rausnehmen können oder zumindest so sichern können, dass nichts mehr passieren kann. So auf dieser Basis, eher Kleinigkeiten.“ (B3: 165-168)*

*„[...] noch wichtig zum Beispiel in Notfallsituationen ein bisschen Erste Hilfe von der Ausbildung her, sehr wichtig. Wenn man vorgängig schon etwas gemacht hat, ist es sicher von Vorteil.“ (B1: 188-190)*

#### *Subkategorie Schnittstellen/Partner*

Für die befragten Mitarbeitenden ist es relevant zu wissen, an wen sie sich wenden können, wenn sie ein Ereignis nicht alleine klären oder bewältigen können. Gemäss ihren Aussagen brauchen sie das Wissen, wie die Abläufe intern organisiert sind, wer ihre Ansprechpartner sind und mit welchen externen Schnittstellen sie sich wann und wie direkt selber in Kontakt setzen können.

*„[...] mit dem Kontrolldienstbüro, wenn wir Personalien überprüfen müssen, wo sie uns weiterhelfen können. [...] Wenn sie uns nicht mehr weiterhelfen können, ist anschliessend die Polizei der nächste Ansprechpartner. Das ist eigentlich auch ein Partner von uns.“ (B3: 109-114)*

*„Pinto ist hier in Bern eine Institution, die eigentlich mit Leuten zu tun hat, die auf der Strasse wohnen. [...] Wir haben mit denselben Personen zu tun. Manchmal können wir so Informationen austauschen, [...] wenn wir nicht mehr weiterkommen. [...] Deshalb ist Pinto für uns ein praktisches Werkzeug, um manchmal irgendeinen Abschluss zu finden. Oder einfach zu sagen, schau, du kannst das besser.“ (B2: 111-120)*

*„Aber wenn es nicht geht, dann muss halt trotzdem die Sanität vorbeikommen. Und sonst haben wir engen Kontakt mit unserer Leitstelle. Die ist immer da und sonst unter der Woche während den Bürozeiten, haben wir noch das KD-Büro, das für uns wegen Personalien oder so noch erreichbar ist während den Bürozeiten.“ (B1: 142-146)*

#### *Subkategorie Strategisches Vorgehen/Systematisches Arbeiten*

Aus dem Datenmaterial wird ersichtlich, dass eine gute Vorbereitung des Arbeitsalltags wichtig ist. Dazu zählen das Besprechen des Tagesjournal und Wochenbulletin, sowie die Absprache mit anderen Teams, um zu klären, wer in welcher Region unterwegs ist. Die Notwendigkeit dieser Einsatzplanung wurde besonders in Zusammenhang mit kulturellen Anlässen, Konzerten, Demonstrationen oder Matches genannt.

*„Das heisst, wenn beispielsweise eine Demonstration stattfindet, das beeinträchtigt uns ja auf unseren Netzen und das wir dann schauen, dass wir vorgängig abklären, wo die Route durchgeht und wir wissen, wo es allgemein gefährlich ist. Beispielsweise wegen den Stromleitungen, wenn sie mit Transparenten herumlaufen, dass wir sie darauf aufmerksam machen, Achtung es hat Strom in den Leitungen. Das nicht etwas passiert. Bei den Fahrzeugen schauen, dass sie nicht in die Demonstration reinfahren. Das man im Vorherein sagt, wo wir jemanden postieren. Wenn Fahrzeuge oder Demonstranten vorbeikommen, wir stopp sagen können, damit die Fahrzeuge nicht reinfahren, damit es keine Schäden gibt.“ (B1: 98-107)*

Andererseits wurde auch berichtet, dass bei Personenkontrollen eine strategische Vorbereitung, wie man vorgehen wird, wichtig ist. Dabei spielen die Faktoren wie enge Platzverhältnisse und der Selbstschutz bei Tätigkeiten eine wichtige Rolle.

*„[...] wenn wir mit Kontrollieren beginnen, haben wir ein Muster, wie wir im Fahrzeug vorgehen [...].“ (B2: 234-235)*

*„Wir haben ihm den Zeitpunkt gesagt, wann wir beim Bahnhof zusteigen werden. Wir haben uns anschliessend vorbereitet. Ich habe mit dem Kollegen besprochen, dass er als erstes mit dem Chauffeur sprechen soll und ich schaue, wo die Person ist. Am Bahnhof haben wir gewartet. Er hat vorne beim Chauffeur gewartet und ich etwa in der Mitte, damit ich schauen konnte, wer alles im Tram ist.“ (B1: 305-310)*

Im Umgang mit renitenten Personen oder Gruppen ist gemäss den Interviewten ein vorausschauendes strategisches Vorgehen meistens der Schlüssel zum Erfolg.

*„Sie sagen uns, wann der Wagen wo ist, und wir gehen dann in dieses Fahrzeug schauen. Wir versuchen in einer Form einer eigentlichen Ticketkontrolle und nicht zielstrebig nur zu dieser*

*Person zu gehen; machen wir eigentlich nicht. So kommen wir an die Person heran. Obwohl wir schon wissen, was uns eigentlich im Wagen erwartet.“ (B3: 56-59)*

*„Nicht, dass es aggressiv geworden wäre. Sie wären schon gegangen, aber vielleicht wäre der Automat beschädigt gewesen, wenn wir zurückgekommen wären. Oder es wäre etwas anders kaputt gewesen, [...]. Das wäre falsch gewesen, wenn wir sie rigoros vertrieben hätten.“ (B1: 576-579)*

#### *Subkategorie Gesamtübersicht über eine Situation*

Bei Grossveranstaltungen ist es gemäss Aussagen der Interviewten wichtig, die Übersicht über das ganze Geschehen zu behalten.

*„Am Tag selber sind wir präsent, schauen die Knackpunkte an, wo es gefährlich werden kann für die Fahrgäste oder Fahrzeuge. [...] Zusätzlich die Gäste darauf aufmerksam machen, Achtung es kommt ein Tram oder Bus. [...] Ich finde es eine gute Taktik, dass wir mit den Velos Routen abfahren, auch während einem Anlass. [...] Man ist überall mit dem Velo. [...] So kann ich vorgängig den Leuten sagen, dass kein Bus kommt und sie zu einer anderen Haltestelle gehen sollen.“ (B1: 121-133)*

*„Der Leitstelle melden, wie viele Personen, mit was man rechnen muss, also das Lagebild abgeben. Anschliessend gehört auch dazu, dass keine Fahrzeuge in dem definierten Perimeter vom Demoumzug sind, um die Sicherheit der Fahrgäste zu gewährleisten [...].“ (B3: 87-91)*

Zwei Personen haben erwähnt, dass die Tätigkeit bei besonderen Ereignissen oder (Personen-) Unfällen erfordert, schnell einen Überblick über die ganze Situation gewinnen zu können, damit unverzüglich gehandelt werden kann.

*„Mit der Oberleitung zu tun, wie gerade jetzt die Sturmschäden. Oberleitung am Boden, es fährt nichts mehr, Absicherung der Strasse.“ (B2: 123-125)*

*„Die Kommunikation war die, dass mein Kollege mit der Leitstelle telefoniert und informiert hat, dass wir die Ambulanz brauchen und die Polizei kommen muss. Die erste Überlegung war, die Leute fernzuhalten, damit sie nicht durchlaufen, wie Kinderwagen.“ (B1: 450-453)*

#### *Subkategorie Schriftliche Ausdrucksfähigkeit*

Die Wichtigkeit der guten schriftlichen Ausdrucksfähigkeit wurde bei den Interviews oftmals am Rand erwähnt.

*„[...] Rapport schreiben, man muss Freude haben am PC, also wirklich schreiben, Korrespondenz per Mail oder solche Sachen [...].“ (B1: 174-176)*

*„[...] am Schluss bei Feierabend müssen wir natürlich ein Tagesjournal ausfüllen, wo diese Punkte alle reinkommen, was wir im Auftrag als KDplus auf dem Netz vorgenommen haben. Wir müssen ja abhandeln, was gelaufen ist.“ (B3: 328-330)*

#### *Subkategorie Tarif-, Netz- und Stadtkenntnisse*

Netz- und Stadtkenntnisse wurden von den Befragten immer wieder als wichtig bezeichnet. Sie wurden als Grundvoraussetzung beschrieben, damit eine Einsatzplanung gemacht werden, man sich schnell in der Stadt zum erforderlichen Standort bewegen oder Fahrgästen bei Fragen weiterhelfen kann.

