

Diplomarbeit

im Studiengang
Betriebswirtschaftslehre an der
Fachhochschule Hannover

Erhebung eines **Anforderungsprofils** **mittels der CIT**

Vorgelegt von: **Michael Schilling**
Matrikelnummer: **1021342**
Telefonnummer: **05152 – 4511**
Mobilfunknummer: **0176 – 22 62 49 92**
E-Mail: [**michaelschilling@online.de**](mailto:michaelschilling@online.de)
Institution: **Fachhochschule Hannover**
Fakultät IV
Abteilung Wirtschaft
Erstprüfer: **Prof. Dr. rer. nat. Sven Max Litzcke**
Zweitprüfer: **Prof. Dr. jur. Matthias Pletke**
Bearbeitungszeitraum: **02. Mai 2008 bis 01. August 2008**

Hannover, Juli 2008

Danksagung

Zunächst einmal möchte ich mich bei Herrn Prof. Dr. rer. nat. Sven Max Litzcke und Herrn Prof. Dr. jur. Matthias Pletke für die Vergabe und die Betreuung der Diplomarbeit sowie für die freundliche und engagierte Betreuung bedanken.

Mein weiterer Dank gilt selbstverständlich allen an dieser Diplomarbeit beteiligten Personen, die durch ihre kooperative Zusammenarbeit und freundliche Unterstützung zum Ergebnis der vorliegenden Arbeit beigetragen haben. Insbesondere für die Bereitschaft zur Teilnahme an den Interviewgesprächen möchte ich mich noch einmal ganz recht herzlich bedanken.

Für die Korrektur der Diplomarbeit sowie für die vielen nützlichen Hinweise möchte ich mich besonders bei Tatjana Willner bedanken. Weiterer Dank gilt Julia Stüber und Mareike Schaper, die ebenfalls sehr viel Zeit in die vorliegende Arbeit investiert haben.

Zu guter Letzt möchte ich mich bei meinen Eltern bedanken, die mich während meines gesamten Studiums unterstützt haben und ohne die dieses Studium nie möglich gewesen wäre.

Hannover, Juli 2008

Michael Schilling

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
Kurzfassung/Abstract	IX
Einleitung	1
1. Theorie	4
1.1. Das Anforderungsprofil	4
1.1.1. Definition eines Anforderungsprofils	4
1.1.2. Ziele eines Anforderungsprofils	6
1.1.3. Fehlerquellen	6
1.1.4. Verwendung und zukünftige Prognose	8
1.2. Critical Incident Technique (CIT)	9
1.2.1. Entstehungsgeschichte der CIT	9
1.2.2. Grundprinzipien der CIT	10
1.2.3. Aufbau der CIT anhand von fünf Planungsschritten	12
1.2.4. Resultate der CIT	14
1.2.5. Verwendungsmöglichkeiten	14
1.2.6. Vor- und Nachteile der CIT	15
2. Methode	17
2.1. Erläuterung zur allgemeinen Vorgehensweise	17
2.2. Aufgetretene Probleme	25
2.2.1. Problemsituationen der Gruppe „Meister“	25
2.2.2. Problemsituationen der Gruppe „Support Team“	26
2.2.3. Problemsituationen der Gruppe „Vorarbeiter“	27
2.2.4. Problemsituationen der Gruppe „Mitarbeiter“	28

2.3.	Anpassung der allgemeinen Vorgehensweise	30
2.4.	Berücksichtigung der testtheoretischen Gütekriterien.....	41
2.4.1.	Objektivität	41
2.4.2.	Reliabilität	42
2.4.3.	Validität	42
3.	Ergebnisse	44
3.1.	Beschreibung der deskriptiven Ergebnisse.....	44
3.2.	Kategorisierung der kritischen Ereignisse.....	46
3.3.	Erstellung des Anforderungsprofils	50
3.4.	Begleitete Projekte während der Diplomarbeit.....	52
3.4.1.	Neue Führungsstruktur im Zentrallager Vlotho mithilfe eines erstel- lten Anforderungsprofils	52
3.4.2.	Erstellung eines Anforderungsprofils zur Unterstützung des Schweiß- fachmannes	53
3.4.3.	Erstellung eines Anforderungsprofils für die Stelle des Disponenten Elektronikwerkstatt.....	57
3.4.4.	Eingeleitete Maßnahmen durch die Projektergebnisse.....	59
3.5.	Synergieeffekte der Befragung	59
4.	Diskussion.....	61
4.1.	Integration der Gesamtarbeit	61
4.2.	Ausblick	64
	Literaturverzeichnis	65
	Anhang.....	67
	Übersicht des geplanten Gesamtprozesses.....	68
	Übersicht des tatsächlichen Gesamtprozesses.....	69
	Auszug möglicher Interviewpartner	70
	Projektplan: Persönliche Interviews.....	71

Interviewfragebogen.....	73
Mitarbeiterinformation.....	76
Dauer der Interviewgespräche	77
Formular zur Ermittlung der Rangfolge	78
Verifizierung der Anforderungen bei direkter Zuordnung.....	79
Eidesstattliche Versicherung/Statutory Declaration	80

Abkürzungsverzeichnis

BA	Bundesagentur für Arbeit
BR	Betriebsrat
BRV	Betriebsratsvorsitzende
CI	Critical Incident
CIT	Critical Incident Technique
ERA	Entgeltrahmenabkommen
FB	Fremdbild
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
PPS	Produktions- und Planungssystem
SB	Selbstbild
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Qualitative Unterdeckung vs. Qualitative Überdeckung	7
Abbildung 2: Entwicklung der Anforderungsprofile.....	8
Abbildung 3: Geplante Informationshierarchie für die Aufnahme der CIT	18
Abbildung 4: Verteilung der befragten Personenkreise nach Befragungsmethoden	20
Abbildung 5: Ablauf der Critical Incident Technique.....	22
Abbildung 6: Teilprozess für die schriftliche Befragung der Mitarbeiter	30
Abbildung 8: Prozentuale Verteilung der befragten Personenkreise.....	39
Abbildung 7: Tatsächliche Informationshierarchie für die Aufnahme der CIT	39
Abbildung 9: Planungs- und Ergebnisübersicht der zu interviewenden Hierarchieebenen anhand der Soll- und Istwerte	40
Abbildung 10: Gegenüberstellung: positive vs. negative Ereignisse	44
Abbildung 11: Verteilung der kritischen Ereignisse	45
Abbildung 12: Teilnahmebereitschaft der Mitarbeiter	46
Abbildung 13: Gegenüberstellung der ABC-Analysen	50
Abbildung 14: Vergleich mit Anforderungsprofil: Unterstützung Schweißfachmann	57
Abbildung 15: Vergleich mit Anforderungsprofil: Stelle Elektronik-Disposition.....	58

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ermittelte Anforderungsbereiche anhand der Critical Incidents.....	47
Tabelle 2: Neuordnung der Anforderungsbereiche	48
Tabelle 3: Veränderung der Rangfolge in den Anforderungsbereichen	49
Tabelle 4: Die sechs primären Anforderungsbereiche	50
Tabelle 5: Kategorisierte B und C Anforderungsbereiche	51
Tabelle 6: Anforderungsübersicht und Grad der geschätzten Erfüllung durch die Mitarbeiter.....	53
Tabelle 7: Abgeleitetes Anforderungsprofil	54
Tabelle 8: Ergänzung um Fremd- und Selbstbild	55
Tabelle 9: Anforderungsprofil in Zahlen	56
Tabelle 10: Verifizierung der Anforderungen bei mehrfacher Zuordnung.....	63

Kurzfassung/Abstract

Autor:	Michael Schilling
Titel:	Erhebung eines Anforderungsprofils mittels der CIT
Erstellungsjahr:	2008
Studienfach:	Betriebswirtschaftslehre
Erstprüfer:	Prof. Dr. rer. nat. Sven Max Litzcke
Zweitprüfer:	Prof. Dr. jur. Matthias Pletke

Die Auswahl geeigneter Bewerber/Innen nimmt aufgrund der demographischen Entwicklung und der damit verbundenen Verknappung der Ressource Personal einen immer höheren Stellenwert ein. Der Einsatz von Anforderungsprofilen soll dabei helfen das Risiko einer fehlerhaften Auswahlentscheidung zu verringern und somit den geeignetsten Bewerber auszuwählen. Ein Trend hin zu den Soft-Skills, wie beispielsweise Teamfähigkeit und Kommunikationsbereitschaft, ist klar zu erkennen.

Gegenstand der nachfolgenden Diplomarbeit ist daher die Entwicklung eines Anforderungsprofils, welches sich auf diese Soft-Skills konzentriert. Die Erstellung des Anforderungsprofils erfolgt dabei auf Grundlage der von John C. Flanagan entwickelten „Critical Incident Technique“, die im deutschen Sprachgebrauch auch als Methode der kritischen Ereignisse bezeichnet wird.

Infolgedessen werden zunächst die theoretischen Grundlagen eines Anforderungsprofils sowie die der „Critical Incident Technique“ detailliert erläutert. Im Anschluss daran erfolgt eine ausführliche Beschreibung der methodischen Vorgehensweise, die den kompletten Ablauf der praktischen Durchführung widerspiegelt. In diesem Zusammenhang werden getroffene Entscheidungen, die zu einer Anpassung der Vorgehensweise führten, näher erläutert und begründet. Die aus den Mitarbeiterbefragungen gewonnenen „Critical Incidents“ werden nachfolgend kategorisiert und zu Anforderungsbereichen zusammengefasst, die abschließend zum Anforderungsprofil verdichtet werden. Ferner wird die Möglichkeit einer praktischen Anwendung der Ergebnisse anhand von drei vom Autor begleiteten Projekten dargestellt.

As a result of the demographical development and the connected shortage of human resources, the selection of eligible applicants takes an increasing significance. Job specifications can help to reduce the risk of a wrong decision in the selection of the applicants and hence selecting the most eligible candidate. There is definitely a trend to soft skills, for example the readiness to communicate and the ability of teamwork.

The subject of the following diploma thesis is the development of a requirement profile which concentrates on these soft skills. The creation of such a profile is based on the "critical incident technique" which was developed by John C. Flanagan.

Initially the theoretical basics of a profile of requirements as well as the "critical incident technique" are defined in detail. Following this, an elaborate description of the methodical proceeding is given which reflects the complete procedure as done in practice. In this context, decisions that lead to an adaptation of the proceeding are explained and reasoned. Finally, critical incidents which were obtained from employee attitude surveys will be classified and aggregated to scopes of requirements and finally subsumed to a profile of requirements. Moreover the practical applications of the results are demonstrated with three accompanied projects.

Einleitung

Der Unternehmenserfolg ist von vielen Einflussfaktoren abhängig. Durch die Globalisierung der Märkte und einer damit verbundenen Verschärfung des Wettbewerbs richtet sich der Fokus immer stärker auf die Leistungsfähigkeit und –bereitschaft der eigenen Mitarbeiter (Diergarten & Kador, 1994). Diese sind einem Bericht des Focus Online (dpa & jom, 2007) zufolge der Schlüssel des Unternehmenserfolges. Umso wichtiger ist heutzutage, dass man ein besonderes Augenmerk auf die Personalauswahl und die –entwicklung legt. Bereits im Jahr 2005 wies Jutta Allmendinger, Direktorin des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit (BA), in einem Interview mit der „Welt“ darauf hin, dass ab dem Jahr 2015 mit einem erheblichen Rückgang des Erwerbspersonenpotentials zu rechnen sein könnte. Ursache hierfür sei die demografische Entwicklung Deutschlands und die damit verbundene zunehmende Alterung der Bevölkerung (cbs, 2005). Die „Amtlichen Nachrichten der Bundesagentur für Arbeit“ stellen dies ebenfalls anhand der aktuellen Arbeitsmarktzahlen im Bericht „Arbeitsmarkt 2006“ (BA, 2007) dar. Allerdings ist zu beachten, dass sich dieser Trend momentan lediglich auf Ostdeutschland bezieht. In Westdeutschland hingegen kam es zu einem Anstieg des Erwerbspersonenpotentials. Zurückzuführen ist dies auf Verhaltens- und Wanderungseffekte, die den demografischen Abnahmen entgegenwirken und diese zurzeit noch kompensieren (BA, 2007). Darüber hinaus geht aus dem Bericht hervor, dass die Bevölkerungszahlen von Ost- und Westdeutschland seit 2003 kontinuierlich abgenommen haben. Dies führt dazu, dass immer weniger Menschen dem Arbeitsmarkt in Zukunft zur Verfügung stehen werden.

Die Auswahl geeigneter Bewerber/Innen nimmt aufgrund dieser Entwicklung einen noch höheren Stellenwert ein. Künftig wird es immer schwieriger werden, qualifiziertes Personal für das eigene Unternehmen zu gewinnen. Der Wettbewerb der Unternehmen um qualifizierte Arbeitskräfte ist gegenwärtig schon besonders stark. Mehrere Millionen Auswahlentscheidungen werden jährlich von den Unternehmen getroffen (Schuler, 2000), wobei jede Entscheidung sowohl für das Unternehmen selbst als auch für den zukünftigen Mitarbeiter erhebliche Auswirkungen haben kann. So hätte eine fehlerhafte Personalauswahl aus Sicht des Unternehmens negative Auswirkungen auf den eigenen wirtschaftli-

chen Erfolg. Zusätzlich sind fehlerhafte Auswahlentscheidungen aus Sicht der Mitarbeiter zu berücksichtigen, die oftmals zu hohen Krankheitsständen und Fluktuationsraten führen. Ausgangspunkt hierfür sind Unzufriedenheit, Spannungen innerhalb der Arbeitsgruppe sowie das Gefühl ungerecht behandelt zu werden, was auf Über- bzw. Unterforderungen des neuen Mitarbeiters zurückzuführen sein könnte (Diergarten & Kador, 1994). In beiden Fällen fallen zusätzliche Kosten für den Arbeitgeber an, die durch eine gezieltere Personalauswahl hätten vermieden werden können. Neben diesen Kosten muss weiterhin beachtet werden, dass die momentane Rechtslage in der Bundesrepublik Deutschland eine Korrektur einer solchen Entscheidung nur in Ausnahmesituationen zulässt (Litzcke, 2003). Ausgehend von den Daten des Statistischen Jahrbuches (2007) gab es in Deutschland rund 34,7 Millionen Erwerbstätige. Legt man nach Brandstätter (1982) eine durchschnittliche Organisationszugehörigkeit von zehn Jahren zugrunde, so stehen jährlich rund 3,47 Millionen zu besetzende Arbeitsplätze zur Verfügung (Litzcke, 2003). Diesbezüglich sollte von Anfang an ein exaktes Anforderungsprofil für die vakante Stelle im Unternehmen zur Verfügung stehen, um Fehler in der Personalauswahl zu vermeiden. Die nachfolgende Arbeit beschäftigt sich daher mit der Erstellung eines solchen Anforderungsprofils.

Der Aufbau der Arbeit gliedert sich in vier Kapitel. Im ersten Kapitel werden die grundlegenden theoretischen Grundlagen, die für die Arbeit erforderlich sind, näher betrachtet. So erfolgt zunächst eine detaillierte Beschreibung des Anforderungsprofils. Eine ausführliche theoretische Abhandlung der von John C. Flanagan entwickelten „Critical Incident Technique (CIT)“ schließt dieser Ausführung an. Die CIT bildet in diesem Zusammenhang die Grundlage für die Entwicklung eines Anforderungsprofils.

Im zweiten Kapitel wird über die Darstellung der Methodik der empirische Teil der Arbeit eingeleitet. In der Folge werden hierbei vor allem Erläuterungen zur allgemeinen Vorgehensweise, aufgetretenen Problemen, der Anpassung der ursprünglichen Vorgehensweise sowie der Berücksichtigung der drei testtheoretischen Gütekriterien gegeben.

Im sich anschließenden dritten Kapitel werden sämtliche erlangten Ergebnisse abgebildet und ausführlich beschrieben. Dies impliziert neben der Beschreibung

der deskriptiven Ergebnisse die Kategorisierung der kritischen Ereignisse und die Ableitung des daraus entstandenen Anforderungsprofils. Nun werden die begleiteten Projekte, deren Ergebnisse sowie die aus der Diplomarbeit erlangten Synergieeffekte vorgestellt.

