Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Bachelorarbeit

Strategisches Personalmanagement in KMU am praktischen Beispiel der Bossard & Geiser GmbH



Begleitende Person:	Abgegeben am:
Dr. Edgar Abraham	3. Juni 2015

Autorin:
Gabriela Rafique | gabriela.rafique@students.fhnw.ch

Praxispartner:
Bossard & Geiser GmbH | 4142 Münchenstein

Bossard & Geiser

Abstract

Die Personalrekrutierung stellt für viele KMU eine besondere Herausforderung dar. Neben dem Konkurrenzkampf mit anderen Betrieben behindern oft betriebsinterne Schwierigkeiten zusätzlich die Personalbeschaffung. Mit der vorliegenden Arbeit werden am Beispiel der Bossard & Geiser GmbH mögliche Lösungsansätze für das Personalmanagement in KMU auf Grund solcher Schwierigkeiten beleuchtet. Dabei wird Antwort auf die Frage gesucht, wie die Bossard & Geiser GmbH ihre Vakanzen erfassen und sinnvoll für die Personalrekrutierung einsetzen kann. Um diese Frage für die gegebene Situation zu beantworten, werden Methoden des strategischen Personalmanagements auf die Betriebsgrösse der Bossard & Geiser GmbH angepasst und angewandt. Als Resultat verschiedener Analysen ergeben sich drei neu zu gestaltende Stellen. Die vorliegende Arbeit zeigt deutlich die Vorteile des strategischen Personalmanagements und dass es sich für KMU lohnt, darin zu investieren. Durch eine verbesserte Personalorganisation wird die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen gestärkt und durch gut fundierte, gezielte Personalsuche werden unnötige Ausgaben reduziert.

Zeichenzahl (inkl. Leerzeichen, ohne Anhang): 61'661

Schlüsselwörter: Personalmanagement, KMU, Arbeitssicherheit, Personalbestandesanalyse, Personalbedarfsanalyse, F-JAS, Personalrekrutierung

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit bestätige ich, dass die vorliegende Bachelor Thesis selbständig und nur mit den angegebenen Quellen, Hilfsmitteln und Hilfeleistungen entstanden ist. Die Stellen der Arbeit, die dem Wortlaut oder dem Sinn nach anderen Werken entnommen sind, wurden unter Angabe der Quellen kenntlich gemacht.

Pratteln, der 2. Juni 2015

.....

Gabriela Rafique

Inhaltsverzeichnis

Abstract **3**

Eigenständigkeitserklärung **4**

Abbildungsverzeichnis **6**

Tabellenverzeichnis **6**

Einleitung **1**

1. Ausgangslage **2**

1.1. Personalrekrutierung in KMU 2

1.2. Personelle Situation der Bossard & Geiser GmbH 4

1.3. Wirtschaftliches Umfeld der Bossard & Geiser GmbH 4

2. Methodisches Vorgehen **6**

2.1. Projektübersicht 6

2.2. Dokumentenanalyse 7

2.3. Experteninterviews 7

2.4. Organigramm 7

2.5. Personalbestandsanalyse 8

2.6. Personalbedarfsbestimmung 9

2.7. Anforderungsprofil mit F-JAS 9

2.8. Stellenanzeige 11

3. Ergebnisse **11**

3.1. Personalmanagement der Bossard & Geiser GmbH 11

3.2. Organisation der Bossard & Geiser GmbH 14

3.3. Personalplanung 15

3.3.1. Personalbestandsanalyse 15

3.3.2. Personalbedarfsbestimmung 16

3.4. Anforderungsprofil mit F-JAS 17

4. Diskussion **23**

5. Fazit und Ausblick **27**

6. Literaturverzeichnis **28**

Anhang **30**

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die verschiedenen, ausgewählten Ebenen und Methoden (Scholz, 2014) des Personalmanagements im Überblick (Eigene Darstellung, 2015).

Abbildung 2: Stellenbildung (Studer, 2012).

Abbildung 3: Organigramm der Bossard & Geiser GmbH (Eigene Darstellung, 2015).

Abbildung 4: Ausschnitt über die Kognitiven Fähigkeiten aus dem Profilbogen des F-JAS (Eigene Darstellung der Ergebnisse, 2015).

Abbildung 5: Ausschnitt über die Psychomotorischen-/ Physischen- und Sensorischen Fähigkeiten aus dem Profilbogen des F-JAS (Eigene Darstellung der Ergebnisse, 2015).

Abbildung 6: Ausschnitt über die sozialen - und interpersonellen Fähigkeiten aus dem Profilbogen des F-JAS (Eigene Darstellung der Ergebnisse, 2015).

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Skontrationsrechnung nach Scholz (2014, S.349).

Tabelle 2: Übersicht Personalfluktuation bei der Bossard & Geiser GmbH 2008-2015 (Eigene Darstellung, 2015).

Tabelle 3: Skontrationsrechnung für die Bossard & Geiser GmbH, berechnet nach Tabelle 1 (Scholz, 2014, S. 349).

Tabelle 4: Darstellung der Funktionen und Aufgabenverteilung in Prozenten der Bossard & Geiser GmbH (Eigene Darstellung, 2015).

Einleitung

Das Unternehmen Bossard & Geiser GmbH mit Sitz in Münchenstein BL wurde im Jahr 2008 als Spenglerei- und Sanitärunternehmen gegründet. Nur drei Jahre später hatte sich das Hauptgewerbe der Firma so stark gewandelt, dass sie den Eintrag im Handelsregister abändern liess. Seitdem bekennt sich die Bossard & Geiser GmbH, unter dem Slogan *‚Wir sichern Arbeitsplätze'* als Dienstleistungsunternehmen für Arbeitssicherheit.
Unter diesem Begriff vereint sie folgende Angebote.

- Planung und Konzeption von Absturzsicherungsanlagen und sicheren Zugängen
- Montage von Absturzsicherungen und sicheren Zugängen
- Verkauf persönlicher Schutzausrüstung gegen Absturz (PSAgA) und aller Bestandteile von Absturzsicherungen
- Prüfung von PSAgA und Absturzsicherungsvorrichtungen
- Schulungen für Anwender von PSAgA
- Industriekletterei

Daneben bietet das Unternehmen für eine ausgewählte Kundschaft nach wie vor Spengler- und Sanitärarbeiten an.
Das Arbeitsgebiet, in dem sich die Bossard & Geiser GmbH heute bewegt, ist ein relativ neuartiger, aufstrebender und oftmals noch unbekannter Geschäftszweig. So erstaunt es wenig, dass es bisher auch keine umfassende, entsprechende Ausbildung gibt, welche die Grundlagen für ein so weitläufiges Tätigkeitsgebiet vermitteln würde. Wohl gibt es Ausbildungen für Teilbereiche, wie beispielsweise den ‚Höhenarbeiter' für Industriekletterei oder den ‚PSA Sachkundigen' für die Prüfung von PSAgA, jedoch ist selbst in diesen Fällen sowohl die Notwendigkeit als auch die Art der Ausbildung Ermessenssache derjenigen, welche die bestehenden Verordnungen in den Stand der Technik überführen. Die Arbeitnehmer der Bossard & Geiser GmbH sollten daher bereits bei ihrem Stellenantritt eine solide Grundlage, sowohl für die vielfältigen Arbeiten, als auch für die notwendigen Ausbildungen mitbringen. Wenn auch das Unternehmen selbst seine Arbeitskräfte als Handwerker anpreist, so reicht es doch bei weitem nicht, ein guter Handwerker zu sein. Es kann vorkommen, dass ein temporärer Handwerker sich schon am ersten Arbeitstag als ungeeignet herausstellt weil er zu grosse Höhenangst hat. Und gerade bei den Tätigkeiten am Seil, welche ein immenses gegenseitiges Vertrauen der Mitarbeiter fordern, spielt die zwischenmenschliche Chemie eine ganz

entscheidende Rolle. Wenn diese nicht stimmt, dauern nicht nur die auszuführenden Arbeiten länger, sondern sie sind dann auch gefährlicher.
Die teilweise aussergewöhnlichen Anforderungen, welche die Arbeit bei der Bossard & Geiser GmbH an die Arbeitnehmer stellt, bedeuten bei der Personalsuche eine grosse Herausforderung. Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Frage, wie die Bossard & Geiser GmbH ihre Vakanzen erfassen und sinnvoll für die Personalrekrutierung einsetzen kann. Dieser Frage wird in einem ersten Schritt nachgegangen, indem die grundsätzliche Problematik der Personalrekrutierung bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) beleuchtet wird. Anschliessend wird am Beispiel der Bossard & Geiser GmbH gezeigt, wie verschiedene, in der Literatur empfohlene, Ansätze professionellen Personalmanagements im KMU angewendet werden können, um eine sinnvoll fundierte Personalsuche starten zu können.

1. Ausgangslage

1.1. Personalrekrutierung in KMU

Um die spezielle Situation zu verstehen, in welcher sich die Bossard & Geiser GmbH bezüglich ihrer Personalrekrutierung befindet, macht eine Einbettung der Problematik in das allgemeine Problemfeld der Personalbeschaffung in KMU Sinn.
Laut Bundesamt für Statistik sind mehr als 99% der Schweizerischen Unternehmen als KMU eingetragen. Sie machen zwei Drittel aller Arbeitsplätze in der Schweiz aus.
„Mehr als die Hälfte der Schweizer KMU haben Schwierigkeiten bei der Personalsuche.“ Mit dieser Einleitung macht ein Artikel der Schweizerischen Eidgenossenschaft zum Thema Fachkräftemangel in KMU auf das Ausmass des Problems der erschwerten Personalbeschaffung für KMU in der Schweiz aufmerksam (KMU Portal, 2014). Die Bossard & Geiser GmbH steht mit ihrem Problem also nicht allein da, das Thema ist von Bedeutung für die gesamte Schweizer Wirtschaft.
Die genannten Schwierigkeiten bei der Personalsuche stellen sich den KMU in diversen Formen dar. Gegenüber Grossunternehmen haben KMU oftmals Nachteile, durch welche offene Stellen für qualifizierte Arbeitnehmer an Attraktivität verlieren. Ein gutes Beispiel dafür sind die Finanzen. Grossbetriebe verfügen normalerweise über weitaus grössere finanzielle Ressourcen. Dies verschafft ihnen nicht nur Spielraum in der Lohngestaltung, sondern ermöglicht es ihnen auch, durch Angebote wie beispielsweise Dienstfahrzeuge und Geschäftstelefone oder sogar

einem Betriebskindergarten, ihren Mitarbeitern weitere finanzielle Anreize zu schaffen. Ausserdem können Grossunternehmen oft wesentlich besser auf Veränderungen der saisonalen oder konjunkturellen Umstände reagieren, wodurch eine stabilere Sicherung der Arbeitsplätze gewährleistet werden kann (Brustmann, 2006).

Neben solchen externen Faktoren, durch welche qualifizierte Arbeiter unter Umständen sogar von anderen Arbeitnehmern abgeworben werden können, spielen auch interne Unternehmensinterne Faktoren eine grosse Rolle bei der Personalsuche. Die internen Faktoren sind vorwiegend durch das Unternehmen selbst beeinflussbar. Aus diesem Grund kommt ihnen im Kontext der Fragestellung für die vorliegende Arbeit eine grössere Bedeutung zu als den externen Faktoren. Ein sehr häufiges internes Problem bei der Personalsuche in KMU ist eine mangelhafte Organisationsstruktur. Oftmals existieren in kleinen und mittleren Betrieben weder Organisationspläne noch Stellendefinitionen, wodurch der Gesamtüberblick über das Personal und die dazugehörigen Funktionen teilweise massiv erschwert wird. Dies kann dazu führen, dass der Bedarf an qualifiziertem Personal in einem Unternehmen gar nicht erst wahrgenommen wird oder erst, wenn die fehlende Übersicht bereits viele Kosten verursacht oder Gewinn verunmöglicht hat. Hinzu kommt, dass KMU meistens nicht über die Kapazität für einen professionellen Personalmanager verfügen. Diese Position wird häufig von der Geschäftsleitung selbst vertreten, wodurch beispielsweise auf Grund von Überforderung oder falscher Priorisierung die Qualität wichtiger Entscheidungen im Personalmanagement beeinträchtigt wird. Ausserdem muss bedacht werden, dass mit wachsendem Aufgabenspektrum der KMU auch die Qualifikationsanforderungen an die Arbeitnehmer steigen. Trotzdem können zu stark spezialisierte Fachkräfte in KMU häufig kaum sinnvoll eingesetzt werden. Hingegen nützen weitläufig qualifizierte Mitarbeiter, welche mehrere Funktionen einnehmen können, häufig sehr viel. Die Suche nach den passenden Arbeitnehmern mit genau den benötigten Mehrfachqualifikationen gestaltet sich allerdings oftmals schwierig. Alle genannten Probleme bewirken zusammen, dass in KMU insgesamt eine verhältnismässig grosse Fluktuation an Arbeitskräften stattfindet, was häufig mit grossem Aufwand und hohen Kosten einhergeht (Brustmann, 2006).

Am Beispiel der Bossard & Geiser GmbH wird im nächsten Abschnitt verdeutlicht, welche Auswirkungen diese Problematik auf einen kleinen Betrieb haben kann.

1.2. Personelle Situation der Bossard & Geiser GmbH

Bei ihrer Gründung im Jahr 2008 war die Bossard & Geiser GmbH ein Zwei-Mann Betrieb. Seit dem Wandel des Hauptzwecks der Firma zur Dienstleisterin im Arbeitssicherheitsbereich hat das Arbeitspensum ein Ausmass angenommen, welches innerhalb kürzester Zeit weit mehr als die Arbeitskraft der beiden Geschäftsinhaber verlangte. Daher wurde noch im Jahr der Umschreibung im Handelsregister der erste Mitarbeiter eingestellt. Seither sind nun bald 4 Jahre vergangen. Innerhalb dieser Zeit hat die Firma zehn Personalmutationen zu verzeichnen. Die temporären Mitarbeiter, externen Kursleiter und das Putzpersonal sind dabei noch nicht mal mit eingerechnet. Bis Mitte 2015 sind ausserdem drei weitere personelle Veränderungen vorhersehbar. Für die Bossard & Geiser GmbH als KMU, welches bis dato neben den Geschäftsinhabern lediglich vier Personen beschäftigt, bedeutet dies einen unverhältnismässig grossen Aufwand. Die Gründe für solch viele Wechsel sind auf ganz verschiedene Faktoren zurückzuführen, welche später in dieser Arbeit etwas genauer beschrieben werden.
Für das Personal sind seit Firmengründung die Geschäftsführer zuständig. Die beiden Männer waren bis vor sieben Jahren selbst Arbeitnehmer und vor allem ausschliesslich Handwerker. Keiner der beiden hatte vorher je eine Aufgabe, welche mit Personalmanagement, Personalrekrutierung oder Personalführung zu tun gehabt hätte. Nach Aussage des Geschäftsführers, welcher hauptsächlich für die Korrespondenz verantwortlich ist, gewöhnt er sich gerade erst daran, überhaupt Angestellte zu haben (aus persönlichem Gespräch, 2015). So ist es kaum verwunderlich, dass beide Geschäftsführer beim Verfahren der Personalrekrutierung hauptsächlich improvisieren. Dass dies nicht immer das ideale Resultat bringt, haben sie in Zwischenzeit selbst erfahren müssen. Die Beschäftigung eines professionellen Personalmanagers würde das Lohnbudget der Bossard & Geiser GmbH weit überstrapazieren. Die Personalverantwortung wurde jedoch vor einem Jahr an eine Mitarbeiterin delegiert, wodurch die Unternehmensorganisation zumindest ansatzweise eine Organisation erhalten hat, welche nun fortlaufend ausgebaut wird.

1.3. Wirtschaftliches Umfeld der Bossard & Geiser GmbH

Um die Problematik der Bossard & Geiser GmbH bei der Personalsuche besser zu verstehen, ist ein Blick auf ihre Arbeitstätigkeit und deren Umfeld unumgänglich.
Wie Eingangs erwähnt, ist das hauptsächliche Arbeitsgebiet der Bossard & Geiser GmbH ein relativ neuartiger Wirtschaftszweig. In vielen Tätigkeitsbereichen dieses Zweiges fehlen sogar noch bis heute fix definierte, gesetzliche Grundlagen. Die Bauarbeitenverordnung (BauAV) und

die Verordnung über das Unfallversicherungsgesetz (VUV) bilden zwar eine Basis für rechtliche Fragen, die tragenden Artikel der Verordnungen können jedoch teilweise stark unterschiedlich ausgelegt und interpretiert werden. In der Schweiz ist bis dato für diese Auslegung und Interpretation vor allem die SUVA in Zusammenarbeit mit absturzrisiko.ch verantwortlich. Letzterer ist ein relativ neu (2009) gegründeter Verein, der es sich zur Aufgabe gemacht hat, den Umgang mit PSAgA zu standardisieren und rechtlich abzusichern. Wo jedoch auch bis heute noch keine Standards vorherrschen, liegt es an den Unternehmen selbst, solche zu definieren und sich dadurch wo möglich von anderen Anbietern abzuheben. Der Bossard & Geiser GmbH gelingt dies sehr gut, indem sie, für ihre an Anwender von PSAgA gerichteten Schulungen, sämtliche ihrer Kursleiter zu Erwachsenenbildnern nach SVEB 1 Standard ausbilden lassen. Jeder Mitarbeiter, der nicht nur im Büro arbeitet, wird zum Höhenarbeiter auf mindestens Level 1 (von 3) ausgebildet. Und selbst die Sekretärin besucht, zwecks besseren Verständnisses der Thematik, einen Anwenderkurs für den Umgang mit PSAgA. Wer Materialprüfungen durchführt wird zuvor in einen Kurs für PSA Sachkundige geschickt. Und für die hohe Qualität ihrer Planung und Konzeptionierung von Absturzsicherungsanlagen erachten die Geschäftsinhaber den EKAS Sicherheitsfachmann für notwendig.

Personal zu finden, welches alle Voraussetzungen für alle Arbeitsbereiche der Bossard & Geiser GmbH mitbringt, ist sowohl kaum möglich als auch kaum nötig. Alle genannten Ausbildungen, und noch weitere dazu, haben heute ausschliesslich die beiden Geschäftsinhaber.

