

MITARBEITENDENFÖRDERUNG UND -ENTWICKLUNG IN DEN PFLEGEZENTREN DER STADT ZÜRICH. ERARBEITEN VON ANFORDERUNGSPROFILIEN.

Bachelorthesis

Fachhochschule Nordwestschweiz

Hochschule für Angewandte Psychologie

Frühlingssemester 2014/ 6. Semester Vollzeit

Begleitet durch: Frau Amrei Rasch

Praxispartner: Pflegezentren der Stadt Zürich

Verfasserin: Yasemin Keller

Abstract

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Mitarbeitendenförderung und -entwicklung in den Pflegezentren der Stadt Zürich (PZZ). Die Hauptziele waren aufzuzeigen, wie ein Rahmenprozess für die Mitarbeitendenförderung und -entwicklung in den PZZ aufgebaut werden könnte, wie im Rahmen der Fach- und Führungskräfteförderung Anforderungsprofile erarbeitet werden können und welchen Nutzen sie generieren. Der Fokus der Arbeit lag dabei in der Entwicklung von Anforderungsprofilen für fünf der wichtigsten Bereiche der PZZ (Bereichsleitungen, Betriebsleitung, Pädagogik, Pflegemanagement, Stabsfunktion). Die Entwicklung der Anforderungsprofile erfolgte anhand eines Mixed Method Designs, wobei eine Kombination von Elementen eines qualitativen (Dokumentenanalyse, Critical Incident Technique) und eines quantitativen Forschungsansatzes (F-JAS Verfahren) innerhalb einer Untersuchung erfolgte. Aus der Untersuchung ergaben sich differenzierte Anforderungsprofile für die untersuchten Bereiche. Die Entwicklung erfolgte anhand einer systematischen Anforderungsanalyse und bietet für die PZZ den Vorteil, dass auf dieser Basis valide personalpsychologische Instrumente entwickelt werden können, die dann im Rahmen der Fach- und Führungskräfteförderung eingesetzt werden können.

Die vorliegende Arbeit umfasst 124169 Zeichen (mit Leerzeichen).

Inhaltsverzeichnis

Abstract	
Erklärung	
Inhaltsverzeichnis	
Vorwort	
1 Einleitung	1
1.1 Fragestellungen.....	2
1.2 Aufbau der Arbeit.....	3
2 Der Begriff Personalentwicklung	4
2.1 Basisprozess einer Personalentwicklung	6
3 Rahmenprozess für die Mitarbeitendenförderung und -entwicklung in den PZZ	8
4 Die Anforderungsanalyse	10
4.1 Nutzen von systematischen Anforderungsanalysen	10
4.2 Methoden und Verfahren der Anforderungsbestimmung	11
5 Untersuchung	14
5.1 Vorbereitungsphase	15
5.1.1 Dokumentenanalyse	16
5.1.2 Sammlung von Critical Incidents	18
5.2 Überarbeitungsphase	20
5.3 Finale Datenerfassung	21
5.3.1 Das F-JAS Verfahren	21
5.3.2 Sampling	23
5.3.3 Durchführung	23
5.3.4 Auswertung	24
5.3.5 Ergebnisse	24
6 Ergebnisse: Anforderungsprofile PZZ	31
7 Schlussfolgerungen	38
7.1 Diskussion und Ausblick	38
7.2 Fazit	41
Literaturverzeichnis	43

Abbildungsverzeichnis	46
Tabellenverzeichnis	47
Anhänge.....	48
Anhang A – Ergebnisse Dokumentenanalyse Stellenbeschreibungen.....	48
Anhang B – Leitfaden Experteninterview mit Herrn René Zaugg	48
Anhang C – Ablauf Workshop	49
Anhang D – Präsentationsfolien Workshop.....	50
Anhang E – Dokument zur Erfassung von Critical Incidents.....	50
Anhang F – Instruktionen, Skalenheft, Antwortbogen und Ergebnisbericht des F-JAS.....	50

Vorwort

„Der Arbeitsmarkt im Gesundheitswesen entwickelt sich immer mehr zu einem Arbeitnehmermarkt“ (Tewes & Stockinger, 2014, S.5). Das Zitat von Tewes und Stockinger (2014) zeigt schön auf, dass gut ausgebildete Fachkräfte im Gesundheitswesen die Wahl haben. Sie können sich für dasjenige Unternehmen entscheiden, welches ihnen die besten Arbeitsbedingungen bietet. Die praktische Relevanz daraus ist, dass sich Pflegeeinrichtungen und Kliniken anstrengen müssen, um die Arbeitgeberattraktivität sowie die Arbeitsqualität zu verbessern. Ein strategisch ausgerichtetes Human Resource Management ist daher von grosser Bedeutung, wobei die professionelle Personalentwicklung einer der wichtigsten Eckpfeiler darstellt. Die Personalentwicklung versucht alle Mitarbeitenden in einem Unternehmen einzubinden und ihre persönlichen und fachlichen Kompetenzen zur Geltung zu bringen. Dies gelingt jedoch nur mit einem strategisch ausgerichtetem Personalentwicklungskonzept. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem vielfältigen und spannenden Thema der Mitarbeitendenförderung und -entwicklung in den Pflegezentren der Stadt Zürich.

„Es gibt Menschen, die immer studieren, immer lernen und im Grunde auch viele Kenntnisse haben; aber sie liegen in einen dunklen Schleier gehüllt, und es fehlt ihnen an Klarheit, das Eingesammelte ins Leben übertragen zu können, wodurch doch allein alles Wissen erst Wert bekommt.“

Johann Christoph Friedrich von Schiller (1759 - 1805), deutscher Dichter und Dramatiker

Mit diesen Worten möchte ich mich herzlich bei allen Beteiligten meiner Bachelorthesis bedanken, die mir die Gelegenheit dazu gegeben haben, einen Teil des im Studium angeeigneten Wissens in Form dieser Arbeit in der Praxis anzuwenden. Besonderer Dank gebührt meiner Betreuungsperson Frau Amrei Rasch, welche mir mit wertvollen Tipps jederzeit zur Seite stand. Ebenfalls sehr dankbar bin ich meinem Praxispartner Herr René Zaugg, sowie den Mitarbeitenden der Pflegezentren der Stadt Zürich, welche für meine Interviews und Umfragen ihre Zeit geopfert und mit ihren Informationen einen wesentlichen Teil zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.

Yasemin Keller

Frauenfeld, 21.5.2014

1 Einleitung

Gemäss Graf (2007) steht die Personalentwicklung als ein wichtiges Kerngebiet des Human Resource Managements (HRM) heute vor vielfältigen Herausforderungen. Hohe Innovationszyklen, Flexibilisierung von Arbeitszeiten, wiederholte Restrukturierungsmassnahmen in Unternehmen, sowie die demografische Entwicklung erfordern einen qualifizierten und flexiblen Einsatz des Personals vom Eintritt ins Unternehmen bis zum Austritt. Die Anforderungen der modernen Arbeitsgesellschaft verlangen nach einer strategisch ausgerichteten Personalentwicklung, welche die laufenden und anstehenden Veränderungsprozesse bewusst steuert und ihre Personalentwicklungs-Aktivitäten konsequent an den Unternehmenszielen ausrichtet (Bartscher, Stöckl & Träger, 2012; Graf, 2011). Die Qualifikation, das Wissen und die Motivation der Mitarbeitenden haben direkte Auswirkungen auf die Qualität der Produkte und Dienstleistungen und bilden daher eine der wichtigsten Grundlagen für Innovation und Erfolg (Graf, 2011).

Das Gesundheitswesen der Schweiz steht in diesem Zusammenhang ebenfalls vor neuen Herausforderungen. Verschiedene Analysen und Studien (Isfort & Weidner, 2010; PricewaterhouseCoopers, 2010) haben sich eingehend mit dem zunehmenden Personalnotstand und dem wachsenden Bedarf an Pflege und Betreuung beschäftigt. „Die Untersuchungen warnen als Folge des demografischen Wandels vor einem dramatischen Anstieg des Personalmanagements in den kommenden Jahren sowohl im stationären als auch in ambulanten Bereich, bei Ärzten und nichtärztlichen Fachkräften“ (Tewes & Stockinger, 2014, S. 5). Der steigende Altersdurchschnitt der Bevölkerung und der prognostizierte Fachkräftemangel erfordern Massnahmen auf verschiedenen Ebenen (Bundesamt für Berufsbildung und Technologie, 2012; Dolder & Grüning, 2009). Zudem haben die Veränderungsprozesse im Gesundheitswesen ein rasantes Tempo. „In keinem anderen Bereich sind so viele neue Gesetze erlassen worden wie im Gesundheitswesen. Und diese Change-Management-Prozesse sind nicht eines Tages abgeschlossen, sondern werden auch zukünftig den Alltag von Krankenhäusern und anderen Gesundheitseinrichtungen bestimmen“ (Tewes & Stockinger, 2014, S.4). Bei allen Anforderungen an Ökonomie und Qualität und der wachsenden Herausforderung durch den demografischen Wandel darf laut Tewes & Stockinger (2014) nicht vergessen werden, wer diese notwendigen Dienstleistungen erbringt. „Die Mitarbeitenden im Gesundheitswesen sind unser höchstes Gut und die Investition in deren Kompetenz wird zum wichtigsten Produktionsfaktor“ (Tewes & Stockinger, 2014, S.4). In diesem Zusammenhang gewinnt die Mitarbeitendenförderung und -entwicklung in den Einrichtungen des Gesundheitswesens enorm an Bedeutung.

In den Pflegezentren der Stadt Zürich (PZZ) arbeiten ca. 2200 Mitarbeitende in der Pflege und Betreuung von vorwiegend betagten Menschen. Die PZZ bestehen aus zehn Häusern und neun externen Pflegewohngruppen, die Platz bieten für über 1'600 Bewohnerinnen und Bewohner. Ausserdem verfügen die PZZ über ein eigenes Schulungszentrum Gesundheit (SGZ) und eine Ausbildungsstätte, die jährlich 350 Kurse und Weiterbildungen für die Pflegezentren und andere städtische Betriebe sowie viele weitere Institutionen des Gesundheitswesens organisiert und durchführt (Stadt Zürich, 2014). Die strategischen Ziele der PZZ befassen sich unter anderem mit Themen wie dem demografischen Wandel und dem drohenden Fachkräftemangel im Gesundheitswesen. In diesem Zusammen-

hang versteht die Direktion das HRM als einen wichtigen strategischen Partner bei der Umsetzung von Unternehmenszielen. Zur Umsetzung der strategischen Ziele arbeitet das HRM der PZZ auf der Grundlage von vier Säulen: Personalmarketing, Personalgewinnung, Ausbildung und Personalentwicklung. Die Mitarbeitendenförderung und -entwicklung nimmt dabei einen grossen Stellenwert ein. Bisher wurde jedoch noch kein Rahmenkonzept für einen möglichen Ablauf erstellt. Entscheidungen, welche Mitarbeitenden im Rahmen der Kadernachwuchsförderung berücksichtigt werden und welche Mitarbeitenden an welchen Personalentwicklungsmassnahmen teilnehmen dürfen, wurden intuitiv getroffen. Die PZZ möchten gerne ein Rahmenkonzept für einen möglichen Ablauf der Mitarbeitendenförderung und -entwicklung erstellen. Ein weiteres Ziel besteht zudem darin, standardisierte Instrumente zu entwickeln, die in diesem Zusammenhang eingesetzt werden können.

1.1 Fragestellungen

In der vorliegenden Arbeit wird ein möglicher Rahmenprozess der Mitarbeitendenförderung und -entwicklung in den PZZ skizziert. Es werden zudem Anforderungsprofile für fünf der wichtigsten Bereiche (Bereichsleitungen, Betriebsleitung, Pädagogik, Pflegemanagement, Stabsfunktion) in den PZZ erarbeitet, die dann im Rahmen der Fach- und Führungskräfteförderung eingesetzt werden können. Auf der Grundlage dieser Anforderungsprofile können in einem nächsten Schritt (nicht Bestandteil dieser Arbeit) eignungsdiagnostische Instrumente ermittelt werden, welche die jeweiligen personenrelevanten psychischen und psychophysischen Merkmale erfassen (Ist-Analyse) und im Vergleich mit dem jeweiligen Anforderungsprofil (Soll-Analyse) den Entwicklungsbedarf aufzeigen.

Die Fragestellungen der vorliegenden Arbeit lauten:

1. Wie könnte ein möglicher Rahmenprozess für die Mitarbeitendenförderung und -entwicklung in den Pflegezentren der Stadt Zürich aussehen?
2. Wie können im Rahmen der Fach- und Führungskräfteförderung in den Pflegezentren der Stadt Zürich Anforderungsprofile erarbeitet werden?
3. Welchen Nutzen können Anforderungsprofile im Rahmen der Fach- und Führungskräfteförderung in den Pflegezentren der Stadt Zürich generieren?

Unter Berücksichtigung des eingeschränkten Umfangs der Arbeit wird der Fokus auf die Fragestellungen 2 und 3 gelegt.

1.2 Aufbau der Arbeit

Um aufzuzeigen, von welcher Thematik auszugehen ist, wird in einem ersten Schritt der vorliegenden Arbeit der Begriff Personalentwicklung näher erläutert. Weiter gilt der Fokus der theoretischen Auseinandersetzung dem Basisprozess einer Personalentwicklung, wie er in der Literatur vorgeschlagen wird. In einem nächsten Schritt wird ein möglicher Rahmenprozess für die Mitarbeitendenförderung und -entwicklung in den PZZ skizziert. Um an die Untersuchung heranzuführen, erfolgt eine theoretische Auseinandersetzung mit der Thematik der systematischen Anforderungsanalyse. Es folgt das Untersuchungsdesign zur Entwicklung von systematischen Anforderungsprofilen im Rahmen der Fach- und Führungskräfteförderung der PZZ. Dabei werden zunächst qualitative Interviews durchgeführt, um einen thematischen Zugang zum Feld zu ermöglichen. In einem nächsten Schritt folgt eine Dokumentenanalyse sowie die Sammlung von Critical Incidents. Anschliessend werden in der Überarbeitungsphase die Daten aus der qualitativen Studie analysiert und das Fleishman Job-Analyse-System (F-JAS) zur arbeitsplatzanalytischen Anforderungsanalyse gekürzt. Die Kürzung des Fragebogens wird vorgenommen, da 90 Minuten Bearbeitungszeit für die Originalversion als zu lang erachtet werden und um somit die Akzeptanz des Verfahrens bei den Mitarbeitenden zu erhöhen. Es folgt die finale Datenerfassung, in der das F-JAS-Verfahren durchgeführt und ausgewertet wird. Die Ergebnisse aus der qualitativen Datenerfassung (Dokumentenanalyse, Critical Incident Technique) werden mit den Ergebnissen aus der quantitativen Datenerfassung (F-JAS) verglichen, kombiniert und in Form von Anforderungsprofilen für die untersuchten Bereiche dargestellt. Es folgt eine Diskussion der Ergebnisse sowie ein Ausblick auf mögliche zukünftige Fragestellungen. Abschliessend werden in einem zusammenfassenden Fazit die Fragestellungen noch einmal aufgegriffen und beantwortet.

2 Der Begriff Personalentwicklung

Im vorliegenden Kapitel erfolgt eine theoretische Auseinandersetzung mit dem Begriff der Personalentwicklung. Zu den Themenbereichen Personalentwicklung und Mitarbeitendenförderung kann in der Literatur eine Flut von Begriffserklärungen und Publikationen gefunden werden, wobei jede Autorin und jeder Autor ein eigenes Verständnis des Begriffs vertritt. Das folgende Kapitel soll an das Thema heranzuführen und aufzeigen, von welchem Verständnis der Thematik in der vorliegenden Arbeit ausgegangen wird.

Unter dem Begriff Personalentwicklung werden laut Kauffeld (2011) „[...] alle geplanten Massnahmen (im Unterschied zur Sozialisation) zusammengefasst, die geeignet sind, die individuelle berufliche Handlungskompetenz (in Abgrenzung zur Organisationsentwicklung) der Mitarbeiter zu entwickeln und zu erhalten“ (S.114). Gemäss dieser Definition zielt die Personalentwicklung auf das Individuum im Unternehmen ab, im Gegensatz zur Organisationsentwicklung, welche das gesamte Unternehmen betrifft. Demgegenüber stehen Definitionen welche die Organisationsentwicklung als einen Teil der Personalentwicklung verstehen. So umfasst Personalentwicklung laut Holling & Liepmann (2004) „Alle Massnahmen der Bildung, Förderung und der Organisationsentwicklung, die zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden“ (S. 289). Diese Definition geht davon aus, dass man bei der Mitarbeitendenförderung und -entwicklung immer darauf achten sollte, dass die durchgeführten Massnahmen zur Organisationskultur passen. Ähnlich beschrieben wird dieser Sachverhalt auch in den sehr umfassenden Definitionen des Begriffs Personalentwicklung, welche bei Graf (2007) sowie Gasteiger (2011) zu finden sind. In diesen Definitionen wird davon ausgegangen, dass Personalentwicklung sich am individuellen Lebenszyklus von Mitarbeitenden orientiert, Massnahmen zur gezielten Entwicklung sämtlicher Mitarbeitenden eines Unternehmens umfasst und sich sowohl als mitarbeitenden- als auch unternehmensorientiert versteht. Laut Graf (2007, 6/1, S. 6) werden in der Personalentwicklung „[...] die für den mittel- und langfristigen Unternehmenserfolg benötigten fachlichen, methodischen, sozialen und personalen Kompetenzen der Mitarbeitenden und der von ihnen gebildeten organisatorischen Einheiten (Team, Abteilung, etc.) auf- und ausgebaut“. Die Mitarbeitendenförderung und Entwicklung sollte demnach sowohl unternehmens- als auch mitarbeitendenorientiert sein. Die Unternehmensorientierung zeigt sich laut Graf (2007), indem die für den Unternehmenserfolg relevanten Kompetenzen aus den strategischen Zielen des Unternehmens abgeleitet werden. Potenziale und Fähigkeiten der Mitarbeitenden sollen optimal genutzt werden und der benötigte Bestand an qualifizierten Führungsnachwuchskräften und Fachpersonal sichergestellt werden. „Nur wer sich rechtzeitig und gezielt um die Erhaltung und Förderung des vorhandenen Mitarbeiterpotenzials kümmert, wird auf Dauer über das erforderliche Know-how und die benötigten Kompetenzen verfügen“ (Graf, 2007, 6/1, S.1). Im Zentrum der Mitarbeitendenorientierung steht laut Graf (2011) die Sensibilisierung der Mitarbeitenden für die Notwendigkeit des „lebenslangen Lernens“ und somit den Erhalt ihrer Arbeitsmarktfähigkeit. Wichtig ist dabei, dass die Wahl der geeigneten Personalentwicklungsmassnahmen sich am individuellen Lebenszyklus der Mitarbeitenden orientiert. Aufgabenstellungen, Potenziale und Bedürfnisse sind je nach Lebensphase unterschiedlich (Schuler, 2006). Eine gute Orientierungshilfe bietet dabei der laufbahnbezogene Le-

benszyklus nach Graf (2007) siehe Abbildung 1, welcher sich auf die Entwicklung von Mitarbeitenden im Rahmen ihrer beruflichen resp. innerbetrieblichen Karriere bezieht.