In der abschließenden Diskussion im vierten Kapitel erfolgen eine Gesamtbeurteilung der Arbeit sowie ein Ausblick über mögliche weitere Bearbeitungsschritte.

Primäres Ziel dieser Arbeit ist es, anhand von persönlich geführten Interviews, mindestens 50 „Critical Incidents (CI)“ (kritische Ereignisse) herauszuarbeiten, um auf dieser Grundlage ein Anforderungsprofil zu erstellen. Dieses könnte sowohl in der Personalauswahl als auch in der Personalentwicklung eingesetzt werden. Auch der Einsatz im Rahmen der Leistungsbeurteilung ist möglich und denkbar. Die Relevanz exakter Anforderungsprofile als Grundlage personeller Auswahlentscheidungen nimmt in Zeiten eines verstärkten Werbens um qualifizierte Mitarbeiter ständig zu. Aus diesem Grund wird eine Sensibilisierung für dieses Thema als sekundäres Ziel dieser Arbeit verstanden.

1. Theorie

Nachdem in der Einleitung bereits mehrmals Worte wie „Anforderungsprofil“, „Critical Incident Technique“ beziehungsweise „Methode der kritischen Ereignisse“ Verwendung gefunden haben, wird nachfolgend genauer erläutert, was explizit darunter zu verstehen ist. In diesem Zusammenhang wird in einem primären Schritt näher auf das Anforderungsprofil eingegangen. Nach ausführlicher Vorstellung dieses Tools folgt die theoretische Betrachtung der „Critical Incident Technique“, die im deutschen Sprachgebrauch auch als Methode der kritischen Ereignisse bezeichnet wird.

1.1. Das Anforderungsprofil

Die Vorstellung des Anforderungsprofils gliedert sich im Folgenden in vier Teilbereiche: Zunächst erfolgt eine Definition, gefolgt von den Zielen, die ein solches Profil erfüllen soll. Eine Darstellung möglicher Fehlerquellen, die bei der Erstellung beziehungsweise Ausarbeitung auftreten können und möglichst vermieden werden sollten, schließt sich den ersten beiden Punkten an. Abschließend werden die vielseitigen Verwendungsmöglichkeiten von Anforderungsprofilen aufgezeigt und darauf aufbauend eine zukünftige Prognose für ihren Einsatz abgegeben.

1.1.1. Definition eines Anforderungsprofils

Das Anforderungsprofil stellt das Ergebnis der Anforderungsanalyse dar. Es enthält dabei alle erforderlichen und erstrebenswerten Voraussetzungen und Kompetenzen einer Person, die für den zu besetzenden Arbeitsplatz, das Aufgabenfeld, eine Ausbildung oder einen Beruf wichtig sind (Westhoff & Bühner, 2004). Westhoff und Bühner (2004) weisen ebenfalls daraufhin, dass neben den zuvor erwähnten Punkten auch die Merkmale für die berufliche Zufriedenheit berücksichtigt werden müssen. Somit bezieht das Anforderungsprofil die Kompetenzen aus den vier Kompetenzklassen Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz sowie Persönlichkeitskompetenz mit ein. Anders ausgedrückt gibt das Anforderungsprofil Auskunft über Art und Höhe der Anforderungen, die von Seiten des Unternehmens an die vakante Stelle gestellt wer-

den. Folglich beschreiben diese Anforderungen sogenannte Soll-Vorstellungen, über die ein Mitarbeiter verfügen muss, damit er die aus der Aufgabenstellung und der zugehörigen Arbeitssituation entstandene Aufgabe bewältigen kann. Vor diesem Hintergrund stellt das Anforderungsprofil das Bindeglied zwischen der Stellenbeschreibung und dem Qualifikationsprofil oder – anders formuliert – zwischen Stellen- und Personenmerkmalen dar (Berthel & Becker, 2007). Grundsätzlich erfolgt dabei eine Differenzierung aller Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhaltensweisen (Nicolai, 2006), die ein potentieller Bewerber mitbringen muss, um die mit der zukünftigen Stellung verbundenen Arbeitsaufgaben zu erfüllen. Wöhe (2002) unterscheidet dabei zusammengefasst ebenfalls vier Auswahlkriterien. Dies sind zum einen die fachlichen Kriterien, welche durch Ausbildung oder Erfahrung erlangt werden sowie die physischen, d.h. solche, die in der körperlichen Natur des Bewerbers liegen. Weiterhin sind die psychischen Auswahlkriterien zugrunde gelegt, wie beispielsweise die Konzentrationsfähigkeit und die Zuverlässigkeit, die rein in der Persönlichkeitsstruktur des jeweiligen Bewerbers liegen. Komplettiert wird der Kriterienkatalog von den sozialpsychologischen Kriterien, welche die Anforderungen an das zwischenmenschliche Verhalten, die soziale Umwelt am Arbeitsplatz sowie in der Familie kennzeichnen. Diese für das Anforderungsprofil benötigten Entscheidungskriterien sollten nach Wöhe (2002) bereits zu Beginn des Auswahlprozesses festgelegt werden, damit eine sachbezogene Auswahlentscheidung getroffen werden kann. Mithilfe des Anforderungsprofils können die Ansprüche, die an eine Stelle gerichtet werden, dem Fähigkeitsprofil der Mitarbeiter gegenübergestellt werden (Scholz, 2000). Folglich stellt ein Anforderungsprofil indirekt eine Qualifikationserwartung an den jeweiligen Bewerber dar (Büdenbender & Strutz, 1996), die es bestmöglich zu erfüllen gilt. Nur mithilfe eines Anforderungsprofils kommt man dem angestrebten Ziel, d.h. einer Besetzung der Stelle durch den geeignetsten Mitarbeiter, näher. Ein solches Vorhaben kann nach Tenckhoff (1973) aber lediglich durch die Gegenüberstellung eines systematisch erarbeiteten Anforderungsprofils mit dem Eignungsprofil des Bewerbers bzw. Mitarbeiters realisiert werden, um so die richtige Personalentscheidung für die vakante Stelle zu treffen.

In der Folge werden nun unter Kapitel 1.1.2. die Ziele eines Anforderungsprofils näher erläutert.

1.1.2. Ziele eines Anforderungsprofils

Das eigentliche Ziel eines Anforderungsprofils wurde im Rahmen der Definition bereits angesprochen und soll nachfolgend noch einmal verdeutlicht werden. Es besteht, so wie Tenckhoff (1973) dies treffend formuliert hat, darin, den richtigen Mitarbeiter an der richtigen Stelle im Unternehmen einzusetzen. Um dies realisieren zu können müssen vorab jedoch vier Teilziele erfüllt werden. Neben der exakten Beschreibung möglichst aller bestehenden Anforderungen für die zu besetzende Stelle, muss weiterhin eine Orientierung über den Grad der Erfüllung durch die Stelleninhaber erfolgen. Auch soll bei internen und externen Bewerbungsvorgängen die Feststellung erfolgen, ob die an die Stelle gestellten Anforderungen durch den jeweiligen Bewerber erfüllt werden oder nicht. Eine gezielte Auswahl von Weiterbildungsmaßnahmen gehört ebenfalls den Zielen an. Diese soll gewährleisten, dass auch Stelleninhaber, die die an sie gestellten Anforderungen noch nicht bestmöglich erfüllen, hinsichtlich dieses Defizits gefördert werden. Eine Gegenüberstellung vom individuellen Eignungsprofil und dem Anforderungsprofil bewirkt eine Angleichung der menschlichen Fähigkeiten an die Anforderungen der Stelle (Tenckhoff, 1973) und führt somit automatisch zur bestmöglichen Besetzung.

Welche möglichen Fehlerquellen bei der Erstellung eines Anforderungsprofils auftreten können, wird nun unter 1.1.3. näher betrachtet.

1.1.3. Fehlerquellen

Eine in der Praxis häufig auftretende Fehlerquelle liegt scheinbar in der Formulierung der Anforderungen. Diese werden oftmals viel zu umfassend und anspruchsvoll verfasst (Nicolai, 2006). Dies kann einen potentiellen, für diese Stelle sehr gut geeigneten Bewerber unter Umständen von vornherein ausschließen. Gerade in der heutigen Zeit, wo sich aufgrund des demographischen Wandels ein verstärkter Konkurrenzkampf um qualifizierte Mitarbeiter zwischen den Unternehmen entwickelt hat, kann dies unter Umständen zum Verlust eines durchaus geeigneten Bewerbers führen. In vielen Fällen führt dies zur nächsten und in der Regel viel gravierenderen Fehlerquelle, nämlich der Fehlbesetzung der Stelle. Hier muss zwischen zwei Arten einer möglichen Fehlbesetzung unterschieden werden, die in Abbildung 1 grafisch dargestellt sind. Negative Aus-

wirkungen wie beispielsweise mangelhafte Arbeitsergebnisse, Frustration oder Demotivation der Mitarbeiter, können als Resultate hieraus hervorgehen (Olfert, 2005).

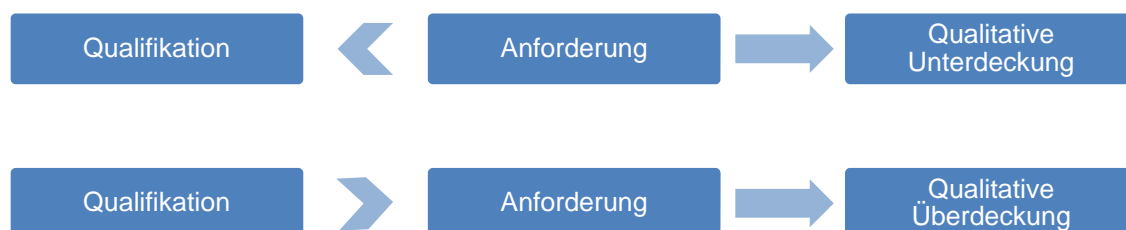


Abbildung 1: Qualitative Unterdeckung vs. Qualitative Überdeckung

Liegt die Qualifikation des Mitarbeiters unter den Anforderungen der Stelle, so spricht man von einer qualitativen Unterdeckung. Wird eine solche qualitative Unterdeckung festgestellt, muss geprüft werden, ob mithilfe der Personalentwicklung die Qualifikationen den Anforderungen angepasst werden könnten. Ist dies nicht möglich, besteht weiterhin die Möglichkeit die Anforderungen an diesen Arbeitsplatz zu verringern oder den Mitarbeiter gegebenenfalls auf einer anderen Stelle im Unternehmen einzusetzen (Nicolai, 2006). Wird diese Unterdeckung nicht bemerkt, führt dies voraussichtlich zu einer Überforderung des Mitarbeiters, was in vielen Fällen bereits nach kurzer Zeit eine erneute Vakanz der Stelle bewirkt. Hier hat entweder das Unternehmen oder der Mitarbeiter selbst die Konsequenz dieser falschen Personalentscheidung gezogen und das Arbeitsverhältnis beendet (Nicolai, 2006). Liegt die Qualifikation des Mitarbeiters jedoch über den Anforderungen, dann spricht man von einer qualitativen Überdeckung und der Mitarbeiter ist in diesem Fall überqualifiziert. Auch diese Konstellation wird voraussichtlich nicht von langer Dauer sein, da der Mitarbeiter sich im Rahmen dieser Unterforderung nach anspruchsvolleren Tätigkeiten umschauchen wird. Dies, wie auch die Versetzung des Mitarbeiters auf einen höherwertigen Arbeitsplatz, führt zwangsläufig zur erneuten Vakanz dieser Stelle (Nicolai, 2006). Eine qualitative Unter- sowie Überdeckung ist grundsätzlich mit weiteren Kosten für das Unternehmen verbunden. Abhängig von der getroffenen Entscheidung können Personalentwicklungs-, weitere Einarbeitungs-, oder Arbeitsprozesskosten und Abfindungen entstehen. Des Weiteren können durch einen sich anschließenden neuen Auswahlprozess weitere Kosten auf das Unternehmen zukommen (Nicolai, 2006), die vor dem Hintergrund

einer passenden Formulierung des Anforderungsprofils hätten vermieden werden können.

Nachdem nun eine kurze Definition zum Anforderungsprofil gegeben wurde und Ziele und mögliche Fehlerquellen näher erläutert wurden, erfolgt nun im nächsten Teilkapitel ein Ausblick über mögliche Verwendungsmöglichkeiten sowie eine zukünftige Prognose.

1.1.4. Verwendung und zukünftige Prognose

Anforderungsprofile können sehr vielseitig eingesetzt werden. Durch ihren Beitrag, transparente Kriterien und Bezugspunkte für geeignete Entwicklungsmaßnahmen zu schaffen, spielen sie eine wichtige Rolle im Rahmen der Personal- und Führungskräfteentwicklung. Weiterhin können sie zur Personalauswahl und –beschaffung, sowie im Rahmen der Leistungsbeurteilung, eingesetzt werden. Neben dem Einbringen in der Personaleinsatzplanung findet sich ein weiterer Anwendungsbereich in der Personalplanung, um dort den qualitativen Personalbedarf zu definieren (Büdenbender & Strutz, 1996).

In den vergangenen Jahren hat sich eine Veränderung der Anforderungsprofile vollzogen, deren Entwicklung von Comelli und Rosenstiel (2003), wie nachfolgend in Abbildung 2 dargestellt, beschrieben wird.

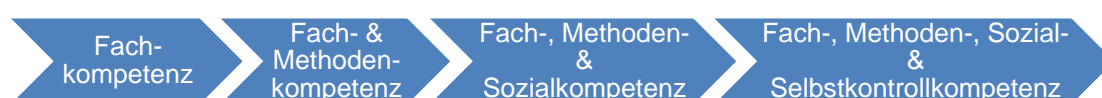


Abbildung 2: Entwicklung der Anforderungsprofile

Der Trend, dass die sogenannten Soft-Skills, d.h. die weichen Faktoren, wie beispielsweise Kooperationsfähigkeit, Teamgeist oder Kommunikationsbereitschaft, immer mehr an Bedeutung gewinnen (Olfert, 2005), ist heutzutage klar erkennbar. Vor diesem Hintergrund wird nochmals deutlich, welche Relevanz sich hinter einem Anforderungsprofil verbirgt. Grundsätzlich ist der Einsatz eines solchen Instruments, vor allem im Rahmen der Personalauswahl und Personalentwicklung empfehlenswert. Die oben angedeutete Tendenz verdeutlicht nochmals die Notwendigkeit, die Soft-Skills im Rahmen der Entwicklung eines Anforderungsprofils zu berücksichtigen.

1.2. Critical Incident Technique (CIT)

Dieser Teil der Arbeit stellt eine detaillierte Erläuterung der von John C. Flanagan entwickelten Methode dar. Einleitend werden eine kurze Definition und die Entstehungsgeschichte dieses Verfahrens einige Hintergrundinformationen liefern. Im Anschluss daran wird der Aufbau der CIT detailliert beschrieben und das Resultat dieser Methode betrachtet. Daran anschließend werden die unterschiedlichen Verwendungsmöglichkeiten aufgezeigt, mit denen die Vielseitigkeit dieses Verfahrens belegt wird, bevor es abschließend zu einer Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile der CIT kommt.