Durch das heute noch relativ kleine Angebot an Dienstleitungen in der Art, wie sie die Bossard & Geiser GmbH anbietet, ist die Auftragslage entsprechend sehr gut. Die KMU der Schweiz, welche im Bereich Arbeitssicherheit arbeiten, spezialisieren sich nach und nach auf gewisse Teilbereiche wie beispielsweise die Industriekletterei oder PSAgA Schulung. Eine Kombination mehrerer solcher Bereiche ergibt für die meisten KMU bereits ein Arbeitspensum, welches nur mit einer Aufstockung des Personalbestandes zu bewältigen ist. Wie bereits beschrieben ist dies für ein KMU jedoch oft leichter gesagt als getan.

Dies mag einer der Gründe sein, weshalb das breitflächige Angebot der Bossard & Geiser GmbH bis heute einzigartig ist. Kaum ein anderer Anbieter in der Schweiz mag in der Lage sein, ein Kundenprojekt so von Grund auf zu begleiten, von der Planung über die Montage bis hin zur Ausbildung der Anwender und des Verkaufs derer notwendigen Ausrüstung. Da ein so breites Angebot in der Schweiz schnell viele Kunden anzieht, zum Teil sogar mit sehr grossen Projekten, stösst die Bossard & Geiser GmbH heute bereits an ihre personellen Grenzen. Da geeignetes

Personal nicht einfach von selbst auftaucht, liegt es nun am Unternehmen, sich in die Personalproblematik einzudenken. Mit der vorliegenden Arbeit soll dafür eine Hilfestellung gegeben werden.

2. Methodisches Vorgehen

2.1. Projektübersicht

Die der vorliegenden Arbeit zu Grunde liegenden Konzepte wurden ursprünglich vorwiegend für Grossunternehmen entwickelt (Winz, 2003). Das methodische Vorgehen zur Beantwortung der Fragestellung dieser Arbeit wurde in Anlehnung an die Konzepte des professionellen Personalmanagements von Scholz (2014) geplant und durchgeführt. Um seine Anleitung für die vorliegende Arbeit nutzen zu können, wurden einige ausgewählte Methoden von Scholz (2014) der Betriebsgrösse der Bossard & Geiser GmbH angepasst, um sie in ähnlicher Form anwenden zu können.

Auf die einleitend gestellte Frage, wie die Bossard & Geiser GmbH ihre Vakanzen erfassen und sinnvoll für die Personalrekrutierung einsetzen kann, gibt es keine allgemeingültige Antwort. Die Lösung dafür liegt in einem Prozess und betrifft ganz unterschiedliche Bereiche des Personalmanagements. Das methodische Vorgehen zur Klärung der Frage muss demnach auf verschiedenen Ebenen erfolgen.

Nach Scholz (2014) wird zu Beginn die gegebene Fragestellung auf der Ebene des Strategischen Personalmanagements behandelt. Hierbei werden im Folgenden mit Hilfe von Dokumentenanalysen und Experteninterviews bisherige und aktuelle Entscheidungswege im Personalmanagements der Bossard & Geiser GmbH erfasst und auf Erfolg oder Misserfolg überprüft. Dazu gehört auch das Erfassen der aktuellen Organisationsstruktur des Unternehmens.

Im Anschluss auf die Analyse der Unternehmensstrategie und -organisation, folgt die Ebene des Taktischen Personalmanagements, auf welcher gemäss Scholz (2014) Personalbestand und Personalbedarf des Unternehmens geprüft werden soll. Dies ist im Sinne der Fragestellung wichtig, um klarzustellen, wie viele Mitarbeiter mit welchem Arbeitspensum gesucht werden müssen um sämtliche Aufgaben des Unternehmens verarbeiten zu können. Wird Bedarf an zusätzlichem Personal festgestellt, müssen auf der nächsten Ebene des Operativen Personalmanagements die zu erfüllenden Aufgaben in einem Tätigkeitsbeschrieb zusammengefasst werden (Scholz, 2014). Auf dieser Grundlage lässt sich dann ein Stelleninserat erarbeiten und ausschreiben.



Abbildung 1: Die verschiedenen, ausgewählten Ebenen und Methoden (nach Christian Scholz, Personalmanagement, 2014) des Personalmanagements im Überblick (Eigene Darstellung, 2015)

2.2. Dokumentenanalyse

Um die Ausgangssituation der Bossard & Geiser GmbH im Hinblick auf die Fragestellung dieser Arbeit zu ermitteln, wurde eine Dokumentenanalyse nach Mayring (2007) sämtlicher Personalakten durchgeführt. Diese beinhalten Arbeitsverträge, Ein- und Austrittsformulare, Stellenausschreibungen, Lebensläufe und Bewerbungen aller aktuellen und ehemaligen Mitarbeiter der Bossard & Geiser GmbH. Auf diese Weise wurden Informationen zur bisherigen Handhabung des Personalmanagements gesammelt und gleichzeitig nach Hinweisen zu Fehlern und zum Erfolg des bisherigen Vorgehens gesucht.

2.3. Experteninterviews

Zum besseren Verständnis sowie zur Beurteilung und Vertiefung der erhobenen Daten aus der Dokumentenanalyse, wurde ein Leitfaden für ein Experteninterview erarbeitet (Anhang A). In Ergänzung zur Dokumentenanalyse der Personalakten sollte mit Hilfe dieser Interviews die der Fragestellung zu Grunde liegende Problemsituation im Personalmanagement der Bossard & Geiser GmbH vollständig erfasst werden können. Die Experteninterview wurde jeweils einzeln mit den beiden Geschäftsführern der Bossard & Geiser GmbH durchgeführt.
Die Ergebnisse der Experteninterviews und der Dokumentenanalyse stellten zusammen die Grundlage für das weitere Vorgehen dar.

2.4. Organigramm

Um die Verbindung herzustellen zwischen den bisherigen Methoden, welche sich mit der Ist-Situation beschäftigen und den nachfolgenden Methoden, welche eine optimale Soll-Situation ermitteln, wurde ein Organigramm der aktuellen Personalstruktur der Bossard &

Geiser GmbH erarbeitet. Die Informationen dafür wurden der Homepage der Firma sowie den Experteninterviews entnommen. Das Organigramm soll einen Überblick über die Personalstruktur, sowie die dazugehörigen Funktionen darstellen. In dieses Organigramm werden dann im Verlauf dieser Arbeit die zu generierenden Stellen sinnvoll eingeordnet.

2.5. Personalbestandsanalyse

„Die Personalbestandsanalyse dient der Entscheidungsvorbereitung im Personalmanagement." So beschreibt Scholz (2014, S. 348) den für die Personalbestandsanalyse grundlegenden Zweck, welcher auch als Begründung für die Wahl dieser Methode in der vorliegenden Arbeit dient. Scholz (2014) definiert die Personalbestandsanalyse als „die quantitative, qualitative, wertmässige sowie zeit- und raumbezogene Analyse der Belegschaft" (Scholz, 2014, S. 347). Um den Rahmen dieser Arbeit nicht zu sprengen, konzentriert sich die durchgeführte Personalbestandsanalyse vor allem auf die ersten drei Punkte.

Wie in Tabelle 1 dargestellt, wurde als Ausgangspunkt für die Personalbestandsanalyse die Skontrationsrechnung nach Scholz (2014) durchgeführt. Daraufhin wurden die Lohnauszahlungen über ein Jahr aufsummiert, um einen Anhaltspunkt für eine wertmässige Analyse der Belegschaft zu haben. Die Geschäftsleitung legte zudem eine Obergrenze für sämtliche Lohnausgaben pro Jahr fest, wodurch der Betrag festgestellt werden konnte, mit welchem für Lohngestaltungen bei Neueinstellungen gerechnet werden darf.

Tabelle 2: Skontrationsrechnung nach Scholz (2014, S. 349)

(A) Gegenwärtiger Bestand („Diagnosefunktion")
(B) - Abgänge durch Pensionierungen und Todesfälle, Entlassungen und Kündigungen Seitens der Arbeitnehmer, Beförderungen und Versetzungen - statistisch zu erwartende Abgänge (unerwartete Fluktuation) + Zugänge durch bereits feststehende Neueintritte, Übernahmen aus Ausbildung, Beförderungen und Versetzungen
= projektierter Bestand für den Zeitpunkt t („Projektionsfunktion")
(C) + erforderliche (zu planende) personelle Veränderungen bis zum Zeitpunkt t
= (Soll-)Planbestand für den Zeitpunkt t („Handlungsfunktion")
(D) – vermutlich nicht realisierbare personelle Veränderungen
= prognostizierter Bestand für den Zeitpunkt t („Prognosefunktion")

Die Informationen für die gesamte Personalbestandsanalyse stammen wiederum aus der Dokumentenanalyse der Personalakten und aus den Experteninterviews.

2.6. Personalbedarfsbestimmung

Aufbauend auf den Erkenntnissen der Personalbestandsanalyse wurde im Anschluss eine Personalbedarfsbestimmung für die Bossard & Geiser GmbH durchgeführt. Nach Scholz (2014) wird durch die Personalbedarfsbestimmung festgelegt, „wie viele Mitarbeiter, welcher Qualifikation, zu welchen Zeitpunkten, an welchen Orten und mit welchem Wert zur Realisation des geplanten Produktions- und Leistungsprogramms erforderlich sind“ (Scholz, 2014, S. 275). Dies erforderte innerhalb der vorliegenden Arbeit für die Bossard & Geiser GmbH einen quantitativen und einen qualitativen Personalbedarfsermittlungsprozess.

Um die zur Planung benötigten Informationen zusammenzutragen, musste auf Grund der geringen Betriebsgrösse und der geringen Expertenanzahl auf bewährte Methoden wie zum Beispiel die Delphi-Methode (Scholz, 2014) verzichtet werden. Die Personalbedarfsbestimmung wurde für die vorliegende Arbeit mit einem Schätzverfahren auf der Basis von Erfahrungswerten durchgeführt. Nach Scholz (2014) eignet sich Erfahrungswerte bei KMU am besten und kommen aus diesem Grund am häufigsten zur Anwendung. Die Personalbedarfsbestimmung war notwendig, um den quantitativen und qualitativen Personalbedarf der Bossard & Geiser GmbH zu erfassen. Zu diesem Zweck war eine Aufstellung sämtlicher Aufgabenbereiche der Bossard & Geiser GmbH nötig. Mit Hilfe der Expertenschätzungen durch die Geschäftsleitung und die Personalverantwortliche wurde tabellarisch festgehalten, welche Mitarbeiter welche Aufgabenbereiche in welchem Masse übernehmen und welche Vakanzen bei einem von der Geschäftsleitung angestrebten totalen Prozentwert übrig bleiben.

Die Ermittlung des Gesamtwerts der Belegschaft der Bossard & Geiser GmbH wäre genug umfangreich um damit mindestens eine zusätzliche Arbeit dieser Art. Deshalb beschränken sich die Berechnungen im Rahmen dieser Arbeit auf eine einfache Lohnanalyse, wobei die Zahlen aus den Personalakten ermittelt wurden.

2.7. Anforderungsprofil mit F-JAS

Nachdem der Personalbedarf für die Bossard & Geiser GmbH definiert wurde, fehlte noch ein letzter Schritt bevor die Personalsuche gestartet werden konnte. In diesem letzten Schritt mussten die zu erledigenden Aufgaben, für welche der ermittelte Personalbedarf

besteht, zusammengefasst als eine oder mehrere Stellen definiert werden. Dazu wurden zwei verschiedene Methoden angewandt.
Die einfacher zu benennenden Stellen mit bereits bekannten Anforderungsprofilen wurden, nach Vorschlag von Studer (2012), auf die Aktualität und Notwendigkeit der dazugehörigen Aufgaben überprüft und angepasst.

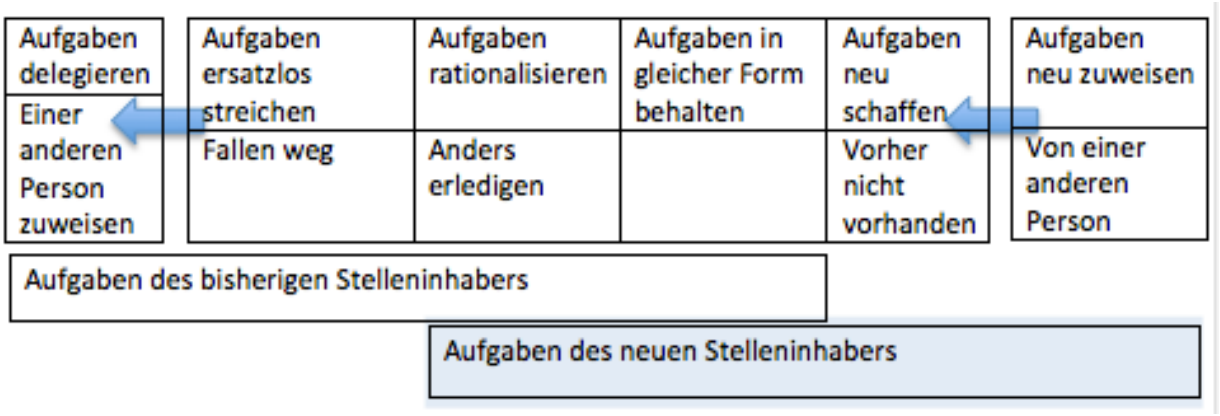


Abbildung 3: Stellenbildung (Studer, 2012)

Schwieriger ist das Vorgehen, wenn es darum geht, die Anforderungen einer Stelle an ihren Inhaber zu generieren, welche die Arbeitstätigkeit in ihrer Konstellation noch gar nicht existiert. In diesem Fall sind anforderungsbezogene Eigenschaften zu definieren, welche für die Bewältigung der Aufgaben notwendig sind. Zu exakt diesem Zweck wurde das Fleishman Job Analyse System für eigenschaftsbezogene Anforderungsanalysen (F-JAS) von Kleinmann et al. (2010) entwickelt.
Das F-JAS ist ein Instrument, dessen Anwendung eine Beschreibung von Arbeitstätigkeiten und Aufgaben, in Form der dafür erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten, erzielt. Kleinmann et al. (2010) unterscheiden zwischen den drei Analyseebenen Tätigkeit, Tätigkeitskomponente und Aufgabe. Vor der Durchführung des F-JAS muss jeweils festgelegt werden, auf welcher Analyseebene die Fähigkeits-/Fertigkeitsbewertungen stattfinden, da für den Beurteiler je nach Ebene unterschiedliche Anweisungen im F-JAS Instruktionsheft zu finden sind. Für die Situation der Bossard & Geiser GmbH wurde die Analyseebene der Tätigkeit gewählt, da auf dieser alle zu beurteilenden Fähigkeiten in Beziehung zur Gesamttätigkeit bewertet werden.
Nach Kleinmann et al. (2010) basiert der F-JAS auf Experteneinschätzungen. Als Experte gilt, wer mit der auszuführenden Tätigkeit vertraut ist und über theoretische und/oder praktische Kenntnisse verfügt. Bei der Bossard & Geiser GmbH trifft diese Definition

lediglich auf die beiden Geschäftsleiter und die Personalverantwortliche zu. Alle drei Personen gelten als Experten weil sie sämtliche Tätigkeiten der auszuschreibenden Stelle bereits ausgeführt, angeleitet oder mitentwickelt haben.
Im F-JAS muss für eine ausgewählte Reihe von tätigkeitsbezogenen Eigenschaften angegeben werden, wie hoch die Ausprägung der jeweiligen Eigenschaft für die auszuführende Tätigkeit sein muss. Dabei muss zwischen 1 (sehr geringe Ausprägung notwendig) bis 7 (sehr hohe Ausprägung notwendig) entschieden werden.
Bei der Auswertung werden die Ratings für jede bewertete Eigenschaft arithmetisch gemittelt. Aus diesen Daten lässt sich ein Profil erstellen, welches die Eigenschaftsausprägungen für die zuvor definierte Tätigkeit darstellt.
Die am höchsten bewerteten Ausprägungen können als Basis für die in der Stellenanzeige beschriebenen Anforderungen an einen potentiellen Arbeitnehmer dienen.

2.8. Stellenanzeige

Mit dem Zusammenfassen der Erkenntnisse aus den vorangegangenen Kapiteln werden abrundend für die vorliegende Arbeit geeignete Stelleninserate entworfen. Diese Stelleninserate bilden für die Bossard & Geiser GmbH die Überleitung von den Erkenntnissen dieser Arbeit zur aktiven Personalsuche.

3. Ergebnisse

3.1. Personalmanagement der Bossard & Geiser GmbH

Seit der Gründung der Bossard & Geiser GmbH im Jahr 2008 fand insgesamt elf Mal eine Personalmutation statt. Bei jeder Neueinstellung war die Vorgehensweise eine Andere. Und die Beendigung eines jeden Arbeitsverhältnisses hatte andere Gründe. Neue Mitarbeiter wurden über familiäre und persönliche Beziehungen, frühere Arbeitsverhältnisse, verschiedene Arten von Stelleninseraten auf unterschiedlichen Internet Plattformen und einmal sogar unter den Kursteilnehmern eines von der Bossard & Geiser GmbH angebotenen PSAgA Kurses gefunden.
Die Anstellungsdauer der verschiedenen Mitarbeiter umfasst ein weites Spektrum. Sie führen von den beiden Geschäftsleitern, welche seit Bestehen der Bossard & Geiser GmbH, also seit sieben Jahren für den Betrieb arbeiten, bis hin zu einer Sekretärin, welche bloss etwas mehr als eine Woche für die Firma arbeitete.

Insgesamt gab es in Anbetracht der Betriebsgrösse der Bossard & Geiser GmbH sehr grosse Fluktuationen beim Personal. Nachfolgend an Tabelle 2, in welcher die Gründe für das Kommen und Gehen bei der Bossard & Geiser GmbH in einfacher Aufstellung zusammenfasst, seien die Personalmutationen kurz geschildert.