*„Netzkenntnisse [...] sollte man kennen. Die Haltestellen, wie sehen sie aus, wo hat es Kreuzungen. In der Stadt bei uns, was sind die wichtigen Punkte bei einem Anlass, wenn man funkt und sagt, in welcher Strasse man ist, sind die Ortskenntnisse erforderlich. Von Vorteil ist sicher jemand von Bern, der sich ein bisschen auskennt in der Stadt [...].“ (B1: 166-171)*

*„Es ist praktisch, wenn Leute fragen, wo etwas ist, sind Ortskenntnisse wichtig. Infos geben, Tarif muss man kennen, aber da werden wir ausgebildet, das wird jedem beigebracht.“ (B1: 211-213)*

*„Bestimmte Linien, bestimmte Zonen und Vorfälle der Fahrer werden uns gemeldet und wir wissen es plus minus und bekommen ein Journal, wo wir plus minus nachschauen können, was diese Woche ansteht, so das Programm und das arbeiten wir im Alltag eigentlich so ab.“ (B1: 34-37)*

#### *Hauptkategorie Werthaltung*

##### *Subkategorie Weltoffenes Verständnis*

Den Befragten ist ein wertschätzender und weltoffener Umgang gegenüber anderen Personen sehr wichtig, da er vielfach zu einer guten Lösung beiträgt. Es wurden Situationen beschrieben, in denen gezielt für randständige Menschen, Bettler oder andere Bevölkerungsgruppen Partei ergriffen wurde und somit eine Eskalation mit anderen Personen vermieden werden konnte.

*„Dass man nicht gerade ein Vorurteil gegenüber Jugendlichen hat, die Alkohol trinken oder am Festen sind. Nicht dass man sofort denkt, die machen nur Scheisse oder die wollen einfach alles nur kaputt machen. Dass man die Vorurteile nicht hat und auf die Situation eingeht und die Situation einmal anschaut.“ (B1: 564-567)*

*„Du musst sicher mit allen weltoffen sein. Du hast es mit vielen verschiedenen Leuten zu tun. Von allem ein bisschen sage ich immer.“ (B2: 153-155)*

*„[...] da sind Wörter gefallen über der Rassismusgrenze und so, weil der eine noch einen leicht bräunlichen Teint hatte. [...] Das war auch ein Grund einzugreifen [...].“ (B3: 291-294)*

#### *Subkategorie Kundenorientiert*

Sämtliche Befragten äusserten, dass es ihnen wichtig ist, mit den Fahrgästen eine persönliche Beziehung respektive eine angenehme Atmosphäre aufzubauen, damit die Arbeit des KDplus nicht bedrohlich aufgenommen wird. Es ist ihnen wichtig, ein Verständnis für die Person und die Situation in der sie sich befindet aufzubringen und möglichst keine Fahrgäste zu beschuldigen, sondern ernst zu nehmen. Weiter wurde erwähnt, dass sie für alle Anliegen der Kundinnen und Kunden zur Verfügung stehen oder auch aktiv von sich aus auf diese zugehen, um weiterzuhelfen.

*„Ich wollte ihm eigentlich die Chance geben und zuhören.“ (B3: 239-240)*

*„Probieren Verständnis zu haben, für die Situation in der die Leute sind. Heisst nicht, dass du überall nachgeben musst.“ (B2: 156-157)*

*“[...] hat es überall Ohren, überall Augen. Alle wollen irgendetwas schauen. Dann probiere ich mich so zu positionieren, dass die die hinten sitzen, es nicht gerade sehen [...]. Das mache ich so. [...] Mir ist das aber noch wichtig, weil irgendwie geht es in die Privatsphäre hinein.“ (B2: 275-280)*

*„Und ich will sie vor allem nicht blossstellen. Ich finde, es ist sonst schon schlimm genug, in diesem Sinne, dass man im ÖV erwischt wird und wir stehen auch noch hier mit Geräten und Taschen und alles. Das ist eine unangenehme Situation und ich möchte diese Situation nicht noch schlimmer machen [...].“ (B2: 296-299)*

*„[...] wir sollen, wollen ja den Leuten nicht Verbote machen, es soll ja ein miteinander sein in den Fahrzeugen. [...] es sollte öffentlich sein, wo es für alle angenehm ist.“ (B1: 17-21)*

## 4.2 Ergebnisse der Quantitativen Datenerhebung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus dem F-JAS Verfahren präsentiert und erläutert. Wie im Kapitel 3.2.4 bereits erwähnt, werden nur die Ergebnisse von Fähigkeiten/Fertigkeiten herangezogen, die ein durchschnittliches Rating von  $\geq 5$  erzielt haben. Im Anhang H sind sämtliche Anforderungen ab einem durchschnittlichen Rating von  $\geq 4$  mit der dazugehörigen Definition zusammengestellt.

Die Fähigkeiten und Fertigkeiten sind in den jeweiligen Tabellen nach Wichtigkeit der für die Tätigkeit KDplus benötigten Ausprägung geordnet.

#### 4.2.1 Kognitive Fähigkeiten und Fertigkeiten

Im Bereich der kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten wurden von den insgesamt 13 erhobenen Skalen, vier als wichtig erachtet. Wie man in der Tabelle 6 entnehmen kann, erfordert die Tätigkeit KDplus besonders in den Bereichen *mündlicher Ausdruck* und *mündliches Verständnis* eine hohe Ausprägung. Dies bedeutet, dass KDplus Mitarbeitende komplizierte Sachverhalte anderen Personen klar und strukturiert kommunizieren können und in der Lage sein müssen, komplexe oder detaillierte Informationen, die mündlich kommuniziert werden, zu verstehen. Ebenfalls in einer hohen Ausprägung wird die Fähigkeit/Fertigkeit des Erkennens von ungewöhnlichen oder komplexen Problemen sowie die Identifikation kleiner Details eines Problems benötigt.

Tabelle 6

##### *Kognitive Fähigkeiten und Fertigkeiten*

Ausprägung <sup>a</sup>	Fähigkeit/Fertigkeit	Definition
5.38	Mündlicher Ausdruck	Dies ist die Fähigkeit, beim Sprechen Worte und Sätze so zu verwenden, dass andere diese verstehen.
5.25	Mündliches Verständnis	Dies ist die Fähigkeit, gesprochene Worte und Sätze anzuhören und zu verstehen.
5.13	Problemwahrnehmung	Dies ist die Fähigkeit festzustellen, wenn etwas falsch ist oder in die falsche Richtung läuft. Dies schliesst ein, imstande zu sein, das Problem als Ganzes sowie die verschiedenen Teile des Problems zu erkennen.
5.00	Schriftliches Verständnis	Dies ist die Fähigkeit, geschriebene Sätze und Absätze zu lesen und zu verstehen.

*Anmerkungen.* Die Definitionen der Fähigkeiten/Fertigkeiten wurde aus dem F-JAS Skalenheft übernommen (Kleinmann et al., 2010).

<sup>a</sup> Wert bezieht sich auf das arithmetische Mittel bei n=8.

#### 4.2.2 Psychomotorische Fähigkeiten und Fertigkeiten

Bei den psychomotorischen Fähigkeiten und Fertigkeiten wurden zwei von insgesamt zehn Skalen erhoben.

Tabelle 7 zeigt, dass insbesondere die Fähigkeit/Fertigkeit einer schnellen Reaktion auf ein Signal hin von Bedeutung ist.

Tabelle 7

##### *Psychomotorische Fähigkeiten und Fertigkeiten*

Ausprägung <sup>a</sup>	Fähigkeit/Fertigkeit	Definition
5.38	Reaktionszeit	Dies ist die Fähigkeit, mit einer schnellen Reaktion auf ein Signal (Ton, Licht, Bild, etc.) zu antworten, sobald es erscheint. Diese Fähigkeit bezieht sich auf die Geschwindigkeit, mit der die Bewegung der Hand, des Fusses oder anderer Körperteile gestartet werden kann.