1.2.1. Entstehungsgeschichte der CIT

Die von John C. Flanagan entwickelte Methode der kritischen Ereignisse (Critical Incident Technique) basiert ursprünglich auf den von Sir Francis Galton geführten Studien im Jahr 1884 (Flanagan, 1954). Aufbauend auf dieser frühen Grundlage wurden weitere Studien entwickelt. Hierbei handelte es sich um Stichprobenverfahren im Rahmen von Freizeitaktivitäten, Beobachtungsverfahren und um Verfahren zur Aufnahme von Interviews bzw. Erzählungen. Die Methode der kritischen Ereignisse wurde im Kontext der US-amerikanischen Luftwaffenforschung während des Zweiten Weltkrieges entwickelt. Dabei handelte es sich um eine Weiterentwicklung der bisherigen Studien, die über das „Aviation Psychology Program“ der amerikanischen Luftwaffe vorangetrieben wurde. Dieses Programm wurde im Sommer 1941 ins Leben gerufen, um die Besatzung von Kampfflugzeugen zu selektieren (Flanagan, 1954). Hierzu wurden in den 40er Jahren des vergangenen Jahrhunderts mehrere Untersuchungen durchgeführt. Eine dieser Studien beschäftigte sich beispielsweise mit der Analyse des Flugverhaltens von Piloten, welches zu besonders kritischen Folgen führte. Mithilfe dieser Analyse konnten technische Mängel in den Flugzeugen, wie beispielsweise die Fehlplatzierung von Anzeigegeräten, aufgedeckt und behoben werden. Zum Ende des zweiten Weltkrieges wurde von mehreren Beteiligten des „Aviation Psychology Program“ das „Amerikanische Institut für Forschung“ gegründet. Zielsetzung war dabei die systematische Erforschung des menschlichen Verhaltens. Im Frühjahr 1947 wurden bereits die beiden ersten Studien über das Institut durchgeführt. In diesem Kontext wurde die „Critical

Incident Technique“ offiziell entwickelt und erhielt ihren gegenwärtigen Namen. In den folgenden Jahren folgten diverse weitere Studien. Neben der Festlegung von kritischen Anforderungen für Piloten von Linienflugzeugen wurden Verfahren für die Definition der Leistungsstandards von Fluglotsen entwickelt. Im Jahr 1949 setzte das „Amerikanische Institut für Forschung“ die Methode der kritischen Ereignisse erstmals im industriellen Rahmen ein. Ziel dieser Studie war es, die kritischen Stellenanforderungen für Stundenlohnangestellte bei General Motors herauszufiltern.

In der psychologischen Abteilung der Universität Pittsburgh wurde eine Vielzahl von weiteren Studien zur „Critical Incident Technique“ durchgeführt. Zielsetzung dieser Studien war überwiegend die Bestimmung kritischer Anforderungen für spezifische Berufsgruppen oder Tätigkeiten. Im Jahr 1949 wurden zu dieser Thematik erstmals zwei Dissertationen verfasst. Die von R.F. Wagner geschriebene und im Jahr 1950 veröffentlichte Dissertation „A study of the critical requirements for dentists“ beschäftigte sich mit den kritischen Anforderungen für Zahnärzte. R.B. Finkle veröffentlichte seine Dissertation „A study of critical requirements of foremanship“ ebenfalls im Jahr 1950. Diese beschäftigte sich mit den kritischen Anforderungen von Vorarbeitern in der Industrie. Viele weitere Studien zur Ermittlung von kritischen Anforderungen schlossen sich an. Diese wurden für die unterschiedlichsten Personengruppen durchgeführt. So wurden beispielsweise die Anforderungen für Buchhalter in Verkaufsfirmen, für leitende Angestellte in Versicherungsunternehmen oder für Verkäufer in Warenhäusern ermittelt (Flanagan, 1954). Hieran kann man erkennen, dass die „Critical Incident Technique“ in den unterschiedlichsten Bereichen Anwendung findet.

Zu diesen verschiedenen Anwendungsbereichen der „Critical Incident Technique“ werden im Kapitel 1.2.5. detaillierte Aussagen getroffen.

1.2.2. Grundprinzipien der CIT

Bei der Methode der kritischen Ereignisse handelt es sich um ein Verfahren, welches mit wenigen Fragen auskommt und speziell für die Erfassung von erfolgskritischem Verhalten konzipiert wurde (Schuler, 2006). Schuler (2006) ordnet sie im Rahmen der Arbeitsanalyse direkt der Verhaltensebene zu. Grundsätzlich kann bei der CIT festgehalten werden, dass sie selbst unterschiedlich-

ste Methoden zur Datenaufnahme verwendet. Diese werden im weiteren Verlauf der Arbeit näher erläutert, so dass man eine genaue Übersicht über diese möglichen Praktiken erhält. Unabhängig vom ausgewählten Aufnahmeverfahren erhält man dabei eine detaillierte Beschreibung eines gezeigten Verhaltens. Dieses kann, abhängig von der jeweiligen Situation, als besonders effizient oder besonders ineffizient charakterisiert werden. Als effektiv werden Verhaltensmuster bezeichnet, wenn daraus positive Konsequenzen gezogen werden können wohingegen ineffektives Verhalten in der Regel das Gegenteil bewirkt. Anhand dieser Beobachtungen wird vorrangig das Ziel verfolgt, Erkenntnisse aus diesen Verhaltensmustern zu gewinnen, die bei der Lösung praktischer Probleme helfen. Darüber hinaus sollen sie zur Entwicklung und Förderung psychologischer Prinzipien herangezogen werden (Flanagan, 1954). Um aber diese positiven und negativen Verhaltensmuster im Rahmen der Problemlösung einsetzen zu können, müssen zwei wesentliche Inhalte der CIT berücksichtigt werden (Flanagan, 1954). So müssen einerseits die beobachteten Handlungen prägnant und bedeutsam sein, so dass es ermöglicht wird, Aussagen über die Kompetenz einer Person zu treffen und somit Prognosen über ihr zukünftiges Verhalten zu gestatten. Andererseits müssen die Klarheit der Situation sowie die Klarheit der dadurch ausgelösten Reaktionen, d.h. ihre Beschreibbarkeit, gesichert sein (Flanagan, 1954). In den unter Kapitel 1.2.1. erwähnten Studien fand man heraus, dass es sinnvoller ist die Fragenreihenfolge so zu gestalten, dass man zunächst nach positiven und im Anschluss daran nach negativen Ereignissen fragt. In diesem Fall werden von den befragten Personen zehn Prozent mehr kritische Ereignisse geschildert als bei umgekehrter Reihenfolge. Daher sollte diese Vorgehensweise bei der Erhebung der kritischen Ereignisse berücksichtigt werden (Flanagan, 1954).

Norman, Redfern, Tomalin und Oliver (1992) betrachten die „Critical Incident Technique“ als eine teilstrukturierte Methode, d.h. als ein Verfahren, welches individuell an die Situation angepasst werden muss. Sie begründen dies einerseits mit der Vorgabe des Befragungs- oder Beobachtungskontextes und andererseits mit der Möglichkeit zur Mitbestimmung bei der Datenanalyse durch die Befragten. Was genau darunter zu verstehen ist, wird unter 1.2.6. näher betrachtet. Anknüpfend an die Grundprinzipien der CIT wird nachfolgend unter 1.2.3. der Aufbau dieser Methode zusammengefasst.

1.2.3. Aufbau der CIT anhand von fünf Planungsschritten

Grundlegend gliedert Flanagan den Aufbau der Methode der kritischen Ereignisse in fünf Schritte (Flanagan, 1954), die bei der Anwendung der CIT beachtet werden sollten. Gleichzeitig weist er aber darauf hin, dass dieses Verfahren nicht nur aus einer einfachen Reihe von Regeln besteht, die es bei der Datensammlung zu berücksichtigen gilt. Vielmehr ist es eine flexible Reihe von Prozessen, die abhängig von der jeweiligen Situation modifiziert und angepasst werden kann und auch sollte (Flanagan, 1954). Im Kommenden werden nun diese fünf Schritte näher erläutert. Neben der Bestimmung der Zielkriterien wird die CIT durch die exakte Planung der Datenerhebung, die gewählte Form der Befragungsmethode sowie durch die Analyse und Interpretation der Daten gekennzeichnet (Flanagan, 1954). Die Bestimmung der Zielkriterien beschäftigt sich in erster Linie mit der Frage nach der Formulierung eines Untersuchungsziels, d.h. welches Problem gelöst werden soll. Die Planung der Datenerhebung impliziert vorrangig sämtliche Punkte, die es bei der Erhebung der CI zu beachten gilt, um aussagekräftige und verwertbare Ergebnisse zu erzielen. Im Rahmen der Datensammlung muss geklärt werden, welche Befragungsmethode bevorzugt wird. Flanagan (1954) empfiehlt hierbei vor allem die Methode der direkten Beobachtung des Verhaltens durch geschulte Beobachter. Da solche Verfahren jedoch keine hohe Akzeptanz in der Bevölkerung innehaben, können sie in der Praxis kaum realisiert werden. Infolgedessen gibt es weitere Methoden, die zur Aufnahme von kritischen Ereignissen herangezogen werden können. Hierzu zählen Einzel- und Gruppeninterviews, Fragebögen oder die Nutzung von Protokollen oder Aufzeichnungen (z.B. mittels Flugschreibers). Flanagan (1954) geht vor dem Hintergrund der Datenanalyse davon aus, dass die erzielten Ergebnisse ausreichend valide sind. Um die erzielten Ergebnisse auch in der Praxis anwenden zu können, ist eine weitere Aufbereitung der Daten durchaus sinnvoll. Hierbei sollten vor allem die Einordnung der CI in einen allgemeinen Bezugsrahmen, die Bildung von Kategorien und Subkategorien sowie eine allgemeingültige Vorgehensweise zur Festlegung der Überschriften berücksichtigt werden (Flanagan, 1954). Die Formulierung der Überschriften sollte dabei in Anlehnung an die von Flanagan (1954) gemachten Empfehlungen erfolgen, die nachfolgend aufgeführt sind.

1. *Überschriften und Anforderungen sollten eine eindeutige und logische Organisation enthalten und dabei eine erkennbare und leicht erinnerbare Struktur aufweisen.*
2. *Überschriften sollten aussagekräftig sein und ohne die Notwendigkeit einer detaillierten Definition, Erklärung oder Differenzierung auskommen.*
3. *Die Liste der Stellungnahmen sollte homogen sein, d.h. die Überschriften für Bereiche oder Anforderungen sollten ähnliche Inhalte und Strukturen haben und neutral formuliert werden. Kritische Anforderungen sollten positiv dargestellt werden.*
4. *Überschriften eines Typs sollten von der gleichen allgemeinen Bedeutung sein. Bekannte Datenverzerrungen, die in einem Bereich oder einer Anforderung ein Ungleichgewicht von Ereignissen verursachen, sollten vermieden werden.*
5. *Die Überschriften für die Klassifizierung und Berichterstattung der Daten sollten so gestaltet werden, dass die Ergebnisse leicht anzuwenden und von maximalem Nutzen sind.*
6. *Das Verzeichnis der Überschriften sollte alle Ereignisse mit ihren signifikanten Häufigkeiten umfassen.*

Detailliertere Informationen zur Einordnung der CIs in einen allgemeinen Bezugsrahmen und zur Bildung von Kategorien und Subkategorien sind dem Originaltext von 1954 zu entnehmen.

Im Rahmen der Interpretation der Ergebnisse weist Flanagan vor allem auf die drei nachfolgenden Punkte hin. Einerseits ist zu prüfen, ob es vor dem Hintergrund der vier bereits erläuterten Schritte zu möglichen Verzerrungen der Ergebnisse kommen könnte. Diese so wie deren Auswirkungen müssen in der Folge detailliert erläutert werden. Des Weiteren ist die Frage zu klären, ob die durchgeführte Befragung auf ein repräsentatives Ergebnis schließen lässt (Flanagan, 1954).

Jeder dieser einzelnen Schritte musste dabei auf die vorliegende Arbeit angepasst und geplant werden. Infolgedessen wurde für die Formulierung des Untersuchungsziels die Aufnahme von erfolgskritischem Verhalten definiert, um daraus ein Anforderungsprofil ableiten zu können. Im Verlauf der Arbeit werden

die weiteren Schritte detailliert erläutert, so dass die genaue Vorgehensweise nachvollzogen werden kann.

Nachdem bereits umfassende Informationen über die Methode der kritischen Ereignisse beschrieben wurden, werden unter 1.2.4. die Ergebnisse dieses Verfahrens näher betrachtet.

1.2.4. Resultate der CIT

Vor dem Hintergrund dieser Arbeit liegt das eigentliche Resultat der CIT grundlegend in der Entwicklung des Anforderungsprofils. Um aber letztendlich das Anforderungsprofil erstellen zu können, sind zwei Zwischenergebnisse erforderlich. Hierbei handelt es sich zum einen um die aufgenommenen kritischen Ereignisse. Dieses Teilergebnis wird als Grundlage für die Kategorisierung der Critical Incidents herangezogen. Das zweite Zwischenergebnis resultiert aus der Kategorisierung der kritischen Ereignisse zu Anforderungsbereichen. Diese wiederum dienen als Grundlage für die Erstellung des Anforderungsprofils, so dass man sagen könnte, das Anforderungsprofil entwickelt sich aus zwei vorläufigen Ergebnissen. Schuler (2006) merkt hierzu an, dass im günstigsten Fall diese Aufzeichnungen unmittelbar als Material für eignungsdiagnostische Aufgaben herangezogen werden können. Hierzu zählt beispielsweise die Erstellung situativer Fragen für Personalauswahlgespräche, welche auch im Rahmen der Personalentwicklung eingesetzt werden können.

Als ein weiteres Resultat der CIT können aber auch mögliche Synergieeffekte betrachtet werden, die man im Rahmen der Datenerhebung oder Ergebnisauswertung identifiziert hat.

Nach ausführlicher Betrachtung der Ergebnisse werden nun die möglichen Verwendungsmöglichkeiten dieses Verfahrens beschrieben.

1.2.5. Verwendungsmöglichkeiten

Wie unter Kapitel 1.2.1. bereits erwähnt, sind die Verwendungs- oder Einsatzmöglichkeiten der „Critical Incident Technique“ sehr vielseitig. Nach Flanagan (1954) kann die CIT in den Bereichen der Personalauswahl sowie in der Personalbeurteilung eingesetzt werden. Weitere Verwendungsmöglichkeiten findet man dem Autor zufolge in der Bestimmung von Schulungsmaßnahmen, welche

für eine qualifizierte Personalentwicklung genutzt werden können. Neben der Messung von Verhaltens- und Persönlichkeitseigenschaften (z.B. Führungskompetenz) wäre nach Flanagan (1954) aber auch eine Verwendung der CIT in der Sozialberatung oder der Psychotherapie möglich. Ferner könnte es auch zur Analyse eines Arbeitsplatzes oder zur Neu- beziehungsweise Umgestaltung eines solchen eingesetzt werden. Bei genauer Quellenanalyse ist erkennbar, dass die CIT in vielen der erwähnten Bereiche eingesetzt wird.

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, ist das Ziel dieser Arbeit die Erstellung eines Anforderungsprofils. Dieses könnte sowohl im Rahmen der Personalauswahl, der Personalentwicklung und gegebenenfalls in der Leistungsbeurteilung eingesetzt werden. Infolgedessen kann die Thematik der Diplomarbeit direkt diesen von Flanagan genannten Bereichen zugeordnet werden.

Auf die möglichen Vor- und Nachteile der CIT wird im Folgenden näher eingegangen.

1.2.6. Vor- und Nachteile der CIT

Mit den Vor- und Nachteilen der CIT haben sich Schuler und Marcus (2006) befasst. So zählt zu den Vorteilen der „Critical Incident Technique“ vor allem, dass es sich bei den beschriebenen Situationen um reale Ereignisse und nicht um Meinungen oder unbedachte Äußerungen handelt. Weiterhin führen sie an, dass durch die Erhebung der Daten im Unternehmen die Anpassung der Methode an die internen Bedingungen gefördert wird. Dies impliziert eine bessere Nutzung des vorhandenen Mitarbeiterwissens und parallel dazu einen Partizipationseffekt, so Schuler und Marcus (2006). Einen weiteren Vorteil sehen sie darin, dass CIs von unterschiedlichen Personengruppen aufgenommen werden können und somit nicht nur auf eine Informationsquelle zurückgegriffen wird. Kritische Ereignisse können beispielsweise von Mitarbeitern, Vorgesetzten aber auch von Kunden beschrieben werden.