Tabelle 2: Übersicht Personalfluktuation bei der Bossard & Geiser GmbH 2008-2015

Funktion	**Bezugsherstellung**	**Beendigungsgrund der Anstellung**	**Dauer der Anstellung**
Spengler-Sanitär	Familienmitglied	Zu wenig Arbeit	Ca. 1 Jahr
Spengler-Sanitär	Freund	Zu wenig Spenglerei-/ und Sanitärarbeit, wollte nicht klettern	10 Monate
Administration	Freund (Hilfestellung)	Für Büroarbeit nicht geeignet	7 Monate
Spengler-Sanitär / Industriekletterer	Familienmitglied	-	Bis dato 3 Jahre 10 Monate
Sekretärin	Stellenausschreibung (Jobscout 24)	Schlechte Leistungen	8 Monate
Industriekletterer / Kursleiter	Kursteilnehmer	Unzuverlässig, zwischenmenschliche Differenzen	6 Monate
Personalverant-wortliche / Mate-rialverwaltung	Studentenplattform (markt.unibas.ch)	Umzug	Voraussichtlich 1 Jahr 5 Monate
Industriekletterer / Kursleiter	Freund	-	Bis dato 8 Monate
Sekretärin	Stellenausschreibung (Jobscout 24)	Schlechte Leistungen	Knapp 2 Wochen
Kaufmännische Angestellte	Plattform für Teilzeitstellen (jobsfuermama.ch)	-	Bis dato 5 Monate

Drei Jahre nach Firmengründung, im Jahr der offiziellen Umschreibung des Hauptzwecks der Firma, wurde der erste Arbeitnehmer eingestellt. Dieser verliess das Unternehmen

bereits nach einem knappen Jahr wieder, wurde jedoch bald durch zwei neue Arbeitnehmer ersetzt. Einer von ihnen übernahm erstmals administrative Aufgaben im Büro, welche mit dem grösserem Arbeitspensum draussen ebenfalls angewachsen waren. Beide verliessen die Firma jedoch bereits nach wenigen Monaten wieder.
Im darauf folgenden Jahr trat der erste Mitarbeiter wieder in die Firma ein und blieb bis heute dabei. Ebenfalls im Jahr 2013, dem fünften Geschäftsjahr, suchten die Geschäftsinhaber erstmals aktiv nach einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter zur administrativen Unterstützung im Büro. Die daraufhin eingestellte Sekretärin wurde jedoch nach etwas mehr als einem halben Jahr wieder entlassen. An ihrer Stelle folgte 2014, auf erneutes Suchen hin, eine Arbeitnehmerin, welche jedoch das Unternehmen nach etwas mehr als einem Jahr Anstellungsdauer Mitte 2015 ebenfalls wieder verlassen wird. Von Anfang bis Mitte 2014 war ausserdem ein Arbeitnehmer als Industriekletterer und Kursleiter bei der Bossard & Geiser GmbH beschäftigt. Da das Arbeitsverhältnis mit ihm nicht funktionierte, folgte im Oktober 2014 sein Ersatz, welcher sich auf Grund der ihm angebotenen Ausbildungen für zwei Jahre bis Ende 2016 verpflichtete. Als Sekretärin wurde Ende 2014 für knappe zwei Wochen eine Mitarbeiterin eingestellt und gleich in der Probezeit wieder entlassen. Sie wurde Anfang 2015 durch eine neue Kaufmännische Angestellte ersetzt, welche bis dato vorhat, noch lange bei der Bossard & Geiser GmbH zu bleiben.

Sämtliche Aufgaben des Personalmanagements hat die Geschäftsleitung bis vor einem Jahr alleine ausgeführt. Seit einem Jahr delegierte sie den grössten Teil der Aufgaben des Personalmanagements, wie beispielsweise die Personalplanung und -suche, der 2014 neu eingestellten Mitarbeiterin. Auf der Homepage des Unternehmens (www.bossard-geiser.ch) wird ihr die Verantwortung über „Human Ressources“ zugeschrieben. Sie hatte allerdings bis zum Stellenantritt noch keinerlei Erfahrungen auf dem Gebiet des Personalmanagements gemacht und neben dieser Aufgabe übernahm sie noch diverse weitere Funktionen bei der Bossard & Geiser GmbH.
Mit Hilfe der Experteninterviews wurden aktuell die folgenden Entscheidungswege bei Personalveränderungen ermittelt. Von der Geschäftsleitung erhält die Personalverantwortliche den Auftrag, für eine oder mehrere Aufgaben eine geeignete Person zur Stellenbesetzung zu suchen. Aus den gegebenen Informationen erarbeitet sie einen möglichst genauen Tätigkeitsbeschrieb, welchen sie der Geschäftsleitung zur Korrektur oder Ergänzung vorlegt. Nach Einigung auf die zu verrichtenden Aufgaben und

das dafür notwendige Arbeitspensum erstellt die Personalverantwortliche ein Stelleninserat nach ihrem Gutdünken. Dieses schreibt sie auf einer Plattform ihrer Wahl aus und wählt aus den Bewerbern diejenigen aus, welche sie für die ausgeschriebene Stelle am geeignetsten hält. Erst zu den Bewerbungsgesprächen schaltet sich die Geschäftsleitung wieder in das Personalauswahlverfahren ein und bestimmt über die definitive Einstellung.

3.2. Organisation der Bossard & Geiser GmbH

Aus den Angaben auf der Homepage der Firma lässt sich eine Darstellung der Personalstruktur (Siehe Abbildung 3) der Bossard & Geiser GmbH erarbeiten. Diese ist charakterisiert durch eine sehr flache Hierarchie, was grundsätzlich für schnelle Entscheidungswege spricht (Brustmann, 2006).

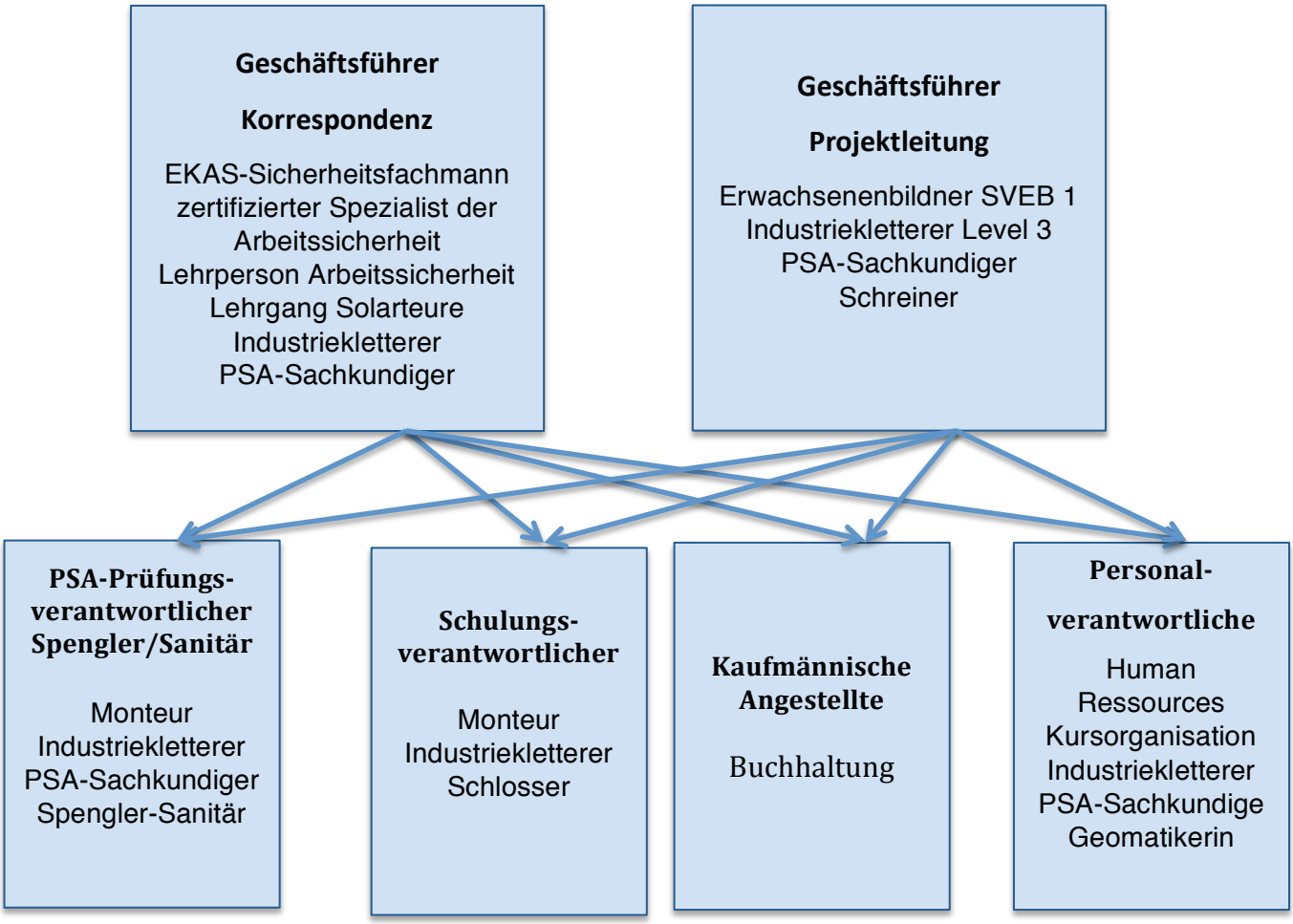


Abbildung 3: Organigramm der Bossard & Geiser GmbH (Eigene Darstellung, 2015)

3.3. Personalplanung

Die relevanten Ergebnisse für die Personalplanung ergeben sich aus den beiden Methoden der Personalbestandsanalyse und der Personalbedarfsbestimmung nach Scholz (2014), welche in diesem Abschnitt nun separat beschrieben werden.

3.3.1. Personalbestandsanalyse

Die Personalbestandsanalyse wurde auf Basis der bereits erwähnten Skontrationsrechnung (Scholz, 2014) durchgeführt. Der gegenwärtige Bestand der Belegschaft der Bossard & Geiser GmbH stellt mit 6 Mitarbeitenden (inklusive Geschäftsführern) den Ausgangspunkt der Berechnungen dar. Davon werden in einem ersten Schritt die Anzahl bekannter Abgänge abgezogen, was in der aktuellen Situation der Bossard & Geiser GmbH eine Mitarbeiterin betrifft, welche bereits gekündigt hat. In einem zweiten Schritt wird zusätzlich die statistisch zu erwartende Anzahl Abgänge abgezogen. Bei 7 Abgängen innerhalb von 7 Jahren und 7 Monaten bei der Bossard & Geiser GmbH wird nach statistischer Erwartung also noch ein zusätzlicher Mitarbeiter innerhalb der nächsten 13 Monate die Firma verlassen. Somit blieben dem Betrieb zum Ende des Jahres nur noch 4 Mitarbeiter übrig.
Im nächsten Rechnungsschritt wird die Anzahl Mitarbeiter addiert, welche bis Ende 2015 für die Bossard & Geiser GmbH geplant werden müssen, um das Arbeitspensum bewältigen zu können. Ausgehend von der Personalbedarfsbestimmung des vorangegangenen Abschnitts, entspricht dieser Bedarf bei der Bossard & Geiser GmbH 4 Mitarbeitern.
In unserer Skontrationsrechnung erhalten wir somit als Sollbestand der Bossard & Geiser GmbH zum 31.12.2015 eine Belegschaft von 8 Mitarbeitenden. Von diesen 8 Mitarbeitenden wird in einem finalen Rechnungsschritt noch einer abgezogen, für dessen Aufgaben, nach Erfahrung der befragten Experten, in dem genannten Zeitraum vermutlich kein passender Arbeitnehmer gefunden werden wird.
Der mittels der Skontrationsrechnung prognostizierte Personalbestand der Bossard & Geiser GmbH wird also zum Ende des Jahres 2015 7 Mitarbeiter umfassen.
Die Ergebnisse der Skontrationsrechnung für die Bossard & Geiser GmbH sind analog zur Tabelle 1 in Tabelle 3 dargestellt.

(A) 6 Mitarbeiter	Gegenwärtiger Bestand
(B) – 1 Mitarbeiter	Abgang durch Kündigung
– 1 Mitarbeiter	statistisch zu erwartende Abgänge (unerwartete Fluktuation)
+ 0 Mitarbeiter	keine bereits feststehenden Neueintritte
= 4 Mitarbeiter	projektierter Bestand für den 31.12.2015
(C) + 4 Mitarbeiter	erforderliche, zu planende Veränderung bis zum 31.12.2015
= 8 Mitarbeiter	Sollbestand am 31.12.2015
(D) – 1 Mitarbeiter	vermutlich nicht realisierbare personelle Veränderungen
= 7 Mitarbeiter	prognostizierter Bestand für den 31.12.2015

Tabelle 3: Skontrationsrechnung für die Bossard & Geiser GmbH, berechnet nach Tabelle 1(Scholz, 2014, S. 349)

3.3.2. Personalbedarfsbestimmung

Die Personalbedarfsbestimmung verhilft zu einem Überblick, über die prozentuale Arbeitsverteilung bei der Bossard & Geiser GmbH. Daraus ergibt sich eine Vakanz von insgesamt 220 Stellenprozenten, welche zukünftig durch neue Mitarbeiter abgedeckt werden soll. Die Ergebnisse sind in einer Übersicht in Tabelle 4 dargestellt.
Was in der bisherigen Personalbedarfsbestimmung noch fehlt, sind Angaben zum Wert aktueller und zukünftiger Mitarbeiter. Die einzigen in dieser Arbeit berücksichtigten Angaben hierzu betreffen die Lohnauszahlungen der Bossard & Geiser GmbH an ihre Belegschaft. Die Gesamtsumme der aktuellen Bruttolöhne für das Jahr 2015 beträgt insgesamt 284’018 CHF. Die maximale Obergrenze der Lohnausgaben pro Jahr wurde von der Geschäftsleitung auf 420’500 CHF festgelegt. Das lässt noch 136'482 CHF pro Jahr übrig für die Lohngestaltung der Stellen, die noch zu besetzen sind.

	Geschäftsführer Korrespondenz	Geschäftsführer Projektleitung	Personalverant-wortliche	Kaufmännische Angestellte	PSA Prüfungsverant-wortlicher Spengler/Sanitär	Schulungsverant wortlicher	Vakant	Total
Planung und Konzeptionierung	15	10	1				40	66
Montage von Absturz-sicherungen	10	20	1		15	26		72
Verkauf von PSA	19	9	1					29
Prüfung von PSA	1	5	1		15		10	32
Schulungen	1	3				45	40	89
Industriekletterei	5	10	1		5	5		26
Administration	5	5	15				40	65
Materialverwaltung		1	13	5	5	2	40	66
Schulungsentwicklung						10	20	30
Ausbau Schulungshalle					2	10		12
Werkstatt					5	2		7
Kundenbetreuung	15	10	10	1	5		10	46
Spenglerei /Sanitär	1				25		5	31
Buchhaltung		2	2	34			10	48
Dokumentation	8	5	5		3		5	31
Total Prozente	80	80	50	40	80	100	220	650

Tabelle 4: Darstellung der Funktionen und Aufgabenverteilung in Prozenten der Bossard & Geiser GmbH (Eigene Darstellung, 2015)

3.4. Anforderungsprofil mit F-JAS

Das gesamte bisherige Vorgehen, von der Analyse des Personalmanagements der Bossard & Geiser GmbH bis hin zur Personalplanung, mündet in der sinnvollen Konstruktion von Arbeitsplätzen. Dabei wird zusammenfassend von 4 geplanten neuen Mitarbeitern (wovon eine Neueinstellung vermutlich nicht realisierbar sein wird), für Aufgabenbereiche die insgesamt 220 Arbeitsprozent besetzen und einem Budget von 136'482 CHF zur Lohngestaltung ausgegangen.

Aus Tabelle 4 lässt sich entnehmen, für welche Aufgabenbereiche noch zusätzliches Personal gebraucht wird. Dies betrifft die Bereiche *Planung und Konzeptionierung* (40%), *Prüfung von PSA* (10%), *Schulungen* (40%), *Administration* (40%), *Materialverwaltung* (40%), *Schulungsentwicklung* (20%), *Kundenbetreuung* (10%), *Spenglerei/Sanitär* (5%), *Buchhaltung* (10%) und *Dokumentation* (5%).

Diese Aufgabenbereiche wurden nun mit Hilfe der beiden Geschäftsführer und der Personalverantwortlichen sinnvoll kombiniert und aufgeteilt, so dass daraus die drei folgenden auszuschreibenden Stellen resultierten.

- Kursleiter/in PSAgA für Handwerker und Feuerwehrleute 60% (*Schulungen 40% + Schulungsentwicklung 20%*)
- Mitarbeiter/in Personaladministration und Kursorganisation 50% (*Administration 40% + Kundenbetreuung 10%*)
- Mitarbeiter/in Sicherheitskonzeptionierung und Materialverwaltung 80-100% (*Planung und Konzeptionierung 40% + Materialverwaltung 40%)*

Für die damit noch nicht abgedeckten Bereiche *Prüfung von PSA* (10%), *Spenglerei/Sanitär* (5%), *Buchhaltung* (10%) und *Dokumentation* (5%), wurde jeweils eine andere Lösung gefunden. Die Buchhaltung wird zum Teil durch externe Arbeitskräfte erledigt. Die anderen genannten Arbeiten werden auf interne Mitarbeiter aufgeteilt, welche manchmal noch über die notwendige Kapazität verfügen oder Mehrzeit leisten. Das bereits heute sehr hohe Pensum an Schulungen wird zu einem grossen Teil durch externe Kursleiter abgedeckt.
In den nächsten Abschnitten werden die drei neu gebildeten Stellen genau definiert. Zu diesem Zweck wurden alle zu erledigenden Aufgaben nach den Kriterien in Abbildung 2 gefiltert. Danach wurde mit Hilfe der Experten der Bossard & Geiser GmbH, also mit jenen Mitarbeitern, welche mit den jeweils betreffenden Aufgaben vertraut sind, ein möglichst detaillierter Tätigkeitsbeschrieb erstellt. Für zwei der neuen Stellen reicht dies bereits für eine klare Stellendefinition inklusive Anforderungsprofil. Für die dritte Stelle musste eine solche Stellendefinition und anschliessend das Anforderungsprofil erst noch mit Hilfe des F-JAS ausgearbeitet werden. Daraufhin wurden die drei folgenden Stelleninserate ausformuliert.