*Anmerkungen.* Die Definitionen der Fähigkeiten/Fertigkeiten wurde aus dem F-JAS Skalenheft übernommen (Kleinmann et al., 2010).

<sup>a</sup> Wert bezieht sich auf das arithmetische Mittel bei n=8.

#### 4.2.3 Physische Fähigkeiten und Fertigkeiten

Im Bereich der physischen Fähigkeiten und Fertigkeiten wurden zwei von neun Skalen abgefragt. Die befragten Mitarbeitenden gaben an, dass die Tätigkeit einen hohen Gleichgewichtssinn erfordert, wenn viele verschiedene Kräfte zufällig auf die Körperbalance einwirken und nicht vorhergesagt werden kann, wann und wie stark die nächste Kraft wirken wird (siehe Tabelle 8).

Tabelle 8

##### *Physische Fähigkeiten und Fertigkeiten*

Ausprägung <sup>a</sup>	Fähigkeit/Fertigkeit	Definition
5.13	Gleichgewichtssinn	Dies ist die Fähigkeit, das eigene Körpergewicht zu halten oder wieder zu erlangen bzw. aufrecht zu stehen, wenn man sich in einer instabilen Lage befindet. Diese Fähigkeit beinhaltet nicht, Objekte zu balancieren.

*Anmerkungen.* Die Definitionen der Fähigkeiten/Fertigkeiten wurde aus dem F-JAS Skalenheft übernommen (Kleinmann et al., 2010).

<sup>a</sup> Wert bezieht sich auf das arithmetische Mittel bei n=8.

#### 4.2.4 Sensorische Fähigkeiten und Fertigkeiten

Von den zwölf im F-JAS Verfahren zur Verfügung stehenden sensorischen Fähigkeiten und Fertigkeiten, wurden sechs erhoben. Eine Mehrheit dieser Skalen, die in der Tabelle 9 zusammengefasst sind, weisen Werte von über 5 auf und werden für die KDplus Tätigkeit als relevant angesehen. Das *selektive Hören* mit einem arithmetischen Mittel von 5.50, ist besonders hoch ausgeprägt. Die Tätigkeit KDplus erfordert demzufolge das präzise Hören und Herausfiltern eines komplexen Zielgeräusches, bei einer Vielzahl ablenkender Geräusche. Zusätzlich werden in einer hohen Ausprägung die Fähigkeiten/Fertigkeiten des präzisen Lokalisierens verschiedener schwacher Geräusche sowie das Hören und Verstehen unklarer oder verzerrter Sprache benötigt. Die Ergebnisse zeigen, dass im Bereich der sensorischen Fähigkeiten/Fertigkeiten das Hören im Gegensatz zum Sehen insgesamt als wichtiger eingestuft wird.

Tabelle 9

## Sensorische Fähigkeiten und Fertigkeiten

Ausprägung <sup>a</sup>	Fähigkeit/Fertigkeit	Definition
5.50	Selektives Hören	Dies ist die Fähigkeit, sich auf eine einzelne auditive Informationsquelle zu konzentrieren, wenn gleichzeitig andere nichtrelevante und ablenkende Geräusche vorhanden sind.
5.38	Richtungshören	Dies ist die Fähigkeit, die Richtung, aus welcher ein Geräusch kommt, relativ zum eigenen Standort zu bestimmen.
5.13	Klarheit der Sprache	Dies ist die Fähigkeit, klar, in einer für Zuhörer verständlichen Art und Weise, mündlich zu kommunizieren. Diese Fähigkeit bezieht sich auf die Ausdrucksweise, die Satzkonstruktion und die bezüglich der Bedeutung korrekte Anwendung von Wörtern und nicht auf den Umfang des vom Sprecher verwendeten Wortschatzes.
5.00	Spracherkennung	Dies ist die Fähigkeit, die Äusserungen einer anderen Person zu hören und zu verstehen. Diese Fähigkeit verlangt ein gewisses Mass an kognitiver Verarbeitung.

Anmerkungen. Die Definitionen der Fähigkeiten/Fertigkeiten wurde aus dem F-JAS Skalenheft übernommen (Kleinmann et al., 2010).

<sup>a</sup> Wert bezieht sich auf das arithmetische Mittel bei n=8.

#### 4.2.5 Soziale und interpersonelle Fähigkeiten und Fertigkeiten

Wie aus der Tabelle 10 zu entnehmen ist, wird aus der Sicht der KDplus Mitarbeitenden eine grosse Zahl der sozialen und interpersonellen Fähigkeiten und Fertigkeiten in einer hohen, bis sehr hohen Ausprägung verlangt. Von den 21 Skalen, die das F-JAS Verfahren zur Verfügung stellt, wurden in dieser Untersuchung 18 Skalen abgefragt, wovon 17 Skalen als wichtig angesehen werden. Eine ganz zentrale Rolle messen mit einem arithmetischen Mittel von 6.13 die Tätigkeitsinhabenden, der *Freundlichkeit* bei. Um die Tätigkeit KDplus optimal ausüben zu können, wird eine umgängliche und liebenswerte Art in der Zusammenarbeit mit anderen Personen verlangt. Ebenfalls von grosser Bedeutung sind mit einem Wert von 5.88 ein hohes Ausmass an *sozialem Feingefühl* (die Fähigkeit im Umgang oder bei der Zusammenarbeit mit anderen einfühlsam gegenüber deren Gefühlen zu sein, indem man kleinste Hinweise erfasst) und *Selbständigkeit*. Die Fähigkeiten/Fertigkeiten *Verhandlungsgeschick*, *sicheres Auftreten*, *Offenheit für Neues* und *Vermeiden vorschneller Entscheidungen* sind mit einer Ausprägung von  $\geq 5.5$  ebenfalls zentral bei der Arbeitstätigkeit als KDplus. Dies bedeutet, dass die Mitarbeitenden fähig sein müssen, durch ihr überzeugendes und selbstsicheres Auftreten Konflikte durch Verhandeln positiv lösen können. Dabei müssen sie in der Lage sein, neue und unterschiedliche Ideen von anderen zu akzeptieren und gleichzeitig bei der sorgfältigen Beurteilung alle wichtigen und verfügbaren Fakten zu berücksichtigen.