Neben diesen Vorteilen weist die Methode der kritischen Ereignisse aber auch einige Nachteile/Schwächen auf. Die wesentlichen Schwächen der Critical Incident Technique wurden von Koch (2008) für den Vortrag „Konzeption einer Technologie zur Analyse wechselnder Anforderungen an Menschen“ herausgearbeitet. Der hohe Planungs- und Durchführungsaufwand für alle beteiligten

Personen ist eine der Hauptschwächen der CIT. Dies hängt vor allem damit zusammen, dass es sich, wie von Norman, Redfern, Tomalin und Oliver (1992) beschrieben, um ein teilstrukturiertes Verfahren handelt. Infolgedessen muss jede Anwendung neu geplant werden (Koch, 2008), was zudem auch die Neukonstruktion von Fragebögen, Leitfäden und weiteren Materialien für eine Anforderungsanalyse einschließt. Weiterhin stehen keine unterstützenden Anweisungen für Planung, Durchführung und Auswertung der CIT zur Verfügung. Eine weitere Schwäche basiert auf der Güte der kritischen Ereignisse. Diese entspricht nicht vollständig den Anforderungen an wissenschaftliche Verfahren (Koch, 2008). Ein letzter Aspekt, der von Koch (2008) angesprochen wird, beschreibt die Methode der kritischen Ereignisse für die Teilnehmer als sehr zeitaufwendig und kompliziert.

2. Methode

Nachdem in den vorangegangenen Abschnitten vordergründig der theoretische Hintergrund dieser Arbeit betrachtet wurde, folgt nun eine Beschreibung der praktischen Durchführung. Zunächst werden die allgemeine Vorgehensweise zur Aufnahme der kritischen Ereignisse sowie die damit verbundenen weiteren Vorbereitungsschritte zur praktischen Umsetzung ausführlich beschrieben. Im Anschluss daran werden sowohl die in den verschiedenen Gruppen aufgetretenen Problemsituationen als auch die daraus gewonnenen Erkenntnisse erläutert.

2.1. Erläuterung zur allgemeinen Vorgehensweise

Um eine geeignete Grundlage für die Methode der „Critical Incident Technique“ zu schaffen, musste zunächst ein Gespräch mit dem Betriebsratsvorsitzenden, im folgenden BRV abgekürzt, geführt werden. In diesem wurden die Thematik der Diplomarbeit und die „Critical Incident Technique“ anhand von drei Beispielen erläutert. Diese Beispiele befassten sich mit kritischen Ereignissen, die im Rahmen einer Hausarbeit, vom Autor dieser Arbeit, an der Fachhochschule Hannover aufgenommen wurden. Diese beschriebenen Situationen schilderten das Verhalten von Professoren, die eine besonders effektive oder aber eine besonders ineffektive Arbeitsweise während ihrer Vorlesungen zeigten. Durch den BRV wurde im Gespräch kritisch angemerkt, dass diese Darstellungen den Mitarbeitern keine Identifikationsmöglichkeiten böten und für Nicht-Studierende nur schwer verständlich seien. Sinnvoller seien in diesem Kontext Situationen, die den Mitarbeitern anhand eines stärkeren Realitätsbezugs die Möglichkeit böten, sich besser mit dieser beispielhaften Situation zu identifizieren. Mithilfe dieser Musterbeispiele solle ihnen ein klares Bild über die Aufgabenstellung, d.h. ein Überblick über die Art und Weise der Fragenbeantwortung, vermittelt werden. Daher wurde festgelegt zunächst zwei bis drei Interviews zu führen und diese kritischen Ereignisse als Musterbeispiele für die weiteren Interviews zu nutzen.

Weiterhin stellte sich im Gespräch mit dem BRV heraus, dass durch eine geplante Interviewdauer von 30 bis 40 Minuten pro Person sehr hohe Ausfallzeiten im Produktionsbereich entstünden. Dies wurde vor dem Hintergrund der

hohen Produktionsauslastung als sehr problematisch und nicht realisierbar deklariert. Daher beschloss man gemeinsam mit dem BRV diese Mitarbeiter nicht zu interviewen, sondern unter Zuhilfenahme des sich im Anhang befindlichen Fragebogens und der erstellten fiktiven Beispiele eine schriftliche Befragung durchzuführen. Mit allen weiteren Personengruppen konnten persönliche Interviews geführt werden. In der nachfolgenden Grafik wird diese Methodik nochmals verdeutlicht und ein Überblick darüber gegeben, welche Personengruppen interviewt und welche schriftlich befragt werden sollten (vgl. Abbildung 3). Ursprünglich war eine Befragung von insgesamt 50 Personen geplant, wobei hier aus Gründen der Vorsicht eine Quote von eins zu eins unterstellt wurde. Dies bedeutet, dass pro Mitarbeiter lediglich ein kritisches Ereignis aufgenommen wird. Aufgrund dieser vorsichtigen Einschätzung ist es durchaus möglich, dass die Anzahl der zu interviewenden Personen im Laufe der Befragungen gesenkt wird. Dies könnte der Fall sein, wenn die für die Arbeit geforderten 50 kritischen Ereignisse bereits früher als erwartet erfüllt sind, d.h. pro Mitarbeiter mehr als ein kritisches Ereignis aufgenommen wird. Dies wird in Kapitel 2.3. näher betrachtet. Ausschlaggebend für die Wahl von Einzelinterviews waren primär die Einhaltung der Anonymität und die Möglichkeit für den Interviewenden, die jeweilige Situation deutlich zu hinterfragen.

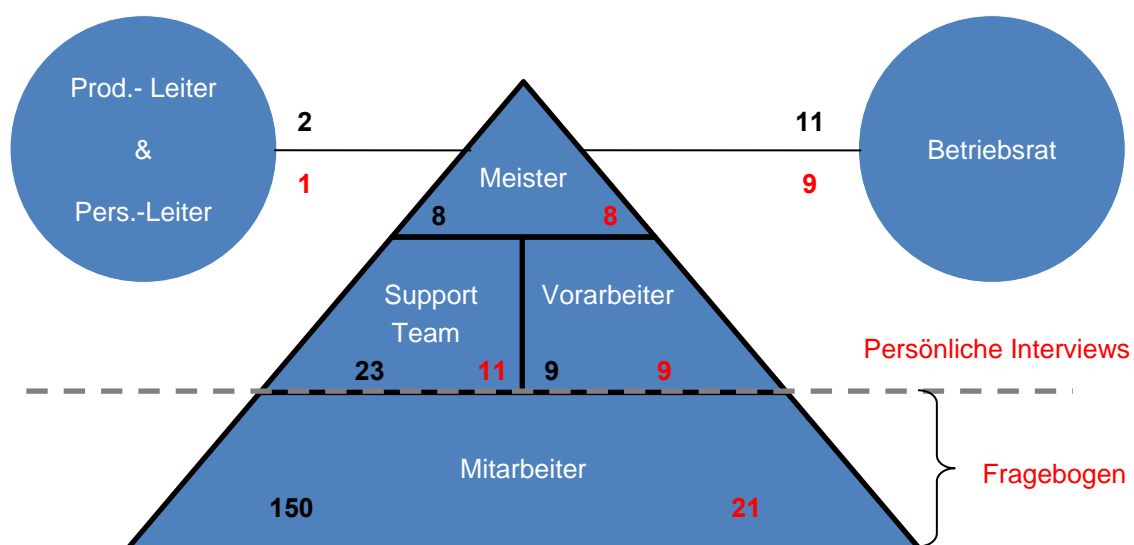


Abbildung 3: Geplante Informationshierarchie für die Aufnahme der CIT

Die Darstellung gibt weiterhin Auskunft über die Zahl der möglichen sowie der angestrebten Interviewpartner aus den verschiedenen Personengruppen. Um dies zu veranschaulichen wurden potentielle Gesprächspartner in schwarzer Farbe und angestrebte Gesprächspartner in roter Farbe dargestellt. Die Befragung der einzelnen Personenkreise sollte der Hierarchie entsprechend von oben nach unten erfolgen. Dieser Vorgehensweise lag folgende Überlegung zu Grunde: Einerseits sollte der Informationsfluss über die jeweiligen Hierarchiestufen eingehalten werden. Dies betraf hauptsächlich die Ebene der Meister, der Vorarbeiter und der Mitarbeiter. Mögliche Konfliktsituationen, wie Verunsicherungen der Belegschaft durch Fehlinformationen und/oder Fehlinterpretationen eines Vorgesetzten oder der Mitarbeiter selbst, sollten hierdurch ausgeschlossen werden. Die Support Teams hatten hierbei eine gesonderte Stellung, da sie in ihrer Rolle autark sind, was unter Umständen eine vorgezogene Befragung ermöglicht. Dies sollte jedoch nur dann geschehen, wenn sich die Gespräche mit den Meistern aufgrund der hohen Auslastung verzögern würden und bedingt dadurch der Zeitplan der Interviews nicht mehr eingehalten werden könnte. Andernfalls sollte aber auch hier der Informationsfluss gemäß der Hierarchiestufe erfolgen, um somit mögliche Fehlinformationen oder -interpretationen zu vermeiden. Andererseits wurde angestrebt, ein Anforderungsprofil für den Bereich der Support Team-Mitarbeiter herauszuarbeiten. Dieses Profil sollte ein klares Bild über die benötigten Anforderungen vermitteln und zukünftig als Grundlage für eine qualifizierte Personalauswahl im Rahmen der Personalentwicklung dienen. Ziel hierbei ist es, frühzeitig Potentialsichtungen durchzuführen, um geeignete Personen für eine gezielte Mitarbeiter- und/oder Nachwuchsförderung zu identifizieren und diese entsprechend weiterzuentwickeln. Hierdurch würden Aufstiegs- und Karrierechancen ermöglicht und zukünftige Perspektiven für die Mitarbeiter geschaffen. Aus Sicht des Unternehmens könnten somit frühzeitig Nachwuchskräfte gewonnen und dadurch Mitarbeiterengpässe in Führungspositionen vermieden werden. Vor diesem Hintergrund wurde auch das Auswahlverhältnis in den drei Hierarchiestufen getroffen und der Großteil der interviewten Personen aus den Bereichen Support Team, Meister und Vorarbeiterebene ausgewählt. Aufgrund des engen Kontakts der Meister und Vorarbeiter zu den Mitarbeitern wurde angestrebt, aus beiden Personengruppen möglichst alle als Interviewpartner zu gewinnen. Um keinen Mitarbeiter

zu übergehen und ihn unter Umständen aus seiner Sicht als bedeutungslos darzustellen, werden auch auf dieser Ebene Befragungen angestrebt. Somit werden Erfahrungen und Sichtweisen aus allen Personenkreisen der Produktion berücksichtigt, wodurch zum einen die Objektivität gefördert und zum anderen ein repräsentatives Ergebnis über den gesamten Produktionsbereich erzielt wird. Die Auswahl der bereitwilligen Mitarbeiter sollte gemeinsam durch Meister und Betriebsrat erfolgen, um zu verhindern, dass es zu Vorurteilen und Neid unter den Mitarbeitern kommt. In diesem Zusammenhang wurde ebenfalls auf eine breit gefächerte Mitarbeiterauswahl im Rahmen des individuellen Wissensstandes eines jeden einzelnen Mitarbeiters Wert gelegt, um auch dadurch eine objektive Befragung zu gewährleisten. Die gesamte Befragung wird auf freiwilliger Basis erfolgen, damit ein möglichst positives Befragungsumfeld geschaffen wird und somit bestmögliche Umfrageergebnisse erzielt werden können. Nachfolgend ist die prozentuale Verteilung der befragten Personenkreise aufgeführt (vgl. Abbildung 4). Diese geht von der angestrebten Personenzahl ohne die Mitglieder des Betriebsrats aus, da diese bereits in den verschiedenen Ebenen berücksichtigt sind.

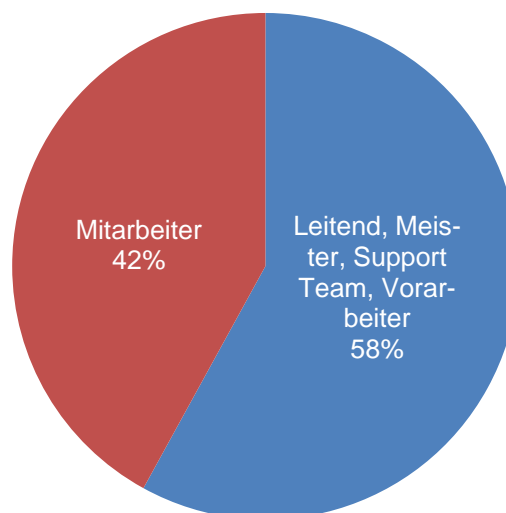


Abbildung 4: Verteilung der befragten Personenkreise nach Befragungsmethoden

Anhand der prozentualen Verteilung der Personenkreise lassen sich die zwei angestrebten Befragungsmethoden nochmals deutlich darstellen. Mit den Meistern, Support Team-Mitarbeitern und Vorarbeitern sollten persönliche Interviews geführt, wohingegen die Mitarbeiter aus zeitlichen Gründen schriftlich befragt

werden sollten. Als primäres Problem im Rahmen der schriftlichen Befragung stellte sich die Anonymisierung der Interviewpartner heraus. Praktisch gesehen mussten sowohl die Inhalte der Interviews als auch die jeweiligen Interviewpartner anonymisiert werden. Diese Problematik sowie der dazugehörige Lösungsansatz werden unter 2.1.4. genauer betrachtet.

Nach dem Gespräch mit dem BRV wurde im sich anschließenden Gespräch mit der Führungskraft die weitere Vorgehensweise festgelegt. Hierbei orientierte man sich wiederum an der in Abbildung 3 dargestellten Informationshierarchie. Diese sollte von oben nach unten durchlaufen werden, um nicht alle Personengruppen auf einmal und ohne ausreichende Hintergrundinformationen zu informieren. Eine gezielte Eingruppierung und stufenweise Vorgehensweise waren notwendig, damit eine bestmögliche Informationsweitergabe an die jeweiligen Personenkreise gewährleistet werden konnte. Dadurch konnten nach und nach die Führungskräfte als Ansprechpartner und als Brücke zur nachfolgenden Hierarchieebene gewonnen werden. Ziel dieses Vorgehens war es, die Ängste, Vorurteile und Erwartungshaltungen der Mitarbeiter möglichst gering zu halten, um somit eine positive Ausgangsbasis für die Erhebung der kritischen Ereignisse zu schaffen. In diesem Fall war es besonders wichtig, da Anfang des Jahres ein Entgeltrahmenabkommen (ERA) eingeführt wurde und dies in der Belegschaft sehr emotional aufgenommen wurde. Nachfolgend werden die wichtigsten Prozesse, die sich an das Gespräch mit dem BRV anschlossen, näher erläutert, um die weitere Vorgehensweise zu verdeutlichen. Eine Übersicht über den geplanten Gesamtprozess ist im Anhang beigefügt.

Zunächst wurde die Methode der kritischen Ereignisse und die angestrebte Vorgehensweise in einer Kurzpräsentation dem Betriebsrat, im Folgenden BR abgekürzt, vorgetragen. Primäres Ziel hierbei war es, die Diplomarbeitsthematik sowie die künftige Vorgehensweise detailliert zu erläutern, um vom BR die Einverständniserklärung zur Aufnahme der persönlichen Interviews zu erhalten. Dem BR wurde dieses Vorgehen anhand einer grafischen Darstellung näher erläutert (vgl. Abbildung 5). Diese verdeutlicht dabei die einzelnen Schritte der Vorgehensweise. Nach Erhebung der Critical Incidents, wobei es sich hierbei sowohl um positive als auch um negative Situationen handeln kann, erfolgt die Kategorisierung sämtlicher gesammelter Ereignisse. Die daraus entstandenen

unterschiedlichen Anforderungsbereiche werden abschließend zu einem Anforderungsprofil verdichtet.