3.4.1 Kursleiter/in PSAgA für Handwerker und Feuerwehrleute (60%)

Tätigkeitsbeschrieb:

- Kursleitung für Anwender von PSAgA im Alltag
- Grundkurse Absturzsicherung für Feuerwehrleute
- Mitarbeit bei der Entwicklung neuer Schulungen und Refresherkurse inkl. entsprechender Unterlagen
- Evaluation und Weiterentwicklung bestehender Schulungen und Kursunterlagen
- Beratung von Kursteilnehmern und deren Vorgesetzten in Bezug auf geeignete PSA

Anforderungsprofil:

- Handwerkliche Grundausbildung und aktiv tätig in der Feuerwehr
- Fachwissen im Bereich Hallenkran, Anschläger oder ähnlichem (nicht zwingend)
- Schulungserfahrung
- Erwachsenenbildner auf Stufe SVEB 1 oder Bereitschaft zur entsprechenden Ausbildung
- Eigeninitiative und Bereitschaft zur aktiven Mithilfe bei der Schulungsgestaltung
- Grosse Eigenverantwortung, höchste Zuverlässigkeit
- Selbstsicheres, freundliches Auftreten
- Freude an der Vermittlung von Fachwissen
- Sehr gute mündliche Ausdrucksfähigkeit, fliessendes Schweizerdeutsch oder Deutsch, Fremdsprachen erwünscht

Das entsprechende Stelleninserat befindet sich im Anhang E.

3.4.2 Mitarbeiter/in Personaladministration und Kursorganisation (50%)

Tätigkeitsbeschrieb:

Koordination von Schulungen

- Koordination von Kursterminen mit Kunden, Kursleitern und verpflegendem Restaurant
- Preisverhandlungen und inhaltliche Auskünfte für die Kunden
- Vor- und Nachbereitung der Kursunterlagen
- Allgemeine administrative Aufgaben des Alltagsgeschäfts

Kommunikation

- Bearbeitung von Kursanfragen, Beratung der Kunden bezüglich Kurs- und übrigen Angeboten
- Mitarbeit bei Entgegennahme und Weiterverarbeitung von Materialbestellungen
- Verkauf, Beratung, Kundenpflege, Öffentlichkeitsarbeit (Werbung, Magazine, öffentliche Plattformen, etc.)

Human Recources

- Administrative Arbeiten im Personalwesen betreffend Ein-/Austrittsformalitäten, Kommunikation mit Ämtern und Versicherungen, Arbeitszeit- und Lohnabrechnungen
- Rekrutierung von neuem Personal
- Mithilfe (Protokollierung) bei Mitarbeitergesprächen

Anforderungsprofil:

- Erfahrung im Personalwesen und Administration
- Organisationstalent und Stressresistenz
- Eigeninitiative und Bereitschaft, sich in die betriebseigene Materie einzudenken
- Grosse Eigenverantwortung, höchste Zuverlässigkeit
- Exakte Handhabung von Materialbestellungen

- Freundliches Auftreten, Freude an Kundenkontakt
- Fliessendes Schweizerdeutsch oder Deutsch, Fremdsprachen erwünscht
- Langfristige Anstellung erwünscht

Das entsprechende Stelleninserat befindet sich im Anhang E.

3.4.3 Mitarbeiter/in Sicherheitskonzeptionierung und Materialverwaltung (80-100%)
(Mit F-JAS erarbeitet)

Tätigkeitsbeschrieb:

Vor- und Nachbearbeitung der Montage von Absturzsicherungen

- Konzeptionierung und Planung von Absturzsicherungsanlagen in Zusammenarbeit mit Kunden
- Schriftliches und grafisches Darstellen der realisierten Konzepte für Abgabe an Kunden (gutes Erklären, Fotodokumentationen, Erstellen von Dossiers und PowerPoint Präsentationen)
- Ausarbeiten von anlagespezifischen Anwenderinstruktionen
- Eruierung und Bestellung des erforderlichen Materials zur Montage

Verwaltung von Absturzsicherungsanlagen und PSAgA

- Kundenbetreuung im Bezug auf Prüfintervalle von Anlagen und Material
- Entwicklung und Nachführung von Prüfprotokollen
- Datenbank über die Materialverwaltung führen

Korrespondenz

- Korrespondenz per Mail, Telefon und Briefpost mit Kunden und Lieferanten

Die Einzelbewertungen der Experten wurden den F-JAS Skalenheften entnommen und in dem dafür vorgesehenen Profilbogen eingetragen (Siehe Anhang D). Die unterschiedlichen Ausprägungen der berücksichtigten Eigenschaften sind in den Abbildungen unten analog zum Profilbogen des F-JAS dargestellt. Bei der Interpretation ist zu beachten, dass nach Kleinmann et. al (2010) nur Fähigkeiten/Fertigkeiten mit einem mittleren Rating von ≥4 als bedeutsam für die zu beurteilte Tätigkeit gelten.
In Abbildung 4 wird ersichtlich, dass für die genannte Tätigkeit eine gewisse sprachliche Gewandtheit unabdingbar ist. Hierbei scheint die Fähigkeit des *schriftlichen Ausdrucks* besonders wichtig, dicht gefolgt vom *mündlichen Ausdruck* und dem *schriftlichen Verständnis*.

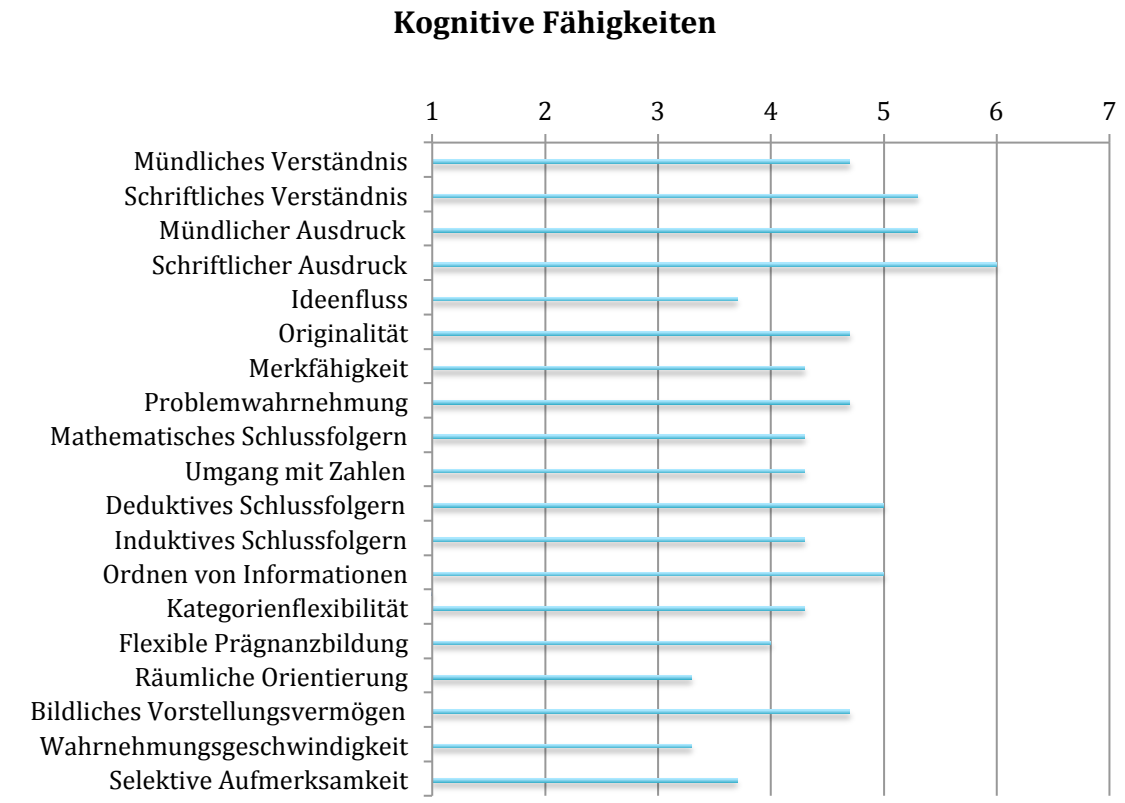


Abbildung 4: Ausschnitt über die Kognitiven Fähigkeiten aus dem Profilbogen des F-JAS (Eigene Darstellung der Ergebnisse, 2015)

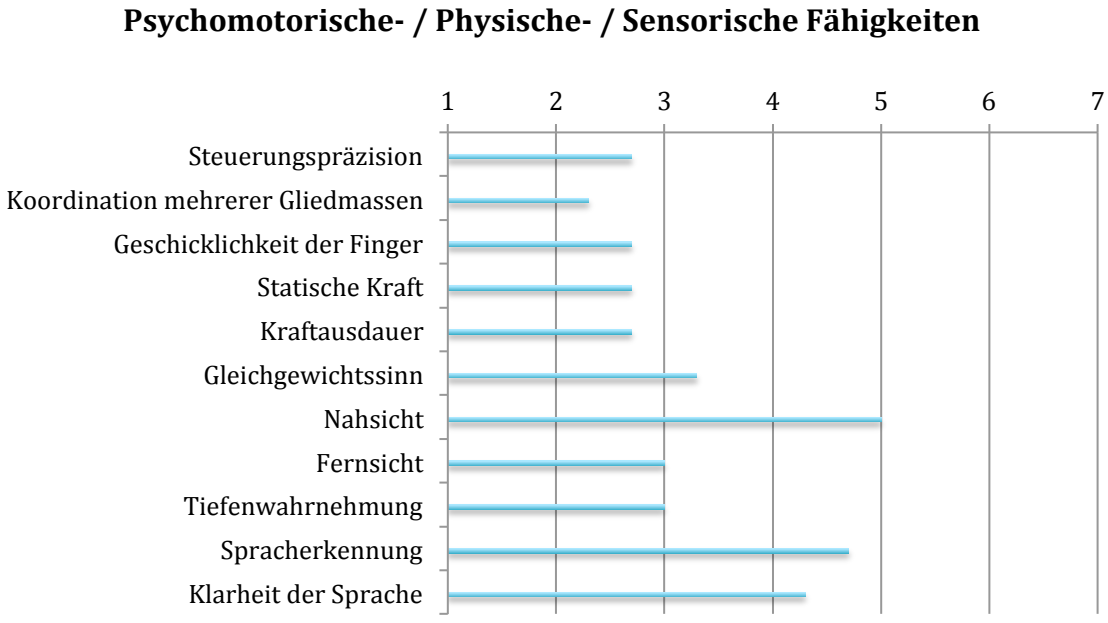


Abbildung 5: Ausschnitt über die Psychomotorischen-/ Physischen- und Sensorischen Fähigkeiten aus dem Profilbogen des F-JAS (Eigene Darstellung der Ergebnisse, 2015)

Abbildung 5 lässt sich entnehmen, dass der gesuchte Mitarbeiter für die genannte Tätigkeit keine allzu grossen Anforderungen psychomotorischer-, physischer, oder sensorischer Natur erfüllen muss. Die *Nahsicht* wurde deshalb so hoch bewertet, weil der Hauptteil der Arbeit im Büro und am Computer stattfinden wird. Wichtiger für die Gestaltung des Anforderungsprofils, ist, dass auch hier die Notwendigkeit der sprachlichen Gewandtheit des neuen Mitarbeiters mit erhöhten Werten bei den Ratings der *Spracherkennung* und der *Klarheit der Sprache*, Ausdruck annimmt.

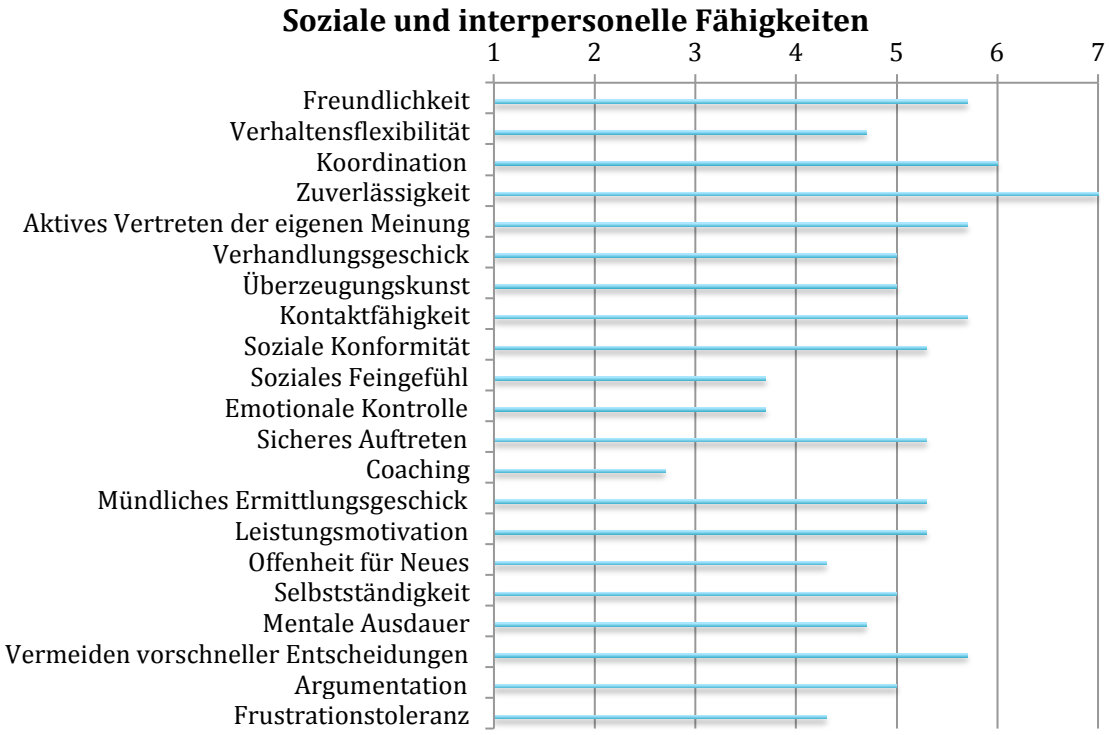


Abbildung 6: Ausschnitt über die Sozialen - und Interpersonellen Fähigkeiten aus dem Profilbogen des F-JAS (Eigene Darstellung der Ergebnisse, 2015)

Die in Abbildung 6 dargestellten Ergebnisse machen sehr deutlich, dass der neue Mitarbeiter viel Sozialkompetenz mitbringen muss. Im Vergleich zu den Abbildungen 2 und 3 sind deutlich mehr Fähigkeiten im Bereich der sozialen und interpersonellen Fähigkeiten durch den Experten hoch eingeschätzt worden. Auffällig ist, dass die *Zuverlässigkeit* des neuen Arbeitnehmers von allen Experten übereinstimmend maximal hoch eingeschätzt wurde. Ebenfalls sehr hohe Werte finden sich bei den Fähigkeiten *Koordination*, *Freundlichkeit*, *Aktives Vertreten der eigenen Meinung*, *Kontaktfähigkeit* und bei dem *Vermeiden vorschneller Entscheidungen*. Wie der Abbildung zu entnehmen ist, wurden noch zahlreiche weitere soziale und interpersonelle Fähigkeiten von den Experten als bedeutsam für die betreffende Tätigkeit eingeschätzt.

Die Auswertung des F-JAS wurde mit den mit der Tätigkeit vertrauten Experten besprochen und so gemeinsam das Anforderungsprofil mit folgenden Komponenten erstellt:

- Handwerkliche Grundausbildung und/oder Ausbildung zum/r EKAS Sicherheitsfachmann/-frau
- Fachwissen zur Handhabung sicherheitsrelevanter Prozesse
- Sehr gute schriftliche Ausdrucksfähigkeit
- Fähigkeit zur Erstellung detaillierter Dokumentationen
- Eigeninitiative und Bereitschaft, sich in die betriebseigene Materie einzudenken
- Grosse Eigenverantwortung, höchste Zuverlässigkeit
- Koordinationsgeschick
- Organisationstalent
- Sehr exakte und durchdachte Arbeitsweise
- Selbstsicheres und freundliches Auftreten, Freude an Kundenkontakt
- Fliessendes und stilsicheres Schweizerdeutsch oder Deutsch

Das entsprechende Stelleninserat befindet sich im Anhang E.

4. Diskussion

Das Personalmanagement hatte bei der Bossard & Geiser GmbH bis vor Beginn dieser Arbeit einen sehr tiefen Stellenwert in der Aufgabenhierarchie. Wie in Kapitel 1.1 als häufiges Problem der KMU beschrieben, so erfolgte das Personalmanagement der Firma bisher durch die Geschäftsleitung selbst. Die beiden Geschäftsführer der Bossard & Geiser GmbH verfügten beide weder über die zeitliche Kapazität, noch über die notwendige Erfahrung, um sich der komplexen Aufgabe des Personalmanagements angemessen zu widmen. Welche Konsequenzen daraus resultierten, wurde bei der Dokumentenanalyse zur Personalfluktuation seit Gründung der GmbH deutlich. So wurden zum Beispiel Stellen falsch definiert und ausgeschrieben, woraufhin ungeeignetes Personal eingestellt und folglich bald darauf wieder entlassen werden musste. Die Geschäftsleitung sah vor einem Jahr die Notwendigkeit ein, die Aufgaben des Personalmanagements an eine Mitarbeiterin zu delegieren. Diese verfügt allerdings ebenfalls noch über keine Erfahrung und kann sich bei ihrer Arbeit weder auf die Organisationsstruktur beziehen, noch auf bewährte Vorgehensweisen des Unternehmens in der Personalplanung und der Personalsuche stützen.

Einer der ersten notwendigen Schritte zur Verbesserung des Personalmanagements war also die Erfassung der Personalstruktur der Bossard & Geiser GmbH. Diese Grundlage ist in KMU häufig sehr mangelhaft (Brustmann,2006), wodurch sämtliche Bereiche und Prozesse des Personalmanagements beeinträchtigt sind. Dabei sind gute Personalorganisation und Aufgabenverteilung, sowie transparente Entscheidungswege gerade in KMU wichtig um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu stärken.
Gleichzeitig mit der Personalstruktur wurden auch die zugehörigen Funktionen erfasst, was sich ebenfalls als notwendig herausstellte um anschliessend einen Überblick über die gesamten zu erledigenden Aufgaben der Bossard & Geiser GmbH zu erhalten. Somit wurden auch Vakanzen in einem Umfang von 220 Stellenprozenten im Unternehmen festgestellt. Die betroffene Arbeit blieb zum Teil einfach liegen, wurde auf die internen Mitarbeiter verteilt, oder durch externe Arbeitskräfte erledigt. Diese Umstände trugen wieder nicht zur übersichtlichen Personalstrukturierung der Firma bei denn gerade durch Beschäftigungsverhältnisse mit externen Arbeitskräften werden betriebliche Strukturen noch instabiler (Brustmann, 2006). Somit war durch die Ermittlung der bestehenden Vakanz ein wertvoller Ansatzpunkt für die Personalplanung gegeben.
Die Auswahl angemessener Methoden zur Personalplanung in der Bossard & Geiser GmbH gestaltete sich schwierig. Die Anleitungen der Literatur zu strukturiertem Personalmanagement richten sich fast immer an Grossunternehmen (Winz, 2003) und sind deshalb kaum für einen 6-Mann-Betrieb anwendbar. So wurde für diese Arbeit einige Fachliteratur nach geeigneten, anpassbaren Methoden gefiltert, was zum methodischen Ansatz mit der Skontrationsrechnung innerhalb der Personalbestandsanalyse führte. Darin waren alle relevanten Parameter enthalten, welche für eine umsetzbare Personalplanung in der Bossard & Geiser GmbH nötig waren. Sie setzte voraus, dass der gegenwärtige Personalbestand des Unternehmens geprüft wurde, was auch für die anschliessende Personalbedarfsbestimmung erforderlich war. Zudem musste ein sinnvoller Planungszeitraum festgelegt werden, innerhalb welchem die zu erwartenden Abgänge und zu planenden Neuzugänge betrachtet wurden. Schlussendlich wurden auch die nicht realisierbaren Veränderungen mit einberechnet, wodurch die Skontrationsrechnung für die Bossard & Geiser GmbH speziell geeignet erschien.
Die Skontrationsrechnung ergab für die Bossard & Geiser GmbH einen prognostizierten Bestand von 7 Mitarbeitern bis zum Ende des Jahres 2015. Dieser Bestand sollte, laut der durchgeführten Berechnung, durch die Einstellung von drei neuen Mitarbeitern erreicht werden.