Tabelle 10

## Soziale und Interpersonelle Fähigkeiten und Fertigkeiten

Ausprägung <sup>a</sup>	Fähigkeit/Fertigkeit	Definition
6.13	Freundlichkeit	Dies ist die Fähigkeit, bei der Zusammenarbeit mit anderen umgänglich, taktvoll und hilfsbereit zu sein. Diese Fähigkeit beinhaltet das Ausmass, mit dem eine Person eine liebenswerte Art vermittelt.
5.88	Soziales Feingefühl	Dies ist die Fähigkeit, soziale Situationen angemessen einzuschätzen. Dies beinhaltet das Verstehen und Respektieren der Ansichten und Gefühle anderer sowie die Beurteilung der Konsequenzen des eigenen Verhaltens gegenüber anderen.
5.88	Selbständigkeit	Dies ist die Fähigkeit, in einer unstrukturierten Umgebung mit wenig Anweisungen und Kontrolle zu arbeiten. Dies beinhaltet, einfallsreich zu sein und Entscheidungen treffen zu können, ohne andere zu konsultieren.
5.63	Verhandlungsgeschick	Dies ist die Fähigkeit, mit anderen zu verhandeln, um einen Konflikt zu schlichten. Diese Fähigkeit umfasst das Beilegen von Streitigkeiten durch gegenseitige Zugeständnisse, um eine akzeptable Lösung für die beteiligten Parteien zu gewährleisten.
5.63	Sicheres Auftreten	Dies ist die Fähigkeit, in sozialen Situationen Selbstsicherheit zu zeigen. Die Fähigkeit beinhaltet die Vermittlung eines angemessenen Masses an Sicherheit und Optimismus im Umgang mit anderen.
5.50	Offenheit für Neues	Dies ist die Fähigkeit, gegenüber neuen Ideen und einem neuen Umfeld aufgeschlossen und neugierig zu sein. Diese Fähigkeit beinhaltet, gegenüber der Vielfältigkeit und den Überzeugungen anderer tolerant zu sein.
5.50	Vermeiden vorschneller Entscheidungen	Dies ist die Fähigkeit, sich bei endgültigen Entscheidungen zurückzuhalten, bis die wichtigen Fakten gesammelt und beurteilt wurden. Die Fähigkeit beinhaltet eher sorgfältiges Nachdenken als vorschnelles Schlussfolgern, bevor man eine Entscheidung fällt.
5.38	Emotionale Kontrolle	Dies ist die Fähigkeit, in schwierigen oder stressigen Situationen, ruhig und besonnen zu bleiben. Die Fähigkeit beinhaltet das Aufrechterhalten der Selbstbeherrschung mittels Kontrolle der Emotionen in Gegenwart von irritierenden, unerwarteten oder stressreichen Einflüssen.
5.38	Mentale Ausdauer	Dies ist die Fähigkeit, ein optimales Niveau an Anstrengung aufrechtzuerhalten, bis Arbeitsaufgaben erfolgreich erledigt wurden. Diese Fähigkeit beinhaltet, über die mentale Energie zu verfügen, um über lange Zeit hinweg trotz Hindernissen wie Müdigkeit, Langeweile oder Ablenkung nicht locker zu lassen.
5.25	Koordination	Dies ist die Fähigkeit, Arbeitspläne und Aktivitäten zu strukturieren, sodass sie mit den Zeitplänen, dem Arbeitsstil und dem Arbeitstempo von anderen übereinstimmen sowie notwendige Änderungen in Zeitplänen vorzunehmen. Diese Fähigkeit beinhaltet das wirksame Verwalten von Zeit und Material, um Tätigkeiten mit anderen Personen zu synchronisieren.
5.25	Überzeugungskunst	Dies ist die Fähigkeit, Informationen zu präsentieren, um Meinungen oder Handlungen anderer zu beeinflussen. Diese Fähigkeit umfasst den Einsatz von Überzeugungstaktiken, um das Denken und Handeln anderer zu steuern.

5.25	Soziale Konformität	Dies ist die Fähigkeit, schriftlich festgehaltene oder implizite Regeln und Abmachungen sozialen Verhaltens einzuhalten. Die Fähigkeit beinhaltet das Respektieren von sozialen Standards oder Normen in arbeitsbezogenen Situationen.
5.25	Mündliches Ermittlungsgeschick	Dies ist die Fähigkeit, die wichtigen und relevanten Informationen bezüglich eines Problems mittels eines Gesprächs, einer Befragung oder einer Diskussion aufzudecken. Dies beinhaltet die Verwendung von Logik, um die Situation zu verstehen und wirksam nach Informationen von anderen zu suchen.
5.25	Argumentation	Dies ist die Fähigkeit, eigene Begründungen und Schlussfolgerungen mündlich zu verteidigen. Die Fähigkeit beinhaltet eher die Verwendung von Logik als von Emotionen wie Begeisterung oder Eifer, um die eigene Position zu vertreten.
5.25	Frustrationstoleranz	Dies ist die Fähigkeit, nach einer entmutigenden Situation schnell zur gewohnten Kraft und Begeisterungsfähigkeit zurückzufinden.
5.13	Verhaltensflexibilität	Dies ist die Fähigkeit, das eigene Verhalten den sich verändernden Bedingungen der Arbeitsumgebung anzupassen. Dies beinhaltet die Bereitschaft und Flexibilität, sich ändernden Anforderungen anderer gerecht zu werden.
5.13	Aktives Vertreten der eigenen Meinung	Dies ist die Fähigkeit, die eigenen Auffassungen und Meinungen mutig und aktiv auszudrücken. Diese Fähigkeit beinhaltet, bei der Zusammenarbeit mit anderen die eigene Meinung zu äussern und die Initiative zu ergreifen.

*Anmerkungen.* Die Definitionen der Fähigkeiten/Fertigkeiten wurde aus dem F-JAS Skalenheft übernommen (Kleinmann et al., 2010).  
<sup>a</sup> Wert bezieht sich auf das arithmetische Mittel bei n=8.

### 4.3 Zusammentragen der Ergebnisse: Anforderungsprofil für KDplus Mitarbeitende

In diesem Kapitel wird die Hauptfragestellung dieser Bachelor-Thesis,

---

*Was sind die Anforderungen an KDplus Mitarbeitende bei Bernmobil?*

---

beantwortet. Dabei werden die Erkenntnisse aus der Untersuchung zusammengetragen und das daraus resultierende Anforderungsprofil für KDplus Mitarbeitende zusammengestellt. Bei der Anforderungsanalyse wurden Elemente eines quantitativen (F-JAS Verfahren) und eines qualitativen (Dokumentenanalyse, CIT-Interviews) Forschungsansatzes angewandt. Die Ergebnisse werden nun kombiniert und zusammengefasst dargestellt.

Die Anforderungen, die in diesem systematisch definierten Anforderungsprofil zur Anwendung kommen, sind im Kapitel 4.1 und Kapitel 4.2 genau beschrieben. Damit bietet das Anforderungsprofil von KDplus Mitarbeitenden für Bernmobil die Möglichkeit, dieses bei der fundierten Personalauswahl, Personalbeurteilung oder Personalentwicklung einzusetzen, da das Vorliegen eines bestimmten Merkmals

bei einer Person und dessen Ausprägung objektiv, valide und zuverlässig gemessen werden können (Blickle, 2019).

Das Anforderungsprofil wurde so gestaltet, dass die Haupt- und Subkategorien der qualitativen Datenerhebung (CIT-Interviews) übernommen wurden. Die aus der quantitativen Datenerhebung gewonnenen Ergebnisse, die sich an den Taxonomien von menschlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten des F-JAS Verfahren orientieren, wurden den Subkategorien zugeordnet.

#### 4.3.1 Anforderungen im Bereich Persönlichkeitseigenschaften

In der Tabelle 11 sind alle Anforderung zusammengestellt, die den Persönlichkeitseigenschaften zugeordnet werden können.

Die Wichtigkeit des *Durchhaltevermögens* wird im Ergebnis des F-JAS Verfahren mit den Fähigkeiten/Fertigkeiten *Vermeidung vorschneller Entscheidungen*, *Emotionale Kontrolle* und *Mentale Ausdauer* ersichtlich. Mit einem arithmetischen Mittel von 5.50 ist besonders die Fähigkeit *Vermeidung vorschneller Entscheidungen* hervorzuheben. Die *Selbständigkeit* wird sowohl in den Ergebnissen der CIT-Interviews als auch in den Ergebnissen des F-JAS mit einer hohen Ausprägung von 5.88 erkennbar. Das *Schriftliche Verständnis* kann ebenfalls der *Selbständigkeit* zugeordnet werden. Die *Physischen Fähigkeiten* werden in den Ergebnissen des F-JAS mit den Begriffen *Reaktionszeit* und *Gleichgewichtssinn* umschrieben. Der in den Ergebnissen der CIT-Interviews definierte Begriff des *Persönlichen Auftretens* wird im Ergebnis des F-JAS Verfahrens mit den Anforderungen des *Sicheren Auftretens* und *Aktiven Vertretens der eigenen Meinung* abgebildet. Das *Sichere Auftreten*, das eine Ausprägung von 5.63 erreicht, ist im Anforderungsprofil als bedeutend anzusehen. Die Wichtigkeit der *Mündlichen Ausdrucksfähigkeit* wird in den Ergebnissen des F-JAS in den Fähigkeiten/Fertigkeiten *Mündlicher Ausdruck*, *Überzeugungskunst*, *Argumentation* und *Klarheit der Sprache* veranschaulicht. Eine hohe Ausprägung von 5.50 erreicht die Fähigkeit *Offenheit für Neues* im F-JAS Verfahren und wird der *Teamarbeit/Teamfähigkeit* zugeordnet. Die in den Ergebnissen der CIT-Interviews beschriebene Anforderung der *Kommunikationsfähigkeit* wird durch die F-JAS Taxonomien *Mündliches Verständnis*, *Spracherkennung* und *Mündliches Ermittlungsgeschick* umschrieben. Ebenfalls besonders hervorzuheben, ist die Fähigkeit/Fertigkeit *des Sozialen Feingefühls*, das eine Ausprägung von 5.88 erreicht und zusammen mit der *Frustrationstoleranz* der *Reflexionsfähigkeit* zuzuordnen ist.