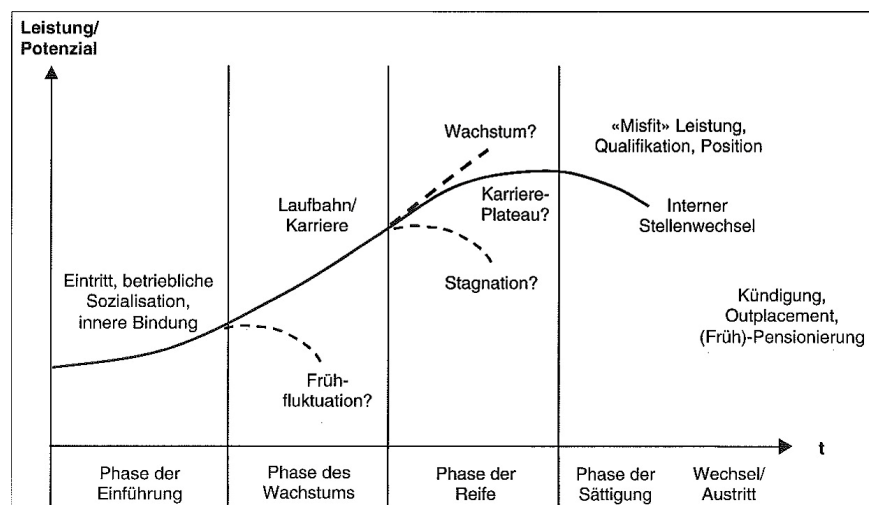


Abbildung 1: Phasen des laufbahnbezogenen Lebenszyklus (Graf, 2007, S. 6)

Im laufbahnbezogenen Lebenszyklus nach Graf (2007) werden die vier Phasen Einführung, Wachstum, Reife und Sättigung unterschieden. Die Einführungsphase ist geprägt durch gezielte Massnahmen zur Integration der Mitarbeitenden in die Unternehmenskultur und gezielte Einführungsprogramme für den Erwerb der benötigten methodischen, fachlichen, sozialen und personalen Kompetenzen. In der Phase des Wachstums übernehmen Mitarbeitende Funktionen, die neue Herausforderungen bieten und weiteres Lernen ermöglichen. Die Entwicklung erfolgt im Rahmen der Fach-, Projekt- oder Führungslaufbahn. Wichtig ist dabei, dass die Entwicklung nicht zwingend vertikal erfolgen muss; immer mehr gewinnen auch horizontale Karriereschritte an Bedeutung. In der Phase der Reife können Mitarbeitende unter Umständen ein Karriereplateau erreichen. Sie haben ein Karriereplateau erreicht, wenn sie zu lange in einer Position verweilen, eine weitere Beförderung unwahrscheinlich ist und/oder ihre Tätigkeit keine Herausforderung und Lernchance mehr bietet. Im Rahmen der Personalentwicklung ist in dieser Phase besonders viel Aufmerksamkeit gefordert, insbesondere auch, weil sich in dieser Phase viele ältere Arbeitnehmende und Leistungsträgerinnen / Leistungsträger befinden (Graf, 2007). „Hier zeigt sich, inwieweit in einem Unternehmen der Grundsatz „Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit“ gelebt wird“ (Graf, 2007, 6/2.1.1, S. 6). In dieser Phase können Massnahmen, wie Laufbahnberatungen, Förderung horizontaler Karriereschritte und Vorbereitungsprogramme auf die Pensionierung, eingesetzt werden. In der Phase der Sättigung nimmt die Leistung ab und es muss abgeklärt werden, worin die Ursachen liegen. Hier können gezielte Massnahmen zur Steigerung der Leistung oder auch die Unterstützung bei der Suche eines neuen Tätigkeitsbereichs intern oder auch extern (Outplacement) stattfinden (Graf, 2007).

Die Phasen können beim laufbahnbezogenen Lebenszyklus individuell und sehr unterschiedlich verlaufen. Zu unterscheiden ist zwischen Übergängen und Phasen, die aufgrund des individuell erlebten Verlaufs des Lebenszyklus entstehen, und solchen, die auf betriebliche Funktionsänderungen (z.B. infolge von Umstrukturierungen) zurückzuführen sind (Graf, 2011).

In Bezug auf den demografischen Wandel und den damit verbundenen Fachkräftemangel gewinnen die Phasen des laufbahnbezogenen Lebenszyklus an Bedeutung, da hier klar ersichtlich wird, dass Personalentwicklung die Mitarbeitenden in allen Phasen einbeziehen sollte. Nur wenn alle Phasen beachtet werden, können die Arbeitsmarktfähigkeit und die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen positiv beeinflusst werden. In vielen Unternehmen wird der Fokus heute noch zu stark auf die Phase der Einführung und die Phase des Wachstums gelegt, während die restlichen Phasen kaum Beachtung finden (Cascio & Aguinis, 2011). Auch für die PZZ wird es in Zukunft von Bedeutung sein, das Augenmerk auf alle Phasen des laufbahnbezogenen Lebenszyklus zu richten und dabei Personalentwicklungsmassnahmen zu generieren, die den jeweiligen Phasen gerecht werden. In der vorliegenden Arbeit wird die Personalentwicklung als ein Konzept verstanden, das sich an den strategischen Unternehmenszielen orientiert und dabei auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden in den verschiedenen Phasen ihrer beruflichen Laufbahn eingeht.

2.1 Basisprozess einer Personalentwicklung

Folgende Ausführungen bilden den theoretischen Hintergrund für einen möglichen Rahmenprozess in Bezug auf die Mitarbeitendenförderung und -entwicklung in den PZZ. Es soll aufgezeigt werden, wie ein solcher Prozess aufgebaut werden kann und wo die wissenschaftliche Literatur die Schwerpunkte setzt.

Die Bestimmung der zukünftig im Unternehmen benötigten Kompetenzen bildet den ersten Schritt des Basisprozesses einer modernen Personalentwicklung (Blickle, 2011; Graf, 2007). Ausgangspunkt bilden dabei einerseits die Veränderung der Aufgabenbereiche der Mitarbeitenden infolge von wirtschaftlichen, technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen und andererseits die strategischen Ziele des Unternehmens, aus denen die Anforderungen abgeleitet werden. Hier werden aktuelle und zukünftige Anforderungen an Arbeitsplätze und Tätigkeitsinhalte (Stellenprofil) und somit an die Mitarbeitenden (Anforderungsprofil) analysiert. In einem zweiten Schritt sollte der aktuelle Status der Mitarbeitenden erhoben werden. Im Zentrum steht dabei die Evaluation der Leistung, der Kompetenzen und des Potenzials der Mitarbeitenden (Graf, 2007). Es folgt die Durchführung der Personalentwicklungs- und Karriereplanung. „Personalentwicklungsplanung bezieht sich auf die Planung der Entwicklung von Mitarbeitenden im Rahmen ihrer aktuellen Stelle/Funktion; die Karriereplanung fokussiert auf die Planung der Entwicklung von Mitarbeitenden im Hinblick auf ihre weitere berufliche Laufbahn“ (Graf, 2007, 6/2, S.1). Auf individueller Ebene wird die Planung in Form von persönlichen Entwicklungszielen festgehalten; auf der Ebene der Organisation bezieht sich die Personalentwicklungsplanung auf die Evaluation des Gesamtentwicklungsbedarfes von Organisationseinheiten resp. des Unternehmens als Handlungseinheit (Cascio & Aguinis, 2011; Blickle, 2011). Als Nächstes folgt die Bestimmung von geeigneten Personalentwicklungsmassnahmen. Hierbei können sowohl Massnahmen on-the-job als auch Massnahmen off-the-job durchgeführt werden. „Personalentwicklung on-the-job findet im Rahmen der betrieblichen Aufgabenerfüllung statt, Personalentwicklung off-the-job üblicherweise in räumlicher Distanz zur Position“ (Graf, 2007, 6/2.3.6, S.1). Die Planung sollte sich dabei nicht nur auf den Besuch von Kursen beschränken, sondern alle geeigneten Aus-, Weiterbildungs- und Entwicklungsmassnahmen on-the-job und off-the-job gleichermaßen zielgerichtet und bedürfnisgerecht nutzen (Cascio & Aguinis, 2011). Mit jeder Personalentwick-

lungsmassnahme off-the-job wird gleichzeitig festgelegt, ob sie durch Inanspruchnahme externer Dienstleistungsunternehmen oder mit eigenen Ressourcen umgesetzt werden soll. Die Durchführung durch externe Anbieter hat den Vorteil, dass diese oft differenziertere und gezieltere Massnahmen einsetzen können, was sich insbesondere bei speziellen Problemstellungen und für kleinere und mittlere Unternehmen positiv auswirkt. Die Durchführung durch interne Trainerinnen und Trainer hat den Vorteil, dass diese das Unternehmen und dessen Kultur kennen und dadurch der Bezug zum betrieblichen Alltag erleichtert wird (Graf, 2007; Gasteiger, 2011). Die systematische Evaluation von Transferleistungen und Lernerfolgen der Personalentwicklung ist heute laut Graf (2007) immer noch eine Ausnahme. In der Schweiz wird eine umfassende Berechnung des Return on Investment (ROI) von Personalentwicklungsmassnahmen erst von wenigen Unternehmen durchgeführt. Das Bildungscontrolling gewinnt jedoch immer mehr an Bedeutung. Die Personalentwicklungsabteilungen müssen heute zunehmend einen Nachweis über die Qualität und Wirksamkeit ihrer Massnahmen erbringen. „Die Suche nach Kostenvorteilen und der ständig steigende Wettbewerb erhöhen den Druck auf die Personalentwicklung und ihre Budgets“ (Philipps & Schirmer, 2005, S.1). Laut Graf (2011) werden mit dem Bildungscontrolling unter anderem eine Verbesserung der Lernqualität und -Ergebnisse, die Ermittlung der Stärken und Schwächen des Lernprozesses, die Rechtfertigungsbasis für zukünftige Initiativen und die Erarbeitung von Prioritäten für Bildungsinvestitionen erzielt. Zusammengefasst ist der Gegenstand eines Personalentwicklungsprozesses laut Blickle (2011) „[...] die Festlegung der Soll-Qualifikationen durch laufbahnbezogene Anforderungsprofile, die Feststellung der Ist-Qualifikationen, die Bestimmung der individuellen Lernziele, die Planung der Personalentwicklungsmassnahmen sowie die Durchführung der Massnahmen und ihre Erfolgskontrolle (Evaluation). Führt die Evaluation zu dem Ergebnis, dass immer noch eine Ist-Soll-Abweichung vorliegt, müssen neue Massnahmen ergriffen werden“ (S. 277). Ein Rahmenprozess in den PZZ sollte demnach auf der Grundlage von systematischen Anforderungsanalysen aufgebaut werden, welche die Soll-Qualifikationen festlegen. In einem zweiten Schritt werden, anhand von eignungsdiagnostischen Verfahren, die Ist-Qualifikationen der Mitarbeitenden ermittelt. Ein Vergleich der Soll- mit den Ist-Qualifikationen zeigt dann den Entwicklungsbedarf auf. In einem nächsten Schritt können individuelle Massnahmen der Mitarbeitendenförderung und -entwicklung geplant und eingesetzt werden. Ein starker Fokus wird in der Literatur auf die Evaluation der Personalentwicklungsmassnahmen gelegt. Auch hier wird es von Bedeutung sein, geeignete Instrumente einzusetzen, die ein systematisches Bildungscontrolling ermöglichen und somit die Stärken und das Verbesserungspotenzial der Massnahmen aufzeigen.

3 Rahmenprozess für die Mitarbeitendenförderung und -entwicklung in den PZZ

In Anlehnung an Abschnitt 2.1 „Basisprozess einer Personalentwicklung“ wird im folgenden Kapitel ein möglicher Rahmenprozess für die Mitarbeitendenförderung und -entwicklung in den PZZ skizziert. Der Prozess besteht aus den in der Literatur ersichtlichen Schritten, der Festlegung der Soll-Qualifikationen, dem Feststellen der Ist-Qualifikationen, der Planung der individuellen Massnahmen, der Durchführung der Personalentwicklungsmassnahmen sowie der Evaluation. Wichtig ist dabei, dass der Prozess sich an alle Mitarbeitenden der PZZ richtet und von daher nicht nur die Fach- und Führungslaufbahn umfasst. Die jeweiligen Massnahmen sollten an den laufbahnbezogenen Lebenszyklus (siehe Kapitel 2) der Mitarbeitenden angepasst werden und die strategischen Ziele der PZZ berücksichtigen. In Tabelle 1 ist ein möglicher Rahmenprozess für eine Personalentwicklungsplanung in den PZZ skizziert.

Tabelle 1: Rahmenprozess für die Mitarbeitendenförderung und -entwicklung in den PZZ (eigene Darstellung)

Ablauf	Mögliches Vorgehen
Anforderungsprofile erstellen (Soll-Analyse)	Als Grundlage für den weiteren Prozess (siehe auch Kapitel 4).
Selbstselektion	Mitarbeitende erhalten die Möglichkeit, im Rahmen der jährlichen Leistungsbeurteilungen über Entwicklungsziele zu sprechen. Linienvorgesetzte machen eine erste Potenzialanalyse. Wenn Interesse zur persönlichen Weiterentwicklung besteht, können die Mitarbeitenden einen Fragebogen ausfüllen, der die fachlichen Voraussetzungen und die Motivation erfasst. Dieser Fragebogen wird dann an die zuständige HR-Managerin oder den zuständigen HR-Manager weitergeleitet. Diese können sich anhand der Leistungsbeurteilungen und dem Fragebogen einen ersten Eindruck machen.
Skill-Profiling (Ist-Analyse)	Evaluation der Kompetenzen des Potenzials und der Leistung der Mitarbeitenden. Hier können verschiedene eignungsdiagnostische Instrumente, wie beispielsweise ein multimodales Interview nach Schuler (2006) oder auch ein Assessment Center zur Potenzialanalyse eingesetzt werden.
Individuellen Entwicklungsplan erstellen	Aufgrund der Resultate aus dem Skill Profiling, den Leistungsbeurteilungen sowie den Daten aus dem Fragebogen wird ein individueller Entwicklungsplan erstellt (Personalentwicklungsplanung oder Karriereplanung).
Massnahmen umsetzen	Je nach individuellem Entwicklungsplan eine Weiterbildung, ein Coaching oder ein Training am Arbeitsplatz. Weitere Möglichkeiten können noch evaluiert werden.
Evaluation	Hier werden die Lernfortschritte analysiert. Es können dazu verschiedene Evaluationsmethoden eingesetzt werden. Eine Orientierungshilfe bietet beispielsweise der 5-Stufen-Evaluationsprozess nach Philipps & Schirmer (2005).

Die Rahmenkonzeption ist unter Berücksichtigung des eingeschränkten Umfangs der Arbeit bewusst nur grob skizziert worden, um Möglichkeiten für einen Ablauf aufzuzeigen und eine thematische Einbettung der Anforderungsanalysen zu schaffen. Der erste Schritt einer Personalentwicklungsplanung ist die Festlegung der Soll-Qualifikationen durch laufbahnbezogene Anforderungsprofile (Blickle, 2011). Da systematisch entwickelte Anforderungsprofile eine wichtige Grundlage für viele weitere Personalentwicklungsmassnahmen darstellen, wird in der vorliegenden Arbeit differenzierter darauf eingegangen. Die PZZ haben bereits Stellenbeschreibungen für die einzelnen Tätigkeiten entwickelt. Jede Stellenbeschreibung enthält jeweils ein Kompetenzprofil, welches einige Anforderungen an potenzielle Stelleninhaber definiert. Diese Kompetenzen wurden intuitiv und Top-Down definiert (Krumm, Mertin & Dries, 2012). Die Top-Down-Entwicklung von Anforderungsprofilen beschreibt laut Krumm, Mertin und Dies (2012) eine pragmatische und sehr verbreitete Vorgehensweise. Hier werden in einem Expertenteam übergreifende Kompetenzen formuliert, die später in spezifischere Anforderungen überführt werden können. In der psychologischen Literatur wird dieses Vorgehen als erfahrungsgelenkt-intuitive Methode beschrieben (siehe Kapitel 4.2). Die in den Stellenbeschreibungen der PZZ definierten Kompetenzen enthalten Stichworte wie „Psychologisches Geschick“ (siehe Anhang A – Ergebnisse Dokumentenanalyse Stellenbeschreibungen), die jedoch nicht genauer definiert worden sind. So kann es sein, dass verschiedene Mitarbeitende der PZZ etwas anderes unter demselben Begriff verstehen (siehe Kapitel 4.1, Nutzen von systematischen Anforderungsanalysen) und die Personalentwicklungsmassnahmen somit nicht zielgerichtet gestaltet werden können. Um die Objektivität, Reliabilität und Validität von personalpsychologischen Instrumenten im Rahmen der Personalentwicklung zu verbessern, ist es den PZZ ein Anliegen, systematische Anforderungsprofile zu erstellen, welche eine fundierte Grundlage für weitere Massnahmen im Rahmen der Mitarbeitendenförderung und -entwicklung darstellen.

4 Die Anforderungsanalyse

Anforderungsanalysen stellen, wie bereits erläutert, die Grundlage jeder systematisch durchgeführten Personalentwicklungsplanung dar (Graf, 2011; Schuler, 2006). Im folgenden Kapitel erfolgt eine theoretische Auseinandersetzung mit der Thematik der Anforderungsanalyse. Es soll aufgezeigt werden, welche Vorteile systematisch entwickelte Anforderungsprofile für die PZZ bieten und was bei der Entwicklung beachtet werden muss.

„Im Mittelpunkt der psychologischen Anforderungsanalyse steht die Frage, mithilfe welcher Merkmale Personen beschreibbar sind, die sich in einer bestimmten Stelle, einer bestimmten Tätigkeit, einem bestimmten Beruf oder einer bestimmten beruflichen Laufbahn bewähren und dort erfolgreich tätig sind“ (Blickle, 2011). Wenn Personalentwicklungsmassnahmen geplant werden, dann hat man laut Schuler (2006) für gewöhnlich bestimmte Zielpositionen oder Ausbildungswege im Auge. Die Mitarbeitenden sollen demnach möglichst gut auf die Anforderungen vorbereitet werden, welche diese Zielpositionen mit sich bringen. Das Anforderungsprofil dient somit als Soll-Zustand und bietet im Vergleich mit dem Ist-Zustand eine Orientierungshilfe dafür, wie die Mitarbeitenden optimal auf die Zielposition vorbereitet werden können.

4.1 Nutzen von systematischen Anforderungsanalysen

Eine systematische und professionell durchgeführte Anforderungsanalyse bietet laut Schuler (2006) viele Vorteile. Durch Anforderungsanalysen wird der Zusammenhang zwischen Arbeitsplatz- bzw. Laufbahnmerkmalen einerseits und Personalmerkmalen andererseits systematisch herausgearbeitet (Blickle, 2011; Schuler, 2006). „Zudem lässt sich die Objektivität, Genauigkeit (Reliabilität) und Gültigkeit (Validität) personalpsychologischer Verfahren überprüfen und dadurch im Bedarfsfall auch systematisch verbessern“ (Blickle, 2011, S. 199). Ein weiterer wichtiger Vorteil ist laut Schuler (2006), dass Anforderungsanalysen die ethische und juristische Legitimation personalpsychologischer Massnahmen bewirken. „Dies betrifft insbesondere die Begründungsfähigkeit, Nachvollziehbarkeit, Nachprüfbarkeit und Sachgerechtigkeit personalpsychologischer Massnahmen. Sie trägt damit wesentlich zur Akzeptanz personalpsychologischer Massnahmen bei“ (Blickle, 2011, S.199). Diverse Studien belegen zudem, dass Anforderungsanalysen die Validität von Interviews und Persönlichkeitstests nachweislich steigern (McDaniel, Whetzel & Schmidt et al., 1994; Tett, Jackson & Rothstein et al., 1991).