Um die Art der Neueinstellungen zu bestimmen, wurde eine Personalbedarfsbestimmung durchgeführt. Darin wurden mittels Experteneinschätzungen Vakanzen aufgedeckt, welche insgesamt einem Arbeitspensum von 220% entsprachen und diverse Funktionsbereiche des Unternehmens betrafen. Diese Ergebnisse galt es nun mit den Ergebnissen der Personalbestandsanalyse zu kombinieren. Das bedeutete, dass die zu erledigenden Aufgaben und das 220% Arbeitspensum sinnvoll auf drei Stellen verteilt werden musste. Mit Hilfe der Experten wurden drei Tätigkeitsprofile mit den entsprechenden Anforderungsprofilen ausgearbeitet. Bei zwei der drei Stellen war die Stellendefinition einfach und somit waren keine weiteren Analysen nötig um die erforderlichen Profile zu erhalten.
Bei der dritten Stelle liess sich das Anforderungsprofil nicht ohne weiteres aus dem Tätigkeitsbeschrieb ableiten, weshalb eine Tätigkeitsanalyse mit dem F-JAS indiziert wurde. Kleinmann et. al (2010) empfehlen eine Durchführung des F-JAS mit mindestens 6 Experten, da sonst die Qualität der Ergebnisse nicht garantiert werden kann. Bei der Bossard & Geiser GmbH standen aber leider nur 3 Experten für die Durchführung des F-JAS zur Verfügung. Auf Grund derer Einschätzungen wurde ein Anforderungsprofil für die dritte Stelle erarbeitet. Ob diese Einschätzungen qualitativ hoch genug waren oder nicht, wird sich in der Zukunft daran zeigen, ob mit Hilfe der Stelleninserate geeignete Bewerber gefunden werden können.
Natürlich hängt der Erfolg der Personalsuche nicht allein von der Qualität der in dieser Arbeit erarbeiteten Stelleninserate ab. Die Stelleninserate müssen auch an den richtigen Orten ausgeschrieben werden und die passenden Bewerber während den Vorstellungsgesprächen und Probearbeitstagen herausgefiltert werden, damit die Personalsuche insgesamt als erfolgreich eingestuft werden kann. Diese Aufgaben liegen allerdings in der Verantwortung der Bossard & Geiser GmbH. Erst nachdem die Firma Erfolge oder Misserfolge bei der Personalsuche verzeichnet hat, wird der Ertrag der vorliegenden Arbeit wirklich messbar sein. Dennoch wurde durch diese Arbeit deutlich, dass nur durch strategische Personalplanung, ausgehend von der Struktur der Firma selbst, ressourcenschonende Personalsuche betrieben werden kann.

Erwartungsgemäss war das Vorgehen zur Personalplanung im Rahmen dieser Arbeit sehr praxisorientiert und in diesem Sinne darauf ausgerichtet, dem Praxispartner Resultate in Form von Stelleninseraten zu liefern. Da die aufgewendete Zeit für dieses Vorgehen bereits in der hier angewandten, abgekürzten Form, für ein KMU wie die Bossard & Geiser GmbH

ein verhältnismässig grosser Aufwand bedeutet, mussten einige grundlegende Aspekte des Personalmanagements übergangen werden. Diese Aspekte sollen an dieser Stelle dennoch Erwähnung finden, denn in ihnen liegt viel Potential um die Qualität des Personalmanagements der Bossard & Geiser GmbH in Zukunft noch zu steigern.
Der erste Ansatzpunkt für die Bossard & Geiser GmbH, welcher im Rahmen dieser Arbeit leider nicht verfolgt werden konnte, wäre das Entwerfen einer geeigneten Unternehmensstrategie. Eine Unternehmensstrategie fasst Leitideen und Visionen zu einem Wertesystem zusammen (Studer, 2012) und bildet somit den Grundstein für ein erfolgreiches, strategisches Personalmanagement (Scholz, 2004). Die Unternehmensstrategie kann demnach als Orientierung für Entscheidungen im Personalwesen verstanden werden. Ausserdem könnte sie den Mitarbeitenden als Richtlinie dienen, welches Image der Firma nach aussen hin vertreten werden soll. Ein guter Ausgangspunkt zur Bildung der Unternehmensstrategie für die Bossard & Geiser GmbH wäre zum Beispiel der Leitsatz auf ihrer Homepage „Unser Unternehmen Bossard & Geiser ist spezialisiert auf Arbeiten in der Höhe und verbindet Handwerk, Arbeitssicherheit und Zugangstechnik zu einem massgeschneiderten Produkt“.
Der zweite Ansatzpunkt, durch den die Bossard & Geiser GmbH die Qualität ihres Personalmanagements verbessern könnte, wäre eine detaillierte Analyse ihres Humanvermögens. Die Bestimmung des Humanvermögens gehört zu einer ganzheitlichen Personalbestandsanalyse eigentlich mit dazu, konnte aber aus Kapazitätsgründen in der vorliegenden Arbeit nicht durchgeführt werden. Bei Berechnungen des Humanvermögens wird davon ausgegangen, dass die Arbeitnehmer eines Unternehmens als wichtigstes Kapital zu bilanzieren sind (Scholz, 2004). Demzufolge ist das Humankapital modulierbar durch Entscheidungen des Personalmanagements. Wenn also die Bossard & Geiser GmbH einen Überblick über ihr Humanvermögen hätte, könnte sie an dessen Entwicklung auch den Erfolg ihrer Personalpolitik ablesen.

5. Fazit und Ausblick

„Korrekturen im Personalbestand sind kostenintensiver als ihre antizipierende Vermeidung.“ Dieser Satz von Scholz (2004, S. 275) erklärt, weshalb sich eine gut fundierte Personalplanung für jedes Unternehmen lohnt, insbesondere aber für KMU, welche häufig über geringe finanzielle Spielräume verfügen als dies bei Grossunternehmen der Fall ist. Eine gute Personalplanung beginnt mit dem Verstehen vom Aufbau und den Strukturen eines Unternehmens. Bei der Bossard & Geiser GmbH war das intensive Studium der Personalakten der Schlüssel zu diesem Verständnis. Die verhältnismässig starke Fluktuation des Personals in Anbetracht der Betriebsgrösse, leistete ein Indiz dafür, dass durch die fehlende Übersicht über die Personalstruktur, nicht nach den richtig qualifizierten Mitarbeitern gesucht wurde. Deshalb war eine wichtige Voraussetzung für die Personalplanung im Falle der Bossard & Geiser GmbH, zuerst einmal den Überblick über das Personal und die dazugehörigen Funktionsbereiche zu schaffen. Erst auf dieser Grundlage wurde es den Experten der Firma möglich, die Vakanzen im Betrieb festzustellen, welchen, wie anfänglich postuliert, innerhalb dieser Arbeit erfasst und weiterverarbeitet werden sollten. Dabei spielte auch die Tatsache eine grosse Rolle, dass Arbeiten zum Teil an externe Arbeitskräfte delegiert wurden, was die Struktur des Betriebs zusätzlich instabil machte. An Hand der aufgedeckten Vakanzen erfolgte die sorgfältige Ausarbeitung einer sinnvollen Aufgabenverteilung zur Gestaltung neuer Arbeitsstellen in der Bossard & Geiser GmbH. Eine Tätigkeit so deutlich als möglich zu definieren ist essentiell, um nach den entsprechenden, mehrfachqualifizierten Arbeitskräften zu suchen. Die Personalplanung in einem kleinen Betrieb wie der Bossard & Geiser GmbH erfordert eine gewisse Kreativität. Die Methoden des professionellen, strategischen Personalmanagements der Grossunternehmen muss der Betriebsgrösse angepasst werden um realistische Resultate zu erhalten.

Ob die Bossard & Geiser GmbH die Ergebnisse dieser Arbeit sinnvoll für sich nutzen kann, hängt natürlich noch von weiteren Faktoren ab, die fortan nur noch durch das Unternehmen selbst beeinflusst werden können. Sie werden sich demnächst um die Stellenausschreibung, um Vorstellungsgespräche und Probearbeitstage, sowie deren Auswertungen kümmern müssen. Bei den Stellenausschreibungen könnte bereits in dem Sinne strategisch vorgegangen werden, dass die Ausschreibungen da erfolgen, wo auch die gesuchten Qualifizierten vorhanden sein dürften.

6. Literaturverzeichnis

BFS, Statistik der Unternehmensstruktur (STATENT)(2014). *KMU in Zahlen: das Wichtigste in Kürze.* Verfügbar unter http://www.kmu.admin.ch/politik/02961/02987/index.html?lang=de [02.06.2015].

Brustmann, E. (2006). *Personalmanagement und Personalentwicklung in KMU - Zum Stand der Forschung.* Nürnberg: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Friedrich-Alexander-Universität.

Kleinmann, M., Manzey, D., Schumacher, S. & Fleishman, E.A. (2010). *Fleishman Job Analyse System für eigenschaftsbezogene Anforderungsanalysen – Manual.* Göttingen: Hogrefe.

Kleinmann, M., Manzey, D., Schumacher, S. & Fleishman, E.A. (2010). *Fleishman Job Analyse System für eigenschaftsbezogene Anforderungsanalysen – Skalenheft.* Göttingen: Hogrefe.

KMU Portal (2014). *KMU besorgt über den Ingenieurmangel.* Verfügbar unter http://www.kmu.admin.ch/aktuell/00513/03944/03964/index.html?lang=de&print_style=yes [02.06.2015].

Mayring, P. (2007). *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken.* Weinheim: Beltz.

Ohne Verfasser – Bossard & Geiser GmbH: http://www.bossard-geiser.ch/ [02.06.2015].

Verordnung über die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei Bauarbeiten (Bauarbeitenverordnung, BauAV) vom 29. Juni 2005 (832.311.141), Stand am 1. November 2011.

Verordnung über die Verhütung von Unfällen und Berufskrankheiten (Verordnung über die Unfallverhütung, VUV) vom 19. Dezember 1983 (832.30), Stand am 15. Mai 2012.

Scholz, C. (2014). *Personalmanagement Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen.* München: Verlag Franz Vahlen GmbH.

Schweizerische Eidgenossenschaft, KMU Portal (2014). *KMU besorgt über den Igenieurmangel.* Verfügbar unter http://www.kmu.admin.ch/aktuell/00513/03944/03964/index.html?lang=de&print_style=yes [02.06.2015].

Studer, J. (2012). *Personalmanagement Ein Leitfaden für KMU* (4. Auflage). Muri-Bern: Cosmos Verlag AG.

Winz, M. (2003). *Strategisches Personalmanagement Ausgewählte Thesen zur effektiven und effizienten Planung der Personalentwicklung in KMU.* Bern: IOP-Verlag.

Anhang

Anhang A: Interviewleitfaden 31
Anhang B: Antwortbögen F-JAS 35
Anhang C: Ergebnisbogen F-JAS 47
Anhang D: Profilbogen F-JAS 51
Anhang E: Stelleninserate 53

Anhang A: Interviewleitfaden

Forschungsinteresse

- Wie sieht das Personalmanagement der Firma Bossard & Geiser GmbH heute aus?
- Wie entwickelte sich der Personalbestand seit Firmengründung und worauf sind Personalmutationen zurückzuschliessen?

Fragestellung

Wie kann die Bossard & Geiser GmbH ihre Vakanzen erfassen und sinnvoll für die Personalrekrutierung einsetzen?

Forschungsgenstand

Problematiken von KMU im Bereich Personalmanagement.

Vakanzen der Firma erfassen und sinnvoll weiterverarbeiten.

Aufdecken von Problemzonen im Personalwesen, Aufzeigen von Handlungsmöglichkeiten

Praktische Relevanz

Mit der Erhebung können zusätzlich zur Dokumentenanalyse Daten gesammelt werden, welche gewisse erhobene Informationen erklären, indem sie die Hintergründe dazu aufdecken. Das vorhandene Potential der Firma und ihren Mitarbeitern sollte in Bezug zu den aktuell vorhandenen Vakanzen gestellt werden können, um zu beurteilen, wo Hand angesetzt werden kann.

Interviewleitfaden

Maximale Offenheit: Individuelle Handlungsmuster und Vorgehen	Offenheit: Strukturiertes Nachfragen, Wissen über Zahlen und Daten aus Dokumentenanalyse
Experteninterview	
Einstieg: ca. 5 Minuten	
• Begrüssung • Information für Interviewteilnehmende • Information zum Anlass und Zielsetzung der Untersuchung • Information zum Interview und Leitfaden • Abklärung betreffend Anonymität und Einverständnis für Aufnahme des Interviews • Allfällige Fragen • (Mitschrift per Handnotizen)	

offen	←---Frageform---→	**strukturiert**
Interviewdurchführung: ca 45Min.		

	Eröffnungsstimulus	**Immanente Nachfrage / Vertiefung**
Erfahrung mit Personalmanagement	• Demografische Daten erheben → Geschlecht aufschreiben Alter Berufserfahrung Welche Bereiche des Personalmanagements betreffen Sie direkt?	
	• Können Sie sich kurz vorstellen, wie sind Sie zur heutigen Tätigkeit gekommen?	• Was war Ihre ursprüngliche Ausbildung?
	Situation: Sie benötigen eine neue Arbeitskraft. Wie gehen Sie vor?	• Können Sie das bitte etwas vertiefter erklären? • Welche Einzelschritte gehen Sie durch? • Halten Sie sich an ein bestimmtes Schema? • Worauf richten Sie Ihre Aufmerksamkeit?

	• Können Sie beispielhaft eine Situation schildern, bei welchem Sie aktiv auf Personalsuche gegangen sind?	• Können Sie das bitte etwas vertiefter erklären? • Welche Einzelschritte gingen Sie dabei durch? • Hielten Sie sich an ein bestimmtes, eventuell bereits erprobtes Schema? • Worauf richteten Sie Ihre Aufmerksamkeit?
	• Welche war Ihre bisher erfolgreichste Methode bei der Personalsuche?	• Weshalb?
	Eröffnungsstimulus	**Immanente Nachfrage / Vertiefung**
Individuelle Prozesse und Vorgehensweisen	• Wo sehen Sie Verbesserungsmöglichkeiten bei der Personalhandhabung, wie sie die Bossard & Geiser GmbH bis heute betreibt?	• Können Sie das bitte etwas vertiefter erklären? • Haben Sie individuelle Prozesse, um eine solche Situation zu meistern?
	• Wo können im Personalmanagement Fehler passieren?	• Können Sie das bitte etwas vertiefter erklären? • Haben Sie individuelle Prozesse, um eine solche Situation zu meistern?
	• Wie gehen Sie mit Situationen um, bei welchen Sie merken, dass sie aus falschen Überlegungen resultieren?	• Können Sie das bitte etwas ausführlicher erklären?
	• Welche Risiken bestehen für die Bossard & Geiser GmbH durch die aktuelle Art des Personalmanagements?	• Können Sie das bitte etwas ausführlicher erklären?
	• Ist es Ihnen bereits passiert, dass Sie Fehler im Personalmanagement gemacht haben?	• Was ist dabei schief gelaufen? • Wie sind Sie damit umgegangen? • Wie sind die beteiligten Personen damit umgegangen?

Zukünftige Lösung für Personalmanage	**Erzählstimulus**	**Immanente Nachfrage / Vertiefung**
	• Wie sähe Ihrer Meinung nach ein gutes Personalmanagement für ein KMU wie die Bossard & Geiser aus?	• Können Sie das etwas genauer beschreiben? • Welche Kriterien müssten dabei besonders beachtet werden?

	• Besteht Ihrer Meinung nach die Möglichkeit, jemanden mit fundierter Ausbildung im Personalwesen einzustellen oder für gewisse Projekte zu beschäftigen?	• Falls ja: Wie stellen Sie sich das vor? In welchen Situationen könnte dies von Nutzen sein? • Falls nein: Wie geht es Ihrer Meinung nach weiter?
Nachfragen zur Dokumen-	• Können Sie mir bei allen bisherigen Personalmutationen erklären, weshalb diese zustande gekommen sind?	• Wie wurden die Mitarbeiter gewonnen? • Weshalb verliessen sie die Bossard & Geiser GmbH wieder?
Abschluss	**Abschluss** ca. 5-10Min.	
	• Fällt Ihnen sonst noch etwas ein?	
	• Für das Interview bedanken • Nochmals auf die Anonymität hinweisen • Allfällige Fragen beantworten	

Anhang B: Antwortbögen F-JAS

Antwortbogen F-JAS

Teil A – Angaben zur Person und zur zu beurteilenden Tätigkeit

Zur Ihrer Person:

Geschlecht: ☐ weiblich ☒ männlich

Alter: 32 Jahre

Tätigkeitsinhaber/-in: ☐ Ja ☒ Nein falls nein Funktion: Chef

Berufserfahrung in der zu beurteilenden Tätigkeit: 7 Jahre *(ohne Ausbildung)*

Zur Erhebung:

Datum der Erhebung: 11. 3. 2015

Analyseebene: ☒ Tätigkeit ☐ Tätigkeitskomponente ☐ Aufgabe

Bezeichnung der zu beurteilenden Tätigkeit/Tätigkeitskomponente/Aufgabe: _____

© Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG · Nachdruck und jegliche Art der Vervielfältigung verboten · Best.-Nr. 01 342 05

Teil B – Anforderungen

Kreuzen Sie das zutreffende runde Feld an.
Machen Sie Ihre Kreuze nur auf und nicht zwischen den Antwortfeldern.