Tabelle 11

Anforderungsprofil KDplus: Persönlichkeitseigenschaften

Persönlichkeitseigenschaften	
Ergebnisse CIT-Interviews	Ergebnisse F-JAS Verfahren
Durchhaltevermögen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermeidung vorschneller Entscheidungen</li> <li>• Emotionale Kontrolle</li> <li>• Mentale Ausdauer</li> </ul>
Selbständigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbständigkeit</li> <li>• Schriftliches Verständnis</li> </ul>
Physische Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reaktionszeit</li> <li>• Gleichgewichtssinn</li> </ul>
Persönliches Auftreten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicheres Auftreten</li> <li>• Aktives Vertreten der eigenen Meinung</li> </ul>
Mündliche Ausdrucksfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mündlicher Ausdruck / Überzeugungskunst</li> <li>• Argumentation</li> <li>• Klarheit der Sprache</li> </ul>
Teamarbeit/Teamfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offenheit für Neues</li> </ul>
Kommunikationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mündliches Verständnis</li> <li>• Spracherkennung</li> <li>• Mündliches Ermittlungsgeschick</li> </ul>
Reflexionsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soziales Feingefühl</li> <li>• Frustrationstoleranz</li> </ul>

#### 4.3.2 Anforderungen im Bereich Fertigkeiten/Verhaltensweisen

Anforderung die den Fertigkeiten/Verhaltensweisen zugeschrieben werden, sind in der Tabelle 12 aufgelistet.

Die Anforderung *Flexibel/Anpassungsfähig* wird in den Ergebnissen der CIT-Interviews sowie des F-JAS Verfahrens als *Verhaltensflexibilität* offenkundig. Spannend ist dabei, dass diese Anforderungen nicht in den Ergebnissen der Dokumentenanalyse auftauchen und somit im bisher bestehenden Anforderungsprofil von KDplus Mitarbeitenden nicht enthalten sind. Das trifft ebenfalls auf die Anforderungen *Beobachten/Wahrnehmen, Problemwahrnehmung, Selektives Hören* und *Richtungshören* zu. Eine hohe Ausprägung von 5.50 erreicht das *Selektive Hören* im F-JAS Verfahren und ist deshalb im Anforderungsprofil der KDplus Mitarbeitenden als wichtig anzusehen. Die in der Dokumentenanalyse enthaltene Anforderung *Erfahrung im Fahrdienst* wird in den Ergebnissen der CIT-Interviews als *Fahrzeugwissen/Fahren* ersichtlich. Es ist zu erwähnen, dass diese Anforderung von einer Person im Interview in Frage gestellt wurde, da es von

einem Grundsatzentscheid der Leitung von Bernmobil abhängt, ob diese Anforderung in Zukunft bestand hat.

Tabelle 12

Anforderungsprofil KDplus: Fertigkeiten/Verhaltensweisen

Fertigkeiten / Verhaltensweisen	
Ergebnisse CIT-Interviews	Ergebnisse F-JAS Verfahren
Flexibel/Anpassungsfähig	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhaltensflexibilität</li> </ul>
Beobachten/Wahrnehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemwahrnehmung</li> <li>• Selektives Hören</li> <li>• Richtungshören</li> </ul>
Fahrzeugwissen/Fahren	

#### 4.3.3 Anforderungen im Bereich Wissen/Fähigkeiten/Kenntnisse

In der Tabelle 13 sind sämtliche Anforderungen aufgeführt, die der Kategorie Wissen/Fähigkeiten/Kenntnisse zugewiesen werden.

Die Ergebnisse der CIT-Interviews zeigen, dass *Spezielles Können* (handwerkliches Geschick, Gesetzeskenntnisse, Erste Hilfe- oder EDV-Grundkenntnisse), Kenntnisse über *Schnittstellen/Partner*, *Strategisches Vorgehen/Systematisches Arbeiten* und *Gesamtübersicht über eine Situation* bei der Tätigkeit von KDplus Mitarbeitenden von relevanter Wichtigkeit sind. Die Bedeutung des *Strategischen Vorgehens/Systematischen Arbeitens* wird durch das Ergebnis des F-JAS Verfahrens mit der Anforderung *Koordination* zusätzlich betont. Interessant ist, dass alle diese Anforderungen im bestehenden Anforderungsprofil, gemäss den Ergebnissen der Dokumentenanalyse, bislang nicht vertreten waren.

In der qualitativen Datenanalyse wurden ausserdem die Anforderungen *Schriftliche Ausdrucksfähigkeit* und *Tarif-, Netz- und Stadtkenntnisse* als bedeutend für die Tätigkeit herausgearbeitet, die ebenfalls in der bestehenden Stellenbeschreibung aufgeführt sind.

Tabelle 13

Anforderungsprofil KDplus: Wissen/Fähigkeiten/Kenntnisse

Wissen / Fähigkeiten / Kenntnisse	
Ergebnisse CIT-Interviews	Ergebnisse F-JAS Verfahren
Spezielles Können	
Schnittstellen/Partner	
Strategisches Vorgehen/Systematisches Arbeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordination</li> </ul>
Gesamtübersicht über eine Situation	
Schriftliche Ausdrucksfähigkeit	
Tarif-, Netz- und Stadtkenntnisse	

#### 4.3.4 Anforderungen im Bereich Werthaltung

Die Tabelle 14 enthält alle Anforderungen, die der Werthaltung zugeschrieben werden.

Der in den Ergebnissen der CIT-Interviews definierte Begriff des *Weltoffenen Verständnis*, wird durch das Ergebnis des F-JAS Verfahrens mit der Anforderung der *Sozialen Konformität* ergänzt. Die Wichtigkeit der in den Ergebnissen der qualitativen Datenanalyse beschriebenen Anforderung *Kundenorientiert*, wird durch die Taxonomien aus dem F-JAS Verfahren *Freundlichkeit* und *Verhandlungsgeschick* umschrieben. Besonders zu erwähnen ist die grosse Bedeutung der *Freundlichkeit*, die mit einem arithmetischen Mittel von 6.13 die höchste Ausprägung aller gemessenen Fähigkeiten/Fertigkeiten in dieser Untersuchung erlangt hat. Ebenfalls ist die Anforderung *Verhandlungsgeschick* mit einer Ausprägung von 5.63 für das Anforderungsprofil von KDplus Mitarbeitenden als besonders relevant anzusehen.

Tabelle 14

Anforderungsprofil KDplus: Werthaltung

Werthaltung	
Ergebnisse CIT-Interviews	Ergebnisse F-JAS Verfahren
Weltoffenes Verständnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soziale Konformität</li> </ul>
Kundenorientiert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freundlichkeit</li> <li>• Verhandlungsgeschick</li> </ul>

## 4.4 Interpretation der Ergebnisse

Die Tätigkeit des KDplus setzt eine breite Palette von Fähigkeiten und Fertigkeiten voraus. Die sozialen und interpersonellen Fähigkeiten und Fertigkeiten, die im F-JAS Verfahren gemessen wurden, werden im Durchschnitt mit einer relativ hohen Ausprägung verlangt. Im Bereich der psychomotorischen- und physischen Fähigkeiten zeigt sich hingegen, dass eher eine geringere Anzahl eine besondere Rolle spielen. Die in der internen Stellenausschreibung und Stellenbeschreibung enthaltene *gute Körperliche Verfassung* und *physische Belastbarkeit*, die im F-JAS Verfahren mit der Taxonomie der *statischen Kraft* zusammengefasst wird, hat lediglich eine Ausprägung von 4.63 und wurde deshalb nicht ins Anforderungsprofil aufgenommen.