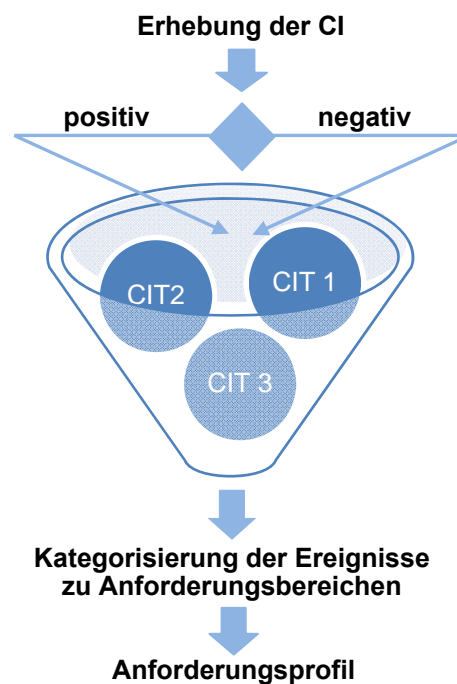


Abbildung 5: Ablauf der Critical Incident Technique

Aus datenschutzrechtlichen Gründen hätte der BR seine Zustimmung auch verweigern können, ebenso vor dem Hintergrund der Mitbestimmung im Rahmen der betrieblichen Abläufe bzw. der Ordnung im Betrieb. Eine Nichtzustimmung von Seiten des Betriebsrats hätte somit zum Abbruch des Projekts und der Diplomarbeit geführt. Prinzipiell wird der BR in relevante Entscheidungen eingebunden, auch wenn eine Zustimmung vom Betriebsverfassungsgesetz nicht erforderlich ist. Dies geschieht vor dem Hintergrund der engen, kooperativen Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat, die über Jahre hinweg aufgebaut wurde. Sekundäres Ziel war es, alle Betriebsratsmitglieder für dieses Projekt zu gewinnen, um somit später nicht auf Widerstand zu stoßen. Grundsätzlich sollte eine solche Problematik vermieden werden, um einen reibungslosen Ablauf der Gespräche mit allen Mitarbeitern zu gewährleisten und letztlich ein aussagekräftiges Ergebnis zu erzielen. Des Weiteren wurde es vom Autor dieser Arbeit als äußerst vorteilhaft angesehen, in möglichen Problemsituationen auf die Unterstützung des gesamten Betriebsrates zurückgreifen zu können. Bereits während der Präsentation brachten Betriebsratsmitglieder konstruktive Lösungsvorschläge ein, um das bis dahin ungelöste Problem der

Anonymisierung der Fragebögen zu lösen. Die Lösung dieses Problems sowie die sich daran anschließenden Problemsituationen, vor dem Hintergrund dieser schriftlichen Befragung, werden ausführlich unter Punkt 2.1.4. behandelt.

Nach Zustimmung des Betriebsrats wurden zunächst weitere Gespräche mit dem Vorgesetzten geführt, um die folgende Vorgehensweise detailliert zu besprechen. Durch diese Gespräche sollte die Informations- und Einführungsphase möglichst ohne Schwierigkeiten eingeleitet und ein reibungsloser Ablauf in der Anfangsphase gewährleistet werden. Um dieses zu erreichen wurden mögliche Szenarien dargestellt, die unter Umständen dazu beitragen könnten, dieses Ziel negativ zu beeinflussen. Zur Vermeidung solcher Situationen wurden vorab Überlegungen angestellt, um diese Art von Problemen von Anfang an zu umgehen. Hierbei kam unter anderem heraus, dass die Informationen, die alle Mitarbeiter, Meister und Vorarbeiter erhalten, als erstes auf ein für alle verständliches Sprachniveau gebracht werden müssen. Diese Erkenntnis wurde während eines Dialogs mit dem Vorgesetzten und zwei Meistern gewonnen. Ziel dieses Gesprächs war es herauszufinden, welche möglichen Einwände von Seiten der Meisterebene vorgetragen würden und wie ihre Unterstützung gesichert werden könne. Weiterhin sollte vorab geklärt werden, wie die künftige Informationsweitergabe von Seiten der Meister zu erfolgen hat, um einen möglichst exakten und klaren Informationsfluss zu gewährleisten. Fehlinterpretationen der Belegschaft sowie mögliche Unruhepole galt es dabei zu vermeiden. Hierdurch sollte ein positives Arbeitsklima für die Befragung der Mitarbeiter geschaffen werden um möglichst viele bereitwillige Mitarbeiter für ein persönliches Interview oder eine schriftliche Befragung zu gewinnen. Des Weiteren wurde im Gespräch mit den beiden Meistern und dem Vorgesetzten ein Informationszettel für alle Mitarbeitergruppen ausgearbeitet. Dieser sollte neben einigen persönlichen Daten und einem Foto des Interviewers auch die grundlegenden Informationen des Projekts bildhaft und leicht verständlich beinhalten. Mithilfe dieses Informationszettels sollten die Meister und Vorarbeiter im weiteren Verlauf des Projekts auf die Mitarbeiter zugehen und diese bezüglich ihrer Bereitschaft zur Teilnahme an den Interviews bzw. den schriftlichen Umfragen befragen. Die auf dem Informationszettel enthaltenen Daten sollten dabei nicht zu viele Details preisgeben, um die Mitarbeiter nicht im Voraus zu verunsichern. Der Flyer, welcher sich im Anhang befindet, sollte lediglich als eine Art „Visitenkarte“ dienen, damit die Mitar-

beiter vor dem Hintergrund der Befragung wissen, worum es geht und wer auf sie zukommt. Darüber hinaus sollte den Mitarbeitern die Möglichkeit geboten werden, nach dem Informationsgespräch mit dem zuständigen Meister oder Vorarbeiter, auf ein Informationsblatt zurückgreifen zu können. Jeder potentielle Teilnehmer konnte sich somit jederzeit den Hintergrund sowie die Ziele der Befragung nochmals vergegenwärtigen. Sekundäres Ziel war es, die Mitarbeiter mithilfe des plakativ dargestellten Flyers auf das Interviewgespräch bzw. die schriftliche Befragung vorzubereiten und somit mögliche Unsicherheiten zu reduzieren und gegebenenfalls zu beseitigen.

Nachdem verschiedene Szenarien durchgespielt sowie mögliche Einwände von Seiten der Meister diskutiert worden waren, wurden im Anschluss an dieses Gespräch die Meister per Email zu einer Informationsrunde eingeladen. Für diese „Meisterrunde“ wurden eine separate Präsentation sowie eine Informationsmappe mit allen wichtigen Unterlagen zusammengestellt. Anhand dieser Unterlagen sollte vor allem der Nutzen für die Meister und das Unternehmen aufgezeigt werden. Des Weiteren sollte die Präsentation am Ende eine Diskussionsrunde einleiten, um die weitere Vorgehensweise gemeinsam mit den Meistern zu erarbeiten. Während der Vorstellung wurden hierzu vom Interviewer konkrete Vorschläge unterbreitet. Diese wurden nach gemeinsamer Durchsicht der fiktiven Beispiele, der Beantwortung diverser Fragen und der anschließenden Zustimmung aller Meister zur Teilnahme an den persönlichen Interviews, offen diskutiert. Hierbei ging es vor allem um die Termingestaltung der Interviewgespräche aber auch um die sich daran anschließende Phase. Vor dem Hintergrund der Terminvereinbarung einigte man sich darauf, dass die Meister sich telefonisch mit dem Interviewer in Verbindung setzen, um einen gemeinsamen Gesprächstermin zu vereinbaren. Weiterhin wurde eine zweite „Meisterrunde“ als Feedbackrunde vereinbart, in welcher die weitere Vorgehensweise, hinsichtlich der Interviewgespräche mit den Vorarbeitern, vereinbart werden sollte. Anregungen sowie mögliche Verbesserungsvorschläge zur Interviewführung sollten hierbei ebenfalls von Seiten der Meister erfolgen.

Nachdem die Informationsrunde mit den Meistern beendet war, begannen in der darauffolgenden Woche die Gespräche auf dieser Hierarchieebene. Bereits in der ersten Woche stellte sich heraus, dass sich die Gespräche mit diesem Personenkreis als problematischer als ursprünglich angenommen erwiesen. Die

während dieser Interviewphase auftretenden Probleme sowie alle weiteren Problemsituationen, welche sich in den verschiedenen Interviewgruppen ergaben, werden nachfolgend näher erläutert. Im Anschluss daran wird die angepasste Vorgehensweise, welche teilweise aus den aufgetretenen Problemen resultierte, näher betrachtet.

2.2. Aufgetretene Probleme

Nachfolgend werden die Problemsituationen der vier Interviewgruppen „Meister“, „Support Team“, „Vorarbeiter“ und „Mitarbeiter“ aufgezeigt. Die daraus resultierenden Anpassungen werden abschließend unter 2.2.5. in Form der weiteren Vorgehensweise dargestellt.

2.2.1. Problemsituationen der Gruppe „Meister“

Die Ebene der Meister stellte definitiv die schwierigste und die mit den größten Problemen während der Interviewphase behaftete Gruppe dar. Ausschlaggebend hierfür war primär die hohe Produktionsauslastung, welche die Terminvereinbarung mit diesem Personenkreis als äußerst problematisch gestaltete. Dies wurde bereits in der ersten Woche sehr deutlich. Während der durchgeführten Informationsrunde wurde vereinbart, dass sie sich telefonisch mit dem Interviewer in Verbindung setzen, um mit ihm einen Gesprächstermin zu vereinbaren. Dies sollte geschehen, nachdem sie sich die Informationsunterlagen noch einmal in Ruhe angeschaut und sich hierzu erste Gedanken und einige Notizen gemacht hatten. Bedingt durch die hohe Arbeitsbelastung und den starken Termindruck wurde dies jedoch zunächst einmal vernachlässigt und die Meister kümmerten sich um das Tagesgeschäft und um die Einhaltung ihrer zugesagten Liefertermine. Die sich anschließenden telefonischen oder persönlichen Gespräche zwecks einer Terminvereinbarung bestätigten diese Vermutung. Vor diesem Hintergrund erwies sich die Vereinbarung eines Interviewtermins als äußerst schwierig und langwierig. Somit nahm schon die eigentliche Terminvereinbarung sehr viel Zeit in Anspruch, bis man sich auf einen gemeinsamen Termin verständigen konnte. In einigen Fällen wurden selbst diese Termine kurzfristig abgesagt oder auf einen anderen Termin verschoben. Um einen möglichen, aus dieser Situation resultierenden, Zeitdruck vor dem Hintergrund

des Abgabetermins der Diplomarbeit zu vermeiden wurde kurzfristig die Befragung der Support Team-Mitarbeiter vorgezogen. Diese Interviews wurden nun parallel zu den Gesprächen mit den Meistern geführt, da es sich hierbei in gewisser Weise und wie bereits näher erläutert um einen eher unabhängigen Personenkreis handelt. Dagegen konnte eine Befragung der Vorarbeiter nicht vorgezogen werden, da die Gespräche mit der Meisterebene noch nicht vollständig abgeschlossen waren und somit für die Vorarbeiter die direkten Ansprechpartner nicht zur Verfügung standen. Während der Gesprächsführung mit den Meistern kristallisierte sich eine zweite, jedoch wesentlich kleinere Problemsituation heraus. Bedingt durch die Verantwortungsbereiche der Meister waren diese oftmals als Ansprechpartner gefragt. Während der Interviewgespräche mussten daher häufig wichtige Telefonate geführt werden, um Prozesse zu steuern oder Fragen zu beantworten. Dies führte zum einen zu einer sehr unruhigen Gesprächsatmosphäre und verhinderte zum anderen eine konsequente Durchführung der Interviews. Folglich musste die Gesprächsdauer verlängert werden. Betrachtet man diese beiden Problemfelder, so kann man sagen, dass sie nicht essentiell sind. Jedoch hätte die Problematik der Terminvereinbarungen und Terminverschiebungen durchaus zu schwerwiegenderen Auswirkungen führen können, wenn man die Befragung der Mitarbeiter aus den Support Teams nicht hätte vorziehen können. Abschließend sollte noch erwähnt werden, dass lediglich einer der acht Meister seine zugesicherte Bereitschaft zur Teilnahme an den Interviewgesprächen nicht einhielt. Er begründete dies mit der Aussage, dass es in seinem Bereich weder positive noch negative Situationen gäbe, von denen er hätte berichten können und ein Gespräch daher zu keinem Ergebnis führen würde. Nähere Informationen zur allgemeinen Teilnahmebereitschaft der befragten Personenkreise werden in Kapitel 3.1. gegeben.

2.2.2. Problemsituationen der Gruppe „Support Team“

Bei der Befragung der Mitarbeiter aus den Support Teams traten keine gravierenden Probleme auf. Lediglich in einem Gespräch wurde die Anonymität der Interviews angezweifelt und dies auch ganz offen angesprochen. Der Mitarbeiter bestätigte zwar, dass es negative Ereignisse gäbe über die er auch berichten könne, er diese aber nicht näher erläutern wolle, um somit seinem Kollegen nicht zu schaden. Weiterhin wolle er die Zusammenarbeit und das bestehende

Arbeitsklima in der Abteilung bei einem möglichen Bekanntwerden seiner beschriebenen Situation nicht gefährden. In diesem Fall hatte der Mitarbeiter starke Bedenken, dass dies zu massiven Differenzen zwischen ihm und seinem Kollegen geführt hätte. Alle weiteren Gespräche in diesem Personenkreis verliefen wie geplant und konnten ohne Probleme durchgeführt werden.

2.2.3. Problemsituationen der Gruppe „Vorarbeiter“

In der Gruppe der Vorarbeiter traten ähnliche Probleme wie auf der Meisterebene auf. Die erste Terminvereinbarung und die Information der Vorarbeiter über den Ablauf wurden von den Meistern übernommen. Bedingt durch den hohen Termindruck und die starke Auslastung im Werk wurden auch hier einige der vereinbarten Termine kurzfristig abgesagt und verschoben. Die sich anschließenden neuen Terminvereinbarungen mit den Vorarbeitern erwiesen sich auch in diesem Personenkreis als sehr zeitaufwendig und schoben daher den geplanten Beginn der Mitarbeiterbefragungen nochmals um etwa eine Woche nach hinten. Durch die stark in der Produktion eingebundenen Vorarbeiter führten die hohe Auslastung und der enge terminliche Rahmen zu negativen Auswirkungen bezüglich der persönlichen Interviews. Als Folge der eben angesprochenen Problematik mussten auf Bitten des zuständigen Meisters zwei Vorarbeiter von der Befragung freigestellt werden, um somit zugesagte Liefertermine einhalten zu können. Wie auch bei den Meistern fungierten die Vorarbeiter als Ansprechpartner für ihre Gruppen. Folglich mussten auch sie während der Interviewgespräche oftmals Fragen per Telefon oder persönlich beantworten und bestimmte Abläufe organisieren. Diese Unterbrechungen wirkten sich auch hier negativ auf eine konsequente Durchführung der Interviews aus. Erschwerend kam hinzu, dass im Gegensatz zu den Meistern bei einem Teil der Vorarbeiter gezielt und beharrlich nachgefragt werden musste, damit sie ein kritisches Ereignis schilderten. Erst ein kontinuierliches Nachhaken während der Gespräche führte dazu, dass die Vorarbeiter begannen, sowohl über positive als auch über negative Situationen zu berichten. Die Unterbrechungen sowie die notwendigen Nachfragen führten folglich zu einer Verlängerung der Gesprächsdauer um 20 bis 25 Minuten. Dies hatte vor allem Auswirkungen auf die Aufnahmequote der kritischen Ereignisse, die in Kapitel 3.1. näher betrachtet wird. Gravierende Problemsituationen traten in der Gruppe der Vorarbeiter nicht

auf, wobei weitere Terminverschiebungen im ungünstigsten Fall die bestehenden Pufferzeiten nahezu vollständig aufgebraucht hätten, welche für die Hierarchiestufen eingeplant waren. In diesem Zusammenhang wurde nochmals deutlich, dass es zwingend erforderlich ist genügend Pufferzeiten einzuplanen, um die angestrebten Zielvorgaben zu erreichen und um nicht in Zeitnot zu geraten.