Beispiel: richtig: ① ② ③ ⑤ ⑥ ⑦ falsch: ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Es ist möglich, dass Sie gewisse Fähigkeiten nicht beurteilen müssen. Die Untersuchungsleiterin bzw. der Untersuchungsleiter wird Sie in diesem Fall zu Beginn der Befragung auffordern, ein Kreuz in das viereckige Kästchen vor der Fähigkeitsbezeichnung zu machen.

Kognitive Fähigkeiten

☐ **1. Mündliches Verständnis**
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

☐ **2. Schriftliches Verständnis**
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

☐ **3. Mündlicher Ausdruck**
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

☐ **4. Schriftlicher Ausdruck**
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

☐ **5. Ideenfluss**
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

☐ **6. Originalität**
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

☐ **7. Merkfähigkeit**
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

☐ **8. Problemwahrnehmung**
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

☐ **9. Mathematisches Schlussfolgern**
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

☐ **10. Umgang mit Zahlen**
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

☐ **11. Deduktives Schlussfolgern**
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

☐ **12. Induktives Schlussfolgern**
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

☐ **13. Ordnen von Informationen**
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

☐ **14. Kategorienflexibilität**
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

☐ **15. Geschwindigkeit der Prägnanzbildung**
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

☐ **16. Flexible Prägnanzbildung**
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

☐ **17. Räumliche Orientierung**
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

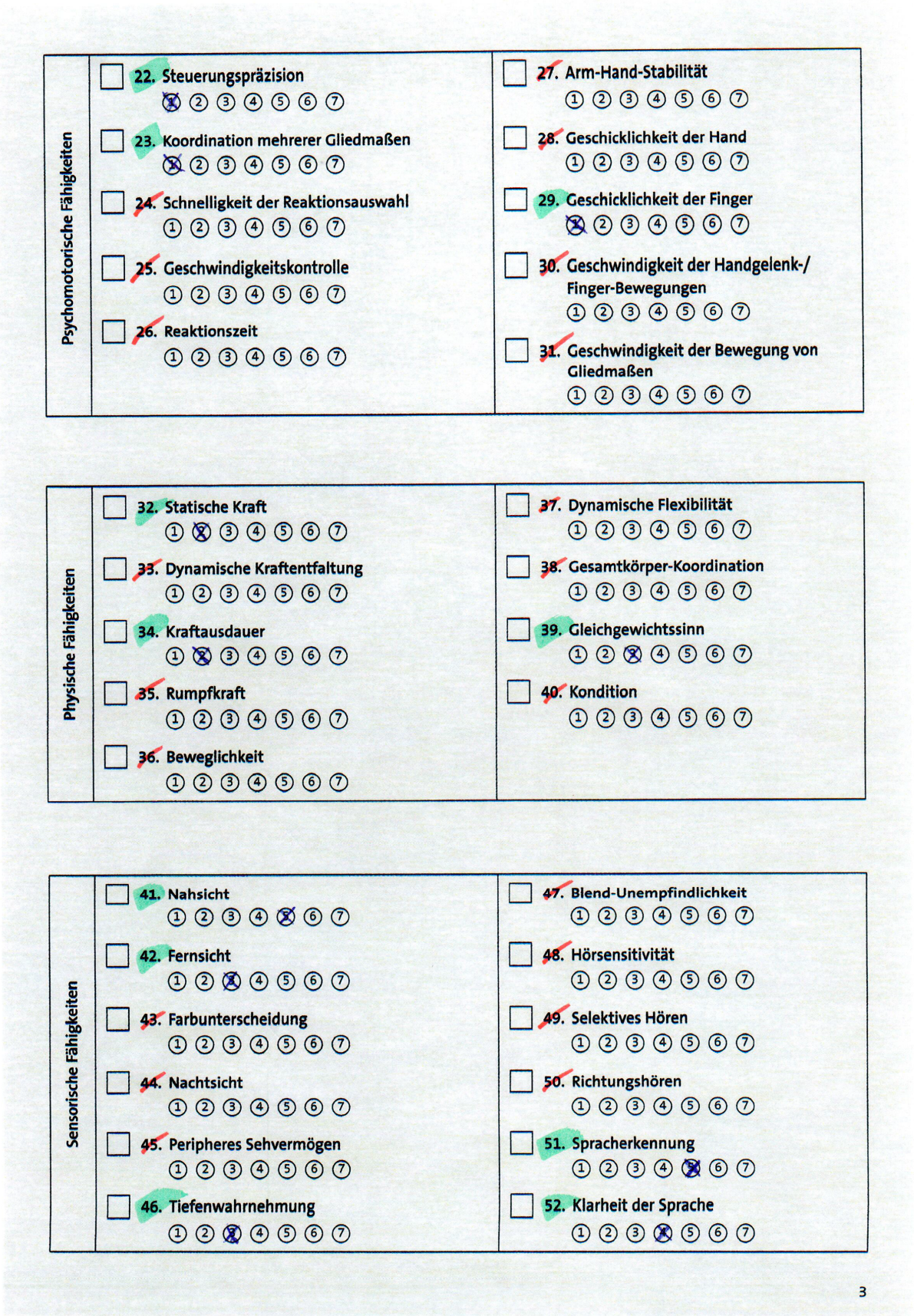
☐ **18. Bildliches Vorstellungsvermögen**
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

☐ **19. Wahrnehmungsgeschwindigkeit**
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

☐ **20. Selektive Aufmerksamkeit**
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

☐ **21. Simultane Informationsverarbeitung**
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

2



Psychomotorische Fähigkeiten

- 22. Steuerungspräzision — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 23. Koordination mehrerer Gliedmaßen — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 24. Schnelligkeit der Reaktionsauswahl — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 25. Geschwindigkeitskontrolle — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 26. Reaktionszeit — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 27. Arm-Hand-Stabilität — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 28. Geschicklichkeit der Hand — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 29. Geschicklichkeit der Finger — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 30. Geschwindigkeit der Handgelenk-/Finger-Bewegungen — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 31. Geschwindigkeit der Bewegung von Gliedmaßen — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

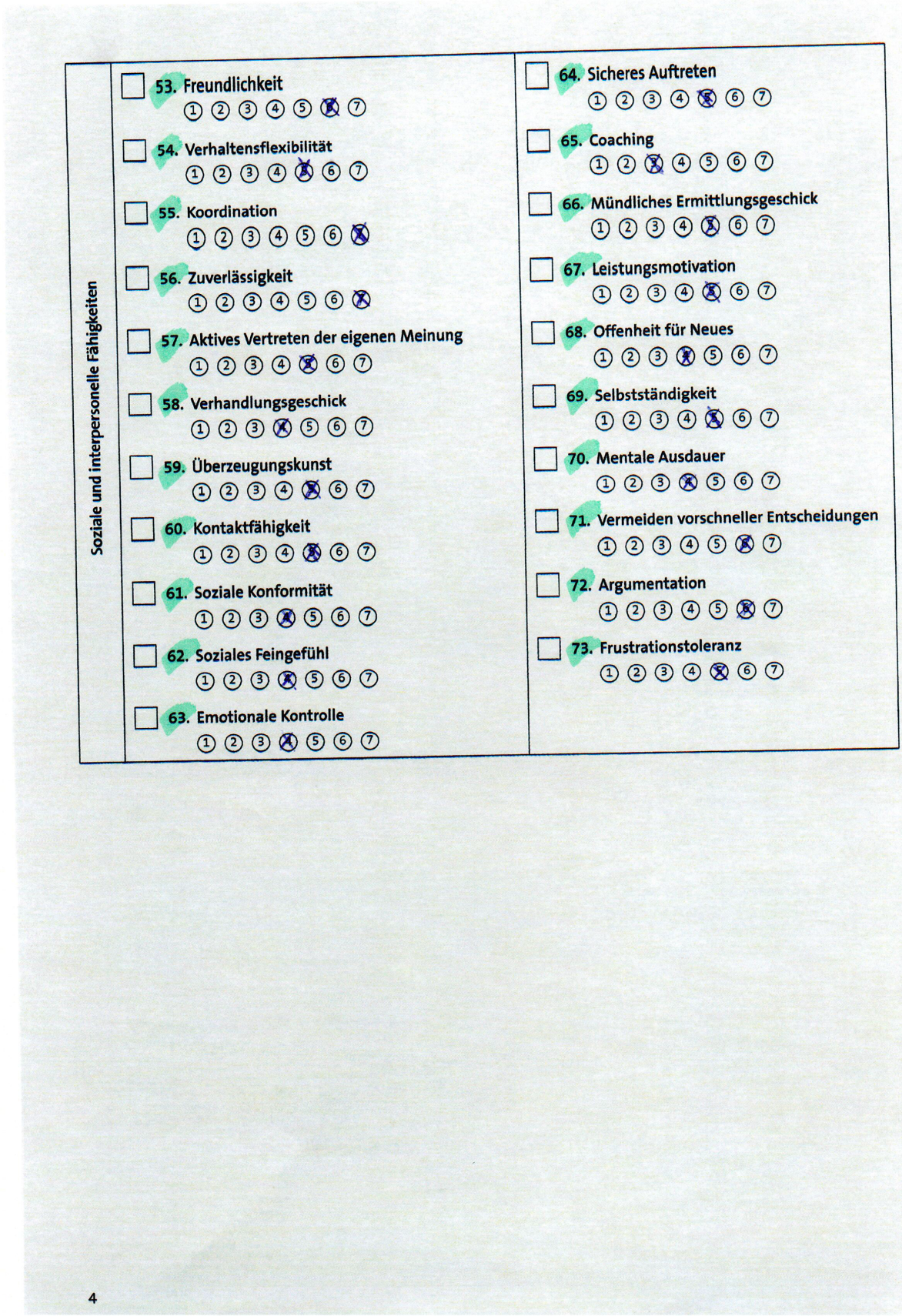
Physische Fähigkeiten

- 32. Statische Kraft — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 33. Dynamische Kraftentfaltung — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 34. Kraftausdauer — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 35. Rumpfkraft — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 36. Beweglichkeit — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 37. Dynamische Flexibilität — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 38. Gesamtkörper-Koordination — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 39. Gleichgewichtssinn — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 40. Kondition — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Sensorische Fähigkeiten

- 41. Nahsicht — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 42. Fernsicht — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 43. Farbunterscheidung — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 44. Nachtsicht — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 45. Peripheres Sehvermögen — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 46. Tiefenwahrnehmung — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 47. Blend-Unempfindlichkeit — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 48. Hörsensitivität — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 49. Selektives Hören — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 50. Richtungshören — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 51. Spracherkennung — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 52. Klarheit der Sprache — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

3



Soziale und interpersonelle Fähigkeiten

- ☐ 53. Freundlichkeit — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☐ 54. Verhaltensflexibilität — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☐ 55. Koordination — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☐ 56. Zuverlässigkeit — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☐ 57. Aktives Vertreten der eigenen Meinung — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☐ 58. Verhandlungsgeschick — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☐ 59. Überzeugungskunst — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☐ 60. Kontaktfähigkeit — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☐ 61. Soziale Konformität — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☐ 62. Soziales Feingefühl — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☐ 63. Emotionale Kontrolle — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☐ 64. Sicheres Auftreten — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☐ 65. Coaching — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☐ 66. Mündliches Ermittlungsgeschick — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☐ 67. Leistungsmotivation — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☐ 68. Offenheit für Neues — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☐ 69. Selbstständigkeit — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☐ 70. Mentale Ausdauer — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☐ 71. Vermeiden vorschneller Entscheidungen — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☐ 72. Argumentation — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☐ 73. Frustrationstoleranz — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

4

Antwortbogen **F-JAS**

Teil A – Angaben zur Person und zur zu beurteilenden Tätigkeit

Zur Ihrer Person:

Geschlecht: ☐ weiblich ☒ männlich

Alter: 30 Jahre

Tätigkeitsinhaber/-in: ☐ Ja ☒ Nein falls nein Funktion: Chefe

Berufserfahrung in der zu beurteilenden Tätigkeit: ___ Jahre *(ohne Ausbildung)*

Zur Erhebung:

Datum der Erhebung: 11.3.2015

Analyseebene: ☒ Tätigkeit ☐ Tätigkeitskomponente ☐ Aufgabe

Bezeichnung der zu beurteilenden Tätigkeit/Tätigkeitskomponente/Aufgabe: _____

© Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG · Nachdruck und jegliche Art der Vervielfältigung verboten · Best.-Nr. 01 342 05

Teil B – Anforderungen

Kreuzen Sie das zutreffende runde Feld an.
Machen Sie Ihre Kreuze nur auf und nicht zwischen den Antwortfeldern.

Beispiel: richtig: ① ② ③ ⑧ ⑤ ⑥ ⑦ falsch: ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Es ist möglich, dass Sie gewisse Fähigkeiten nicht beurteilen müssen. Die Untersuchungsleiterin bzw. der Untersuchungsleiter wird Sie in diesem Fall zu Beginn der Befragung auffordern, ein Kreuz in das viereckige Kästchen vor der Fähigkeitsbezeichnung zu machen.

Kognitive Fähigkeiten

☐ 1. Mündliches Verständnis
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

☐ 2. Schriftliches Verständnis
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

☐ 3. Mündlicher Ausdruck
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

☐ 4. Schriftlicher Ausdruck
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

☐ 5. Ideenfluss
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

☐ 6. Originalität
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

☐ 7. Merkfähigkeit
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

☐ 8. Problemwahrnehmung
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

☐ 9. Mathematisches Schlussfolgern
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

☐ 10. Umgang mit Zahlen
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

☐ 11. Deduktives Schlussfolgern
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

☐ 12. Induktives Schlussfolgern
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

☐ 13. Ordnen von Informationen
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

☐ 14. Kategorienflexibilität
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

☐ 15. Geschwindigkeit der Prägnanzbildung
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

☐ 16. Flexible Prägnanzbildung
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

☐ 17. Räumliche Orientierung
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

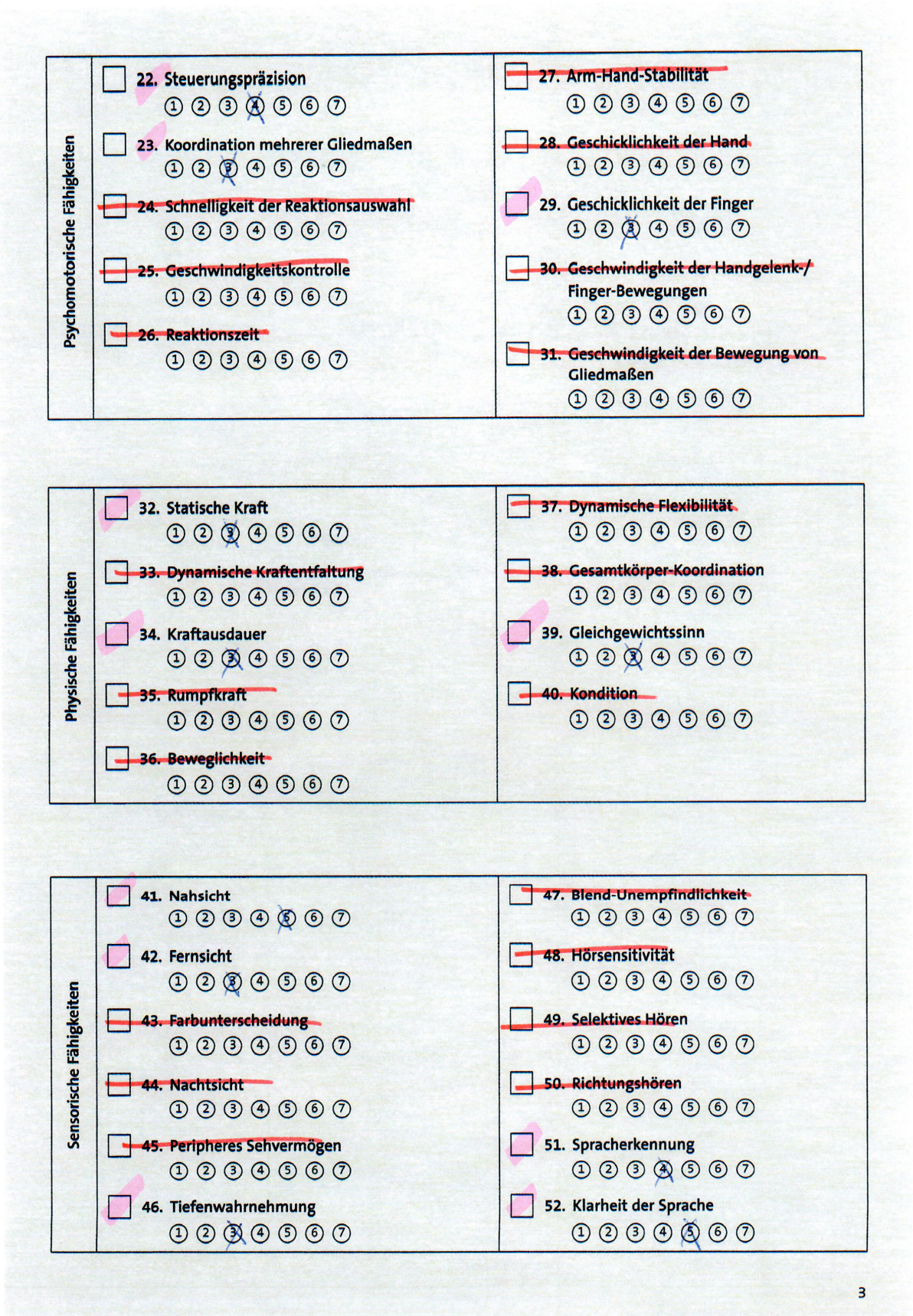
☐ 18. Bildliches Vorstellungsvermögen
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

☐ 19. Wahrnehmungsgeschwindigkeit
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

☐ 20. Selektive Aufmerksamkeit
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

☐ 21. Simultane Informationsverarbeitung
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