In der betrieblichen Praxis ist laut Blickle (2011) oft ein starkes Bemühen um eine systematische Anforderungsanalyse zu erkennen. Allerdings ist die Vorgehensweise gemäss Schuler (2006) leider oft auch durch einen Glauben an die aussersprachliche Realgeltung von Wörtern gekennzeichnet. Unsere Alltagssprache gibt uns gemäss Blickle (2011) die Möglichkeit, eine beinahe unbegrenzte Anzahl von menschlichen Eigenschaften, Fähigkeiten und Verhaltensweisen sprachlich zu unterscheiden. Das geforderte Verhalten von Personen wird laut Blickle (2011) z.B. als konstruktiv und mitarbeiterorientiert bezeichnet, sie sollen belastbar, gewandt, flexibel, entscheidungsfreudig und problemsensitiv sein. Ausserdem sollen sie eine ganze Menge von Fähigkeiten aufweisen: Anpassungsfähigkeit, Kritikfähigkeit, Innovationsfähigkeit, etc. „Mit den meisten sprachlichen Umschreibungen verbinden sich bei vielen Personen im Alltag schnell Assoziationen und sie denken vielleicht, dass überall dort, wo es einen sprachlichen

Ausdruck gibt, es auch entsprechende menschliche Verhaltensweisen, Eigenschaften und Fähigkeiten geben muss“ (Blickle, 2011, S.199). Es bleibt dabei aber beispielweise unklar, was genau damit gemeint ist, wenn man sagt, jemand *verhalte* sich problemsensitiv. Vielleicht ist damit keine adverbiale Verhaltensbeschreibung, sondern eigentlich eine überdauernde Eigenschaft gemeint, in dem Sinne, dass jemand problemsensitiv *ist*. Wie dieses Beispiel verdeutlicht, haben sehr viele dieser Ausdrücke eine vage Bedeutung. Jede Person verbindet möglicherweise etwas anderes damit, ohne sagen zu können, was genau gemeint ist. Andere Ausdrücke sind nicht vage aber dafür mehrdeutig. „Wofür steht z.B. Kritikfähigkeit? Steht der Ausdruck für Zivilcourage, also die Bereitschaft, wenn es erforderlich scheint, auch Vorgesetzte zu kritisieren, oder steht er dafür, das Kritisiertwerden durch andere wegstecken zu können, ohne aus dem emotionalen Gleichgewicht zu geraten?“ (Blickle, 2011, S.199). Manche Ausdrücke bergen laut Schuler (2006) auch potenzielle Widersprüche in sich, wie etwa Zielstrebigkeit und Flexibilität. Denn was ist, wenn sich Flexibilität auch auf Ziele bezieht? Eine weitere Gefahr bei intuitiv durchgeführten Anforderungsanalysen besteht darin, das Stereotyp vom guten Mitarbeiter oder der guten Mitarbeiterin mit den tatsächlichen Anforderungen der Tätigkeit zu verwechseln (Schuler, 2006). „Wer dieser Gefahr erliegt, macht möglicherweise zwei Fehler: Zum einen werden tätigkeitsspezifische Anforderungen zu Gunsten übergreifender Anforderungen, die für alle Tätigkeiten in einem bestimmten Feld gelten, unzulässigerweise vernachlässigt (Fehler der mangelnden Spezifität). Und zum anderen wird von Tätigkeitsanforderungen ausgegangen, die möglicherweise für den Erfolg in der spezifischen Tätigkeit irrelevant sind“ (Blickle, 2011, S. 200). Um nicht durch eine intuitiv durchgeführte Anforderungsanalyse irreführenden sprachlichen Suggestionen zu erliegen, ist es bei professionellen Anforderungsanalysen erforderlich, für alle Anforderungsmerkmale genau zu definieren, was gemeint ist. So kann in einem nächsten Schritt aufgezeigt werden, wie die Ausprägung und das Vorliegen eines bestimmten Merkmals bei einer Person objektiv, zuverlässig und valide gemessen oder beobachtet werden kann (Blickle, 2011; Schuler, 2006).

Systematische Anforderungsanalysen bilden somit eine wichtige Grundlage für alle weiteren Mitarbeitendenförderungs- und Entwicklungsmassnahmen in den PZZ. Nur basierend auf einer systematischen Grundlage, in Form von Anforderungsprofilen, können in einem nächsten Schritt valide Instrumente zur Erfassung von relevanten Fähigkeiten, Fertigkeiten und Eigenschaften entwickelt und gezielte Personalentwicklungsmassnahmen abgeleitet werden.

4.2 Methoden und Verfahren der Anforderungsbestimmung

Schuler und Höft (2004) unterscheiden drei grundsätzliche Zugänge zur Anforderungsbestimmung: Die erfahrungsgelernt-intuitive Methode, die arbeitsplatzanalytisch-empirische Methode sowie die personenbezogen-empirische Methode. Bei der intuitiven Anforderungsanalyse erfolgt gemäss Schuler (2006) eine Einschätzung der Tätigkeit durch Experten nach Augenmass und es wird auf statistische Prozeduren verzichtet. Schuler (2006) rät von intuitiven Anforderungsanalysen ab, da sie nebst den im Abschnitt 4.1 beschriebenen Gefahren unsystematisch und nicht regelgeleitet sind, den Fokus auf Offensichtliches und Bekanntes legen und zudem eine starke Abhängigkeit von den Experten besteht. Bei der arbeitsplatzanalytisch-empirischen Methode wird die Arbeitstätigkeit in kleine Elemente gegliedert. Dabei kommen standardisierte Instrumente (z.B. Fragebögen, Checklisten) zum Einsatz

und es erfolgt eine Abstraktion auf zugrundeliegende Anforderungen. Die Vorteile dieser Methode liegen in den moderaten Kosten, dem systematischen Vorgehen und darin, dass sich die Methode nicht auf Bekanntes und/oder Offensichtliches beschränkt. Die grössten Schwachpunkte bestehen darin, dass nur eine geringe Auswahl an standardisierten Instrumenten vorliegt und oftmals eine qualitative Auswertung der standardisierten Verfahren erfolgt. Bei der personenbezogen-empirischen Methode erfolgt eine statistische Identifikation erfolgsrelevanter Personenmerkmale. Es werden Personenmerkmale bestimmt, die leistungsstarke Arbeitnehmende von leistungsschwachen unterscheiden. Wenn keine Leistungsdaten vorliegen, kann eine Untersuchung der Personenmerkmale aller in einem bestimmten Beruf aktiver Personen erfolgen. Diese Methode bietet den Vorteil eines sehr systematischen Vorgehens mit einer guten empirischen Fundierung und sie ist zudem nicht auf Offensichtliches und/oder Bekanntes beschränkt. Die Nachteile liegen darin, dass diese Methode sehr aufwändig ist und viel kostet, zudem können Einschränkungen durch homogene Stichproben entstehen (Vorselektion) und die Methode erfordert hohe wissenschaftliche und methodische Kompetenzen (Schuler, 2006).

Die Critical Incident Technique (CIT) nach Flanagan (1954) enthält sowohl erfahrungsgelitete (Experten), arbeitsplatzanalytische (Ereignisse) als auch personenanalytische (Verhalten) Elemente. Laut Kanning (2009) handelt es sich bei dieser Methode um ein Experteninterview zur Sammlung von Verhaltensweisen, die in der Vergangenheit zu einer besonders effektiven oder ineffektiven Bewältigung kritischer Ereignisse geführt haben. In einem ersten Schritt werden dabei wichtige (oder häufige) Situationen aus dem beruflichen Alltag gesammelt, in einem zweiten Schritt erfolgt eine Sammlung von konkreten (positiven oder negativen) Verhaltensweisen und in einem letzten Schritt findet eine Extraktion zugrundeliegender Anforderungsdimensionen statt. In Tabelle 2 ist ein Beispiel für eine Critical Incident Technique (CIT) im Rahmen von Anforderungsanalysen ersichtlich.

Tabelle 2: Beispiel für eine CIT im Rahmen von Anforderungsanalysen (Gatzka, 2013, S. 11)

	<i>Positives Verhaltensbeispiel</i>	<i>Negatives Verhaltensbeispiel</i>
auslösende Bedingung	Von einem Kunden ist noch keine schriftliche Bestellung eingegangen, obwohl erklärt wurde, dass die Ware nur dann versandt werden kann.	Ein Kunde ruft aggressiv und empört an und beschwert sich, dass eine zugesagte Lieferung bei ihm immer noch nicht eingetroffen ist.
Verhalten des Verkäufers	Er lässt die Sache nicht auf sich beruhen, nach dem Motto „Der Kunde ist ja selbst schuld“, sondern ruft von sich aus den Kunden an.	Der Verkäufer unterbricht den Kunden rasch und sagt, dass er gute Ohren habe. Der Kunde brauche also nicht so laut zu sprechen.
positiver/ negativer Aspekt	Der Verkäufer ist proaktiv. Für ihn zählt das Ergebnis und nicht wer schuld hat.	Der Verkäufer lässt den Kunden nicht ausreden. Er zeigt kein Verständnis für die Empörung des Kunden, sondern übt sogar Kritik am Kunden.
Konsequenz	Der Kunde entschuldigt sich für sein Versäumnis und schickt die Bestellung per E-Mail.	Der Kunde wird ausfallend. Der Verkäufer legt den Hörer auf.


Einer der wichtigsten Vorteile der Critical Incident Technique ist, dass sie ein transparentes und partizipatives Verfahren darstellt und somit über eine gute soziale Validität verfügt (Schuler, 2006).

Angesichts der vielfältigen Methoden und Verfahren stellt sich laut Blickle (2011) die Frage, welches die richtige Vorgehensweise ist. Je nach Zielsetzung (z.B. Stellenbewertung, Personalentwicklung, Berufsberatung, Bildungsplanung) stehen andere Aspekte im Vordergrund. Während sich die Methode der kritischen Ereignisse laut Blickle (2011) besonders für die Personalentwicklung eignet, wird beispielsweise in der Berufsberatung gerne die personenbezogen-empirische Methode eingesetzt. Es ist demnach immer zu prüfen, ob das gewählte Verfahren im Sinne der spezifischen Zielsetzung zweckdienlich ist. Schuler (2006) empfiehlt zudem, einen multimodalen Ansatz zu wählen, indem verschiedene methodische Verfahren angewendet werden. Bei der Entwicklung von Anforderungsprofilen für die PZZ wird demnach versucht, einen multimodalen Ansatz zu wählen, der sowohl qualitative wie auch quantitative Elemente umfasst und verschiedene Methoden kombiniert. Da die Personalentwicklung in der vorliegenden Arbeit als unternehmens- und mitarbeitendenorientiert verstanden wird, sollen ausserdem die strategischen Unternehmensziele analysiert und in die Auswertungen miteinbezogen werden.

5 Untersuchung

Das folgende Kapitel legt den Fokus auf die Entwicklung von Anforderungsprofilen für fünf der wichtigsten Bereiche (Bereichsleitungen, Betriebsleitung, Pädagogik, Pflegemanagement, Stabsfunktion) in den PZZ. Die fachlichen Kompetenzen wurden dabei nur als Überbegriff verwendet, um ihre Wichtigkeit für gewisse Bereiche zu unterstreichen. Die fachlichen Anforderungen an die verschiedenen Bereiche sind bereits in den Stellenbeschreibungen der PZZ genau definiert worden. Zu beachten gilt es zudem, dass die in der vorliegenden Arbeit entwickelten Anforderungsprofile sich auf die Fach- und Führungskräfteförderung begrenzen und somit nicht alle Phasen des laufbahnbezogenen Lebenszyklus (siehe Kapitel 2) berücksichtigen. Dieses Vorgehen wurde in Absprache mit dem Praxispartner gewählt, um dem begrenzten Umfang der Arbeit gerecht zu werden. Das Untersuchungsdesign wurde in Anlehnung an den „Beispielablauf für eine Anforderungsanalyse“ nach Schuler (2006) erstellt. Laut Schuler (2006) ist es zumeist von Vorteil, eine qualitative mit einer quantitativen Phase der Anforderungsanalyse zu verknüpfen. Dazu wurde ein Mixed Method Design gewählt, wobei eine Kombination von Elementen eines qualitativen und eines quantitativen Forschungsansatzes innerhalb einer Untersuchung erfolgte (May & Murck, 2011). In Tabelle 3 ist das Vorgehen anhand eines Untersuchungsdesigns dargestellt.

Tabelle 3: Untersuchungsdesign (eigene Darstellung)



Vorbereitungsphase (qualitative Datenerfassung)	Überarbeitungsphase (Datenaufbereitung)	Finale Datenerfassung (quantitative Datenerfassung)
<p>Experteninterview: Mit René Zaugg (Leiter Personelles und Unternehmensentwicklung)</p> <p>Dokumentenanalyse: Auswertung von schriftlicher Materialien (Strategische Grundsätze, Stellenbeschreibungen)</p> <p>Sammlung von Critical Incidents: Im Rahmen von 5 Workshops mit 22 Führungskräften der PZZ</p>	<p>Auswertung der qualitativen Analysen</p> <p>Kürzung des F-JAS Verfahrens in Zusammenarbeit mit jeweils zwei Mitarbeitenden aus den Bereichen Bereichsleitungen, Betriebsleitung, Pädagogik, Pflegemanagement und Stabsfunktion.</p>	<p>Durchführung und Auswertung des F-JAS Verfahrens</p>

5.1 Vorbereitungsphase

In den folgenden Erläuterungen wird differenziert auf die Vorbereitungsphase im Untersuchungsdesign eingegangen. Am Anfang standen eine erste Auftragsklärung und die damit verbundene Erarbeitung möglicher Forschungsfragen. In explorativen Interviews mit René Zaugg (Leiter Personelles und Unternehmensentwicklung PZZ) fand eine erste Annäherung an den Untersuchungsgegenstand statt. Das offene Vorgehen hat sich hierbei bewährt, da sich schnell herausstellte, welche Problemstellungen für den Praxispartner im Mittelpunkt stehen. Basierend auf den Erkenntnissen des Interviews wurden mögliche Fragestellungen erarbeitet und anschliessend ausgewertet. Daraufhin wurde eine zentrale Fragestellung erarbeitet und in Absprache mit dem Praxispartner und der betreuenden Dozentin überarbeitet (siehe Kapitel 1.1).

In den ersten Abklärungsgesprächen wurden ausserdem, gemeinsam mit dem Praxispartner, die zu untersuchenden Bereiche (Bereichsleitungen, Betriebsleitung, Pädagogik, Pflegemanagement, Stabsfunktion) bestimmt und definiert, welche Berufsgruppen in welche Bereiche einzuteilen sind.

Folgende Berufsgruppen wurden den einzelnen Bereichen zugeordnet:

- Bereichsleitungen: Leitung Verpflegung, Leitung Technik, Leitung Human Resources
- Betriebsleitung: Betriebsleiter in den PZZ
- Pädagogik: Berufsbildnerinnen, Berufsbildungsverantwortliche, Bildungsverantwortliche
- Pflegemanagement: Abteilungsleitung, Leitung Pflege, Leitung Pflegedienst
- Stabsfunktion: Qualitätsbeauftragte mit unterschiedlichen Zusatzfunktionen (z.B. Gesundheitsförderung)

Um mehr über die strategischen Ziele und den organisatorischen Aufbau der PZZ zu erfahren, fand zudem ein Experteninterview mit René Zaugg statt (Anhang B – Leitfaden Experteninterview mit Herrn René Zaugg). Da im Mittelpunkt der Analyse kein impliziter latenter Inhalt stand, wurde bei der Auswertung des Interviews auf eine Reduktion des Datenmaterials gezielt. Diese Reduktion wurde durch Zusammenfassung der wesentlichen Aspekte (Wichtigste Erkenntnisse) erreicht. Um den Datenschutz zu bewahren, wurde zur Veranschaulichung bewusst nur ein kleiner Auszug als Beispiel abgebildet (siehe Tabelle 4). Ebenso wurde aus Datenschutzgründen darauf verzichtet dieses Dokument im Anhang aufzunehmen.

Tabelle 4: Auszug aus dem Auswertungsraster für das Interview (eigene Darstellung)

Frage-Nr.	Zitat:	Wichtigste Erkenntnisse Paraphrasiert:	Kategorien
1	Also ich denke eines der wichtigsten Ziele ist sicher die Aufrechterhaltung der Pflege und- Betreuungsqualität. Das hört sich jetzt sehr simpel an. Ist es aber angesichts der vielfältigen Herausforderungen denen wir gegenüberstehen nicht immer. Wir brauchen in erster Linie gutes Personal das die Arbeit in den PZZ übernimmt. Leider ist es sehr schwierig an geeignete Fachkräfte zu kommen. Es wird demnach auch in Zukunft von grosser Wichtigkeit sein, geeignetes Personal für unsere Tätigkeitsbereiche zu finden und professionell mit dem Fachkräftemangel umzugehen.	Eines der wichtigsten strategischen Ziele ist die Aufrechterhaltung der Pflege und Betreuungsqualität durch qualifizierte Fachkräfte. In diesem Zusammenhang ist der professionelle Umgang mit dem Fachkräftemangel von Bedeutung	Fachkräftemangel

Die Ergebnisse des Interviews flossen in die Beschreibung der Problemstellung im Kapitel 1 ein und dienten als Grundlage für die weiteren Untersuchungen. Dieses Vorgehen wurde bewusst gewählt, um die Orientierung an den Unternehmenszielen zu gewährleisten und so in Anlehnung an das Kapitel 2 einen ganzheitlichen, mitarbeitenden- sowie unternehmensorientierten Ansatz zu schaffen.

5.1.1 Dokumentenanalyse

Nachdem die Fragestellungen erarbeitet wurden und klar war, welche Fragestellungen im Zentrum der Arbeit stehen, wurde eine Dokumentenanalyse durchgeführt, um mehr Informationen über die strategischen Grundsätze der PZZ und die Stellenbeschreibungen zu sammeln. Der Grundgedanke von Dokumentenanalysen ist es, Material zu erschliessen, das nicht erst von der Forscherin oder vom Forscher durch die Datenerhebung geschaffen werden muss. Die Dokumentenanalyse zeichnet sich durch die Vielfalt ihres Materials aus (Flick, 2011). Die Beurteilung der Qualität der untersuchten Dokumente orientierte sich an den Kriterien nach Scott (1990) sowie Flick (2011). Beim ersten Kriterium, der Authentizität, geht es darum, ob es sich um ein Primär- oder um ein Sekundärdokument handelt. Es wurde darauf geachtet, dass für die Dokumentenanalyse ausschliesslich Primärdokumente (von der Organisation selbst verfasst und nicht durch Dritte) verwendet wurden. Ausserdem wurden die Dokumente in Anlehnung an Flick (2011) überprüft, indem sie auf interne Inkonsistenzen untersucht und mit anderen Dokumenten verglichen wurden; zudem wurde geprüft, ob verschiedene Versionen desselben Dokuments existieren. Das Kriterium der Glaubwürdigkeit der Dokumente bezieht sich laut Flick (2011) auf die Genauigkeit der Dokumentation, die Verlässlichkeit desjenigen, der die Dokumente erstellt hat, und darauf, ob es frei von Fehlern ist. In der Dokumentenanalyse wurden nur Dokumente der PZZ verwendet. Auf öffentliche Quellen wurde verzichtet. Das dritte Kriterium der Repräsentativität befasst sich damit, ob ein Dokument typisch ist. Dabei sollten die Akten Informationen enthalten, die sie üblicherweise auch enthalten. Eher untypische Akten können spezifisch analysiert werden, um festzustellen, was das für die Fragestellung der Untersuchung heisst (Flick, 2011). Die untersuchten Dokumente in dieser Arbeit wurden alle als typisch erachtet. Um das zu beurteilen, wurden sie mit Dokumenten von anderen Organisationen verglichen und es wurde in der Literatur nachgeschaut, was diese Dokumente (z.B. Stellenbe-

schreibungen) typischerweise enthalten sollten. Das letzte Kriterium für die Analyse der Qualität von Dokumenten ist laut Flick (2011) die Bedeutung. Dabei handelt es sich im Wesentlichen darum, dass bei der Entscheidung für die Verwendung von Dokumenten in einer Untersuchung diese als ein Mittel der Kommunikation gesehen werden sollten. „Es ist zu fragen, wer das jeweilige Dokument für wen und für welchen Zweck erstellt hat“ (Flick, 2011, S. 324). Alle Dokumente wurden hinsichtlich ihrer Bedeutung untersucht. Bei jedem Dokument wurde darüber nachgedacht, von wem es verfasst wurde und welchen Zweck es erfüllt. Nach Wolf (2000) darf man nicht davon ausgehen, dass Dokumente eine faktische Realität wiedergeben im Vergleich zur eher subjektiven Sicht in Interviews. Dokumente stellen laut Flick (2011, S.327) „[...] eine spezifische Version von Realitäten dar, die für bestimmte Zwecke konstruiert wurde.“ Die Dokumentenanalyse wurde aus diesem Grund als zusätzliches Instrument zu anderen explorativen Vorgehensweisen (Interviews) verwendet. Sie diente nicht als Ersatz für die Interviews, sondern lediglich als Anreicherung der Informationen.