Betrachtet man die einzelnen Fähigkeiten/Fertigkeiten etwas genauer, so braucht eine gute KDplus Mitarbeiterin oder ein guter KDplus Mitarbeiter eine besonders hohe Ausprägung im Bereich des *persönlichen Auftretens*. Das bedeutet, dass eine Person über ein gutes *sicheres Auftreten* verfügen und ein *aktives Vertreten der eigenen Meinung* zeigen sollte, um die Arbeit als KDplus optimal ausüben zu können. Interessanterweise wurden Fremdsprachenkenntnisse bei der Analyse nicht erwähnt. Das kann daran liegen, dass diese mit der Fähigkeit *Klarheit der Sprache* und der *Kommunikationsfähigkeit*, bei der eine gewisse Kreativität gefragt ist, kompensiert werden können. Durch eine Kombination von *Durchhaltevermögen* und *Kommunikationsfähigkeit* können gute Ergebnisse bei der Arbeit erzielt werden. Die im Bereich *Wissen/Fähigkeiten/Kenntnisse* genannten Anforderungen, basieren mehrheitlich auf der qualitativen Datenerhebung. Was dabei besonders hervorzuheben ist, sind die Tarif-, Netz- und Stadtkenntnisse, die für den Job als KDplus zentral sind. Diese wurden einerseits in den Interviews explizit erwähnt und andererseits wurden bei den Erzählungen Bus- und Tramlinien sowie Strassennamen so häufig am Rand erwähnt, dass dieser Beobachtung eine gewisse Bedeutung gegeben werden muss. Die am höchsten gewichteten Anforderungen sind im Bereich der *Kundenorientiertheit* zu finden. Die KDplus Mitarbeitenden müssen demnach in der Lage sein, ein Verständnis für die Situation, in der sich die Fahrgäste befinden, zu haben und gleichzeitig mit ihrer *Freundlichkeit* und *Verhandlungsgeschick* eine Atmosphäre aufzubauen, in der sie zu einer für alle akzeptablen Lösung kommen.

## 5 Schlussfolgerungen

In diesem Kapitel werden die Haupt- und Unterfragestellung diskutiert sowie Handlungsempfehlungen abgeleitet. Ebenfalls wird ein Ausblick auf mögliche weiterführende Untersuchungen gegeben sowie die Limitationen dieser Untersuchung dargelegt. Zum Schluss wird das methodische Vorgehen in einer Reflexion kritisch betrachtet.

## 5.1 Diskussion

Schwerpunkt dieser Untersuchung ist, die Anforderungen der Tätigkeit KDplus zu analysieren und ein Anforderungsprofil zusammenzustellen, damit die Hauptfragestellung,

---

*Was sind die Anforderungen an KDplus Mitarbeitende bei Bernmobil?*

---

beantwortet werden kann. Um alle relevanten Aspekte der Tätigkeit zu erfassen und gleichzeitig die Inhaltsvalidität sicherzustellen, wurden, wie von Blickle (2019) empfohlen, die sogenannten Arbeitsplatzexperten in die Untersuchung miteinbezogen. Zusätzlich trägt ihr Einbezug dazu bei, die Akzeptanz der Vorgehensweise im Management und bei den Mitarbeitenden zu fördern. Unter Berücksichtigung der Empfehlung der DIN (2016), wurden in dieser Untersuchung unterschiedliche anforderungsanalytische Verfahren, wie Interview, Fragebogenerhebung, Beschäftigung mit dem Arbeitsmaterial oder Auswertung des schriftlichen Materials, eingesetzt. Der Verfasser dieser Arbeit hat sich, um an die anforderungsbezogenen Informationen zu gelangen, für die arbeitsplatzanalytisch-empirische Methode entschieden. Diese Methode bietet den Vorteil, dass sie ein sehr systematisches Vorgehen verfolgt. Dabei wird die zu untersuchende Tätigkeit hinsichtlich zahlreicher Kriterien untersucht und es werden sowohl wichtige als auch weniger wichtige Aspekte nicht übersehen (Kanning, 2019). Dem von Schuler (2014b) geforderten multimodalen Ansatz, bei dem Ergebnis-, Verhaltens- und Eigenschaftsanforderungen parallel ermittelt werden sollen, wurde im Untersuchungsdesign insofern Rechnung getragen, als dass verschiedene Verfahren der arbeitsplatzanalytisch-empirischen Methoden angewandt wurden. Blickle (2019) empfiehlt, je nach Zielsetzung (Personalplanung, -suche, -auswahl, -beurteilung, -entwicklung) zu prüfen, welches Verfahren am nützlichsten ist. Mit den CIT-Interviews wurden arbeitsplatzanalytische (Ergebnisse) sowie personenanalytische (Verhalten) und mit dem F-JAS Fragebogen eigenschaftsbezogene (Eigenschaften) Anforderungen ermittelt. In der Literatur wird empfohlen, die Methode der CIT bei neuen Arbeitsfeldern einzusetzen, um die Gesamtmenge erfolgsrelevanter Verhaltensweisen zu sammeln, die als Basis für die Erarbeitung standardisierter Instrumente für die Personalgewinnung genutzt werden können (Nerdinger, 2017). Das F-JAS Verfahren bietet zusätzlich mit seiner regelbasierten Auswertung den Vorteil, dass wichtige zugrundeliegende Anforderungen abstrahiert werden können (Kanning, 2019). Verschiedenen Studien ergaben, dass die inhaltliche Validität beim F-JAS Verfahren bei 80% liegt und somit alle wesentlichen Fähigkeits- und Fertigkeitsbereiche abgedeckt werden (Fleishman & Mumford, 1991). Das Ergebnis bietet somit die Option, Eignungsprofile von Personen zu vergleichen und wissenschaftlich begründbare Personalentscheidungen zu treffen (Kleinmann et al., 2010). Die Beantwortung der Hauptfragestellung wird mit dem Ergebnis der Tätigkeitsanalyse, das im Kapitel 4.3 zusammengetragen wird, detailliert beantwortet.



Zur Beantwortung der Unterfragestellung,

---

*Wie können die Ergebnisse der Anforderungsanalyse in den bestehenden, standardisierten Interviewleitfaden von Bernmobil integriert werden?*

---

lassen sich folgende Handlungsoptionen ableiten, wie die Erkenntnisse dieser Untersuchung in den Interviewleitfaden, der ein zentrales Instrument im mehrstufigen Bewerbungsprozess von Bernmobil ist, integrieren lassen.

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass Interviews häufig eingesetzt werden, weil sie ein effizientes und gleichzeitig bei allen Beteiligten breit akzeptiertes Verfahren in der Personalauswahl sind (Strobel & Franke-Bartholdt, 2017). Einstellungsinterviews haben gegenüber anderen eignungsdiagnostischen Erhebungsverfahren zusätzlich methodische Vorteile, da sie direkte Verhaltensbeobachtungen mit Selbstberichten und die Möglichkeit von Nachfragen nach Verhaltensbeispielen, Motiven und Emotionen kombinieren (Daseking & Petermann, 2015). Ein Verfahren, das aus der Interviewforschung der letzten Jahrzehnte entstand, in dem es sich der Defizite herkömmlicher Auswahlgespräche sowie der Einseitigkeit verschiedener strukturierter Interviewverfahren annahm, ist das Multimodale Interview (MMI) (Schuler, 2014b). Das MMI ist ein eignungsdiagnostisches Verfahren, bei dem die drei Ansätze Eigenschaften (Konstrukt), Simulation (Verhalten) und Biografie vereinigt werden. Dieses diagnostische Gespräch könnte bei Bernmobil eingesetzt werden, da es sowohl als Instrument der Personalauswahl als auch zu Personalentwicklungszwecken genutzt werden kann (Schuler, 2014b). Das MMI ist nach Daseking und Petermann (2015) flexibel handhabbar und universell einsetzbar.

Das MMI besteht im Regelfall aus acht aufeinander folgenden Komponenten, deren Reihenfolge weitgehend vorgegeben ist (Schuler, 2014b). Im Aufbau des Interviews wechseln sich die standardisierten und freien Gesprächsteile ab, damit vor allem für die Bewerber und Bewerberinnen eine angenehme Atmosphäre entstehen kann.