2



Psychomotorische Fähigkeiten

22. Steuerungspräzision
1 2 3 4 5 6 7

23. Koordination mehrerer Gliedmaßen
1 2 3 4 5 6 7

24. Schnelligkeit der Reaktionsauswahl
1 2 3 4 5 6 7

25. Geschwindigkeitskontrolle
1 2 3 4 5 6 7

26. Reaktionszeit
1 2 3 4 5 6 7

27. Arm-Hand-Stabilität
1 2 3 4 5 6 7

28. Geschicklichkeit der Hand
1 2 3 4 5 6 7

29. Geschicklichkeit der Finger
1 2 3 4 5 6 7

30. Geschwindigkeit der Handgelenk-/ Finger-Bewegungen
1 2 3 4 5 6 7

31. Geschwindigkeit der Bewegung von Gliedmaßen
1 2 3 4 5 6 7

Physische Fähigkeiten

32. Statische Kraft
1 2 3 4 5 6 7

33. Dynamische Kraftentfaltung
1 2 3 4 5 6 7

34. Kraftausdauer
1 2 3 4 5 6 7

35. Rumpfkraft
1 2 3 4 5 6 7

36. Beweglichkeit
1 2 3 4 5 6 7

37. Dynamische Flexibilität
1 2 3 4 5 6 7

38. Gesamtkörper-Koordination
1 2 3 4 5 6 7

39. Gleichgewichtssinn
1 2 3 4 5 6 7

40. Kondition
1 2 3 4 5 6 7

Sensorische Fähigkeiten

41. Nahsicht
1 2 3 4 5 6 7

42. Fernsicht
1 2 3 4 5 6 7

43. Farbunterscheidung
1 2 3 4 5 6 7

44. Nachtsicht
1 2 3 4 5 6 7

45. Peripheres Sehvermögen
1 2 3 4 5 6 7

46. Tiefenwahrnehmung
1 2 3 4 5 6 7

47. Blend-Unempfindlichkeit
1 2 3 4 5 6 7

48. Hörsensitivität
1 2 3 4 5 6 7

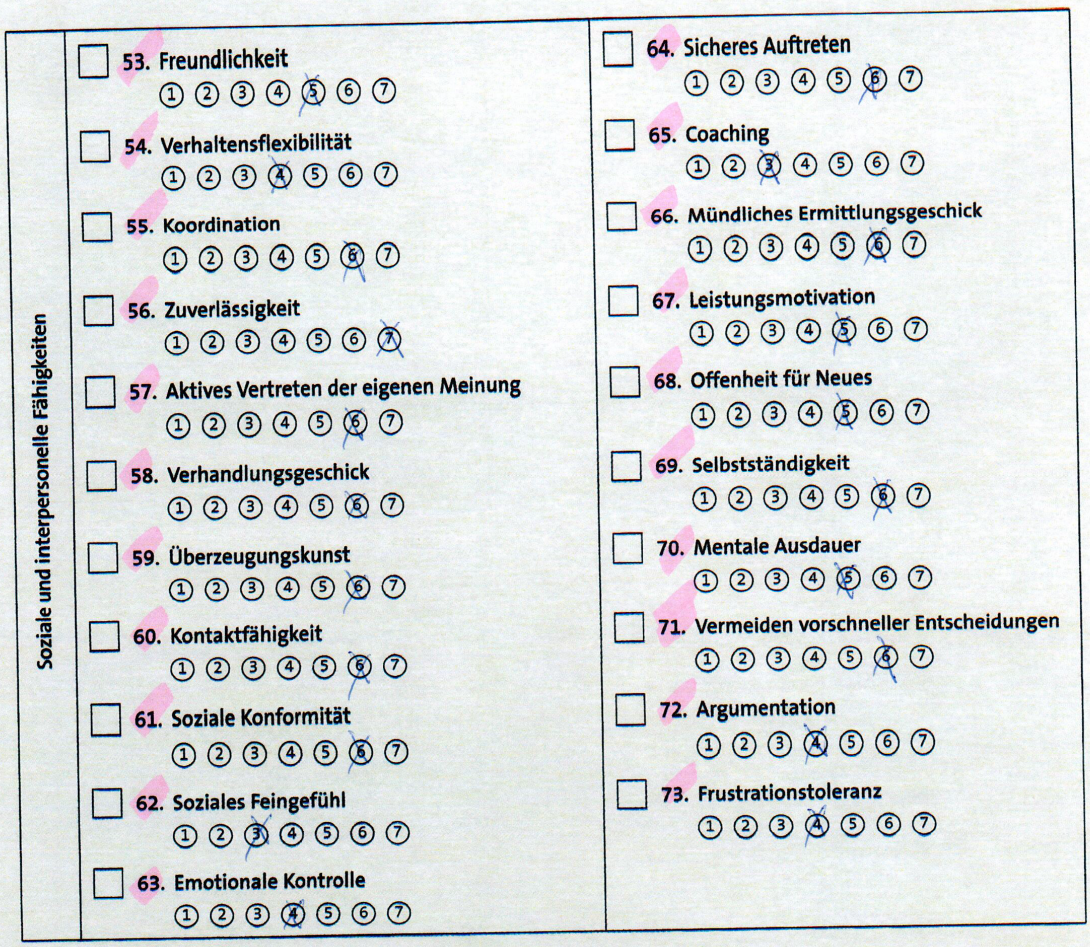
49. Selektives Hören
1 2 3 4 5 6 7

50. Richtungshören
1 2 3 4 5 6 7

51. Spracherkennung
1 2 3 4 5 6 7

52. Klarheit der Sprache
1 2 3 4 5 6 7

3



Soziale und interpersonelle Fähigkeiten

53. Freundlichkeit
1 2 3 4 5 6 7

54. Verhaltensflexibilität
1 2 3 4 5 6 7

55. Koordination
1 2 3 4 5 6 7

56. Zuverlässigkeit
1 2 3 4 5 6 7

57. Aktives Vertreten der eigenen Meinung
1 2 3 4 5 6 7

58. Verhandlungsgeschick
1 2 3 4 5 6 7

59. Überzeugungskunst
1 2 3 4 5 6 7

60. Kontaktfähigkeit
1 2 3 4 5 6 7

61. Soziale Konformität
1 2 3 4 5 6 7

62. Soziales Feingefühl
1 2 3 4 5 6 7

63. Emotionale Kontrolle
1 2 3 4 5 6 7

64. Sicheres Auftreten
1 2 3 4 5 6 7

65. Coaching
1 2 3 4 5 6 7

66. Mündliches Ermittlungsgeschick
1 2 3 4 5 6 7

67. Leistungsmotivation
1 2 3 4 5 6 7

68. Offenheit für Neues
1 2 3 4 5 6 7

69. Selbstständigkeit
1 2 3 4 5 6 7

70. Mentale Ausdauer
1 2 3 4 5 6 7

71. Vermeiden vorschneller Entscheidungen
1 2 3 4 5 6 7

72. Argumentation
1 2 3 4 5 6 7

73. Frustrationstoleranz
1 2 3 4 5 6 7

4

Antwortbogen F-JAS

Teil A – Angaben zur Person und zur zu beurteilenden Tätigkeit

Zur Ihrer Person:

Geschlecht: ☒ weiblich ☐ männlich

Alter: 28 Jahre

Tätigkeitsinhaber/-in: ☒ Ja ☐ Nein falls nein Funktion: _____

Berufserfahrung in der zu beurteilenden Tätigkeit: 1 Jahre *(ohne Ausbildung)*

Zur Erhebung:

Datum der Erhebung: 11. März 2015

Analyseebene: ☒ Tätigkeit ☐ Tätigkeitskomponente ☐ Aufgabe

Bezeichnung der zu beurteilenden Tätigkeit/Tätigkeitskomponente/Aufgabe: _____

© Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG · Nachdruck und jegliche Art der Vervielfältigung verboten · Best.-Nr. 01 342 05

Teil B – Anforderungen

Kreuzen Sie das zutreffende runde Feld an.
Machen Sie Ihre Kreuze nur auf und nicht zwischen den Antwortfeldern.

Beispiel: richtig: ① ② ③ ⊗ ⑤ ⑥ ⑦ falsch: ① ② ③ ④ ⑤ ⊗ ⑦

Es ist möglich, dass Sie gewisse Fähigkeiten nicht beurteilen müssen. Die Untersuchungsleiterin bzw. der Untersuchungsleiter wird Sie in diesem Fall zu Beginn der Befragung auffordern, ein Kreuz in das viereckige Kästchen vor der Fähigkeitsbezeichnung zu machen.

Kognitive Fähigkeiten

☐ 1. Mündliches Verständnis ① ② ③ ⊗ ⑤ ⑥ ⑦	☐ 12. Induktives Schlussfolgern ① ② ③ ④ ⊗ ⑥ ⑦
☐ 2. Schriftliches Verständnis ① ② ③ ⊗ ⑤ ⑥ ⑦	☐ 13. Ordnen von Informationen ① ② ③ ⊗ ⑤ ⑥ ⑦
☐ 3. Mündlicher Ausdruck ① ② ③ ④ ⊗ ⑥ ⑦	☐ 14. Kategorienflexibilität ① ② ③ ⊗ ⑤ ⑥ ⑦
☐ 4. Schriftlicher Ausdruck ① ② ③ ④ ⑤ ⊗ ⑦	☒ 15. Geschwindigkeit der Prägnanzbildung ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
☐ 5. Ideenfluss ① ② ③ ⊗ ⑤ ⑥ ⑦	☐ 16. Flexible Prägnanzbildung ① ② ⊗ ④ ⑤ ⑥ ⑦
☐ 6. Originalität ① ② ⊗ ④ ⑤ ⑥ ⑦	☐ 17. Räumliche Orientierung ① ⊗ ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
☐ 7. Merkfähigkeit ① ② ③ ⊗ ⑤ ⑥ ⑦	☐ 18. Bildliches Vorstellungsvermögen ① ② ③ ⊗ ⑤ ⑥ ⑦
☐ 8. Problemwahrnehmung ① ② ⊗ ④ ⑤ ⑥ ⑦	☐ 19. Wahrnehmungsgeschwindigkeit ① ② ③ ⊗ ⑤ ⑥ ⑦
☐ 9. Mathematisches Schlussfolgern ① ② ⊗ ④ ⑤ ⑥ ⑦	☐ 20. Selektive Aufmerksamkeit ① ② ③ ⊗ ⑤ ⑥ ⑦
☐ 10. Umgang mit Zahlen ① ② ⊗ ④ ⑤ ⑥ ⑦	☒ 21. Simultane Informationsverarbeitung ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
☐ 11. Deduktives Schlussfolgern ① ② ③ ⊗ ⑤ ⑥ ⑦	

2

Psychomotorische Fähigkeiten

- ☐ 22. Steuerungspräzision — ① ② (3) ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☐ 23. Koordination mehrerer Gliedmaßen — ① ② (3) ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☒ 24. Schnelligkeit der Reaktionsauswahl — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☒ 25. Geschwindigkeitskontrolle — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☒ 26. Reaktionszeit — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☒ 27. Arm-Hand-Stabilität — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☒ 28. Geschicklichkeit der Hand — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☐ 29. Geschicklichkeit der Finger — ① ② ③ (4) ⑤ ⑥ ⑦
- ☒ 30. Geschwindigkeit der Handgelenk-/Finger-Bewegungen — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☒ 31. Geschwindigkeit der Bewegung von Gliedmaßen — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Physische Fähigkeiten

- ☐ 32. Statische Kraft — ① ② (3) ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☒ 33. Dynamische Kraftentfaltung — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☐ 34. Kraftausdauer — ① ② (3) ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☒ 35. Rumpfkraft — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☒ 36. Beweglichkeit — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☒ 37. Dynamische Flexibilität — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☒ 38. Gesamtkörper-Koordination — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☐ 39. Gleichgewichtssinn — ① ② ③ (4) ⑤ ⑥ ⑦
- ☒ 40. Kondition — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Sensorische Fähigkeiten

- ☐ 41. Nahsicht — ① ② ③ ④ (5) ⑥ ⑦
- ☐ 42. Fernsicht — ① ② (3) ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☒ 43. Farbunterscheidung — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☒ 44. Nachtsicht — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☒ 45. Peripheres Sehvermögen — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☐ 46. Tiefenwahrnehmung — ① ② (3) ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☒ 47. Blend-Unempfindlichkeit — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☒ 48. Hörsensitivität — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☒ 49. Selektives Hören — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☒ 50. Richtungshören — ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- ☐ 51. Spracherkennung — ① ② ③ ④ (5) ⑥ ⑦
- ☐ 52. Klarheit der Sprache — ① ② ③ (4) ⑤ ⑥ ⑦

3

Soziale und interpersonelle Fähigkeiten

53. Freundlichkeit
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

54. Verhaltensflexibilität
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

55. Koordination
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

56. Zuverlässigkeit
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

57. Aktives Vertreten der eigenen Meinung
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

58. Verhandlungsgeschick
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

59. Überzeugungskunst
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

60. Kontaktfähigkeit
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

61. Soziale Konformität
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

62. Soziales Feingefühl
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

63. Emotionale Kontrolle
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

64. Sicheres Auftreten
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

65. Coaching
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

66. Mündliches Ermittlungsgeschick
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

67. Leistungsmotivation
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

68. Offenheit für Neues
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

69. Selbstständigkeit
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

70. Mentale Ausdauer
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

71. Vermeiden vorschneller Entscheidungen
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

72. Argumentation
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

73. Frustrationstoleranz
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

4

Anhang C: Ergebnisbogen F-JAS

F-JAS

Ergebnisbogen

Analyseebene: ☒ Tätigkeit ☐ Tätigkeitskomponente ☐ Aufgabe

Bezeichnung der zu beurteilenden Tätigkeit/Tätigkeitskomponente/Aufgabe: _____

Anforderung	Einzelwerte der Beurteiler	Summe Einzelwerte / Anzahl der Beurteiler =	Skalenwert	Min	Max
Kognitive Fähigkeiten					
1. Mündliches Verständnis	4 5 5	14 : 3 =	4.7	4	5
2. Schriftliches Verständnis	5 5 6	16 : 3 =	5.3	5	6
3. Mündlicher Ausdruck	5 6 5	16 : 3 =	5.3	5	6
4. Schriftlicher Ausdruck	6 6 6	18 : 3 =	6	6	6
5. Ideenfluss	4 3 4	11 : 3 =	3.7	3	4
6. Originalität	3 5 6	14 : 3 =	4.7	3	6
7. Merkfähigkeit	4 4 5	13 : 3 =	4.3	4	5
8. Problemwahrnehmung	3 5 6	14 : 3 =	4.7	3	6
9. Mathematisches Schlussfolgern	3 5 5	13 : 3 =	4.3	3	5
10. Umgang mit Zahlen	3 4 6	13 : 3 =	4.3	3	6
11. Deduktives Schlussfolgern	4 4 7	15 : 3 =	5	4	7
12. Induktives Schlussfolgern	5 3 5	13 : 3 =	4.3	3	5
13. Ordnen von Informationen	4 5 6	15 : 3 =	5	4	6
14. Kategorienflexibilität	4 5 4	13 : 3 =	4.3	4	5
15. Geschwindigkeit der Prägnanzbildung		: =			

© Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG · Nachdruck und jegliche Art der Vervielfältigung verboten · Best.-Nr. 01 342 06

Anforderung	Einzelwerte der Beurteiler	Summe Einzelwerte / Anzahl der Beurteiler =	Skalenwert	Min	Max	
Kognitive Fähigkeiten						
16. Flexible Prägnanzbildung	4 4 4	12 : 3 =	4	4	4	←
17. Räumliche Orientierung	2 5 3	10 : 3 =	3.3	2	5	
18. Bildliches Vorstellungsvermögen	5 5 4	14 : 3 =	4.7	4	5	
19. Wahrnehmungsgeschwindigkeit	4 2 4	10 : 3 =	3.3	2	4	
20. Selektive Aufmerksamkeit	4 3 4	11 : 3 =	3.7	3	4	
21. Simultane Informationsverarbeitung		: =				
Psychomotorische Fähigkeiten						
22. Steuerungspräzision	3 1 4	8 : 3 =	2.7	1	4	*
23. Koordination mehrerer Gliedmaßen	3 1 3	7 : 3 =	2.3	1	3	
24. Schnelligkeit der Reaktionsauswahl		: =				
25. Geschwindigkeitskontrolle		: =				
26. Reaktionszeit		: =				
27. Arm-Hand-Stabilität		: =				
28. Geschicklichkeit der Hand		: =				
29. Geschicklichkeit der Finger	4 1 3	8 : 3 =	2.7	1	4	*
30. Geschwindigkeit der Handgelenk-/Finger-Bewegungen		: =				
31. Geschwindigkeit der Bewegung von Gliedmaßen		: =				
Physische Fähigkeiten						
32. Statische Kraft	3 2 3	8 : 3 =	2.7	2	3	
33. Dynamische Kraftentfaltung		: =				