Zur Dokumentenanalyse wurden interne Dokumente der PZZ herangezogen, die im Hinblick auf die Entwicklung von Anforderungsprofilen als wichtig erachtet werden (Strategische Grundsätze und Stellenbeschreibungen). Aus diesen Dokumenten wurden einerseits Ziele und Verhaltensgrundsätze der PZZ sowie die wichtigsten, bereits definierten Anforderungen an die verschiedenen Bereiche herausgearbeitet (Anhang A – Ergebnisse Dokumentenanalyse Stellenbeschreibungen). Die Ergebnisse der Dokumentenanalyse „Strategische Grundsätze“ werden in der folgenden Tabelle zusammengefasst dargestellt.

Tabelle 5: Ergebnisse aus der Dokumentenanalyse „strategische Grundsätze“ (eigene Darstellung)

Strategische Grundsätze
<ul style="list-style-type: none"> - Hauptbereiche: Angebot, Mitarbeitende, Unternehmen • <i>Hauptauftrag: Pflege und Betreuung; Übergangspflege, Demenzbetreuung, Palliativpflege sowie ambulante Angebote</i> • <i>Interdisziplinäres Arbeiten</i> • <i>Optimierung der Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohner</i> • <i>Dienstleistungsbereitschaft</i> • <i>Rolle als Gastgeber/innen wahrnehmen</i> • <i>Mitarbeitende als wichtigste Werbebotschafter für das Unternehmen</i> • <i>Offene, klare Kommunikation und Information</i> • <i>Auch Fehlleistungen sachlich und transparent kommunizieren</i> • <i>Dezentrale Führung</i> • <i>Berücksichtigung von Ökologie, Ökonomie und sozialen Aspekten (nicht genauer definiert)</i> • <i>Berücksichtigung der politischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen</i> • <i>Gemeinsame Stärken nutzen (Nutzen von Wissen und Ressourcen in allen Bereichen)</i>

5.1.2 Sammlung von Critical Incidents

Wie in Kapitel 4.1 kurz beschrieben, kann zur Ermittlung der Anforderungen aus dem Verhaltensbereich die sogenannte Methode der kritischen Ereignisse („Critical Incident Technique“; Flanagan, 1954) eingesetzt werden. Dieses Verfahren setzt eine Vertrautheit mit dem Arbeitsplatz und der Arbeitsweise dort tätiger Personen voraus. Zur Ermittlung der Verhaltensanforderungen an die Zielposition können Vorgesetzte, Mitarbeitende, Kunden oder auch andere Personen herangezogen werden, die sich in einem engen Arbeitskontakt mit der Stelle befinden (Blickle, 2011). „Diese Arbeitsplatzexperten sollen dann über das Arbeitsverhalten eines Mitarbeiters nachdenken und sich dabei auf solche Arbeitsweisen konzentrieren, die in der Vergangenheit zu einer besonders effektiven oder besonders ineffektiven Aufgabenerfüllung geführt haben. In Bezug auf jedes sog. kritische Ereignis sollen die Umstände, die zu dem Verhalten geführt haben, beschrieben werden (auslösende Bedingung). Dann soll das kritische Verhalten so konkret wie möglich beschrieben werden und es soll erläutert werden, was an dem Verhalten besonders effektiv oder ineffektiv war (Manifestation). Schliesslich sollen die konkreten Konsequenzen des als kritisch bewerteten Verhaltens skizziert werden (Resultate)“ (Blickle, 2011, S. 201). Nachdem alle Arbeitsplatzexperten ihre Beschreibungen der kritischen Ereignisse erstellt haben, kommt es in einem nächsten Schritt zu einer Gruppierung ähnlicher oder gleicher Fälle und zu einer Extraktion von zugrundeliegenden Anforderungen (Blickle, 2011; Schuler, 2006). Zur Erstellung der Anforderungsprofile für die PZZ wurde auf die Sammlung von Critical Incidents zurückgegriffen, um die Daten aus der quantitativen Studie (Siehe Kapitel 5.3) anzureichern.

Durchführung des Workshops und Sampling

Die Methode der CIT wurde in der vorliegenden Untersuchung in Form von vier zweistündigen Workshops (Anhang C – Ablauf Workshop) mit 22 Mitarbeitenden aus den zu untersuchenden Bereichen durchgeführt. Bei der Auswahl der Untersuchungseinheit wurde darauf geachtet, die prozentualen Verhältnisse des Anstellungsverhältnisses, des Geschlechts und des Alters zu berücksichtigen. Insgesamt nahmen sechs Mitarbeitende aus dem Bereich Pflegemanagement, fünf Mitarbeitende, die in der Bereichsleitung tätig sind, fünf Mitarbeitende aus dem Bereich Pädagogik, vier Mitarbeitende einer Stabsstelle und zwei Betriebsleiter an den Workshops teil. Es handelte sich dabei um Mitarbeitende im Alter zwischen 30 und 58 Jahren. Im Bereich Pflegemanagement nahmen drei Frauen und drei Männer teil, vom pädagogischen Bereich vier Frauen und ein Mann, das Sampling der Bereichsleitung umfasste vier Männer und eine Frau. Ferner nahmen drei Männer und eine Frau mit einer Stabsfunktion teil sowie zwei Männer aus dem Bereich Betriebsleitung. Die Länge des Anstellungsverhältnisses variierte in der untersuchten Gruppe von einem Jahr bis zu 17 Jahren. Die vier Workshops wurden jeweils mit den Mitarbeitenden eines Bereiches durchgeführt, wobei die Bereichsleiter und die Mitarbeitenden mit einer Stabsfunktion am gleichen Workshop teilnahmen. Die Workshops fanden in Räumlichkeiten der Pflegezentren Bombach, Gerenholz und Käferberg statt.

Der Aufbau der Workshops orientierte sich dabei an Blickle (2011) sowie Schuler (2006). Den Teilnehmenden wurde die Critical Incident Technique anhand eines Beispiels erklärt. Danach wurde allen Teilnehmenden ein Do-

kument ausgehändigt, im welchem bis zu fünf Ereignisse notiert werden konnten (Anhang E – Dokument zur Erfassung von Critical Incidents). Die Teilnehmenden erhielten 40 Minuten Zeit, um sich mit verschiedenen Ereignissen auseinanderzusetzen und im Dokument jeweils die auslösende Bedingung, das Verhalten der Person, positive und negative Aspekte dieses Verhaltens sowie die Konsequenz zu notieren. Nach einer kurzen Pause wurde das Material im Team (d.h. die jeweiligen Mitarbeitenden aus einem Bereich) besprochen und konkrete Anforderungsdimensionen wurden extrahiert, welche dann auf einem Flipchart notiert und danach noch einmal in der Gruppe diskutiert wurden.

Ergebnisse

Die Ergebnisse aus den Workshops sind in der folgenden Tabelle zusammenfassend dargestellt.

Tabelle 6: Ergebnisse der Critical Incident Technique (eigene Darstellung)

Ergebnisse CIT				
<u>Bereichsleitung</u>	<u>Betriebsleitung</u>	<u>Pädagogik</u>	<u>Pflegemanagement</u>	<u>Stabsfunktion</u>
<p>Situativer Führungsstil: Je nach Situation oder Person Führungsstil anpassen.</p> <p>Fundierte fachliches Wissen: Um den eigenen Bereich gegen Aussen und Innen vertreten zu können und um von den Mitarbeitenden akzeptiert zu werden.</p> <p>Adressatengerechte Kommunikation: Kommunikation an die verschiedenen Anspruchsgruppen anpassen können (Bewohner, Pflegende, Mitarbeitende).</p> <p>Umgang mit verschiedenen Anspruchsgruppen: Fähigkeit verschiedenen Situationen und Anspruchsgruppen gerecht zu werden (Bewohner, Pflegende, Mitarbeitende).</p>	<p>Ein positives Menschenbild vertreten: Den Menschen als produktiv tätiges und aktiv handelndes Wesen betrachten, das fähig ist zu lernen und sich zu entwickeln.</p> <p>Sachliche und offene Kommunikation: Auch Fehlleistungen offen und sachlich kommunizieren.</p> <p>Führungsexpertise: Erfahrungen in verschiedenen Führungssettings, in verschiedenen Bereichen.</p> <p>Methodische Fähigkeiten: Die Fähigkeit, Sachwissen zielgerichtet aufzuarbeiten und anzuwenden. Sie befähigt zur systematischen Bearbeitung von Problemen und zur kreativen Neukombination von Informationen und Lösungswegen.</p>	<p>Umgang mit verschiedenen Kulturen: Mit Lernenden aus verschiedenen Kulturen umgehen können.</p> <p>Wertepluralismus und Akzeptanz: Lernende mit verschiedenen Wertvorstellungen akzeptieren und tolerieren.</p> <p>Mit Rückschlägen umgehen können: Nach negativen Ereignissen nach vorne schauen und den Rückschlag als persönliche Lernchance verstehen.</p> <p>Mit verschiedenen Lerngruppen umgehen können: Lernbegleitung situativ an die Lebensphase der Lernenden anpassen (Alter der Lernenden).</p> <p>Lernpsychologisches Wissen: Wissen darüber haben, wie Menschen in unterschiedlichsten Altersgruppen und Entwicklungsstadien lernen.</p>	<p>Situativer Führungsstil: Je nach Situation oder Person Führungsstil anpassen.</p> <p>Fundierte fachliches Wissen: Um den eigenen Bereich gegen Aussen und Innen vertreten zu können und um von den Mitarbeitenden akzeptiert zu werden.</p> <p>Adressatengerechte Kommunikation: Kommunikation an die verschiedenen Anspruchsgruppen anpassen können (Bewohner, Angehörige, Mitarbeitende).</p> <p>Wertepluralismus und Akzeptanz: Mitarbeitende mit verschiedenen Wertvorstellungen akzeptieren und tolerieren.</p> <p>Positiver Umgang mit Konfliktsituationen: Konflikte als wichtiger Bestandteil der Arbeit verstehen und Erfahrungen in der Bewältigung von Konflikten.</p>	<p>Das grosse Ganze sehen: Sich nicht im Detail verlieren.</p> <p>Priorisieren Können: Aus einer grossen Fülle von Informationen und Arbeiten das Wesentliche sehen.</p> <p>Fähigkeit die eigene Meinung zu vertreten: Die eigene Meinung gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitenden vertreten können.</p> <p>Delegieren können: Arbeiten an Mitarbeitende weitergeben und den Arbeitsprozess überblicken.</p> <p>Die betriebsinternen Prozesse verstehen: Verstehen wie der Betrieb funktioniert. Arbeitserfahrung im Betrieb.</p>

5.2 Überarbeitungsphase

In einem ersten Schritt wurden in der Überarbeitungsphase die Ergebnisse aus der qualitativen Studie ausgewertet und analysiert. Die Ergebnisse aus der Analyse der Stellenbeschreibungen zeigen (Anhang A – Ergebnisse Dokumentenanalyse Stellenbeschreibungen), dass die PZZ bereits einige Anforderungen in den jeweiligen Bereichen definiert hat. Diese Anforderungen wurden jedoch, wie bereits erwähnt, intuitiv und Top-Down entwickelt und sind somit mit den im Kapitel 4.1 beschriebenen Unzulänglichkeiten behaftet. Idealerweise werden laut Krumm, Mertin und Dies (2012) die systematische und die intuitive Verfahrensweise miteinander kombiniert, indem man relevante Anforderungen empirisch und auf der kleinsten sinnvollen Ebene und übergeordnete Kompetenzen auf der Management-Ebene identifiziert. Diese unterschiedlichen Perspektiven können anschliessend vergleichend analysiert und zu einer möglichst grossen Schnittmenge vereint werden. Im Kapitel 6 (Ergebnisse: Anforderungsprofile PZZ) werden diese Hinweise berücksichtigt, indem die Ergebnisse aus der systematischen Anforderungsanalyse mit den intuitiv abgeleiteten Anforderungen aus den Stellenbeschreibungen verglichen werden und die Schnittmenge in den jeweiligen Bereichen ermittelt wird.

Kürzung des F-JAS Verfahrens

In einem zweiten Schritt der Übergangsphase wurde das in Kapitel 5.3 näher beschriebene, wissenschaftlich validierte Verfahren, das Fleishman Job Analyse System (F-JAS) zur arbeitsplatzanalytischen Anforderungsanalyse gekürzt. Die Bearbeitungszeit des F-JAS kann laut Kleinmann, Manzey, Schumacher und Fleishman (2010) dadurch verkürzt werden, „[...]dass gewisse Fähigkeiten und Fertigkeiten aus dem Verfahren gar nicht erst in den Beurteilungsprozess mit einbezogen werden“ (S.27). Um die Kürzung des Verfahrens jedoch nicht willkürlich zu gestalten und dadurch wichtige Fähigkeiten und Fertigkeiten wegzulassen, wurde der Prozess von jeweils zwei Mitarbeitenden aus den zu analysierenden Bereichen mitgestaltet. Die Anzahl Items verringerte sich dadurch von anfangs 73 Items auf 33 Items, wodurch die Bearbeitungszeit von ca. 90 Minuten auf ca. 41 Minuten reduziert werden konnte. Verschiedene Befunde zur Reliabilität des F-JAS Verfahren zeigen, dass die Mehrzahl der Koeffizienten im Bereich von .80 bis .90 liegen (vgl. Fleishman & Mumford, 1991). Um zu ermitteln, ob das Verfahren auch nach der Kürzung noch eine gute Reliabilität aufweist, wurde die Spearman-Brown-Formel eingesetzt. Laut Zöfel (2003) lässt sich anhand der Spearman-Brown-Formel die Reliabilität nach Verlängerung oder Verkürzung eines Verfahrens um k (Faktor um den sich die Itemzahl erhöht oder verkürzt) Testteile bestimmen:

$$\text{Rel}_{\text{korr}} = \frac{k \cdot \text{Rel}}{1 + (k - 1) \cdot \text{Rel}}$$

Abbildung 2: Spearman-Brown Formel (Bühner, 2011, S. 162)

Rel_{korr} steht dabei für die auf die neue Testlänge korrigierte Reliabilität, Rel steht für die Reliabilität des ungekürzten Verfahrens und k beschreibt den Faktor um den sich die Itemzahl erhöht oder verkürzt. Da die Befunde aufzeigen dass die Reliabilitätskoeffizienten des F-JAS Verfahrens zwischen .80 und .90 liegen, wurde in der Be-

rechnung von einem Koeffizienten von .85 ausgegangen. Das Verfahren wurde um 40 Items gekürzt was dem Faktor (k) 0.452 entspricht. Der Reliabilitätskoeffizient nach der Kürzung des Verfahrens entspricht daher 0.719. Bühner (2011) weist darauf hin, dass man ein psychometrisches Instrument ab einem Koeffizienten von 0.65 einsetzen kann. Bei kleineren Werten wird eine Faktorenanalyse empfohlen (Bühner, 2011; Moosbrugger & Kelava, 2012). In dieser Untersuchung kann das Verfahren daher auch nach der Kürzung als reliables Instrument eingestuft und ohne weitere Analysen eingesetzt werden.

5.3 Finale Datenerfassung

In den folgenden Ausführungen wird auf die finale Datenerfassung (siehe Untersuchungsdesign, Finale Datenerfassung) eingegangen. Die quantitative Studie besteht aus der Anwendung und Auswertung des F-JAS Verfahrens zur arbeitsplatzanalytischen Anforderungsanalyse. Das Verfahren wurde in der Überarbeitungsphase (siehe Abschnitt 5.2) gekürzt, um die Bearbeitungszeit zu verringern und somit die Akzeptanz bei den Mitarbeitenden der PZZ zu erhöhen

5.3.1 Das F-JAS Verfahren

Beim F-JAS Verfahren geht es darum, die wesentlichen Anforderungen von Arbeitstätigkeiten zu identifizieren und in Begriffen der dafür erforderlichen Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten zu beschreiben. Damit werden Informationen bereitgestellt, auf deren Grundlage sich wissenschaftlich begründbare Personalentscheidungen im Zusammenhang mit der Rekrutierung, der Auswahl, des Trainings oder der Leistungsbewertung von Personal treffen lassen. Die methodische Herausforderung von solchen Verfahren besteht dabei darin, die Komplexität einer Arbeitstätigkeit und der sie charakterisierenden Teilaufgaben auf einem Profil von Personalmerkmalen und Leistungsvoraussetzungen abzubilden, die notwendig sind, um die Anforderungen der Arbeitstätigkeit effektiv zu bewältigen (Kleinmann et al., 2010). Nach Schuler (2006) lassen sich verschiedene Ansätze von arbeitsplatzanalytischen Anforderungsanalysen danach klassifizieren, auf welcher Ebene die Arbeitsanforderungen jeweils beschrieben werden. Dabei unterscheidet er in Anlehnung an eine ähnliche Klassifikation von Fleishman und Quaintance (1984) aufgabenbezogene, verhaltensbezogene und eigenschaftsbezogene Ansätze. In aufgabenbezogenen Anforderungsanalysen werden Anforderungen einer Arbeitstätigkeit in Form eines möglichst umfassenden Inventars an Teilaufgaben beschrieben, die bei dieser Tätigkeit zu bewältigen sind. Daraus sollen dann Schlussfolgerungen auf die dafür erforderlichen Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten gezogen werden. Einen methodischen Zugang für diese Art der Anforderungsanalyse leisten standardisierte Verfahren, wie beispielsweise die Hierarchische Aufgabenanalyse von Annett (2004). „Sowohl aufgabenbezogene wie auch verhaltensbezogene Ansätze der arbeitsplatzanalytischen Anforderungsanalyse haben jedoch den Nachteil, dass es in der Regel eines weiteren aufwändigen Schrittes – der sogenannten synthetischen Validierung – bedarf, um die Aufgaben- bzw. Verhaltensbeschreibungen in einem Profil von relevanten Leistungsvoraussetzungen (Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten) bzw. Persönlichkeitsmerkmalen umzusetzen, die für die effektive Bewältigung der entsprechenden Tätigkeit notwendig sind“ (Kleinmann et al., 2010, S.7). In dieser Arbeit wurde das F-JAS Verfahren gewählt, weil es sich dabei um eine

sogenannte eigenschaftsbezogene Anforderungsanalyse handelt, bei der das Problem der synthetischen Validierung umgangen werden kann. „Bei diesem Ansatz werden Anforderungen einer Tätigkeit (oder einzelner Tätigkeiten) in Form von wesentlichen Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten beschrieben, die notwendig sind, um diese Tätigkeit auszuführen“ (Kleinmann et al., 2010). Zudem spricht die gute psychometrische Güte für den Einsatz des Verfahrens. Befunde aus zahlreichen Anwendungen und Forschungsarbeiten zeigen, dass Tätigkeitsanalysen mit dem F-JAS über eine gute Interrater-Reliabilität (.80-.90) verfügen, sofern genügend Beobachterinnen und Beobachter eingesetzt werden ($n > 15$) (Gebhardt, Jennings & Fleishman, 1981). Es wurden zudem höhere Korrelationen zwischen Anforderungsprofilen festgestellt, je ähnlicher die Berufe sind, was für eine gute Konstruktvalidität spricht (Kleinmann et al., 2010). Das Verfahren verfügt über eine hohe prädiktive Validität, was bedeutet, dass spezifische Fähigkeitstests, die anhand des F-JAS ausgesucht werden, gute Prädiktoren für Arbeitsleistung sind (Fleishman & Mumford, 1991). Die Objektivität des Verfahrens ist durch das standardisierte Testmaterial gegeben. Insgesamt weisen die bisher vorliegenden Befunde das F-JAS damit als ein Verfahren aus, mit dem objektive, reliable und valide Anforderungen von Tätigkeiten erhoben werden können, die sich zudem als weitgehend robust gegenüber Merkmalen der jeweils herangezogenen Beurteilerinnen oder Beurteiler erweisen (Fleishman & Mumford, 1991). Aufgrund der aufgeführten Merkmale wurde das Instrument in der vorliegenden Untersuchung eingesetzt, um Anforderungsprofile für die PZZ zu entwickeln.