2.2.4. Problemsituationen der Gruppe „Mitarbeiter“

Die Befragung der Mitarbeiter stellte sich als ausgesprochen problembehaftet dar. Bereits vor Beginn der eigentlichen Interviewgespräche traten hier Probleme auf, die zunächst gelöst werden mussten, um einen reibungslosen Ablauf der Befragung sicherzustellen. Eines dieser im Voraus auftretenden Probleme beschäftigte sich (wie bereits in Kapitel 2.1. erwähnt) mit der Anonymisierung der Gesprächspartner. Der Auslöser für diese Problematik war das erste Gespräch mit dem BRV. Dieser sprach sich, vor dem Hintergrund der Interviewdauer von 30 bis 40 Minuten und der daraus resultierenden Ausfallzeiten in der Produktion, berechtigterweise gegen die Interviewgespräche mit den 21 Produktionsmitarbeitern aus. Infolgedessen wurde vereinbart, dass diese Mitarbeiter schriftlich befragt werden sollen. Das eigentliche Problem lag nun darin, dass die Vorteile der persönlichen Gespräche nicht mehr genutzt werden konnten. Eine Hinterfragung unklarer Situationen, sowie es in den bisher geführten Interviews praktiziert wurde, war in diesem Fall nicht gegeben. Dementsprechend musste sichergestellt werden, dass auch hier die Möglichkeit besteht solche Situationen zu hinterfragen. Dies wiederum setzte voraus, dass man auf den Fragebögen in irgendeiner Form vermerken musste, wer diesen zuvor ausgefüllt hatte. Folglich konnte die Anonymität des Fragebogens nicht mehr gewährleistet werden. Während der ersten Diskussionsgespräche mit dem Vorgesetzten wurde daher zunächst angeregt, anstelle des Namens lediglich die Personalnummer auf dem Fragebogen zu vermerken. Darüber sollte gewährleistet werden, dass eine direkte Zuordnung der kritischen Ereignisse ohne eine Personalliste, die der jeweiligen Nummer den Namen des Mitarbeiters zuordnet, nicht möglich ist. Dieser Vorschlag wurde zunächst bis zum Präsentationstermin vor den Betriebsrat aufrecht erhalten und sollte dort nochmals gemeinschaftlich diskutiert werden. Der Ansatz wurde jedoch einstimmig abgelehnt, da

bedingt durch den hohen Bekanntheitsgrad der Personalnummern die Anonymität der kritischen Ereignisse nicht garantiert werden könne. Somit erwies sich die Anonymisierung der schriftlichen Befragungen als äußerst diffizil, da weder der Name noch die Personalnummer auf dem Fragebogen vermerkt werden durfte. Ein erster Lösungsansatz wurde bereits im Rahmen der Präsentation mit dem Betriebsrat ausgearbeitet. Dieser sah vor, dass die Mitarbeiter den ausgefüllten Fragebogen direkt beim Interviewer abgeben und diesen im Anschluss direkt mit ihm besprechen. Folglich könnten auftretende Fragen von Seiten des Interviewers sofort bei Abgabe beantwortet werden, was gleichzeitig dazu führen würde, dass weder der Name des Mitarbeiters noch seine Personalnummer auf dem Fragebogen vermerkt werden müsste. Während der Gesprächsrunde mit den Meistern wurde diese Vorgehensweise zwar als machbar aber auch als prekär eingestuft. Sie sahen die eigentliche Problematik im Ausfüllen des Fragebogens durch die Mitarbeiter, da dies möglicherweise vereinzelt zu Überforderungen führen könnte. Infolgedessen wurde mit den Meistern vereinbart, dass sie, nachdem alle Interviewgespräche mit den Support Team-Mitarbeitern, Meistern und Vorarbeitern geführt wurden, zusammen mit den Vorarbeitern die Mitarbeiter ansprechen würden. In diesem Gespräch sollte die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Teilnahme an der Befragung hinterfragt werden. Des Weiteren sollten die Mitarbeiter eine Aussage darüber treffen, welche Befragungsmethode (persönliches Interview oder Fragebogen) von ihnen favorisiert wird. Mögliche Verunsicherungen bei den Mitarbeitern, welche zu Ablehnung der Interviewgespräche führen könnten, sollten durch diese Vorgehensweise von Anfang an vermieden werden. Nach erneuter Rücksprache mit dem BRV und dessen Zustimmung gliederte sich die Befragung der Mitarbeiter nun in zwei mögliche Verfahren: Hierbei war im ersten vorgesehen, maximal zehn der 21 Mitarbeiter auch weiterhin persönlich zu interviewen. Alle Weiteren sollten, vorausgesetzt sie stimmen zu, anhand des erstellten und im Anhang aufgeführten Fragebogens schriftlich befragt werden. Die schriftliche Befragung selbst gliedert sich in die drei nachfolgend aufgeführten Prozessschritte (vgl. Abbildung 6), wobei der gesamte Prozessablauf ebenfalls im Anhang aufgeführt ist und dort nachvollzogen werden kann.



Abbildung 6: Teilprozess für die schriftliche Befragung der Mitarbeiter

Über ihre Meister und Vorarbeiter sollten den Produktionsmitarbeitern die notwendigen Hintergrundinformationen ausgehändigt und detailliert erläutert werden. Nach Erhalt der Fragebögen hätten die teilnehmenden Personen eine zehntägige Bearbeitungszeit, in welcher sie ihre kritischen Ereignisse verfassen können. Im Anschluss daran sollten die ausgefüllten Unterlagen, wie mit dem Betriebsrat besprochen, persönlich beim Interviewer abgegeben werden. Mögliche Rückfragen, wie beispielsweise Verständnisfragen oder gegebenenfalls nicht lesbare Handschriften, sollten in diesem sich anschließenden Gespräch geklärt werden. Angestrebtes Ziel hierbei war es, die Dauer der auf Mitarbeiterebene zu führenden Gespräche auf maximal zehn bis 15 Minuten zu reduzieren. Dadurch sollten die Ausfallzeiten in der Produktion so gering wie möglich gehalten werden.

Bei dem eben geschilderten Problem handelte es sich sicherlich um das Aufwendigste von allen. Die eigentliche Befragung auf Mitarbeiterebene verlief bis auf zwei kleine Ausnahmen durchweg positiv. Hierbei handelte es sich zum einen um eine Terminverschiebung, welche durch einen zwingend einzuhaltenen Liefertermin hervorgerufen wurde und zum anderen verweigerte ein Mitarbeiter die Teilnahme an den Interviews. Die Teilnahmebereitschaft der befragten Personenkreise wird wie bereits erwähnt in Kapitel 3.1. näher betrachtet. Zunächst jedoch werden die notwendigen Anpassungen der allgemeinen Vorgehensweise unter 2.3. vorgestellt.

2.3. Anpassung der allgemeinen Vorgehensweise

Wie bereits aus der Überschrift dieses Kapitels ersehen werden kann, musste die geplante und bis dato beschriebene Vorgehensweise den betrieblichen Gegebenheiten angepasst werden. Da es sich bei der Methode der kritischen Ereignisse um ein sehr emotionales Verfahren handelt, waren die regelmäßigen Gespräche mit den Führungskräften von elementarer Bedeutung. Mögliche Konfliktsituationen konnten dadurch frühzeitig diskutiert und angepasst werden

und darüber hinaus ein reibungsloser Ablauf der Interviewgespräche gewährleistet werden. Dabei konnten schon in der Vorbereitungsphase der eigentlichen Interviewgespräche wertvolle Informationen gewonnen werden, deren Umsetzung sich als zwingend erforderlich herausstellte. Hierzu zählte unter anderem auch der unter 2.1. erläuterte Punkt, die ersten beiden Interviews als Musterbeispiele zu nutzen. Diese Idee wurde jedoch nach den ersten beiden Interviewgesprächen verworfen. Der Grund hierfür lag darin, dass durch eine sehr konkrete Situations- und Verhaltensbeschreibung die Anonymität dieser kritischen Ereignisse nicht gewährleistet werden konnte. Um das bestehende Betriebs- und Arbeitsklima nicht zu gefährden, wurden daraufhin fiktive Beispiele mit einem relativ hohen Realitätsbezug erstellt. Diese wurden während der gesamten Befragung der Mitarbeiter als Musterbeispiele verwendet, um damit zu veranschaulichen, was unter einem kritischen Ereignis zu verstehen ist. Darüber hinaus sollten sich die befragten Personen ein klares Bild über die Art der Beantwortung der Fragen machen können. Die Beispiele gliedern sich dabei in drei Bereiche beziehungsweise drei Fragen, welche auf der von Flanagan entwickelten Methode der kritischen Ereignisse basieren. Anhand der ersten Frage werden die für die Situation erforderlichen Hintergrundbedingungen oder Umstände erfragt. Über die sich anschließende zweite Frage wird das konkrete Verhalten des Mitarbeiters, welches je nach Situation effektiv oder ineffektiv sein kann, aufgenommen. Abschließend werden über die dritte Frage die aus dem Verhalten des Mitarbeiters resultierenden Konsequenzen beschrieben. Nachfolgend sind nun diese zwei fiktiven Beispiele aufgeführt, wobei es sich beim Ersten um ein positives und beim Nachfolgenden um ein negatives Beispiel handelt.

Frage 1: Was waren die Umstände oder Hintergrundbedingungen, die zu diesem Verhalten führten?

- Donnerstag gegen 15.45 Uhr in einer sechsköpfigen Arbeitsgruppe; Feierabend ist gegen 16.00 Uhr
- Maschinenauslieferungstermin ist Freitag um 08.00 Uhr und diverse Teile der Maschine sind noch nicht montiert, d.h. Kabel sind nicht komplett gezogen und Haltevorrichtungen nicht angebracht, ebenfalls funktioniert die Software der Maschine noch nicht einwandfrei

- Lieferverzug und Falschlieferei durch zwei Lieferanten sind für diese Situation verantwortlich
- Der direkte Vorgesetzte der Arbeitsgruppe wurde vorab von seinem Vorgesetzten bezüglich dieser Situation zur Rede gestellt und genauestens über die Folgen einer Auslieferungsverzögerung in Kenntnis gesetzt
- Maschine muss am Freitag ausgeliefert werden, da der Kunde ansonsten hohe Ausfallkosten zu beklagen hätte, für die das Unternehmen aufkommen müsste
 - Durch eine verzögerte Auslieferung würde man diesen Großkunden verlieren
- Vorgesetzter ist bei seinen Mitarbeitern beliebt und kommt sehr gut mit jedem Einzelnen aus
 - Er unterstützt seine Mitarbeiter, wenn diese Probleme haben und geht auf deren Probleme ein

Frage 2: Beschreiben Sie das konkrete Verhalten des Mitarbeiters. Was war besonders effektiv oder ineffektiv an diesem Verhalten?

- Vorgesetzter ging um 15.45 Uhr, kurz vor Feierabend, auf seine Arbeitsgruppe zu und erläuterte ihnen sachlich und ruhig die Problematik der gesamten Situation und welche Folgen eine Auslieferungsverzögerung zur Folge hätte
- Nachdem er die Gruppe von den auftretenden Schwierigkeiten in Kenntnis gesetzt hatte, versuchte er zwei weitere Arbeitsgruppen sowie die jeweiligen Vorgesetzten als Unterstützung zu gewinnen, um eine mögliche Verzögerung zu verhindern und um die eigene Gruppe dadurch zu entlasten; des Weiteren wollte er damit erreichen, dass die Mitarbeiter nicht bis in die späte Nacht hinein arbeiten, sondern dass jeder Einzelne maximal drei Stunden länger arbeiten müsste
- Nachdem alle organisatorischen Angelegenheiten erledigt waren, begab er sich zur Arbeitsgruppe und half selbst bei der Montage der Maschine
- Während der gesamten Zeit war der Vorgesetzte ruhig, sachlich und behielt stets einen „kühlen Kopf“; er traf während der gesamten Phase objektive Entscheidungen

Frage 3: Was waren die Konsequenzen dieses Verhaltens?

- Sein freundlicher und gerechter Umgang mit seinen Mitarbeitern und Kollegen führte dazu, dass jede der befragten Personen sich bereit erklärte, ihn und seine Gruppe bei der Bewältigung des Problems zu unterstützen
- Mitarbeiter arbeiteten motiviert und engagiert, da sie die Tragweite des Problems aufgrund der genauen Ausführungen ihres Vorgesetzten nachvollziehen konnten
 - Durch die ihnen von ihrem Vorgesetzten entgegengebrachte Unterstützung in Problemsituationen, war man selbstverständlich bereit, die notwendige Arbeit zu erbringen
- Durch eine gemeinsame Bearbeitung des Problems wurde die Vertrauensbasis zum Vorgesetzten und das WIR-Gefühl verstärkt
- Durch gemeinsames und engagiertes Arbeiten aller Beteiligten wurde erreicht, dass der Auslieferungszustand der Maschine bereits nach ein dreiviertel Stunden und nicht erst nach drei Mehrarbeitsstunden pro Mitarbeiter erreicht wurde
- Maschine konnte am nächsten Morgen pünktlich ausgeliefert werden
- Die gesamte Situation führte zu einer Verbesserung des Arbeitsklimas

Frage 1: Was waren die Umstände oder Hintergrundbedingungen, die zu diesem Verhalten führten?

- Donnerstag gegen 15.45 Uhr in einer sechsköpfigen Arbeitsgruppe; Feierabend ist gegen 16.00 Uhr
- Maschinenauslieferungstermin ist Freitag um 08.00 Uhr und diverse Teile der Maschine sind noch nicht montiert, d.h. Kabel sind nicht komplett gezogen und Haltevorrichtungen nicht angebracht, ebenfalls funktioniert die Software noch nicht einwandfrei
 - Lieferverzug und Falschlieferei durch zwei Lieferanten sind für diese Situation verantwortlich
- Der direkte Vorgesetzte der Arbeitsgruppe wurde vorab von seinem Vorgesetzten wegen dieser Situation zur Rede gestellt und genauestens über die Folgen einer Auslieferungsverzögerung in Kenntnis gesetzt

-
- Maschine muss am Freitag ausgeliefert werden, da der Kunde ansonsten hohe Ausfallkosten zu beklagen hätte, für die das Unternehmen aufkommen müsste
 - Durch eine verzögerte Auslieferung würde man diesen Großkunden verlieren
 - Vorgesetzter ist bei seinen Mitarbeitern aufgrund seiner cholerischen und arroganten Art unbeliebt; häufig kommt es zu Spannungen zwischen ihm und seiner Arbeitsgruppe
 - Der Vorgesetzte geht weder auf die Probleme seiner Mitarbeiter ein noch unterstützt er sie bei anfallenden Fragen
 - Durch die arrogante Art des Vorgesetzten kommt es zu diversen Streitigkeiten mit anderen Arbeitsgruppen und auch mit den Vorgesetzten
 - Konkurrenzkämpfe um Personal und Budgets sind die Regel

Frage 2: Beschreiben Sie das konkrete Verhalten des Mitarbeiters. Was war besonders effektiv oder ineffektiv an diesem Verhalten?

- Vorgesetzter ging um 15.45 Uhr, kurz vor Feierabend, auf seine Arbeitsgruppe zu und schilderte ihnen aufgebracht in aller Kürze das Problem, wobei er nervös, hektisch und zerstreut wirkte
 - Er traf keine objektiven Entscheidungen und reagierte bei Nachfragen von Seiten seiner Mitarbeiter gereizt und aggressiv
 - Er drohte seinen Mitarbeitern mit Konsequenzen, sollten diese nicht die benötigte Arbeitszeit aufbringen, um die Maschine in einen auslieferungsfähigen Zustand zu versetzen
- Durch die bestehenden Streitigkeiten mit anderen Gruppen unternahm er erst gar nicht den Versuch weitere Arbeitsgruppen zur Unterstützung zu gewinnen
- Nachdem alle von ihm zu erledigenden organisatorischen Arbeiten erledigt waren, schaute er kurz bei seiner Arbeitsgruppe vorbei und begutachtete die Fortschritte
 - Er war mit dem Fortschritt nicht zufrieden und warf ihnen fehlende Motivation und Einsatzbereitschaft vor

- Nachdem er seinen Mitarbeitern die Gesamtsituation nochmals erläutern hatte, wobei er die Schuld bei seinen Mitarbeitern suchte, machte er sich nach gut einer Stunde auf den Weg nach Hause, um dort einen privaten Termin wahrzunehmen

Frage 3: Was waren die Konsequenzen dieses Verhaltens?