Die acht Gesprächsteile des MMI sind:

1. Gesprächsbeginn
2. Selbstvorstellung der sich bewerbenden Person
3. Freier Gesprächsteil
4. Berufsinteressen
5. Biografische Fragen
6. Realistische Tätigkeitsinformation
7. Situative Fragen
8. Gesprächsabschluss

Nach Schuler (2014b) ist einer der wichtigsten Strukturierungsaspekte, dass die Anforderungsanalyse als inhaltliche Basis des MMI hinzugezogen wird. Es wurde in Studien belegt, dass eine systematische Anforderungsanalyse die Validität von Interviews steigert (McDaniel et al., 1994). Bernmobil hat nun die Möglichkeit, die Ergebnisse der Anforderungsanalyse bei der Zusammenstellung des standardisierten Leitfadens für die biografischen- und situativen Fragen zu nutzen, um ein passgenaues MMI zu entwickeln und einzusetzen. Normalerweise werden die festgestellten Anforderungsdimensionen mit biografischen Fragen abgedeckt (Schuler, 2018). Um ein Bild von typischen Handlungsweisen der Bewerber und Bewerberinnen zu erhalten, werden die biografischen Fragen anfangs allgemeiner und dann konkreter gestellt. Wichtig ist, dass die Bewerber und Bewerberinnen von konkreten Beispielen berichten. Die Bewertung der Antworten erfolgt anhand im Vorfeld definierter, verhaltensverankerter Einstufungsskalen (Schuler, 2018). Ein Beispiel, wie eine biografische Frage aussehen kann, ist im Anhang I ersichtlich. Die im MMI enthaltenen situativen Fragen bestehen aus der Schilderung einer erfolgreichen Situation und der Frage nach dem Verhalten der Bewerber und Bewerberinnen in dieser Situation (Schuler, 2018). Diese Fragen werden in der Regel aus den Anforderungsprofilen der Tätigkeit entwickelt. Die Bewertung der Antworten erfolgt wie bei den biografischen Fragen anhand verhaltensverankerter Einstufungsskalen (Beispiel, siehe Anhang I).

Mit den Erkenntnissen dieser empirischen Arbeit kann Bernmobil nun einerseits biografische- und situative Fragen für das MMI zusammenstellen und andererseits die Ergebnisse für die Definitionen der verhaltensverankerter Einstufungsskalen nutzen. Eine weitere Verwendung der Ergebnisse könnten darin bestehen, dass sich Bernmobil entscheidet, im Bewerbungsprozess ein Assessment einzuführen, um einen Personalentscheid noch breiter abzustützen.

Dieser Untersuchungsbericht bietet Bernmobil weiter die Möglichkeit, die Ergebnisse bei der Personalbeurteilung und -entwicklung einzusetzen. So können geforderte Fähigkeiten/Fertigkeiten, die bei den Mitarbeitenden noch nicht in der gewünscht hohen Ausprägung vorhanden sind, gezielt gefördert werden. Dies könnte durch spezifische Weiterbildungen geschehen, in denen die notwendigen Theorien vermittelt und anhand praktischer Beispiele, wie sie in den CIT-Interviews (siehe Anhang C) geschildert wurden, in Rollenspielen geübt werden.

Weitere Themen, die in Zukunft von Bernmobil beachtet und fokussiert werden könnten, jedoch in dieser Bachelor-Thesis nicht weiterverfolgt werden, sind:

- Ausbildung der Führungspersonen, zur Ausarbeitung, Durchführung und Auswertung des MMI
- Diversität der Mitarbeitenden
- Demografischer Wandel und der damit einhergehende Fachkräftemangel

## 5.2 Ausblick/Limitationen

Im Rahmen dieser Bachelor-Thesis wurde der Fokus auf die Anforderungsanalyse von KDplus Mitarbeitenden bei Bernmobil gelegt. Obschon in anderen öffentlichen Transportunternehmen der Schweiz ähnliche Tätigkeitsprofile bestehen, wurden die verschiedenen Anforderungsprofile in dieser Untersuchung nicht miteinander verglichen. Ebenfalls wurde die Tätigkeit KDplus isoliert betrachtet und die Tätigkeit des Fahrdienstes, der ein Bestandteil des Profils darstellt, nicht hinzugezogen. Ein Vergleich mit Anforderungsprofilen anderer öffentlichen Transportunternehmen, die Jobs mit ähnlichen Tätigkeitsprofilen haben, könnte eine Basis schaffen, damit Erfahrungen ausgetauscht und die Erkenntnisse daraus direkt in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden integriert werden könnten. Zusätzlich könnte eine gemeinsame Studie Auskunft darüber geben, wie sich die Tätigkeit entwickelt und in Zukunft gemeinsame Ressourcen genutzt werden könnten.

Dank dieser Erhebung konnte die Sicht von KDplus Mitarbeitenden bezüglich des Anforderungsprofils in Erfahrung gebracht werden, da der Schwerpunkt auf die Befragung der Mitarbeitenden gelegt wurde. Damit der Forderung nach Perspektivenvielfalt, wie sie in Kapitel 2.4 gefordert wird, besser nachgekommen werden kann, müssten in einer weiteren Untersuchung die Kundinnen und Kunden, respektive die Fahrgäste in die Untersuchung miteinbezogen werden. Ebenso die vorgesetzten Stellen. Damit könnten die Ergebnisse kritischer betrachtet werden, da aus der Literatur hervorgeht, dass Arbeitsplatzinhabende bestimmte Aspekte ihrer Arbeit vorteilhafter darzustellen versuchen.

## 5.3 Reflexion

Aus den Erkenntnissen der vorliegenden Untersuchung wurden viele Anforderungen herausgearbeitet, die für die Tätigkeit von KDplus Mitarbeitenden relevant sind. Eine verbesserte methodische Vorgehensweise hätte die Evidenz der Untersuchung erhöhen können. Der Verfasser dieser Arbeit betrachtet nun kritisch das methodische Vorgehen.

Die Kombination der qualitativen und quantitativen Datenerhebung in der vorliegenden Bachelor-Thesis ergab ein umfassendes Anforderungsprofil von KDplus Mitarbeitenden. Obschon nur mit drei Personen CIT-Interviews geführt wurden, sind die Ergebnisse sehr gehaltvoll. Die Vorgehensweise, vor den Interviews eine Dokumentenanalyse zu machen, hat sicherlich zusätzlich zu diesem Ergebnis beigetragen. Die Entscheidung,

die Auswahl der interviewten Personen dem Leiter des KDplus zu überlassen, erwies sich als richtig, da langjährige Mitarbeitende für die Mitarbeit an dieser Untersuchung gewonnen werden konnten. Bei der Auswertung der qualitativen Datenauswertung kann rückwirkend bemängelt werden, dass keine zusätzliche kritische Betrachtung der Ergebnisse vorgenommen wurde. Eine solche hätte im Rahmen eines Workshops mit dem Leiter und Mitarbeitenden des KDplus durchgeführt werden können, damit ein noch differenzierteres Anforderungsprofil entstanden wäre.

Beim Einsatz des F-JAS Fragebogens würde der Verfasser dieser Arbeit grundsätzlich anders vorgehen. Aufgrund der Rückmeldung des Leiters des KDplus, dass die Bearbeitung des Fragebogens einzelnen Mitarbeitenden Mühe bereitet hat, sind die Ergebnisse kritisch zu betrachten. Es ist davon auszugehen, dass es besser gewesen wäre, wenn alle Mitarbeitenden vom Verfasser dieser Arbeit persönlich über den Inhalt und das Ziel der Untersuchung informiert worden wären. Dies hätte eventuell dazu geführt, dass mehr Personen bei der Erhebung mitgemacht hätten. Ebenfalls hätte die Bearbeitung des Fragebogens in seiner Anwesenheit erfolgen können, damit auftretende Fragen direkt geklärt hätten werden können. Eine weitere Möglichkeit bestände darin, dass in zusätzlichen Interviews, Mitarbeitende Fähigkeiten/Fertigkeiten, die als hoch (durchschnittliches Rating von  $\geq 5$ ) eingestuft wurden, zusätzlich bewerten. Das könnte zum Beispiel so aussehen, dass jeweils zwei Fähigkeiten/Fertigkeiten einander gegenübergestellt werden und von den Mitarbeitenden bewertet und gewichtet werden. Damit könnte eventuell ein noch aussagekräftigeres Anforderungsprofil entstehen.