Aufbau des F-JAS Verfahrens

Die Grundlage des F-JAS Verfahrens bilden insgesamt 73 Skalen, aus denen jeweils eine gegebene Leistungsvoraussetzung im Hinblick auf ihre Bedeutung für eine Arbeitstätigkeit bzw. Arbeitsaufgabe eingeschätzt werden soll. Die Skalen basieren auf einer theoretisch sowie empirisch abgeleiteten Taxonomie menschlicher Fähigkeiten und Fertigkeiten (ability requirements taxonomy), die sich in fünf Bereiche gliedert (Kleinmann et al., 2010):

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

In der vorliegenden Untersuchung wurden die Skalen Kognition und Soziale/ interpersonelle Fähigkeiten und Fertigkeiten untersucht. Im F-JAS Verfahren wird jede Leistungsvoraussetzung im Skalenheft genau definiert. Diese Definitionen orientieren sich dabei an einem allgemein akzeptierten Konstruktverständnis oder an typischen Operationalisierungen der jeweiligen Fähigkeiten und Fertigkeiten in einschlägigen Forschungsarbeiten (Kleinmann et al., 2010). Mit den Definitionen kann sichergestellt werden, dass alle Mitarbeitenden der PZZ von einem gleichen Verständnis der jeweiligen Anforderungen ausgehen. Die Einschätzungen werden über siebenstufige verhaltensverankerte Ratingskalen abgefragt. Die Experten und Expertinnen schätzen dabei jeweils ein, in welchem Umfang eine bestimmte Leistungsvoraussetzung gegeben sein muss, damit die Aufgabe/Tätigkeit erfolgreich be-

wältigt werden kann. Bei jeder Skala werden diese Einschätzungen durch die Vorgabe von drei bis vier konkreten Verhaltensankern unterstützt (Kleinmann et al., 2010).

5.3.2 Sampling

Bei der Auswahl der Untersuchungseinheit wurde darauf geachtet, die prozentualen Verhältnisse des Anstellungsverhältnisses, des Geschlechts, des Alters sowie des prozentualen Anteils der Beschäftigten im Betrieb zu berücksichtigen. Insgesamt haben 71 Personen aus den Bereichen Bereichsleitung, Betriebsleitung, Stabsfunktion, Pädagogik und Pflegemanagement an der Befragung teilgenommen. In der Gruppe der Bereichsleitungen waren 16 Personen beteiligt, dabei handelte es sich um fünf Frauen und elf Männer; ihre Berufserfahrung in der zu beurteilenden Tätigkeit variierte zwischen einem und zwölf Jahren. Es haben insgesamt fünf Betriebsleiter an der Befragung teilgenommen, deren Berufserfahrung ein bis 15 Jahre umfasste. In den PZZ arbeiten insgesamt sieben Betriebsleiter, wobei es sich dabei ausschliesslich um Männer handelt, deshalb konnte die Stichprobe als repräsentativ erachtet werden. Es haben acht Personen mit einer Stabsfunktion an der Befragung teilgenommen, dabei handelte es sich um fünf Frauen und drei Männer: die Berufserfahrung variierte zwischen drei und 16 Jahren. Die Stichprobe im Bereich Pädagogik umfasste 14 Personen, dabei handelte es sich um acht Frauen und sechs Männer mit einer Berufserfahrung zwischen vier und 13 Jahren. Insgesamt haben sich 38 Personen aus dem Bereich Pflegemanagement an der Untersuchung beteiligt. Aufgrund des prozentualen Anteils der Beschäftigten im Betrieb wurde im Bereich Pflegemanagement die grösste Stichprobe untersucht. Es handelte sich dabei um 23 Frauen und 18 Männer; ihre Berufserfahrung variierte zwischen vier und 17 Jahren.

5.3.3 Durchführung

Die Durchführung des F-JAS Verfahrens fand in fünf Gruppen und auf der Tätigkeitsebene statt. Unter Tätigkeit wird dabei die Gesamtheit aller Aufgaben verstanden, die eine Person in ihrem Arbeitsalltag ausführt (Kleinmann et al., 2010). Neben der Tätigkeitsebene können mit dem F-JAS Verfahren auch Aufgaben und Tätigkeitskomponenten untersucht werden. Im Rahmen unserer Untersuchung entschloss man sich für die Tätigkeitsebene. Da alle Mitarbeitenden den gleichen Fragebogen erhielten, wurden die Gruppen für die Untersuchung nicht nach Bereichen getrennt, was bedeutete, dass in den verschiedenen Gruppen jeweils Personen aus allen Bereichen anwesend waren. Damit die Bereiche bei der Auswertung getrennt analysiert werden konnten, wurden die Teilnehmenden gebeten, auf der ersten Seite des Antwortbogens ihre berufliche Tätigkeit zu notieren. Am Anfang der Durchführung wurde das Ziel der Analyse erläutert und der Ablauf erklärt. In einem nächsten Schritt wurde den Teilnehmenden die Verwendung der vorab bereit gelegten Dokumente „Instruktion zur Analyse einer Tätigkeit“ sowie das Skalenheft und der Antwortbogen (Anhang F – Instruktionen, Skalenheft, Antwortbogen und Ergebnisbericht des F-JAS) erklärt. Die Teilnehmenden wurden gebeten, die Instruktionen genau durchzulesen und dann selbständig mit der Beantwortung des Fragebogens zu beginnen. Es wurde darauf hingewiesen, dass man sich während der Beantwortung mit Fragen an die Untersuchungsleiterin wenden könne. Die Teilnehmenden wurden ausserdem gebeten, den Fragebogen nach der Beantwortung leise zur Untersuchungsleiterin zu bringen und den Raum zu ver-

lassen. Im Durchschnitt dauerte die Beantwortung der Fragen ca. 30 Minuten, wobei der Antwortbogen von allen Teilnehmenden vollständig ausgefüllt wurde.

5.3.4 Auswertung

Zur Auswertung der Daten wurden die Antworten aus den Paper-Pencil-Antwortbogen in das computergestützte F-JAS-Auswertungsprogramm eingegeben. Die Auswertung der Daten erfolgte, indem die Ratings der verschiedenen Beurteilerinnen und Beurteiler für jede beurteilte Fähigkeit/Fertigkeit arithmetisch gemittelt wurden. Daraus resultierte ein Profil, welches direkt anzeigt, in welchem Umfang die jeweiligen Fähigkeiten und Fertigkeiten für die beurteilte Tätigkeit ausgeprägt sein müssen. Die Interpretation dieses Profils orientierte sich direkt an der Höhe des Ratings. Kleinmann et al. (2010) empfehlen, alle Fähigkeiten /Fertigkeiten, die ein durchschnittliches Rating von ≥ 4 bekommen und damit nach Einschätzung der Expertinnen und Experten eine mittlere Ausprägung aufweisen, in den Anforderungsprofilen zu berücksichtigen. In der vorliegenden Untersuchung wurden aufgrund der grossen Datenmenge nur die Fähigkeiten und Fertigkeiten berücksichtigt, die ein durchschnittliches Rating von ≥ 5 bekamen und damit gemäss den befragten Experten und Expertinnen mehr als eine mittlere Ausprägung aufweisen müssen, damit die Tätigkeit erfolgreich bewältigt werden kann. Dieses Vorgehen wurde bewusst gewählt, um die Komplexität der Anforderungsprofile möglichst zu reduzieren, Übersichtlichkeit zu schaffen und damit die Akzeptanz in der Praxis zu steigern. Im Anhang (Anhang F – Instruktionen, Skalenheft, Antwortbogen und Ergebnisbericht des F-JAS) sind jeweils alle Anforderungen ab einem arithmetischen Mittel von 4 enthalten.

5.3.5 Ergebnisse

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse aus dem F-JAS Verfahren für die untersuchten Bereiche zusammenfassend dargestellt. Die Ergebnisse beinhalten alle Werte, die ein durchschnittliches Rating von ≥ 5 bekamen. In den folgenden Ausführungen werden bewusst nicht alle Liniendiagramme gezeigt. Es werden einige Beispiele vorgestellt; der gesamte Ergebnisbericht mit sämtlichen Liniendiagrammen sowie den jeweiligen Definitionen ist im Anhang (Anhang F, Instruktionen, Skalenheft, Antwortbogen und Ergebnisbericht des F-JAS), zu finden.

Bereichsleitung

Für das Jobprofil Bereichsleitung wurden einzig im Bereich der *sozialen und interpersonellen Skalen* Fähigkeiten und Fertigkeiten als hoch (gleich/ über 5) eingestuft. Dazu gehörten Verhaltensflexibilität, Koordination, Zuverlässigkeit, aktives Vertreten der eigenen Meinung, Verhandlungsgeschick, Überzeugungskunst, Kontaktfähigkeit, emotionale Kontrolle, sicheres Auftreten, mündliches Ermittlungsgeschick, Leistungsmotivation, Selbständigkeit, Argumentation und die Frustrationstoleranz. In der folgenden Tabelle werden die hoch eingestuften Fertigkeiten und Fähigkeiten nach dem F-JAS Verfahren definiert.

Tabelle 7: Soziale und interpersonelle Fähigkeiten, Bereichsleitung, F-JAS-Definitionen (eigene Darstellung)

Verhaltensflexibilität	Dies ist die Fähigkeit, das eigene Verhalten den sich verändernden Bedingungen der Arbeitsumgebung anzupassen. Dies beinhaltet die Bereitschaft und Flexibilität, sich ändernden Anforderungen anderer gerecht zu werden.
Koordination	Dies ist die Fähigkeit, Arbeitspläne und Aktivitäten zu strukturieren, so dass sie mit Zeitplänen, dem Arbeitsstil und dem Arbeitstempo von anderen übereinstimmen, sowie notwendige Änderungen in Zeitplänen vorzunehmen. Diese Fähigkeit beinhaltet das wirksame Verwalten von Zeit und Material, um Tätigkeiten mit anderen Personen zu synchronisieren.
Zuverlässigkeit	Dies ist die Fähigkeit, anderen gegenüber verlässlich und verantwortungsvoll zu handeln. Diese Fähigkeit beinhaltet, bei der Erfüllung von Verpflichtungen und Erledigung von Aufgaben, die von anderen erwartet werden, diszipliniert, gewissenhaft und vertrauenswürdig zu sein.
Aktives Vertreten der eigenen Meinung	Dies ist die Fähigkeit, die eigenen Auffassungen und Meinungen mutig und aktiv auszudrücken. Diese Fähigkeit beinhaltet, bei der Zusammenarbeit mit anderen die eigene Meinung zu äussern und die Initiative zu ergreifen.
Verhandlungsgeschick	Dies ist die Fähigkeit mit anderen zu verhandeln, um einen Konflikt zu schlichten. Diese Fähigkeit umfasst das Beilegen von Streitigkeiten durch gegenseitige Zugeständnisse, um eine akzeptable Lösung für die beteiligten Parteien zu gewährleisten.
Überzeugungskunst	Dies ist die Fähigkeit, Informationen zu präsentieren, um Meinungen oder Handlungen anderer zu beeinflussen. Diese Fähigkeit umfasst den Einsatz von Überzeugungstaktiken, um das Denken und Handeln anderer zu steuern.
Kontaktfähigkeit	Dies ist die Fähigkeit, in sozialen Situationen kontaktfreudig und teilnehmend zu sein. Dies beinhaltet den Wunsch und die Bereitschaft, mit anderen zu arbeiten und Interaktionen mit anderen zu fördern.
Soziales Feingefühl	Dies ist die Fähigkeit, soziale Situationen angemessen einzuschätzen. Dies beinhaltet das Verstehen und Respektieren der Ansichten und Gefühle anderer sowie die Beurteilung der Konsequenzen des eigenen Verhaltens gegenüber anderen.
Emotionale Kontrolle	Dies ist die Fähigkeit, in schwierigen oder stressigen Situationen ruhig und besonnen zu bleiben. Die Fähigkeit beinhaltet das Aufrechterhalten der Selbstbeherrschung mittels Kontrolle der Emotionen in Gegenwart von irritierenden, unerwarteten oder stressreichen Einflüssen.
Sicheres Auftreten	Dies ist die Fähigkeit, in sozialen Situationen Selbstsicherheit zu zeigen. Die Fähigkeit beinhaltet die Vermittlung eines angemessenen Masses an Sicherheit und Optimismus im Umgang mit anderen.
Mündliches Ermittlungsgeschick	Dies ist die Fähigkeit, die wichtigen und relevanten Informationen bezüglich eines Problems mittels eines Gesprächs, einer Befragung oder einer Diskussion aufzudecken. Dies beinhaltet die Verwendung von Logik, um die Situation zu verstehen und wirksam nach Informationen von anderen zu suchen.

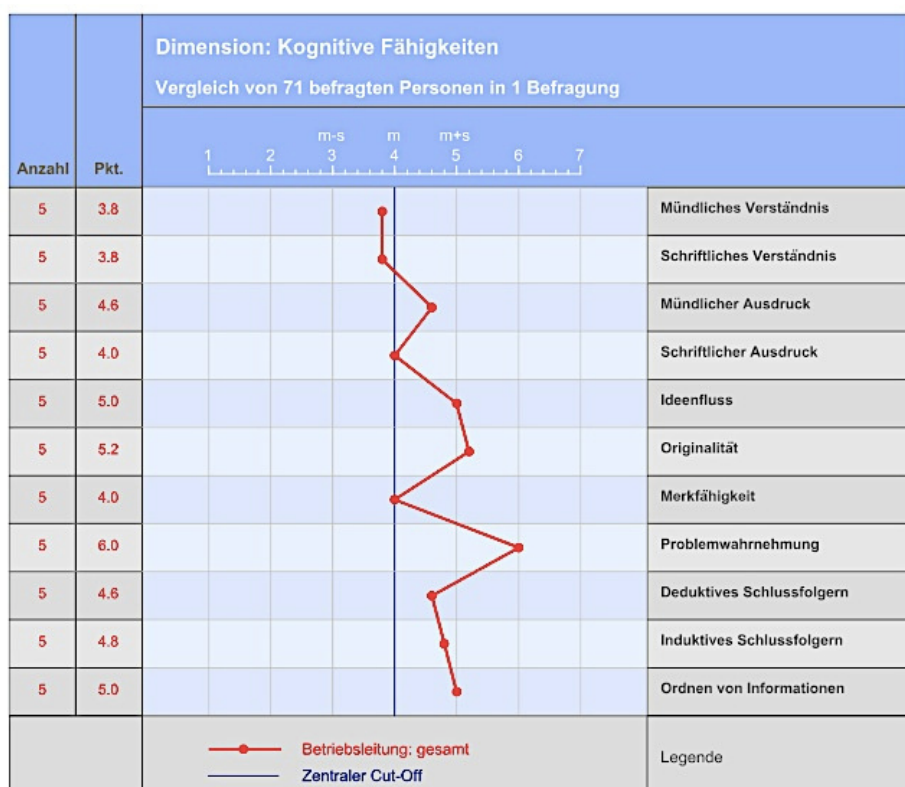
Leistungsmotivation	Dies ist die Fähigkeit, sich selbst hohe Standards zu setzen, um die bestmögliche Arbeit zu leisten. Dies beinhaltet das Aufbringen zusätzlicher Anstrengung, um persönlich herausfordernde Ziele zu erreichen.
Selbstständigkeit	Dies ist die Fähigkeit, in einer unstrukturierten Umgebung mit wenig Anweisungen und Kontrolle zu arbeiten. Dies beinhaltet, einfallsreich zu sein und Entscheidungen treffen zu können, ohne andere zu konsultieren.
Argumentation	Dies ist die Fähigkeit, eigene Begründungen und Schlussfolgerungen mündlich zu verteidigen. Die Fähigkeit beinhaltet eher die Verwendung von Logik als von Emotionen, wie Begeisterung oder Eifer, um die eigene Position zu vertreten.
Frustrationstoleranz	Dies ist die Fähigkeit, nach einer entmutigenden Situation schnell zur gewohnten Kraft und Begeisterungsfähigkeit zurückzufinden.

Als besonders hoch (gleich/ über 6) wurden dabei das soziale Feingefühl, die emotionale Kontrolle sowie die Frustrationstoleranz eingeschätzt.

Betriebsleitung

Im Bereich Betriebsleitung wurden insgesamt vier Skalen aus dem Bereich *kognitive Fähigkeiten* als wichtig eingestuft (gleich/ über 5). Dazu gehören der Ideenfluss, die Originalität, das Ordnen von Informationen und besonders hoch ausgeprägt die Problemwahrnehmung. Im folgenden Liniendiagramm wird die Ausprägung der Ratings im Bereich der *kognitiven Fähigkeiten* übersichtlich dargestellt.