- Seine eigenen Mitarbeiter arbeiteten durch Zwang und fehlende Hintergrundinformationen unmotiviert und zeigten wenig Engagement, da sie weder die Konsequenzen einschätzen konnten, noch bereit waren, ihren Vorgesetzten in irgendeiner Weise zu unterstützen
 - Durch seine cholerische und arrogante Art, war zunächst niemand aus seinem Team bereit länger zu bleiben → ein sehr gereiztes Arbeitsklima war die Folge
- Mitarbeiter fühlten sich durch den Vorgesetzten unter Druck gesetzt und verloren das Vertrauen → starke Kommunikationsschwierigkeiten zum Vorgesetzten waren die Folge
- Mitarbeiter gingen nach fünf Stunden völlig demotiviert nach Hause, ohne die Maschine in einen auslieferungsbereiten Zustand zu versetzen
 - Sahen nicht ein warum sie länger arbeiten sollten, wenn ihr Vorgesetzter nach Hause fährt um seine persönlichen Angelegenheiten zu erledigen
- Maschine konnte am nächsten Morgen nicht ausgeliefert werden, wodurch dem Kunden hohe Ausfallkosten in Höhe von 450.000 Euro entstanden, die das Unternehmen zu tragen hatte
 - Kunde war durch Nichteinhaltung gemachter Zusagen sehr unzufrieden
 - Dies hatte den Verlust des Kunden zur Folge
 - Der Verlust des Großkunden führte zu Auftragseinbußen, wodurch die Produktion nicht mehr voll ausgelastet war, was letztlich zu sinkenden Absatzzahlen führte
- Unternehmen hatte dadurch einen Imageverlust zu verbuchen, die auf negative Äußerungen des unzufriedenen Kunden zurückzuführen waren

An dieser Stelle kann bereits festhalten werden, dass es von vornherein sinnvoller ist, fiktive Beispiele mit einem starken Realitätsbezug einzusetzen. Empfehlenswert ist hier zunächst die Sammlung und Auswertung von betriebsinternen Informationen, um somit am Ende eine möglichst realistische Beschreibung der Situation zu erhalten. Dies bietet dem Leser eine hohe Identifikationsmöglichkeit und hilft ihm bei der Formulierung seiner eigenen kritischen Ereignisse. Des Weiteren muss bei der Entwicklung solcher Muster unbedingt darauf geachtet werden, dass die Beispiele für die zu interviewenden Personengruppen intellektuell verständlich sind. Hierbei ist es wenig sinnvoll, einem einfachen Mitarbeiter hochkomplexe und mit vielen Fremdwörtern versehene Musterbeispiele vorzulegen, da ihn dies überfordern könnte. Um solche Über- bzw. Unterforderungen zu vermeiden ist es wichtig, die Beispiele für die jeweiligen Personengruppen passend zu gestalten. Dies ist bezüglich des intellektuellen Verständnisses als auch vom Grad der Identifikation her zu tun.

Bereits während der ersten durchgeführten Befragungen fiel auf, dass es sich bei den kritischen Ereignissen um sehr komplexe Situationsschilderungen mit mehreren Beteiligten handelte. Da ein sofortiges Mitschreiben der Situation kaum möglich war, wurde zunächst die gesamte Situation geschildert. Hierbei wurden vereinzelt Stichworte notiert, um genau zu diesen Situationen nähere Informationen zu erhalten. Durch dieses Vorgehen konnten bereits aus einer geschilderten Situation mehrere kritische Ereignisse gewonnen werden. Diese Vorgehensweise wurde auf alle Hierarchiestufen angewandt. In sämtlichen Feedbackgesprächen führte dieses Vorgehen zu positiver Resonanz der Mitarbeiter. Auf Nachfragen, wie sie sich dabei gefühlt hätten, antworteten alle Befragten sehr gut. 40 Prozent von ihnen äußerten dabei, dass sie bereits nur das Zuhören als sehr positiv empfunden hätten. Weiterhin sollte den Mitarbeitern durch diese Vorgehensweise die Angst vor der Schilderung einer solchen Situation genommen werden. Ziel hierbei war es, sie das jeweilige Ereignis ohne Unterbrechung beschreiben zu lassen. Darüber hinaus sollten die befragten Personen eine gewisse Selbstsicherheit erlangen und sich vor allem die beschriebene Situation verstärkt ins Gedächtnis rufen. Eine schnellere und präzisere Beantwortung der vom Interview-Führer gestellten Fragen wurde darüber hinaus angestrebt und im Gegensatz zu den ersten Interviews erzielt. Des Weiteren war es für den Interview-Leitenden leichter, sich ein Bild von der gesamten

Situation zu machen und auf dieser Grundlage gezielt nachzufragen. Diese Art der Vorgehensweise verlängerte zwar die Dauer der einzelnen Interviewgespräche, vereinfachte aber für beide Seiten das Gespräch. Die durchschnittliche Interviewzeit lag bei 47 Minuten, wobei die Dauer der Gespräche je nach Umfang der geschilderten Ereignisse davon abwich. Eine Übersicht über die geführten Interviews und deren Länge befindet sich im Anhang und kann dort nachvollzogen werden. Nachdem die Nachbereitung der Interviews am Computer erfolgt war, wurde nochmals Rücksprache mit den jeweiligen Befragten gehalten. In diesen Gesprächen wurden den Mitarbeitern die überarbeiteten Interviews vorgelegt, damit sie sich diese noch einmal anschauen konnten. So sollte ihnen ermöglicht werden, die aufgenommenen Interviews abschließend zu kontrollieren und gegebenenfalls Änderungen vorzunehmen. Diese Gespräche dauerten nicht länger als 15 Minuten, waren aber von hoher Bedeutung. Durch dieses Vorgehen wurde einerseits sichergestellt, dass der Interviewer die Situationen tatsächlich korrekt aufgenommen und wiedergegeben hat. Mögliche Formulierings- oder Interpretationsfehler sollten somit ausgeschlossen werden. Andererseits lag die Entscheidung der endgültigen Formulierung bei den Mitarbeitern, was bei diesen zu einem zusätzlichen Sicherheitsgefühl führte und die Vertrauensbasis erhöhte. Dies hatte wiederum zur Folge, dass aufgenommene negative Interviews in vielen Fällen um zusätzliche Aspekte erweitert wurden. Hierbei handelte es sich in erster Linie um Kleinigkeiten, die aber zu einem verbesserten Gesamtverständnis der jeweiligen Situationen führten. Größtenteils waren dies aber auch Punkte, die vor allem den Interviewpartner identifizierten. In anderen Fällen wurden die Mitarbeiter erst beim Lesen der Situation wieder an bestimmte Punkte erinnert, die sie bereits vergessen hatten. Diese beiden Betrachtungsweisen werden im weiteren Verlauf der Arbeit unter 2.4.2. nochmals aufgegriffen. Im Rahmen dieser kurzen Feedbackgespräche gab es von Seiten der Mitarbeiter nur positive Rückmeldungen. Diese wirkten sich primär auf die Mitarbeiterzufriedenheit und das Selbstwertgefühl der Befragten aus. Eine gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit wurde überwiegend im Rahmen von negativen kritischen Ereignissen festgestellt. Besonders positiv gewertet wurde hierbei, dass ihre kritischen Ereignisse genauso aufgenommen und wiedergegeben wurden, wie sie diese erläutert hatten. Dies war für viele sehr überraschend, da sie nicht damit gerechnet hatten. Stolz und ein gesteigertes Selbst-

wertgeföhlt konnten besonders dort beobachtet werden, wo die Mitarbeiter direkt an der Situation beteiligt waren. In vielen Fällen wurden die daraus resultierenden Vorteile und Arbeitserleichterungen nochmals genau erläutert.

Wie eingangs erwähnt wurde zunächst eine sehr schlechte Quote für die Aufnahme der Critical Incidents unterstellt. Durch die hohe Komplexität der beschriebenen Situationen konnten die 50 angestrebten kritischen Ereignisse sehr schnell realisiert werden. Hierzu waren lediglich 14 Interviews nötig. Diese Umfrage wäre aber nicht repräsentativ gewesen, da bis zu diesem Zeitpunkt lediglich vier Leitende, vier Meister und 6 Support Team-Mitarbeiter interviewt wurden. Aus diesem Grund wurde die Befragung nicht abgebrochen sondern fortgesetzt. Allerdings wurde die Anzahl der zu befragenden Personen auf der Grundlage des bereits bestehenden Ergebnisses herabgesetzt. Hierbei handelte es sich vor allem um die Personenkreise der Mitarbeiter und der Betriebsratsmitglieder. Die Anzahl der Mitarbeiter wurde von 21 auf zehn herabgesetzt. Durch dieses Vorgehen war eine schriftliche Befragung der Mitarbeiter nun nicht mehr nötig, da gemäß der Absprache mit dem BR maximal zehn Mitarbeiter der Produktion persönlich interviewt werden konnten. Die Befragung der Betriebsratsmitglieder wurde von ursprünglich neun auf fünf herabgesetzt, um so die gleiche Personenzahl zu erhalten wie auf leitender Ebene. Durch diese Anpassung wurden lediglich 40 der ursprünglich 50 geplanten Personen befragt. Durch eine über alle Hierarchiestufen annähernd gleichstarke Verteilung der Personen, sollte eine repräsentative Umfrage gewährleistet werden. Infolgedessen wurde auch die Anzahl der Leitenden auf fünf Personen erhöht, wobei dies zunächst unter dem Aspekt der im Kapitel 2.2. erwähnten Absagen und der Nichtbefragung der Vorarbeiter erfolgte. In Abbildung 7 werden die eben angesprochenen Anpassungen noch einmal grafisch dargestellt. Wie auch in der ersten Darstellung sind die in den Hierarchiestufen geplanten Interviews in schwarzer Farbe und die aktuellen und nach der Anpassung entstandenen Werte in roter Farbe abgebildet.

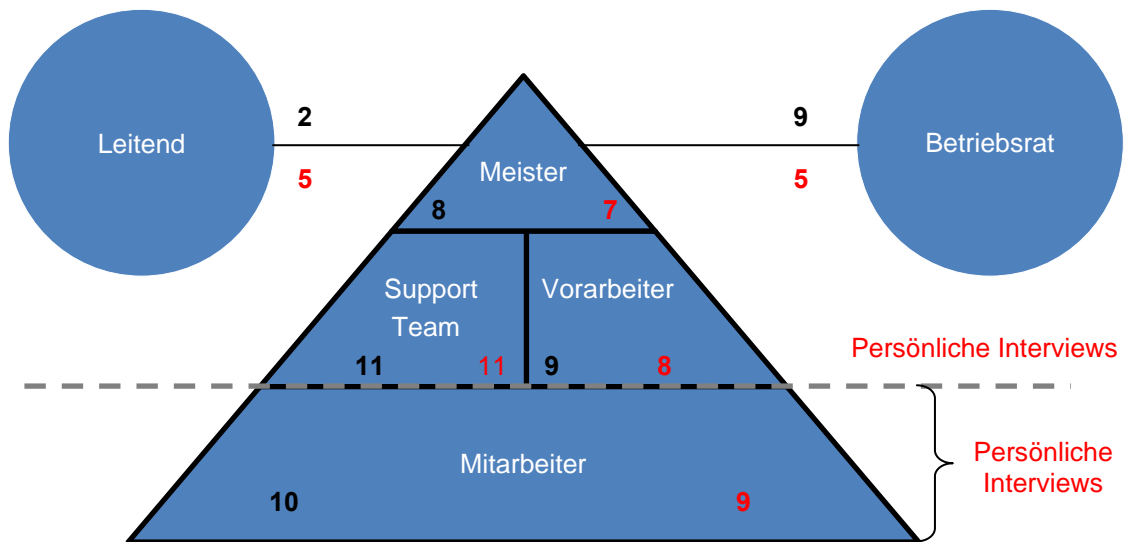


Abbildung 7: Tatsächliche Informationshierarchie für die Aufnahme der CIT

Auch in diesem Fall ist die Anzahl der Betriebsratsmitglieder unberücksichtigt zu lassen, da sie bereits in den jeweiligen Hierarchiestufen aufgeführt sind. Auf Grundlage dieser Werte wurden nun die weiteren Interviewgespräche geführt. Die aus dieser Anpassung resultierende Veränderung der prozentualen Verteilung der befragten Personenkreise ist nachfolgend in Abbildung 8 aufgeführt. Bereits in Abbildung 7 konnte man eine annähernd gleiche Verteilung über die einzelnen Hierarchiestufen erkennen. Wie einleitend erwähnt stellen jedoch die vier oberen Hierarchiestufen die für das zu erstellende Anforderungsprofil relevanten Interviewpartner bereit. Vor diesem Hintergrund ist die Betrachtung legitim, dass lediglich 23 Prozent der befragten Personen aus der unteren Mitarbeiterebene und 77 Prozent aus den höheren Hierarchiestufen stammen.

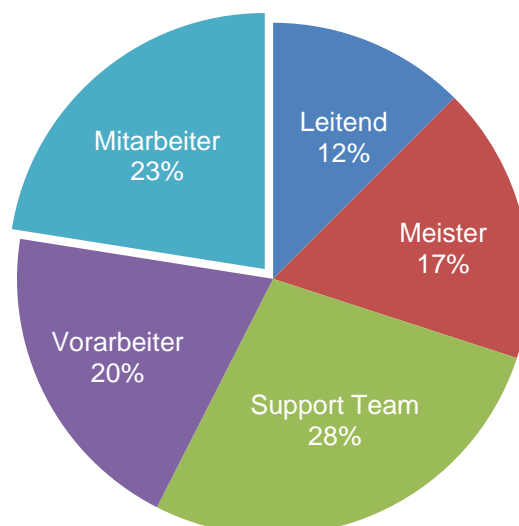


Abbildung 8: Prozentuale Verteilung der befragten Personenkreise

Die gut strukturierte Vorbereitung der zu führenden Interview- und Feedbackgespräche erwies sich im Nachhinein als sehr hilfreich und wertvoll. Bedingt dadurch konnten, trotz der auftretenden Problemsituationen in den jeweiligen Personengruppen, die Interviewgespräche sehr schnell durchgeführt und abgeschlossen werden. Insbesondere die Terminüberwachung anhand des im Anhang aufgeführten Projektplans war für das Zeitmanagement von großer Bedeutung. Hierdurch konnte zeitlichen Engpässen, im Rahmen der Erhebungen, frühzeitig entgegengewirkt werden, wie es bereits unter 2.2.1. detailliert erläutert wurde. Vor dem Hintergrund dieser Anpassung musste der ursprüngliche Befragungsprozess aktualisiert und die Vorgehensweise entsprechend angepasst werden. Dieser neue Gesamtprozess ist ebenfalls im Anhang aufgeführt und kann dort näher betrachtet werden.

Die gesamte Interviewdauer zog sich über einen Zeitraum von etwa zwei Monaten. Während dieser Zeit wurden insgesamt 40 Interviewgespräche sowie die dazugehörigen Feedbackgespräche geführt. Die nachfolgende Übersicht verdeutlicht grafisch die Anpassung der ursprünglich geplanten Interviewgespräche in den einzelnen Personenkreisen und die tatsächlich durchgeführten Gespräche (vgl. Abbildung 9).