Trotz der genannten Verbesserungsvorschläge liefert die gewählte Vorgehensweise relevante Ergebnisse zu den Anforderungen von KDplus Mitarbeitenden. Der Verfasser dieser Arbeit hofft, dass diese Bachelor-Thesis einen Beitrag dazu leisten kann, damit Bernmobil auch in Zukunft die geeigneten Mitarbeitenden finden und gezielt fördern kann.

## Literatur- und Quellenverzeichnis

- Ackerschott, H., Gantner, N. & Schmitt, G. (2016). *Eignungsdiagnostik. Qualifizierte Personalentscheidungen nach DIN 33430. Mit Checklisten, Planungshilfen, Anwendungsbeispielen*. Berlin: Beuth.
- Bernmobil. (2020). *Unternehmen Portrait*. Verfügbar unter:  
<https://www.bernmobil.ch/DE/Unternehmen/Portrait/10216/?oid=20262&lang=de>
- Blickle, G. (2019). Anforderungsanalyse. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4. Aufl.) (S. 235-248). Berlin: Springer.
- Daseking, M. & Petermann, F. (2015). *Diagnostische Erhebungsverfahren. Bachelorstudium Psychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- DIN (2016). *Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik*. Berlin: Beuth.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358.
- Fleishman, E. A. & Mumford, M. D. (1991). Evaluating classifications of job behavior: A construct validation of the ability requirement scales. *Personnel Psychology*, 44, 523-575.
- Flick, U. (2016). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (völlig überarbeitete Neuauflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Harvey, R. J. & Wilson, M. A. (2000). Yes Virginia, there is an objective reality in job analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 829-854.
- Höft, S. & Kersting, M. (2018). Anforderungsprofil, Verhaltensbeobachtung und Verhaltensbeurteilung. In Diagnostik- und Testkuratorium (Hrsg.), *Personalauswahl kompetent gestalten. Grundlagen und Praxis der Eignungsdiagnostik nach DIN 33430* (S. 27-62). Berlin: Springer.
- Höft, S., Püttner, I. & Kersting, M. (2018). Anforderungsanalyse, Verfahren der Eignungsbeurteilung sowie rechtliche Rahmenbedingungen. In Diagnostik- und Testkuratorium (Hrsg.), *Personalauswahl kompetent gestalten. Grundlagen und Praxis der Eignungsdiagnostik nach DIN 33430* (S. 95-150). Berlin: Springer.
- Kanning, U. P. (2019). *Standards der Personaldiagnostik. Personalauswahl professionell gestalten* (2., überarbeitete und erweiterte Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Kleinmann, M., Manzey, D., Schumacher, S. & Fleishman, E. A. (2010). *F-JAS. Fleishman Job Analyse System für eigenschaftsbezogene Anforderungsanalysen*. Göttingen: Hogrefe.
- Koch, A. (2010). *Die Task-Analysis-Tools (TAToo). Entwicklung, empirische und praktische Prüfungen eines Instrumentes für Anforderungsanalysen*. Dissertation, TU Dresden. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:14-qucosa-39031>.

- Koch, A. & Westhoff, K. (2019). *Task-Analysis-Tools (TAToo) – Schritt für Schritt Unterstützung zur erfolgreichen Anforderungsanalyse*. Lengerich: Pabst.
- Kuckartz, U. (2014). *Mixed Methods. Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (3. Auflage). Weinheim: Beltz Juventa.
- Levine, E. L., Ash, R. A., Hall, H. & Sistrunk, F. (1983). Evaluation of job analysis methods by experienced job analysts. *Academy of Management Journal*, 26, 339-348.
- McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L. & Maurer, S. D. (1994). The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79, 599-616.  
doi:10.1037//0021-9010.79.4.599
- Moosbrugger, H. (2012). Klassische Testtheorie (KTT). In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (2. Aufl.) (S. 103-117). Berlin: Springer.
- Nerdinger, F. W. (2017). Anforderungsanalysen. In D. E. Krause (Hrsg.), *Personalauswahl. Die wichtigsten diagnostischen Verfahren für das Human Resources Management* (S. 71-89). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Peterson, N. G., Mumford, M. D., Borman, W. C., Jeanneret, P. R., Fleishman, E. A., Levin, K. Y. et al. (2001). Understanding work using the occupational information network (O\*NET): Implications for practice and research. *Personnel Psychology*, 54, 451-492.
- Schaper, N. (2019). Arbeitsanalyse und -bewertung. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4. Aufl.) (S. 385-410). Berlin: Springer.
- Schuler, H., (2014a). Arbeits- und Anforderungsanalyse. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3., überarbeitete und erweiterte Aufl.) (S.61-97). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (2014b). *Psychologische Personalauswahl. Eignungsdiagnostik für Personalentscheidungen und Berufsberatung* (4., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (2018). *Das Einstellungsinterview* (2., überarbeitete Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Strobel, A. & Franke-Bartholdt, L. (2017). Interviewverfahren und biografischer Fragebogen. In D. E. Krause (Hrsg.), *Personalauswahl. Die wichtigsten diagnostischen Verfahren für das Human Resources Management* (S. 91-126). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Tett, R. P., Jackson, D. N. & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44, 703-742.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Untersuchungsdesign (eigene Darstellung).....	11
Abbildung 2. Ablaufschema einer inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2016, S. 100) .....	16
Abbildung 3. Beispiel F-JAS Skala (Kleinmann et al., 2010, S. 10).....	18
Abbildung 4. Spearman-Brown-Formel (Moosbrugger, 2012, S. 112).....	19
Abbildung 5. Berechnung der Reliabilität mit der Spearman-Brown-Formel.....	19
Abbildung 6. Übersicht der Haupt- und Subkategorien des Kategoriensystems (eigene Darstellung) .....	21

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Anforderungsanalytische Methoden im Vergleich (nach Kanning, 2019, S. 281) .....	9
Tabelle 2. Definition der Hauptkategorie „Persönlichkeitseigenschaften“ .....	22
Tabelle 3. Definition der Hauptkategorie „Fertigkeiten/Verhaltensweisen“ .....	22
Tabelle 4. Definition der Hauptkategorie „Wissen/Fähigkeiten/Kenntnisse“ .....	23
Tabelle 5. Definition der Hauptkategorie „Werthaltung“.....	23
Tabelle 6. Kognitive Fähigkeiten und Fertigkeiten.....	34
Tabelle 7. Psychomotorische Fähigkeiten und Fertigkeiten .....	34
Tabelle 8. Physische Fähigkeiten und Fertigkeiten .....	35
Tabelle 9. Sensorische Fähigkeiten und Fertigkeiten .....	36
Tabelle 10. Soziale und Interpersonelle Fähigkeiten und Fertigkeiten.....	37
Tabelle 11. Anforderungsprofil KDplus: Persönlichkeitseigenschaften .....	40
Tabelle 12. Anforderungsprofil KDplus: Fertigkeiten/Verhaltensweisen .....	41
Tabelle 13. Anforderungsprofil KDplus: Wissen/Fähigkeiten/Kenntnisse .....	42
Tabelle 14. Anforderungsprofil KDplus: Werthaltung .....	42

## Anhang

A. CIT-Interviewleitfaden .....	53
B. Einverständniserklärung .....	60
C. Transkripte CIT-Interviews .....	61
D. Informationsschreiben/Instruktionsblatt .....	104
E. Skalenheft .....	106
F. Antwortbogen .....	148
G. Datenauswertung F-JAS Fragebogen .....	150
H. Ergebnisse F-JAS Fragebogen .....	153
I. Beispielfragen MMI .....	156