Tabelle 8: Kognitive Fähigkeiten Betriebsleitung; Liniendiagramm (F-JAS-Ergebnisbericht)



Der Ideenfluss wird dabei definiert als Fähigkeit, eine Vielzahl von Ideen zu einem bestimmten Thema zu entwickeln. Dies betrifft die Anzahl der entwickelten Ideen, nicht ihre Qualität, Richtigkeit oder Kreativität. Die Originalität wird definiert als die Fähigkeit, ungewöhnliche oder raffinierte Ideen zu einem Thema oder einer Situation zu entwickeln. Es handelt sich um die Fähigkeit, kreative Lösungen oder neue Lösungswege für Probleme zu finden, wenn Standardlösungen nicht anwendbar sind. Die Problemwahrnehmung ist mit einem arithmetischen Mittel von 6 besonders hoch ausgeprägt und wird definiert als die Fähigkeit festzustellen, wenn etwas falsch ist oder in die falsche Richtung läuft. Dies schliesst ein imstande zu sein, das Problem als Ganzes sowie die verschiedenen Teile des Problems zu erkennen. Das Ordnen von Informationen wird mit einem arithmetischen Mittel von 5 ebenfalls hoch eingestuft und ist definiert als Fähigkeit, einer Regel oder einem Regelwerk korrekt zu folgen, um Dinge oder Aktivitäten in einer bestimmten Reihenfolge zu ordnen. Überraschenderweise wurden das mündliche und das schriftliche Verständnis mit einem arithmetischen Mittel von 3.8 relativ tief eingestuft. Insgesamt wurden im F-JAS-Ergebnisbericht der Betriebsleitungen im Vergleich mit den anderen Bereichen sehr viele *kognitive Fähigkeiten* hoch eingestuft.

Im Bereich der *sozialen und interpersonellen Skalen* wurden insgesamt 16 Skalen als sehr wichtig erachtet. Neben den im Jobprofil der Bereichsleitungen beschriebenen Skalen wurden zudem die mentale Ausdauer und das Vermeiden vorschneller Entscheidungen als besonders wichtig eingeschätzt. Das soziale Feingefühl hingegen wurde mit einem arithmetischen Mittel von 4.6 als eher mittelwichtig eingestuft. Die mentale Ausdauer wird dabei definiert als Fähigkeit, ein optimales Niveau an Anstrengung aufrecht zu erhalten, bis Arbeitsaufgaben erfolgreich erledigt sind. Diese Fähigkeit beinhaltet, über die mentale Energie zu verfügen, um über lange Zeit hinweg trotz Hindernissen, wie Müdigkeit, Langeweile oder Ablenkung, nicht locker zu lassen. Das Vermeiden vorschneller Entscheidungen wird definiert als Fähigkeit, sich bei endgültigen Entscheidungen zurückzuhalten, bis die wichtigen Fakten gesammelt und beurteilt sind. Die Fähigkeit beinhaltet eher sorgfältiges Nachdenken als vorschnelles Schlussfolgern, bevor man eine Entscheidung fällt. In diesem Jobprofil wurden viele Items als besonders hoch (gleich/ über 6) eingestuft; dazu zählen: aktives Vertreten der eigenen Meinung, Verhandlungsgeschick, Überzeugungskunst, Kontaktfähigkeit, emotionale Kontrolle, sicheres Auftreten, Selbstständigkeit, Argumentation und die Frustrationstoleranz.

Pädagogik

Im Bereich Pädagogik wurden einzig *soziale und interpersonelle* Skalen als wichtig erachtet. Dazu gehören die 15 Fähigkeiten Freundlichkeit, Verhaltensflexibilität, Überzeugungskunst, Kontaktfähigkeit, soziale Konformität, soziales Feingefühl, emotionale Kontrolle, Coaching, Leistungsmotivation, Offenheit für Neues, Selbstständigkeit, Vermeiden vorschneller Entscheidungen, Argumentation und die Frustrationstoleranz. Die meisten Skalen wurden in den vorhergehenden Profilen bereits definiert. Neu dazu gekommen ist im Bereich Pädagogik die Freundlichkeit, welche die Fähigkeit umschreibt, bei der Zusammenarbeit mit anderen umgänglich, taktvoll und hilfsbereit zu sein, sowie die soziale Konformität, welche die Fähigkeit des Respektierens von sozialen Standards oder Normen in arbeitsbezogenen Situationen beinhaltet. Zudem neu in diesem Bereich ist das soziale Feingefühl, welches das Verstehen und Respektieren der Ansichten und Gefühle anderer sowie die Beurteilung der Konsequenzen des eigenen

Verhaltens gegenüber anderen beinhaltet. Als besonders hoch (gleich/ über 6) wurden dabei die Skalen soziales Feingefühl, Coaching und Argumentation eingestuft.

Im folgenden Liniendiagramm wird zur Veranschaulichung ein Überblick über die Ratings der *sozialen und interpersonellen Skalen* im Bereich Pädagogik gegeben.

Tabelle 9: Soziale und interpersonelle Skalen Pädagogik; Liniendiagramm (F-JAS-Ergebnisbericht)



Dem Liniendiagramm lässt sich entnehmen, dass das aktive Vertreten der eigenen Meinung sowie das Verhandlungsgeschick und die mentale Ausdauer überraschenderweise eher tief eingeschätzt worden sind. Keine dieser Fähigkeiten und Fertigkeiten erreichte ein arithmetisches Mittel von 4, was einer mittleren Ausprägung entsprechen würde.

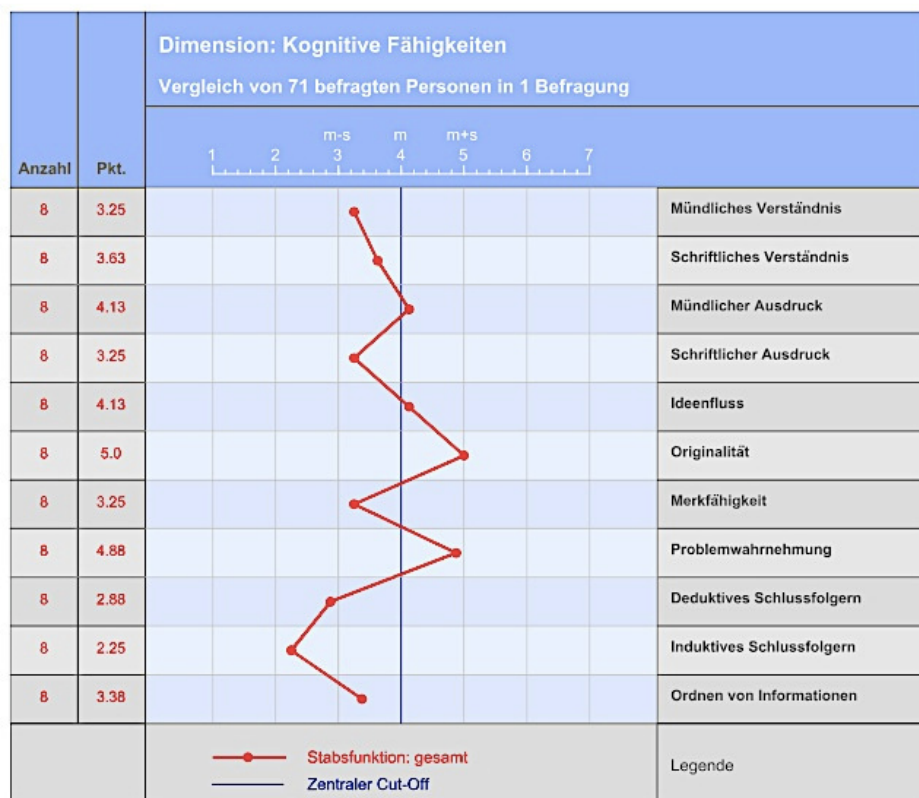
Pflegemanagement

Auch die Experten des Bereichs Pflegemanagement haben ausschliesslich *soziale und interpersonelle Skalen* als wichtig (gleich/höher 5) eingestuft. Insgesamt wurde eine sehr hohe Anzahl von 21 Skalen als wichtig eingestuft. Zu den hoch eingeschätzten Skalen gehören in diesem Bereich ausschliesslich bereits in vorhergehenden Profilen definierte Fertigkeiten und Fähigkeiten, wie Freundlichkeit, Verhaltensflexibilität, Koordination, Zuverlässigkeit, aktives Vertreten der eigenen Meinung, Verhandlungsgeschick, Überzeugungskunst, Kontaktfähigkeit, soziale Konformität, soziales Feingefühl, emotionale Kontrolle, sicheres Auftreten, Coaching, mündliches Ermittlungsgeschick, Leistungsmotivation, Offenheit für Neues, Selbständigkeit, mentale Ausdauer, Vermeiden vorschneller Entscheidungen, Argumentation und Frustrationstoleranz. Als besonders hoch (gleich/ über 6) wurde lediglich die emotionale Kontrolle eingeschätzt.

Stabsfunktion

Für das Jobprofil Stabsfunktion wurde die in den vorhergehenden Bereichen definierte *kognitive Fähigkeit* der Originalität als wichtig eingeschätzt. Das folgende Liniendiagramm gibt einen Überblick über die Ratings im Bereich der *kognitiven Fähigkeiten*.

Tabelle 10: Kognitive Fähigkeiten; Stabsfunktion; Liniendiagramm (F-JAS-Ergebnisbericht)



Im Liniendiagramm wird ersichtlich, dass die Fähigkeit der Problemwahrnehmung mit einem arithmetischen Mittel von 4.88 ebenfalls relativ hoch eingeschätzt wurde. Am tiefsten wurden das induktive Schlussfolgern mit einem arithmetischen Mittel von 2.25 und das deduktive Schlussfolgern mit einem arithmetischen Mittel von 2.88 einge-

stuft. Überraschenderweise werden das mündliche Verständnis, sowie der schriftliche Ausdruck (beide mit einem arithmetischen Mittel von 3.25) ebenfalls relativ tief eingeschätzt.

Bei den *sozialen und interpersonellen Skalen* wurden 16 Fähigkeiten und Fertigkeiten als wichtig eingestuft, die alle bereits in vorhergehenden Bereichen definiert wurden. Dazu zählen die Verhaltensflexibilität, Koordination, Zuverlässigkeit, aktives Vertreten der eigenen Meinung, Verhandlungsgeschick, Überzeugungskunst, Kontaktfähigkeit, soziales Feingefühl, emotionale Kontrolle, sicheres Auftreten, mündliches Ermittlungsgeschick, Leistungsmotivation, Offenheit für Neues, Selbständigkeit, Argumentation und Frustrationstoleranz. Mit einem arithmetischen Mittel von 6.13 wurde die Offenheit für Neues als besonders wichtig eingestuft.

6 Ergebnisse: Anforderungsprofile PZZ

Im folgenden Kapitel werden die Erkenntnisse aus der Untersuchung zusammengetragen und die daraus resultierenden Anforderungsprofile für die zu analysierenden Bereiche vorgestellt.

Die Anforderungsprofile, welche im Rahmen der Fach- und Führungskräfteförderung der PZZ eingesetzt werden können, wurden anhand eines Mixed Method Designs entwickelt, wobei eine Kombination von Elementen eines qualitativen (Dokumentenanalyse, Critical Incident Technique) und eines quantitativen Forschungsansatzes (F-JAS Verfahren) angewandt wurde. Im vorliegenden Kapitel werden die Erkenntnisse aus der qualitativen und der quantitativen Untersuchung kombiniert und zusammengefasst dargestellt. Um nicht durch eine intuitiv durchgeführte Anforderungsanalyse irreführenden sprachlichen Suggestionen zu erliegen, sind die aufgeführten Anforderungen für die einzelnen Bereiche im F-JAS-Ergebnisbericht (Anhang F – Instruktionen, Skalenheft, Antwortbogen und Ergebnisbericht des F-JAS) sowie in der Tabelle Ergebnisse der Critical Incident Technique (siehe Kapitel 5.1.2) genau definiert. Gewisse Begriffe aus der qualitativen Studie, die nicht genau definiert wurden (z.B. Belastbarkeit in den Stellenbeschreibungen), sind dazu lediglich als Oberbegriffe verwendet worden und es wurden ihnen Unterbegriffe zugeordnet (z.B. Frustrationstoleranz und emotionale Kontrolle aus dem F-JAS Ergebnisbericht). Mit diesem Vorgehen wurde sichergestellt, dass klar verständlich ist, was unter dem Begriff zu verstehen ist. Die Zuordnung wurde mithilfe von jeweils einem Mitarbeitenden aus dem jeweiligen Bereich vorgenommen. Die systematisch definierten Anforderungsprofile bieten für die PZZ den Vorteil, dass sie aufzeigen, wie in einem nächsten Schritt die Ausprägung und das Vorliegen eines bestimmten Merkmals bei einer Person objektiv, zuverlässig und valide gemessen oder beobachtet werden kann (Blickle, 2011; Schuler, 2006). Damit die Ergebnisse übersichtlich gestaltet werden konnten, wurden die Anforderungsprofile in Anlehnung an Schuler und Höft (2004) in Eigenschaftsanforderungen, Verhaltensanforderungen und Qualifikationsanforderungen unterteilt. Die Zuteilung der Anforderungen zu den Oberkategorien orientierte sich an Fleishman`s Arbeiten zur Taxonomie von menschlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Unter Qualifikationsanforderungen werden dabei laut Schuler und Höft (2004) formale Abschlüsse, spezifische Kenntnisse und Wissen verstanden, welches benötigt wird, um die Tätigkeit gut zu erfüllen. Qualifikationsanforderungen werden in der vorliegenden Arbeit nur erwähnt, um ihre Wichtigkeit für gewisse Bereiche zu unterstreichen. Die fachlichen Anforderungen (z.B. formale Abschlüsse) an die verschiedenen Bereiche sind, wie bereits erwähnt, in den Stellenbeschreibungen der PZZ genau definiert worden.

Übergeordnete Anforderungen

Die Ergebnisse aus der Dokumentenanalyse der „strategischen Grundsätze“ wurden mit René Zaugg (Leiter Personelles und Unternehmensentwicklung) besprochen und es wurde festgelegt, welche Anforderungen für die untersuchten Bereiche von Wichtigkeit sind. Aus den strategischen Grundsätzen ergeben sich folgende Anforderungen an alle untersuchten Bereiche:

- Spass und Interesse an interdisziplinären Arbeiten
- Dienstleistungsbereitschaft – gerne die Rolle als Gastgeberinnen und Gastgeber wahrnehmen
- Interesse am Hauptauftrag Pflege und Betreuung
- Grundkenntnisse der politischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen

Bereichsleitung

Die Kombination der Daten aus der qualitativen und der quantitativen Studie ergibt für die Mitarbeitenden, die in der Bereichsleitung tätig sind, folgendes Anforderungsprofil:

Tabelle 11: Anforderungsprofil Bereichsleitung (eigene Darstellung)

Anforderungsprofil Bereichsleitung

Eigenschaftsanforderungen:

- Koordinationsfähigkeit
- Zuverlässigkeit
- Belastbarkeit (emotionale Kontrolle / Frustrationstoleranz)
- Soziales Feingefühl
- Teamfähigkeit (Kontaktfähigkeit)
- Argumentationsfähigkeit
- Selbstständigkeit
- Leistungsmotivation

Qualifikationsanforderungen:

- Fundiertes fachliches Wissen

Verhaltensanforderungen:

- Umgang mit verschiedenen Anspruchsgruppen (Verhaltensflexibilität)
- Situativer Führungsstil
- Aktives Vertreten der eigenen Meinung
- Adressatengerechte Kommunikation (mündliches Ermittlungsgeschick)
- Verhandlungsgeschick
- Überzeugungskunst
- Sicheres Auftreten

Die Ergebnisse aus der Sammlung der Critical Incidents zeigen, dass ein *situativer Führungsstil* sowie *fundiertes fachliches Wissen* in der Bereichsleitung von grosser Bedeutung sind. Ausserdem wurde die *adressatengerechte Kommunikation* als sehr wichtig erachtet. Die Wichtigkeit der *adressatengerechten Kommunikation* wird im F-JAS-Ergebnisbericht wieder ersichtlich durch das *mündliche Ermittlungsgeschick* mit einem arithmetischen Mittel von 5.25 und der mit einem arithmetischen Mittel von 4.25 mittelmässig hoch eingeschätzten Fähigkeit des *mündlichen Ausdrucks*. Die Analyse der qualitativen Studie zeigt ausserdem, dass die Flexibilität sowie der Umgang mit verschiedenen Anspruchsgruppen in der Tätigkeit der Bereichsleitungen sehr wichtig sind. Diese Ergebnisse bestä-

tigen sich im F-JAS-Ergebnisbericht, wo die *Verhaltensflexibilität* als besonders wichtig eingeschätzt wurde. Der in der Stellenbeschreibung zusammengefasste Begriff der *Belastbarkeit* wird im F-JAS-Ergebnisbericht durch die *Emotionskontrolle* und *Frustrationstoleranz* ersichtlich. Sehr spannend sind dabei die sehr hohen Ausprägungen der *Emotionskontrolle* mit einem arithmetischen Mittel von 6.19 und der *Frustrationstoleranz* mit einem arithmetischen Mittel von 6.25. Diese Werte sprechen für die grosse Bedeutung der *Belastbarkeit* im Anforderungsprofil der Bereichsleitung. Relativ hoch ausgeprägt im F-JAS-Ergebnisbericht, jedoch mit einem arithmetischen Mittel von unter 5 und deshalb nicht im Anforderungsprofil ersichtlich, ist ausserdem die kognitive Fähigkeit der *Problemwahrnehmung* (4.81). Das in den Stellenbeschreibungen enthaltene *pädagogische Geschick* wird im F-JAS Verfahren durch die Fähigkeit des *Coaching* mit einem arithmetischen Mittel von 4.63 ersichtlich. Da es sich um einen Wert unter 5 handelt, wurde auch diese Fähigkeit nicht in das Profil integriert.

Betriebsleitung

Die Ergebnisse aus der Untersuchung ergeben für die Betriebsleitung folgendes Anforderungsprofil:

Tabelle 12: Anforderungsprofil Betriebsleitung (eigene Darstellung)

Anforderungsprofil Betriebsleitung

Eigenschaftsanforderungen:

- Koordinationsfähigkeit
- Zuverlässigkeit
- Psychische Belastbarkeit (mentale Ausdauer/ Frustrationstoleranz)
- Kontaktfähigkeit
- Ein positives Menschenbild vertreten
- Emotionale Kontrolle
- Argumentationsfähigkeit
- Selbstständigkeit
- Leistungsmotivation
- Offenheit für Neues
- Innovationsfähigkeit (Ideenfluss, Originalität)
- Problemlösefähigkeit (Problemwahrnehmung, Ordnen von Informationen)
- Methodische Fähigkeiten

Verhaltensanforderungen:

- Verhaltensflexibilität
- Führungsexpertise
- Sachliche und offene Kommunikation
- Aktives Vertreten der eigenen Meinung
- Mündliches Ermittlungsgeschick
- Verhandlungsgeschick
- Überzeugungskunst
- Sicheres Auftreten
- Vermeiden vorschneller Entscheidungen

Der F-JAS-Ergebnisbericht zeigt, dass der *Ideenfluss* sowie die *Originalität* im Bereich der Betriebsleitung wichtig sind. Die beiden Begriffe wurden im Anforderungsprofil unter dem Begriff der *Innovationsfähigkeit* zusammengefasst. Der Begriff *Problemlösefähigkeit* umfasst die aus dem F-JAS-Bericht als wichtig ersichtlichen kognitiven Fähigkeiten *Problemwahrnehmung* und das *Ordnen von Informationen*. Die in der Stellenbeschreibung als *psychische Belastbarkeit* definierte Anforderung umfasst die im F-JAS-Ergebnisbericht ersichtliche *mentale Ausdauer* und *Frustrationstoleranz*. Im F-JAS-Ergebnisbericht wurden dabei viele Fähigkeiten und Fertigkeiten als beson-

ders hoch eingeschätzt. Auffallend hoch und mit einem arithmetischen Mittel von über 6.5 sind Verhaltensanforderungen wie das *aktive Vertreten der eigenen Meinung* (6.6), *Verhandlungsgeschick* (6.8), *Überzeugungskunst* (6.8) und das *sichere Auftreten* (6.8). Diese Verhaltensanforderungen sind von daher im Jobprofil der Betriebsleitung als besonders wichtig zu erachten. Im Anforderungsprofil der Betriebsleitung wurden die fachlichen Qualifikationen in der qualitativen Studie nicht als wichtig erachtet und daher weggelassen. Dagegen wurde bei der Sammlung von Critical Incidents ersichtlich, dass *methodische Fähigkeiten* hier von grosser Bedeutung sind. Unter methodischen Fähigkeiten wird die Fähigkeit verstanden, Sachwissen zielgerichtet aufzuarbeiten und anzuwenden. Sie befähigt zur systematischen Bearbeitung von Problemen und zur kreativen Neukombination von Informationen und Lösungswegen.