| Physische Fähigkeiten | | |

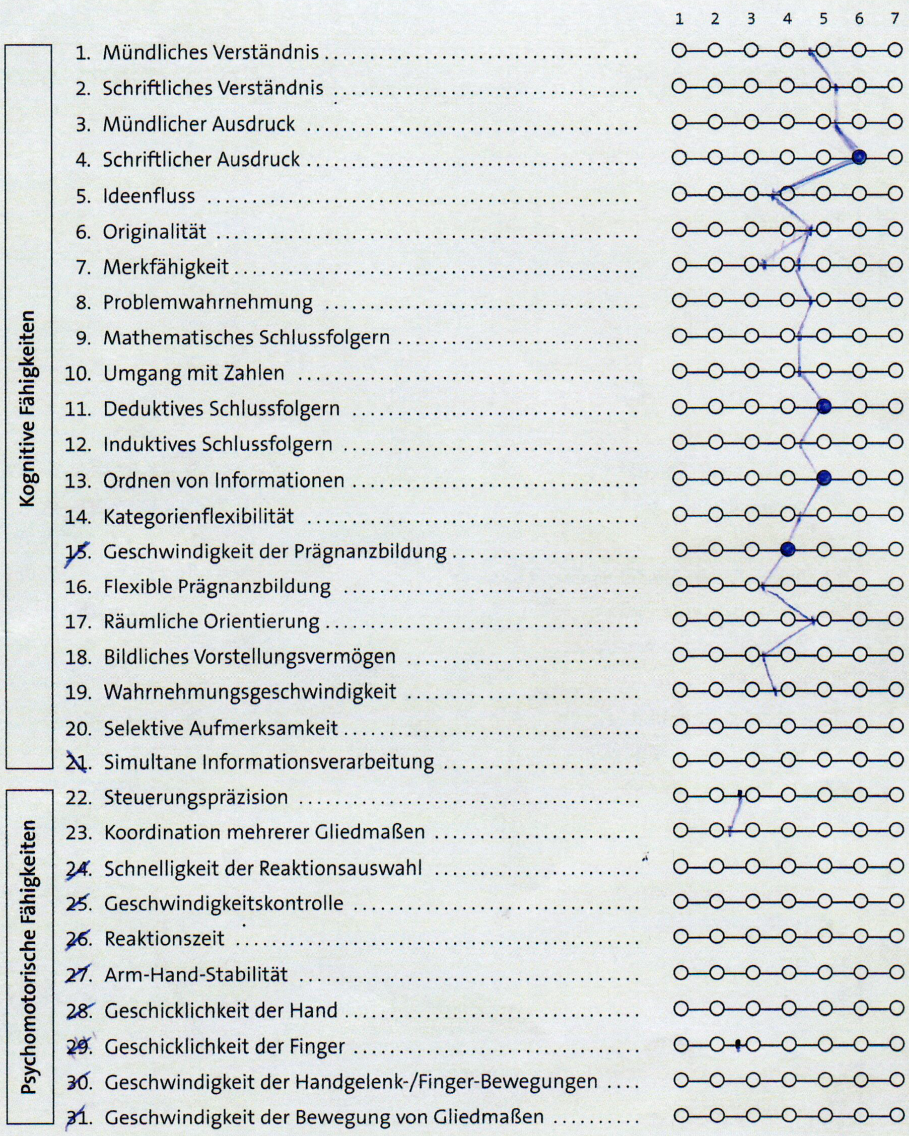
Anforderung	Einzelwerte der Beurteiler	Summe Einzelwerte / Anzahl der Beurteiler =	Skalenwert	Min	Max
Soziale und interpersonelle Fähigkeiten					
53. Freundlichkeit	6 6 5	17 : 3 =	5.7	5	6
54. Verhaltensflexibilität	5 5 4	14 : 3 =	4.7	4	5
55. Koordination	5 7 6	18 : 3 =	6	5	7
56. Zuverlässigkeit	7 7 7	21 : 3 =	7	7	7 ← !
57. Aktives Vertreten der eigenen Meinung	6 5 6	17 : 3 =	5.7	5	6
58. Verhandlungsgeschick	5 4 6	15 : 3 =	5	4	6
59. Überzeugungskunst	4 5 6	15 : 3 =	5	4	6
60. Kontaktfähigkeit	6 5 6	17 : 3 =	5.7	5	6
61. Soziale Konformität	6 4 6	16 : 3 =	5.3	4	6
62. Soziales Feingefühl	4 4 3	11 : 3 =	3.7	3	4
63. Emotionale Kontrolle	3 4 4	11 : 3 =	3.7	3	4
64. Sicheres Auftreten	5 5 6	16 : 3 =	5.3	5	6
65. Coaching	2 3 3	8 : 3 =	2.7	2	3
66. Mündliches Ermittlungsgeschick	5 5 6	16 : 3 =	5.3	5	6
67. Leistungsmotivation	6 5 5	16 : 3 =	5.3	5	6
68. Offenheit für Neues	4 4 5	13 : 3 =	4.3	4	5
69. Selbstständigkeit	4 5 6	15 : 3 =	5	4	6
70. Mentale Ausdauer	5 4 5	14 : 3 =	4.7	4	5
71. Vermeiden vorschneller Entscheidungen	5 6 6	17 : 3 =	5.7	5	6
72. Argumentation	5 6 4	15 : 3 =	5	4	6
73. Frustrationstoleranz	4 5 4	13 : 3 =	4.3	4	5

Anhang D: Profilbogen F-JAS

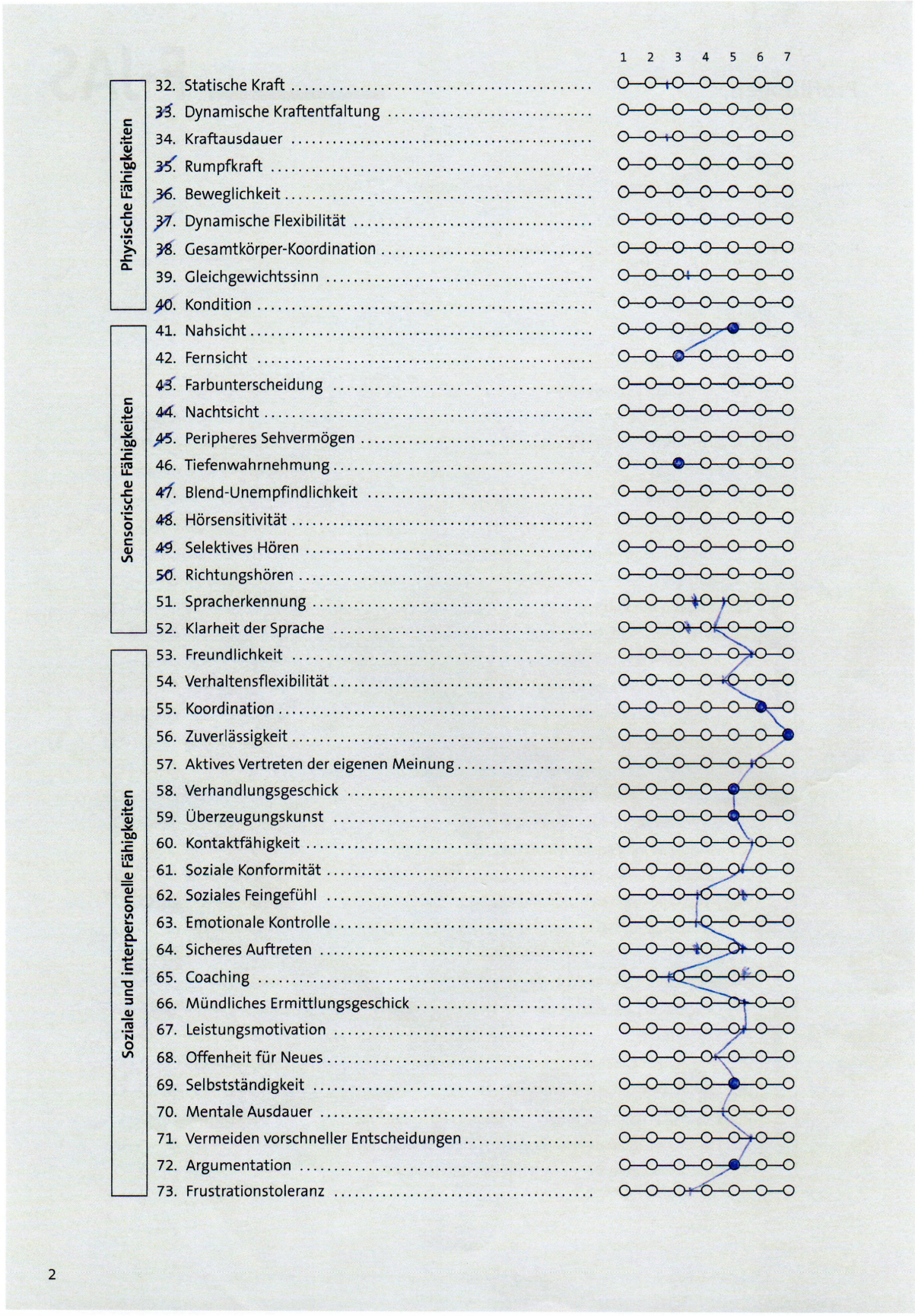
Profilbogen **F-JAS**

Analyseebene: ☒ Tätigkeit ☐ Tätigkeitskomponente ☐ Aufgabe

Bezeichnung der zu beurteilenden Tätigkeit/Tätigkeitskomponente/Aufgabe: _____



© Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG · Nachdruck und jegliche Art der Vervielfältigung verboten · Best.-Nr. 01 342 07


1 2 3 4 5 6 7
Physische Fähigkeiten
32. Statische Kraft
33. Dynamische Kraftentfaltung
34. Kraftausdauer
35. Rumpfkraft
36. Beweglichkeit
37. Dynamische Flexibilität
38. Gesamtkörper-Koordination
39. Gleichgewichtssinn
40. Kondition
Sensorische Fähigkeiten
41. Nahsicht
42. Fernsicht
43. Farbunterscheidung
44. Nachtsicht
45. Peripheres Sehvermögen
46. Tiefenwahrnehmung
47. Blend-Unempfindlichkeit
48. Hörsensitivität
49. Selektives Hören
50. Richtungshören
51. Spracherkennung
52. Klarheit der Sprache
Soziale und interpersonelle Fähigkeiten
53. Freundlichkeit
54. Verhaltensflexibilität
55. Koordination
56. Zuverlässigkeit
57. Aktives Vertreten der eigenen Meinung
58. Verhandlungsgeschick
59. Überzeugungskunst
60. Kontaktfähigkeit
61. Soziale Konformität
62. Soziales Feingefühl
63. Emotionale Kontrolle
64. Sicheres Auftreten
65. Coaching
66. Mündliches Ermittlungsgeschick
67. Leistungsmotivation
68. Offenheit für Neues
69. Selbstständigkeit
70. Mentale Ausdauer
71. Vermeiden vorschneller Entscheidungen
72. Argumentation
73. Frustrationstoleranz
2

Anhang E: Stelleninserate

Als Spezialisten für Absturzsicherungen bietet die Firma **Bossard & Geiser GmbH**, mit Sitz in Münchenstein BL, ihrer anspruchsvollen Kundschaft massgeschneiderte Lösungen für die Arbeit in der Höhe. Unser Team, bestehend aus Handwerkern verschiedenster Berufsgattungen, konzipiert, montiert und instruiert massgeschneiderte Lösungen für Arbeiten in der Höhe.



Wir bieten zu jedem Konzept die idealen Materialien und Ausrüstung und führen die vom Hersteller vorgegebenen jährlichen Prüfungen Fachgerecht durch.

In unserer eigenen Schulungshalle führen wir Schulungen nach den Standards von absturzrisiko.ch durch, welche von der SUVA anerkannt werden und für Arbeiten mit persönlicher Sicherheitsausrüstung gegen Absturz (PSAgA) Pflicht sind.

Zur Verstärkung unseres Teams suchen wir per sofort oder nach Absprache eine/n motivierte/n

Mitarbeiter/in Sicherheitskonzeptionierung und Materialverwaltung (80 – 100%)

Tätigkeitsbereich:

- Konzeptionierung und Planung von Absturzsicherungsanlagen in Zusammenarbeit mit Kunden
- Schriftliches und bildliches Darstellen der realisierten Konzepte für Abgabe an Kunden
- Ausarbeiten von anlagenspezifischen Anwenderinstruktionen
- Eruierung und Bestellung des erforderlichen Materials zur Montage
- Kundenbetreuung im Bezug auf jährliche Anlagen- und Materialprüfungen
- Entwicklung und Nachführung von Prüfprotokollen
- Datenbank über Materialverwaltung führen, Handhabung entsprechender Unterlagen
- Korrespondenz per Mail, Telefon und Briefpost mit Kunden und Lieferanten

Ihr Profil:

- Idealerweise verfügen Sie über eine handwerkliche Grundausbildung und/oder die Ausbildung zum/r EKAS Sicherheitsfachmann/-frau und/oder Fachwissen zur Handhabung sicherheitsrelevanter Prozesse
- Kenntnisse in Montagetechnik, Bauphysik oder Statik sind von Vorteil aber kein Muss.
- Sehr gute schriftliche Ausdrucksfähigkeit, Freude an der Erstellung detaillierter Dokumentationen
- Eigeninitiative und Bereitschaft, sich in die betriebseigene Materie einzudenken
- Grosse Eigenverantwortung, höchste Zuverlässigkeit
- Koordinationsgeschick, Organisationstalent
- Sehr exakte und durchdachte Arbeitsweise
- Selbstsicheres aber freundliches Auftreten, Freude an Kundenkontakt
- Fliessendes und stilsicheres Schweizerdeutsch oder Deutsch

Wir bieten:

- Eine anspruchsvolle und vielseitige Tätigkeit in einem familiären Team.
- Viel Bewegungsfreiraum; Mitdenken ist sehr erwünscht
- Faire Entlöhnung und Möglichkeit zur Weiterbildung

Interessiert? Dann freuen wir uns auf Ihre ausschliesslich elektronische Bewerbung an:
Bossard & Geiser GmbH, Gabriela Rafique, Mail : gabriela.rafique@bossard-geiser.ch
Bei Fragen: Tel 061 599 84 94 Web : www.bossard-geiser.ch

Als Spezialisten für Absturzsicherungen bietet die Firma **Bossard & Geiser GmbH**, mit Sitz in Münchenstein BL, ihrer anspruchsvollen Kundschaft massgeschneiderte Lösungen für die Arbeit in der Höhe. Unser Team, bestehend aus Handwerkern verschiedenster Berufsgattungen, konzipiert, montiert und instruiert massgeschneiderte Lösungen für Arbeiten in der Höhe.



Wir bieten zu jedem Konzept die idealen Materialien und Ausrüstung und führen die vom Hersteller vorgegebenen jährlichen Prüfungen fachgerecht durch.

In unserer eigenen Schulungshalle führen wir Schulungen nach den Standards von absturzrisiko.ch durch, welche von der SUVA anerkannt werden und für Arbeiten mit persönlicher Sicherheitsausrüstung gegen Absturz (PSAgA) Pflicht sind.

Zur Verstärkung unseres Teams suchen wir per sofort oder nach Absprache eine/n motivierte/n

Mitarbeiter/in Personaladministration und Kursorganisation (50%)

Tätigkeitsbereich:

- Administrative Arbeiten im Personalwesen: Ein-/Austrittsformalitäten, Kommunikation mit Ämtern und Versicherungen, Arbeitszeit- und Lohnabrechnungen
- Koordination von Kursterminen mit Kunden, Kursleitern und verpflegendem Restaurant
- Vor- und Nachbereitung der Kursunterlagen
- Bearbeitung von Kursanfragen, Beratung der Kunden bezüglich Kurs- und übrigen Angeboten
- Mitarbeit bei Entgegennahme und Weiterverarbeitung von Materialbestellungen
- Allgemeine administrative Aufgaben des Alltagsgeschäfts

Ihr Profil:

- Idealerweise verfügen Sie bereits über Erfahrung im Personalwesen und administrativen Belangen
- Sie sind ein Organisationstalent und behalten auch bei kurzfristigen Aktionen die Übersicht
- Eigeninitiative und Bereitschaft, sich in die betriebseigene Materie einzudenken
- Grosse Eigenverantwortung, höchste Zuverlässigkeit
- Exaktes Arbeiten im Umgang mit Materialbestellungen
- Freundliches Auftreten, Freude an Kundenkontakt
- Fliessendes und stilsicheres Schweizerdeutsch oder Deutsch, Fremdsprachen willkommen
- Langfristige Anstellung erwünscht

Wir bieten:

- Eine anspruchsvolle und vielseitige Tätigkeit in einem familiären Team.
- Viel Bewegungsfreiraum; Mitdenken ist sehr erwünscht
- Faire Entlöhnung und Möglichkeit zur stetigen Weiterbildung

Interessiert? Dann freuen wir uns auf Ihre ausschliesslich Bewerbung an
Bossard & Geiser GmbH, Gabriela Rafique, Mail : gabriela.rafique@bossard-geiser.ch
Bei Fragen: Tel 061 599 84 94 Web : www.bossard-geiser.ch

Als Spezialisten für Absturzsicherungen bietet die Firma **Bossard & Geiser GmbH**, mit Sitz in Münchenstein BL, ihrer anspruchsvollen Kundschaft massgeschneiderte Lösungen für die Arbeit in der Höhe. Unser Team, bestehend aus Handwerkern verschiedenster Berufsgattungen, konzipiert, montiert und instruiert massgeschneiderte Lösungen für Arbeiten in der Höhe.



Wir bieten zu jedem Konzept die idealen Materialien und Ausrüstung und führen die vom Hersteller vorgegebenen jährlichen Prüfungen fachgerecht durch.

In unserer eigenen Schulungshalle führen wir Schulungen nach den Standards von absturzrisiko.ch durch, welche von der SUVA anerkannt werden und für Arbeiten mit persönlicher Sicherheitsausrüstung gegen Absturz (PSAgA) Pflicht sind.

Zur Verstärkung unseres Teams suchen wir per sofort oder nach Absprache eine/n motivierte/n

Kursleiter/in PSAgA für Handwerker und Feuerwehrleute (60%)

Tätigkeitsbereich:

- Kursleitung für Anwender von PSAgA im Alltag
- Grundkurse Absturzsicherung für Feuerwehrleute
- Mitarbeit bei der Entwicklung neuer Schulungen und Refresherkurse inkl. entsprechender Unterlagen
- Evaluation und Weiterentwicklung bestehender Schulungen und Kursunterlagen
- Beratung von Kursteilnehmern und deren Vorgesetzten in Bezug auf geeignete PSA

Ihr Profil:

- Idealerweise verfügen Sie über eine handwerkliche Grundausbildung und sind aktiv in der Feuerwehr tätig (zwingend)
- Fachwissen im Bereich Hallenkran, Anschläger oder Ähnlichem ist nützlich, jedoch nicht zwingend
- Schulungserfahrung von Vorteil
- Erwachsenenbildner auf Stufe SVEB 1 oder Bereitschaft zur entsprechenden Ausbildung
- Eigeninitiative und Bereitschaft, sich aktiv in die Schulungsgestaltung einzubringen
- Grosse Eigenverantwortung, höchste Zuverlässigkeit
- Selbstsicheres aber freundliches Auftreten, Freude an der Vermittlung von Fachwissen
- Sehr gute mündliche Ausdrucksfähigkeit
- Fliessendes und stilsicheres Schweizerdeutsch oder Deutsch, Fremdsprachen willkommen

Wir bieten:

- Eine anspruchsvolle und vielseitige Tätigkeit in einem familiären Team.
- Viel Bewegungsfreiraum; Mitdenken ist sehr erwünscht
- Faire Entlöhnung und Möglichkeit zur stetigen Weiterbildung

Interessiert? Dann freuen wir uns auf Ihre ausschliesslich Bewerbung an
Bossard & Geiser GmbH, Gabriela Rafique, Mail : gabriela.rafique@bossard-geiser.ch
Bei Fragen: Tel 061 599 84 94 Web : www.bossard-geiser.ch