Pädagogik

Für den Bereich Pädagogik ergibt sich aus der Kombination der qualitativen und quantitativen Ergebnisse folgendes Anforderungsprofil:

Tabelle 13: Anforderungsprofil Pädagogik (eigene Darstellung)

Anforderungsprofil: Pädagogik	
<p><u>Eigenschaftsanforderungen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit zum Planen und Disponieren (Koordination) • Zuverlässigkeit • Frustrationstoleranz • Kontaktfähigkeit • Soziale Konformität • Freundlichkeit • Soziales Feingefühl • Wertepluralismus und Akzeptanz • Emotionale Kontrolle • Argumentationsfähigkeit • Selbstständigkeit • Leistungsmotivation • Offenheit für Neues <p><u>Qualifikationsanforderungen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Lernpsychologisches Wissen 	<p><u>Verhaltensanforderungen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Verhaltensflexibilität • Mündliches Ermittlungsgeschick • Überzeugungskunst • Vermeiden vorschneller Entscheidungen • Coaching • Umgang mit verschiedenen Kulturen • Umgang mit verschiedenen Lerngruppen

Im Anforderungsprofil im Bereich Pädagogik wird die aus der Dokumentenanalyse der Stellenbeschreibung ersichtliche *Fähigkeit zum Planen und Disponieren* wird im F-JAS Verfahren mit dem Begriff *Koordination* umschrieben. Hier wird die Wichtigkeit der fachlichen Fähigkeiten insofern unterstrichen, als das bei der Sammlung der Critical Incidents das *lernpsychologische Wissen* als sehr wichtig eingestuft worden ist. Weniger erstaunlich ist

dass das die Fähigkeit des *Coaching* im Bereich Pädagogik, mit einem arithmetischen Mittel von 6.79, besonders hoch eingeschätzt wurde. Spannend ist die aus der Sammlung der Critical Incidents ersichtliche *Fähigkeit zum Umgang mit verschiedenen Kulturen* sowie die Eigenschaftsanforderung des *Wertepluralismus und der Akzeptanz*. Diese Anforderungen wurden bisher noch nicht in den Stellenbeschreibungen beschrieben und bilden laut den befragten Experten einen der wichtigsten Bestandteile des Arbeitsalltages im Bereich Pädagogik. Spannend ist auch, dass die *Frustrationstoleranz* in zweifacher Weise ersichtlich wird, die Ergebnisse der Sammlung von Critical Incidents haben gezeigt dass der *Umgang mit Rückschlägen* eine grosse Rolle spielt, dies wird im F-JAS Ergebnisbericht dadurch unterstrichen, indem die *Frustrationstoleranz* mit einem arithmetischen Mittel von 5,8 ebenfalls hoch eingeschätzt wurde.

Pflegemanagement

Die Ergebnisse aus der Untersuchung ergeben für den Bereich Pflegemanagement folgendes Anforderungsprofil:

Tabelle 14: Anforderungsprofil Pflegemanagement (eigene Darstellung)

Anforderungsprofil Pflegemanagement	
<p><u>Eigenschaftsanforderungen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Koordinationsfähigkeit • Zuverlässigkeit • Psychische Belastbarkeit (Umgang mit Konfliktsituationen, Frustrationstoleranz) • Teamfähigkeit (Kontaktfähigkeit) • Soziales Feingefühl • Wertepluralismus und Akzeptanz • Emotionale Kontrolle • Argumentationsfähigkeit • Selbstständigkeit • Leistungsmotivation • Offenheit für Neues <p><u>Qualifikationsanforderungen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fundiertes fachliches Wissen 	<p><u>Verhaltensanforderungen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Verhaltensflexibilität • Aktives Vertreten der eigenen Meinung • Adressatengerechte Kommunikation (mündliches Ermittlungsgeschick) • Verhandlungsgeschick • Überzeugungskunst • Sicheres Auftreten • Vermeiden vorschneller Entscheidungen • Coaching • Gute Umgangsformen (Freundlichkeit, soziale Konformität)

Der aus der Dokumentenanalyse der Stellenbeschreibungen ersichtliche Begriff der *Kommunikationsfähigkeit* wird im F-JAS-Ergebnisbericht durch die Anforderung *mündliches Ermittlungsgeschick* und in den Ergebnissen der Sammlung von Critical Incidents durch die Anforderung der *adressatengerechten Kommunikation* umschrieben. Der in der Stellenbeschreibung enthaltene Begriff der *psychischen Belastbarkeit* wird mit den im F-JAS-Ergebnisbericht ersichtlichen Anforderungen der *Frustrationstoleranz* sowie der in den Ergebnissen der Sammlung von Critical Incidents ersichtlichen Anforderung des positiven *Umgangs mit Konfliktsituationen* umschrieben. In

den Stellenbeschreibungen wird ausserdem die Anforderung *gute Umgangsformen* erwähnt. Diese Anforderung wird im vorliegenden Profil mit den im F-JAS-Ergebnisbericht enthaltenen Begriffen *Freundlichkeit* und *soziale Konformität* umschrieben. Der in der Stellenbeschreibung erwähnte Begriff der *Teamfähigkeit* wird im F-JAS Verfahren durch die *Kontaktfähigkeit* ersichtlich. Besonders hervorzuheben ist die Fähigkeit der *emotionalen Kontrolle*, die im F-JAS-Ergebnisbericht mit dem hohen arithmetischen Mittel von 6.25 eingestuft worden ist. Spannend an diesem Profil ist, dass auch hier ein *fundiertes fachliches Wissen* von grosser Bedeutung zu sein scheint, um den eigenen Bereich gegen Aussen und Innen zu vertreten und um von den Mitarbeitenden akzeptiert zu werden.

Stabsfunktion

Aus der Kombination der qualitativen mit den quantitativen Ergebnissen hat sich für den Bereich Stabsfunktion folgendes Anforderungsprofil ergeben:

Tabelle 15: Anforderungsprofil Stabsfunktion (eigene Darstellung)

Anforderungsprofil Stabsfunktion	
<p><u>Eigenschaftsanforderungen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisationstalent (Koordinationsfähigkeit) • Zuverlässigkeit • Psychische Belastbarkeit (Frustrationstoleranz) • Kontaktfähigkeit • Soziales Feingefühl • Emotionale Kontrolle • Argumentationsfähigkeit • Selbstständigkeit • Leistungsmotivation • Offenheit für Neues • Innovationsfähigkeit (Originalität) <p><u>Qualifikationsanforderungen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Wissen über die betriebsinternen Prozesse der PZZ 	<p><u>Verhaltensanforderungen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Das grosse Ganze sehen • Delegieren können • Prioritäten setzen • Verhaltensflexibilität • Aktives Vertreten der eigenen Meinung • Mündliches Ermittlungsgeschick • Verhandlungsgeschick • Überzeugungskunst • Sicheres Auftreten

Der in der Stellenbeschreibung ersichtliche Begriff der *Innovationsfähigkeit* wird mit der im F-JAS-Ergebnisbericht enthaltenen Anforderung der *Originalität* umschrieben. Der in den Stellenbeschreibungen erwähnte Begriff *Organisationstalent* wird im F-JAS-Ergebnisbericht durch die Anforderung *Koordinationsfähigkeit* ersichtlich. Die Ergebnisse der Dokumentenanalyse zu den Stellenbeschreibungen enthalten zudem den Begriff der *psychischen Belastbarkeit*, welcher im F-JAS-Ergebnisbericht mit der Anforderung *Frustrationstoleranz* umschrieben wird. Besonders spannend im Anforderungsprofil des Bereichs Stabsfunktion sind die Ergebnisse aus der Sammlung der Critical Incidents. Demnach ist es wichtig, *das grosse Ganze zu sehen* und sich nicht im Detail zu verlieren. Ausserdem wurde hier die Wichtigkeit der *Delegation* betont, bei der es vor allem darum geht, Arbeiten an Mitarbei-

tende weitergeben zu können und den Arbeitsprozess zu überblicken. Die Wichtigkeit des *Priorisierens* wird ebenfalls in den Ergebnissen der Critical Incident Technique ersichtlich, wo es darum geht, aus einer gewissen Fülle von Informationen und Arbeiten das Wesentliche zu sehen. Diese Erkenntnisse sind sehr nützlich, da sie weder im F-JAS Verfahren noch in den Stellenbeschreibungen ersichtlich sind. Im Bereich der Qualifikationsanforderungen wird das *Verständnis von betriebsinternen Prozessen* als eine der wichtigsten Anforderungen gesehen, um die Tätigkeit in einer Stabsfunktion gut erfüllen zu können.

7 Schlussfolgerungen

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse aus der Untersuchung diskutiert und es erfolgt ein Ausblick, der sich mit möglichen zukünftigen Fragestellungen befasst. Ausserdem werden in einem zusammenfassenden Fazit die Erkenntnisse der Arbeit erläutert, indem die Fragestellungen aus Kapitel 1.1 beantwortet werden.

7.1 Diskussion und Ausblick

Die Beteiligung von sog. Arbeitsplatzexperten (Stelleninhaber, Vorgesetzte, Kollegen oder Fachvertreter aus der Personalabteilung), wie sie in dieser Arbeit erfolgte, hat laut Blickle (2011) eine doppelte Funktion: Zum einen stellen sie durch ihr Wissen über die tatsächlichen Gegebenheiten vor Ort die Inhaltsvalidität einer Anforderungsanalyse sicher. Das bedeutet, durch ihre Einbeziehung wird angestrebt, alle relevanten und wesentlichen Aspekte von Tätigkeiten abzudecken. Ihre Einbeziehung trägt ausserdem dazu bei, die Akzeptanz der Vorgehensweise im Management, bei der Arbeitnehmervertretung sowie bei der Belegschaft zu fördern. Es sollte aber nicht übersehen werden, dass dadurch auch ein weites Feld für Fehler in Anforderungsanalysen erzeugt wird, denn die Anforderungsanalyse findet sehr selten im Interessenvakuum statt (Schettgen, 1996). Arbeitsplatzinhaber neigen gerne dazu, bestimmte Aspekte ihrer Tätigkeit in einer für sie vorteilhaften Weise darzustellen (Blickle, 2011). In der vorliegenden Untersuchung wurde versucht, dieser Fehlerquelle entgegenzuwirken, indem die Übereinstimmung der Ergebnisse in den einzelnen Bereichen überprüft wurde. Die Übereinstimmung war in allen Bereichen relativ hoch und es wurden in unterschiedlichen Bereichen andere Anforderungen als wichtig erachtet, während die Experten innerhalb eines Bereiches auf ähnliche Ergebnisse gekommen sind.

Der durch die wirtschaftliche Globalisierung sowie die neuen Kommunikations- und Informationstechnologien bedingte Wandel des Wirtschafts- und Arbeitslebens hat auch auf die Personalpsychologie bedeutsame Auswirkungen. Arbeitsbedingungen werden entstandardisiert und die individuellen Handlungsspielräume nehmen zu. Es entstehen neue Berufe und die Ausführungsbedingungen traditioneller Berufstätigkeiten verändern sich stark. Auch das Gesundheitswesen ist geprägt von kontinuierlichen Veränderungsprozessen und neuen Ausführungsbedingungen für verschiedene Berufe. Ein Beispiel dafür sind die kontinuierlich ändernden Berufsbezeichnungen und Ausbildungsmöglichkeiten. Aufgrund dieser Entwicklungen verringert sich wahrscheinlich die Bedeutung tätigkeitspezifischer Anforderungen immer mehr und es wächst die Bedeutung tätigkeitsübergreifender Arbeitsanforderungen, wie Lernfähigkeit und Intelligenz, Leistungsmotivation, Gewissenhaftigkeit und Selbstvertrauen (Blickle, 2011). Diesen Sachverhalt gilt es im Umgang mit Anforderungsprofilen stets zu beachten.

An der vorliegenden Untersuchung kritisch zu betrachten ist, dass die erstellten Anforderungsprofile sich aufgrund des beschränkten Umfangs der Arbeit lediglich auf die Phase des Wachstums im laufbahnbezogenen Lebenszyklus nach Graf (2011) beziehen. Die Anforderungsprofile dienen somit als Grundlage für die Entwicklung im Rahmen der Fach- oder Führungslaufbahn. Menschen welche sich in der Phase der Reife befinden, werden hier weniger berücksichtigt. Im Rahmen der Personalentwicklung ist in dieser Phase jedoch ebenfalls viel Aufmerksamkeit gefordert, insbesondere auch, weil sich hier viele ältere Arbeitsnehmende und Leistungsträgerinnen sowie Leistungs-

träger befinden (Graf, 2007). Der demografische Wandel in der Schweiz und die damit verbundenen Chancen und Risiken gewinnen für das HR-Management und somit auch für die Personalentwicklung immer mehr an Bedeutung. „Wie andere europäische Länder erlebt die Schweiz einen Prozess «doppelter demografischer Alterung»: Einerseits erhöht sich der Anteil älterer Menschen als Folge eines Geburtenrückgangs. Ausgelöst wird dieser Prozess durch geburtenstarke Jahrgänge («Babyboom-Generation»), die weniger Kinder zur Welt brachten als ihre Eltern, aber länger leben werden. Andererseits steigt die Zahl älterer Menschen aufgrund der erhöhten Lebenserwartung. Seit Einführung der AHV (1948) hat sich die Lebenserwartung 65-jähriger Männer von 12 auf 17 Jahre erhöht und die der 65-jährigen Frauen von 13 auf 21 Jahre. In Zukunft wird vor allem die Zahl hochaltriger Menschen rasch ansteigen, und je nach Bevölkerungsszenario erhöht sich daher die Zahl der über 79-Jährigen zwischen 2000 und 2040 von 290 000 auf 550 000 bis 680 000 Menschen“ (Höpflinger, 2005, S.1). Ältere Menschen verfügen über Wissen und Erfahrungen, die sie in die Lage versetzen, sich mit neuen Anforderungen kreativ auseinanderzusetzen, insbesondere werden Schlussfolgerungen und Entscheidungen von älteren Menschen mit grösserer Vorsicht, nüchternem Realismus und mehr Bedacht getroffen (Lehr & Kruse, 2006). Die Risiken bei älteren Beschäftigten liegen in einer Verschlechterung der Gesundheit, Verminderung der Sinnesleistungen, Einbussen der Reaktions- und Informationsverarbeitungsgeschwindigkeit, verringerter Leistungskapazität des Arbeitsgedächtnisses sowie einer Abnahme der selektiven Aufmerksamkeit (Maintz, 2003). Es wird in Zukunft auch für die PZZ von grosser Bedeutung sein Personalentwicklungsmassnahmen und Arbeitsaufgaben zu gestalten, welche die Risiken von älteren Mitarbeitenden kompensieren und ihre Stärken zum tragen bringen. Fragestellungen die sich mit der Mitarbeitendenbindung von Menschen in der Reifephase befassen, gewinnen somit an Wichtigkeit.

Ein weiterer Aspekt ist, dass sich verbunden mit dem demografischen Wandel der Arbeitsmarkt im Gesundheitswesen immer mehr zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt. Fachkräfte, wie beispielsweise gut ausgebildete Pflegefachfrauen und Pflegefachmänner, haben mittlerweile die Wahl: Sie können sich für denjenigen Arbeitgeber entscheiden, der ihnen die besten Bedingungen bietet. Der Konkurrenzkampf um gut ausgebildete Fachkräfte ist somit sehr gross (Tewes & Stockinger, 2014). Unternehmen müssen ihren Mitarbeitenden etwas bieten, um sie langfristig an sich zu binden. Die Personalentwicklung stellt ein wichtiges Instrument im Rahmen von Mitarbeiterbindungsprogrammen dar und hilft dem Unternehmen eine gute Arbeitgebermarke (Employer Brand) zu entwickeln. Unter Personalmarketing wird in der Praxis oft nur Personalwerbung und -Beschaffung verstanden. Es ist aber genau so wichtig, auch das interne Personalmarketing (Mitarbeitende im Unternehmen halten) zu berücksichtigen (Tewes & Stockinger, 2014). In diesem Sinne werden in Zukunft Fragen im Zusammenhang mit dem Employer Branding und der Personalentwicklung als wichtiges Instrument im Rahmen des Personalmarketings von Bedeutung sein.

Die erarbeitenden Anforderungsprofile können als Grundlage für weitere Massnahmen im Rahmen der Fach- und Führungslaufbahn der PZZ eingesetzt werden. Um nicht durch eine intuitiv durchgeführte Anforderungsanalyse irreführenden sprachlichen Suggestionen zu erliegen, sind die aufgeführten Anforderungen für die einzelnen Bereiche in der vorliegenden Arbeit genau definiert. So kann in einem nächsten Schritt aufgezeigt werden, wie die Ausprägung und das Vorliegen eines bestimmten Merkmals bei einer Person objektiv, zuverlässig und valide gemessen

oder beobachtet werden kann (Blickle, 2011; Schuler, 2006). Die Anforderungsprofile dienen somit als Soll-Profile, die im Vergleich mit dem Ist-Zustand der Mitarbeitenden den Entwicklungsbedarf aufzeigen. Mit ihrer Hilfe können in einem nächsten Schritt eignungsdiagnostische Verfahren entwickelt werden (Skill Profiling). Für diesen Schritt könnte beispielsweise ein multimodales Interview (MMI) nach Schuler (1992) eingesetzt werden. Das MMI bietet eine integrative Umsetzung des trimodalen Ansatzes der Berufseignungsdiagnostik (Schuler & Frintrup, 2006). Zur Klassifikation eignungsdiagnostischer Instrumente ist die Unterscheidung dreier grundsätzlicher methodischer Ansätze hilfreich. Der Eigenschaftsansatz, der Simulationsansatz und der biografische Ansatz. Jeder dieser Ansätze verfolgt eine teilweise eigenständige Validierungslogik und ist mit speziellen Methoden der Merkmalerfassung verbunden (Schuler, 2006). „Mit dem Eigenschafts- oder Konstruktansatz werden Merkmale erfasst, die als relativ stabil angenommen werden, also z.B. Gewissenhaftigkeit und sprachgebundene Intelligenz; als typische Messverfahren [...] werden psychologische Tests eingesetzt. Kriterium dafür, wie weit dies gelungen ist, ist die Konstruktvalidität. Zielsetzung des Simulationsansatzes ist die Erfassung solchen Verhaltens, das in ähnlicher Form am Arbeitsplatz gefordert wird. Typische Erhebungsform ist die Arbeitsprobe. Als drittes diagnostisches Prinzip [...] lässt sich der biografische Ansatz unterscheiden; typische Erfassungsmethode sind biografische Fragen, die in schriftlicher Form im Fragebogen, in mündlicher Form in Interviews gestellt werden können“ (Schuler, 2006, S.103). Das MMI bietet nicht nur eine integrative Umsetzung des trimodalen Ansatzes, sondern kombiniert zudem strukturierte mit freien Gesprächsteilen und bietet auch Informationen für die Personen, die sich für eine neue Stelle bewerben wollen (realistic job preview). Die Auswertung erfolgt anhand von verhaltensverantworteten Skalen und summarischen Bewertungen, wobei eine Trennung von Antwortbeurteilung und Gesamtbeurteilung erfolgt (Schuler, 2006). Das MMI ist für das „Skill Profiling“ in den PZZ sehr zu empfehlen, denn in den letzten Jahren wurde laut Nest (2008) durch Datenanalysen nachgewiesen, dass durch das MMI alle erfolgsrelevanten Merkmale ermittelt werden können. Das MMI ist dadurch als Auswahlverfahren, bei passgenauer Entwicklung, für praktisch alle Berufsgruppen sowie auf jedem Positionsniveau einsetzbar. Weiter weist Nest (2008) darauf hin, dass die Validität dieses Interviewtyps bei .52 liegt. Das MMI erfordert im Vergleich mit anderen eignungsdiagnostischen Instrumenten nur einen Bruchteil der Ressourcen. Es ergibt sich demnach eine hohe Validität bei vergleichsweise wenig Aufwand. Durch die hohe Objektivität wird auch eine gute Reliabilität ermöglicht (Nest, 2008). Mit Hilfe der genau definierten Anforderungen in den vorliegenden Anforderungsprofilen können für die jeweiligen Bereiche passgenaue MMI entwickelt und eingesetzt werden. Eine weitere Möglichkeit bietet der Einsatz von Assessment Centers (AC). AC sind multiple diagnostische Verfahren, welche systematisch Verhaltensleistungen bzw. Verhaltensdefizite von Personen erfassen (Kleinmann, 2013). Die Kriteriums bezogene Validität von ACs liegt (laut Woehr & Arthur, 2003) bei .36. Das heisst ACs sagen berufliche Leistung relativ zuverlässig voraus, schneiden insgesamt jedoch weniger gut ab als das MMI. Wesentlich schlechter sind die aktuellen Befunde zur Konstruktvalidität. Beurteilungen auf ein- und derselben Dimension korrelieren über verschiedene Übungen hinweg eher niedrig miteinander (schlechte konvergente Validität) und Beurteilungen auf verschiedenen Dimensionen innerhalb einer Übung korrelieren hoch miteinander (schlechte diskriminante Validität) (Bowler & Woehr 2006; Melchers et al., 2007). Das Fazit daraus: Obwohl die AC-Methode funktioniert, ist unklar, was damit gemessen wird. Daher ist der Einsatz von ACs in der Personalentwicklung als kritisch zu betrachten, denn wenn man nicht

genau weiss, was gemessen wird, weiss man auch nicht genau, welche Massnahmen zur Weiterentwicklung geeignet sind (Schuler, 2006). In diesem Zusammenhang können in Zukunft Fragen der geeigneten eignungsdiagnostischen Verfahren für die Mitarbeitendenförderung und -entwicklung in den PZZ an Wichtigkeit gewinnen.

7.2 Fazit

In der vorliegenden Arbeit wurde einerseits der Frage nachgegangen, wie ein möglicher Rahmenprozess für die Mitarbeitendenförderung und -entwicklung in den Pflegezentren der Stadt Zürich aussehen könnte. Andererseits wurde ermittelt, wie im Rahmen der Fach- und Führungskräfteförderung der PZZ Anforderungsprofile erstellt werden können und welchen Nutzen sie generieren. Aufgrund des begrenzten Umfangs der Arbeit lag der Fokus dabei auf der Thematik der Anforderungsanalyse.

Die theoretische Auseinandersetzung mit dem Begriff der Personalentwicklung hat ergeben, dass die Mitarbeitendenförderung und -entwicklung sowohl unternehmens- als auch mitarbeitendenorientiert sein soll. Die Unternehmensorientierung zeigt sich laut Graf (2007), indem die für den Unternehmenserfolg relevanten Kompetenzen aus den strategischen Zielen des Unternehmens abgeleitet werden. Im Zentrum der Mitarbeitendenorientierung steht laut Graf (2011) die Sensibilisierung der Mitarbeitenden für die Notwendigkeit des „lebenslangen Lernens“ und somit für den Erhalt ihrer Arbeitsmarktfähigkeit. Wichtig ist dabei, dass die Wahl der geeigneten Personalentwicklungsmassnahmen sich am individuellen Lebenszyklus der Mitarbeitenden orientiert. In der vorliegenden Arbeit wird die Mitarbeitendenförderung und -entwicklung demnach als ein Konzept verstanden, das sich an den strategischen Unternehmenszielen orientiert und dabei auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden in den verschiedenen Phasen ihrer beruflichen Laufbahn eingeht. Die theoretische Auseinandersetzung mit dem Basisprozess einer Personalentwicklung hat dabei aufgezeigt, wie ein Rahmenprozess für die Mitarbeitendenförderung und -entwicklung in den PZZ gestaltet werden könnte. Ein Rahmenprozess in den PZZ sollte demnach auf der Grundlage von systematischen Anforderungsanalysen aufgebaut werden. Auf der Grundlage dieser Anforderungsprofile können in einem nächsten Schritt eignungsdiagnostische Instrumente ermittelt werden, welche die jeweiligen personenrelevanten psychischen und psychophysischen Merkmale erfassen (Ist-Analyse) und im Vergleich mit dem jeweiligen Anforderungsprofil (Soll-Analyse) den Entwicklungsbedarf aufzeigen. In einem weiteren Schritt werden dann, anhand von eignungsdiagnostischen Verfahren, Ist-Analysen durchgeführt. Ein Vergleich des Soll-Zustandes mit dem Ist-Zustand zeigt den Entwicklungsbedarf auf. Anschliessend können individuelle Massnahmen der Mitarbeitendenförderung und -entwicklung geplant und eingesetzt werden. Ein starker Fokus wird in der Literatur auf die Evaluation von Personalentwicklungsmassnahmen gelegt. Auch hier wird es von Bedeutung sein, geeignete Instrumente einzusetzen, die ein systematisches Bildungscontrolling ermöglichen und somit die Stärken und das Verbesserungspotenzial der Massnahmen aufzeigen. Die Massnahmen sollten sich dabei stets an alle Mitarbeitenden der PZZ richten und die verschiedenen Phasen des laufbahnbezogenen Lebenszyklus sowie die strategischen Ziele im Auge behalten.

Systematisch entwickelte Anforderungsprofile bilden gemäss Schuler (2006) die wichtigste Grundlage jedes Personalentwicklungsprozesses. In der vorliegenden Arbeit wurde der Fokus deshalb auf die Entwicklung von Anforderungsprofilen für fünf der wichtigsten Berufsgruppen in den PZZ gelegt (Bereichsleitungen, Betriebsleitung, Pädagogik, Pflegemanagement, Stabsfunktion). Da in dieser Arbeit von einem Personalentwicklungskonzept ausgegangen wird, das auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden in den verschiedenen Phasen ihrer beruflichen Laufbahn eingeht, bleibt festzuhalten, dass die erarbeiteten Profile sich aufgrund des begrenzten Umfangs der Arbeit lediglich auf die Fach- und Führungskräfteförderung beziehen und sich damit vor allem der Phase des Wachstums widmen. Die Entwicklung der Anforderungsprofile erfolgte anhand eines Mixed Method Designs, wobei eine Kombination von Elementen eines qualitativen (Dokumentenanalyse, Critical Incident Technique) und eines quantitativen Forschungsansatzes (F-JAS Verfahren) innerhalb einer Untersuchung erfolgte. Durch die Dokumentenanalyse und Experteninterviews mit Vertretern der Direktion der PZZ wurde versucht, den unternehmensorientierten Ansatz zu berücksichtigen. Die Sammlung von Critical Incidents sowie die Durchführung des F-JAS Verfahrens richteten sich dabei mehr auf die Einschätzung der Mitarbeitenden. Daraus sind differenzierte Anforderungsprofile für die untersuchten Bereiche in den PZZ entstanden. Die systematisch entwickelten Anforderungsprofile bieten unter anderem den Vorteil, dass für alle Anforderungsmerkmale genau definiert wurde, was gemeint ist. So kann in einem nächsten Schritt aufgezeigt werden, wie die Ausprägung und das Vorliegen eines bestimmten Merkmals bei einer Person objektiv, zuverlässig und valide gemessen oder beobachtet werden kann. Zudem lässt sich die Objektivität, Reliabilität und Validität personalpsychologischer Verfahren überprüfen und dadurch im Bedarfsfall auch systematisch verbessern. Ein weiterer wichtiger Vorteil der durchgeführten Untersuchung besteht darin, dass die Anforderungsanalysen die Begründungsfähigkeit, Nachvollziehbarkeit, Nachprüfbarkeit und Sachgerechtigkeit personalpsychologischer Massnahmen erhöhen und damit wesentlich zur Akzeptanz personalpsychologischer Massnahmen beitragen. Zudem lässt sich durch systematisch durchgeführte Anforderungsanalysen die Validität von Interviews und Persönlichkeitstests nachweislich steigern (McDaniel, Whetzel & Schmidt et al., 1994; Tett, Jackson & Rothstein et al., 1991). Dieser Sachverhalt kann von grossem Nutzen sein, wenn für das Skill Profiling Interviews zum Einsatz kommen sollten.

Abschliessend kann gesagt werden, dass mit den in der vorliegenden Arbeit entwickelten Anforderungsprofilen eine Grundlage geschaffen werden konnte, auf der im Rahmen der Fach- und Führungskräfteförderung der PZZ weitergearbeitet werden kann. Wichtig bleibt dabei zu erwähnen, dass zukünftige Massnahmen im Rahmen der Mitarbeitendenförderung und -entwicklung im Hinblick auf den demografischen Wandel und den Fachkräftemangel im Gesundheitswesen den Fokus auf alle Phasen des laufbahnbezogenen Lebenszyklus legen sollten.

Literaturverzeichnis

- Annett, J. (2004). Hierarchical Task Analysis. In D. Diaper & N.A. Stanton (Eds.), *The Handbook of task analysis for human-computer interaction* (S. 62- 83). London: Lawrence Associates.
- Bartscher, T, Stöckl, J. & Träger, T. (2012). *Personalmanagement. Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis*. München: Pearson.
- Blickle, G. (2011) Anforderungsanalyse. In F.Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits-und Organisationspsychologie* (2.Aufl.) (S.195- 207). Berlin: Springer.
- Bowler, M.C. & Woehr, D. J. (2006). A meta-analytic evaluation of the impact of dimension an exercise factors on assessment center ratings. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1114-1124.
- Bühner, M. (2011). *Einführung in die Test-und Fragebogenkonstruktion* (3. Aufl.). München: Pearson.
- Bundesamt für Berufsbildung und Technologie. (2012). *Zwischenbericht Masterplan Bildung Pflegeberufe*. Bern: Bundesamt für Berufsbildung und Technologie.
- Cascio, W. & Aguinis, H. (2011). *Applied Psychology in Human Ressource Management* (7. Aufl.). New Jersey: Pearson.
- Dolder, P. & Grünig, A. (2009). *Nationaler Versorgungsbericht für die Gesundheitsberufe 2009*. Bern: GDK und OdASanté.
- Flanagan, J.C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358.
- Fleishman, E.A. & Mumford, M.D. (1991). Evaluating classifications of job behavior: A construct validation of the ability requirements scales. *Personnel Psychology*, 44, 523-575.
- Fleishman, E. A. & Quaintance, M. K. (1984). *Taxonomies of human performance: The description of human tasks*. Orlando: Academic Press.
- Flick, U. (2011). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (4. Aufl.). Hamburg: Rowohlt.
- Gebhardt, D.L., Jennings, M.C., & Fleishman, E.A. (1981). *Factors affecting the reliability of physical ability and effort ratings of Navy tasks*. Verfügbar unter: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.1991.tb02403.x/abstract> [15.4.2014].
- Gasteiger, R. (2011). Career Assessment zur Unterstützung neuer beruflicher Laufbahnentwicklungen. In P. Gelléri & C. Winter (Hrsg.), *Potenziale der Personalpsychologie* (S.387-398). Göttingen: Hogrefe.

- Graf, A. (2007). Personalentwicklung als Kompetenzerweiterung-Mitarbeitende fordern und fördern. In G. Ochsenbein & U. Perkuhl (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Human Ressource Management* (Abschnitt 6/ 2.3.1-2.3.4). Zürich: WEKA-Verlag.
- Graf, A. (2011). Arbeitsmarktfähigkeit und Bildung als immaterielle Vermögenswerte. In T. Druyen (Hrsg.), *Vermögenskultur* (S. 219-237). Wiesbaden: VS Verlag.
- Holling, H. & Liepmann, D. (2004). Personalentwicklung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S.289-343). Bern: Hans Huber.
- Höpfliiner, F. (2005). *Alternde Gesellschaft- verjüngte Senioren*. Verfügbar unter <http://www.nzz.ch/aktuell/startseite/articleD1WLW-1.173103> [14.4.2014].
- Isfort, M. & Weidner, F. (2010). *Pflegethermometer 2009. Eine bundesweite Befragung von Pflegekräften zur Situation der Pflege und Patientenversorgung im Krankenhaus*. Verfügbar unter http://www.dip.de/fileadmin/data/pdf/material/dip_Pflege-Thermometer_2009.pdf [14.4.2014].
- Jaccard, R. H., Widmer, W., Weaver, F. & Roth, M. (2009). *Personnel de santé en Suisse - Etat des lieux et perspectives jusqu'en 2020*. Neuchâtel: Schweizerisches Gesundheitsobservatorium OBSAN.
- Kanning, U, P. (2009). *Diagnostik sozialer Kompetenzen* (2.Aufl.). Kempten: Hogrefe.
- Kauffeld, S. (2011). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie*. Berlin: Springer-Verlag.
- Kleinmann, M., Manzey, D., Schumacher, S., Fleishman, E, A. (2010). *Fleishman Job Analyse System für eigenschaftsbezogene Anforderungsanalysen. Deutschsprachige Bearbeitung des Fleishman Job Analysis Survey by Edwin A. Fleishman. Manual*. Göttingen: Hogrefe.
- Kleinmann, M.(2013). Assessment Center. In W. Sarges (Hrsg.), *Management Diagnostik* (4. Aufl.) (S. 809-819). Göttingen: Hogrefe.
- Krumm, S., Mertin, I. & Dries, C. (2012). *Kompetenzmodelle- Praxis der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Lehr, U. & Kruse, A. (2006). Verlängerungen der Lebensarbeitszeit- eine realistische Perspektive? *Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie*, 50, 240-247.
- Maintz, G. (2003). Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer- Abschied vom Defizitmodell. In B. Badura, H. Schell-schmidt & C. Vetter (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report (2002)* (S. 52-58). Berlin: Springer.
- May, G. & Murck, K. (2011). *Grounded Theory Reader* (2. Aufl.). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- McDaniel, A. & Whetzel, D, L. & Schmidt, F, L. & Meurer, S, D. (1994). The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79, 599- 616.

- Melchers, K. G., Meyer, M. & Kleinmann, M. (2007). *Cognitive load and rating accuracy during the observation of an assessment center exercise*. Paper presented at the 10th Congress of the Swiss Society of Psychology, Zürich.
- Moosbrugger, H. & Kelava, A. (2012). *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (2. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Nest, S. (2008). *Das Multimodale Interview*. Verfügbar unter <https://www.uni-hohenheim.de/www540f/lehrveranstaltungen/Lvss08/PmPa/Referate/PA%207%20H%20MMI.pdf> [14.4.2014].
- Philipps, J. & Schirmer, C. F. (2005). *Return on Investment in der Personalentwicklung. Der 5-Stufen Evaluationsprozess*. Berlin: Springer.
- PricewaterhouseCoopers (2010). *Fachkräftemangel: Stationärer und ambulanter Bereich bis zum Jahr 2030*. Verfügbar unter <http://www.pwc.de/de/gesundheitswesen-und-pharma/assets/fachkraeftemangel.pdf> [14.4.2014].
- Schettgen, P. (1996). *Arbeit, Leistung, Lohn. Analyse und Bewertungsmethoden aus sozioökonomischer Perspektive*. Stuttgart: Enke.
- Scott, J. (1990). *The quality of Qualitative Research*. London: Thousand Oaks.
- Schuler, H. (1992). Das Multimodale Einstellungsinterview. *Diagnostica*, 38(4), 281-300.
- Schuler, H. & Höft, S. (2004). Berufseignungsdiagnostik und Personalauswahl. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie- Grundlagen und Personalpsychologie. Enzyklopädie der Psychologie* (S. 439- 532). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (2006). *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. & Frintrup, A. (2006). Wie das Einstellungsinterview zur überlegenen Auswahlmethode wird. *Verfahren der Personalauswahl. Personalführung*, 39(5), 62-70.
- Stadt Zürich (2014). *Pflegezentren*. Verfügbar unter <https://www.stadt-zuerich.ch/pflegezentren> [5.5.2014].
- Tewes, R. , & Stockinger, A. (2014). *Personalentwicklung in Pflege-und Gesundheitseinrichtungen. Erfolgreiche Konzepte und Praxisbeispiele aus dem In- und Ausland*. Berlin: Springer.
- Tett, R. P., Jackson, D.N. & Rothstein, M. (1991). Personality Measures as Predictors of Job Performance: A Meta-Analytic Review. *Personnel Psychology*, 44, 703-742.
- Woehr, D. J. & Arthur, W. (2003). The Construct-Related Validity of Assessment Center Ratings: A Review and Meta-Analysis of the Role of Methodological Factors. *Journal of Management* ,2, 231-258.
- Wolf, S. (2000). Dokumenten- und Aktenanalyse. In U. Flick, E. v. Kardorff & L. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung- ein Handbuch* (S. 502-514). Reinbeck: Rowohlt.
- Zöfel, P. (2003). *Statistik für Psychologen*. München: Pearson Studium.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Phasen des laufbahnbezogenen Lebenszyklus (Graf, 2007, S. 6)	5
Abbildung 2: Spearman-Brown Formel (Bühner, 2011, S. 162).....	20

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Rahmenprozess für die Mitarbeitendenförderung und –entwicklung in den PZZ (eigene Darstellung)	8
Tabelle 2: Beispiel für eine CIT im Rahmen von Anforderungsanalysen (Gatzka, 2013, S. 11).....	12
Tabelle 3: Untersuchungsdesign (eigene Darstellung)	14
Tabelle 4: Auszug aus dem Auswertungsraster für das Interview (eigene Darstellung).....	16
Tabelle 5: Ergebnisse aus der Dokumentenanalyse „strategische Grundsätze“ (eigene Darstellung)	17
Tabelle 6: Ergebnisse der Critical Incident Technique (eigene Darstellung)	19
Tabelle 7: Soziale und interpersonelle Fähigkeiten, Bereichsleitung, F-JAS-Definitionen (eigene Darstellung).....	25
Tabelle 8: Kognitive Fähigkeiten Betriebsleitung; Liniendiagramm (F-JAS-Ergebnisbericht).....	26
Tabelle 9: Soziale und interpersonelle Skalen Pädagogik; Liniendiagramm (F-JAS-Ergebnisbericht).....	28
Tabelle 10: Kognitive Fähigkeiten; Stabsfunktion; Liniendiagramm (F-JAS-Ergebnisbericht).....	29
Tabelle 11: Anforderungsprofil Bereichsleitung (eigene Darstellung)	32
Tabelle 12: Anforderungsprofil Betriebsleitung (eigene Darstellung).....	33
Tabelle 13: Anforderungsprofil Pädagogik (eigene Darstellung).....	34
Tabelle 14: Anforderungsprofil Pflegemanagement (eigene Darstellung).....	35
Tabelle 15: Anforderungsprofil Stabsfunktion (eigene Darstellung)	36