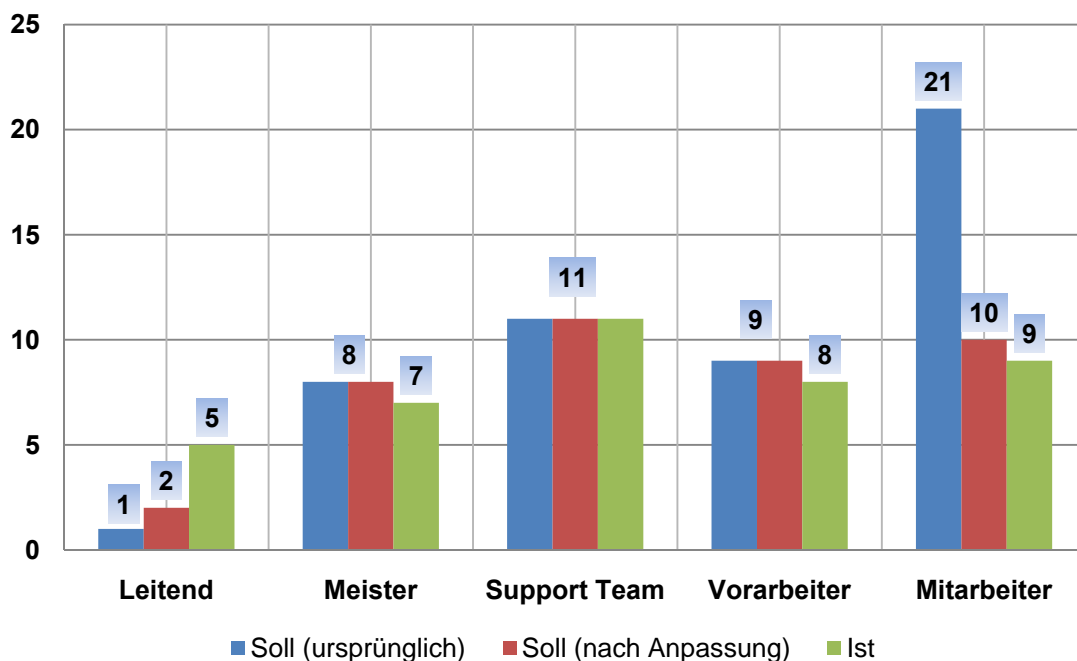


Abbildung 9: Planungs- und Ergebnisübersicht der zu interviewenden Hierarchieebenen anhand der Soll- und Istwerte

Aus diesen 40 geführten Interviews konnten insgesamt 128 Critical Incidents gewonnen werden. Die detaillierte Auswertung der deskriptiven Ergebnisse erfolgt in Kapitel 3.1..

Bevor jedoch die Ergebnisse ausgewertet werden können, müssen die testtheoretischen Gütekriterien betrachtet werden, was nachfolgend unter Kapitel 2.4. geschieht.

2.4. Berücksichtigung der testtheoretischen Gütekriterien

Im nachfolgenden Abschnitt der Arbeit wird detailliert erläutert, inwiefern die Gütekriterien „Objektivität“, „Reliabilität“ und „Validität“ im Kontext dieser Arbeit berücksichtigt werden mussten.

2.4.1. Objektivität

Die Objektivität eines Verfahrens ist immer dann gewährleistet, wenn verschiedene Personen im Rahmen der Datenerhebung, der Auswertung und der Interpretation der Daten zu gleichen Ergebnissen kommen. Dies bedeutet, dass das Ergebnis unabhängig von verschiedenen Beurteilern ist (Schuler, 2000). Vor dem Hintergrund der durchzuführenden Befragung stellte sich daher die Frage, ob dieses Gütekriterium überhaupt realisiert werden könne. In diesem Zusammenhang kam man zu dem Ergebnis, dass es im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht erfüllt werden kann. Der Grund hierfür kann bereits aus der oben beschriebenen Definition abgeleitet werden. Diese besagt, dass verschiedene Beurteiler zum gleichen Ergebnis gelangen müssen, damit die Objektivität eines Verfahrens gewährleistet ist. Diese Voraussetzung kann jedoch im vorliegenden Fall nicht erfüllt werden, da ausschließlich subjektive Meinungen vertreten werden und ein übereinstimmendes Ergebnis dadurch nicht möglich ist. Würde lediglich ein kritisches Ereignis betrachtet werden, so wäre auch hier die Objektivität nicht gewährleistet, da die Voraussetzung vieler verschiedener Beurteiler nicht erfüllt ist. Infolgedessen wurde dieses Gütekriterium im Rahmen der Befragung nicht weiter berücksichtigt.

2.4.2. Reliabilität

Die Reliabilität bezieht sich auf die Genauigkeit oder die Messfehlerfreiheit eines Ergebnisses (Schuler, 2000). Hier wird also die Frage nach der Zuverlässigkeit des Verfahrens überprüft. Je höher die Reliabilität ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass eine Wiederholung der Befragung unter gleichen Rahmenbedingungen zu einem identischen Messergebnis führt. Über die sogenannte „Retest-Reliabilität“ wird eben diese Stabilität der Messwerte ermittelt (Schuler, 2000). Im Fall der vorliegenden Arbeit würde dies bedeuten, eine unter gleichen Voraussetzungen durchgeführte Wiederholung der Befragung müsste zu einem identischen Testergebnis führen. Wie bei der Objektivität kann dies von vornherein ausgeschlossen werden. Einerseits wäre eine Wiederholung der Befragung unter gleichen Bedingungen vor dem Hintergrund der persönlichen Tagesform aller Beteiligten nicht möglich. Selbst wenn dies gewährleistet sein sollte, wäre die Wahrscheinlichkeit gering, dass die Befragten die von ihnen geschilderte Situation detailgetreu wiedergeben. Bereits Flanagan (1954) führt in seiner Übersichtsarbeit zur CIT eine Studie an, die aufzeigt, dass eine zeitnahe Aufnahme der kritischen Ereignisse qualitativ bessere Ergebnisse lieferte. Eine Wiederholung der Befragung zu einem späteren Zeitpunkt erhöht somit das Risiko, dass das Abstraktionsniveau aufgrund eines größeren Zeitfensters qualitativ schlechter ist. Anhand der in Kapitel 2.3. beschriebenen Feedbackgespräche konnte die Reliabilität ebenfalls ausgeschlossen werden. Der Grund hierfür lag in der Bestätigung der von Flanagan angeführten Studie. In der Regel konnten sich Mitarbeiter bis zum Lesen der von ihnen geschilderten Situation nicht mehr an alle Details erinnern, die sie im ersten Gespräch beschrieben hatten. Dies verdeutlicht nochmals, dass die Wahrscheinlichkeit von identischen Messwerten bei Wiederholung der Befragung unter gleichen Voraussetzungen ausgeschlossen werden kann.

2.4.3. Validität

Nach Schuler (2000) gibt die Validität Hinweise über die jeweiligen Merkmalsausprägungen, welche man zu messen beabsichtigt. Des Weiteren hilft sie dabei, Prognosen über zukünftiges Verhalten aufzustellen. Im Deutschen kann die Validität auch als „Gültigkeit“ des Verfahrens bezeichnet werden (Schuler, 2000). Dieses Gütekriterium beschäftigt sich vor allem mit der Zielgenauigkeit

des Verfahrens, also mit der Frage, ob der Test auch tatsächlich das misst, was er vorgibt zu messen (Schuler, 2006). Der Begriff der Validität wird von Schuler (2000) als einer der Prägnantesten in der Testtheorie und ihren gesamten praktischen Anwendungen, wie der Berufseignungsdiagnostik und der Personalauswahl, angesehen. Im Gegensatz zur Objektivität und zur Reliabilität konnte die Validität nicht einfach ausgeschlossen werden. In diesem Zusammenhang musste zunächst geklärt werden, welche Merkmalsausprägungen überhaupt gemessen werden sollen. Da sich die Methode der kritischen Ereignisse, wie bereits ausführlich in Kapitel 1.2.2. erläutert, mit der Erfassung von erfolgsrelevantem Verhalten (Schuler, 2006) beschäftigt, kann sie der Verhaltensebene zugeordnet werden. Dies impliziert, dass im Kontext dieser Arbeit das Verhalten von Personen gemessen wird. In der Folge ging es darum, mögliche Fehlerquellen aufzudecken und zu diskutieren. Hierbei galt es vor allem den Wahrheitsgehalt sowie den repräsentativen Charakter des aufgenommenen Verhaltens zu bewerten. Hinter dem Aspekt „Wahrheitsgehalt“ verbirgt sich die Frage, ob die geschilderten Verhaltensweisen der Mitarbeiter tatsächlich der Wahrheit entsprechen oder ob es sich dabei um fiktive Situationen handelt. Sollte dies der Fall sein, so hätte man an dieser Stelle das falsche und nicht das richtige Verhalten aufgenommen. In der Folge hätte dies wiederum Auswirkungen auf den repräsentativen Charakter der geschilderten Ereignisse. Dies hängt vor allem damit zusammen, dass aufgrund der nicht wahrheitsgemäß getätigten Aussagen kein der Realität entsprechendes Verhalten abgebildet und aufgenommen werden kann. Die als Grundlage für die Entwicklung des Anforderungsprofils herangezogenen Ergebnisse hätten somit eine völlig falsche Grundlage. Betrachtet man diese möglichen Fehlerquellen genauer, so wird man feststellen, dass kaum eine Möglichkeit besteht, diesen entgegenzuwirken. Die Definition der Validität und die eben angesprochenen Punkte zeigen, dass eine Berücksichtigung dieses Gütekriteriums erforderlich ist, ein aussagekräftiges Ergebnis jedoch nur bedingt erfolgen kann. Ob tatsächlich das richtige Verhalten aufgenommen wurde, lässt sich im vorliegenden Fall nur anhand einer Evaluation feststellen. Diese könnte, sofern es zwischenzeitlich nicht zu Komplikationen kommt, beispielsweise nach zwei Jahren erfolgen, um so die Ergebnisse zu evaluieren.

3. Ergebnisse

In diesem Teil der Arbeit ist zunächst eine exakte Analyse und Auswertung der Resultate, die aus den aufgenommenen Interviews erzielt werden konnten, zu ersehen. Eine Kategorisierung der kritischen Ereignisse schließt sich daran an und bereitet damit die Erstellung des Anforderungsprofils vor. Abschließend werden die während der Diplomarbeit begleiteten Projekte vorgestellt und deren Umsetzung näher erläutert.

3.1. Beschreibung der deskriptiven Ergebnisse

Wie bereits in Kapitel 2.3. erwähnt, wurden in 40 Interviewgesprächen insgesamt 128 Critical Incidents aufgenommen. Die Auswertung dieser 128 kritischen Situationen führte zu nachfolgender prozentualer Verteilung (vgl. Abbildung 10).

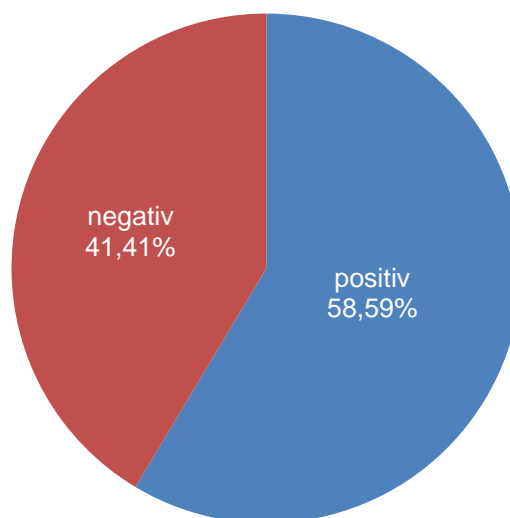


Abbildung 10: Gegenüberstellung: positive vs. negative Ereignisse

Diese positiv/negativ Konstellation entspricht, in absoluten Zahlen ausgedrückt, einer Verteilung der Critical Incidents von 75 positiven zu 53 negativen Ereignissen. Da es sich im vorliegenden Fall lediglich um eine prozentuale Abweichung von 8,59 Prozent handelt, kann man von einem vergleichsweise ausgeglichenen Ergebnis sprechen. Allerdings muss kritisch angemerkt werden, dass trotz einer repräsentativen Befragung nur insgesamt 40 Personen interviewt wurden.

Um einen Überblick über die genaue Verteilung der kritischen Ereignisse zu erhalten, wurden diese den jeweiligen Personenkreisen zugeordnet. Hierbei stellte sich heraus, dass die Quote der Meister mit eins zu 4,9 mit Abstand am höchsten war und den Gesamtschnitt von eins zu 3,2 deutlich übertraf. Somit konnten in diesem Personenkreis mit lediglich sieben geführten Interviews insgesamt 34 kritische Ereignisse aufgenommen werden. Überraschend war bei dieser Auswertung ebenfalls, dass die Hierarchiestufe der Mitarbeiter mit einer Quote von eins zu 3,3 den zweithöchsten Wert erzielen konnte, dicht gefolgt von den Leitenden mit einer Quote von eins zu 3,2. Den mit Abstand niedrigsten Wert erzielten die Vorarbeiter, die lediglich eine Quote von eins zu 2,4 zu verzeichnen hatten. Hier konnten in acht geführten Interviewgesprächen nur 19 Critical Incidents aufgenommen werden. Nachfolgend wird nochmals die Verteilung der kritischen Ereignisse, über sämtliche Personenkreise, grafisch dargestellt (vgl. Abbildung 11).

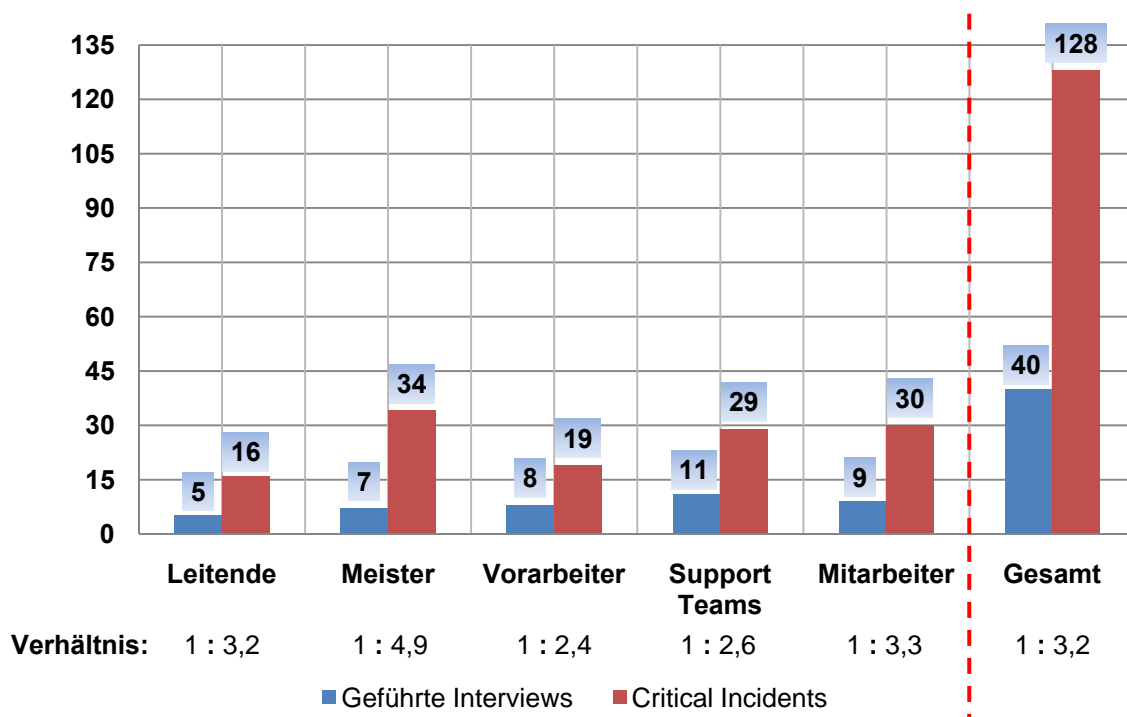


Abbildung 11: Verteilung der kritischen Ereignisse

Da alle Interviewgespräche auf freiwilliger Basis geführt wurden, mussten die Mitarbeiter vorab dieser Befragung zustimmen. Von insgesamt 53 befragten Personen waren 51 bereit an der Befragung teilzunehmen (vgl. Abbildung 12). Dies entspricht einer Teilnahmebereitschaft von 96 Prozent. Lediglich ein Meister und ein Mitarbeiter waren nicht bereit sich an der Befragung zu beteiligen.

Durch die bereits in Kapitel 2.3. beschriebene Anpassung wurden schließlich nur 40 Personen befragt.

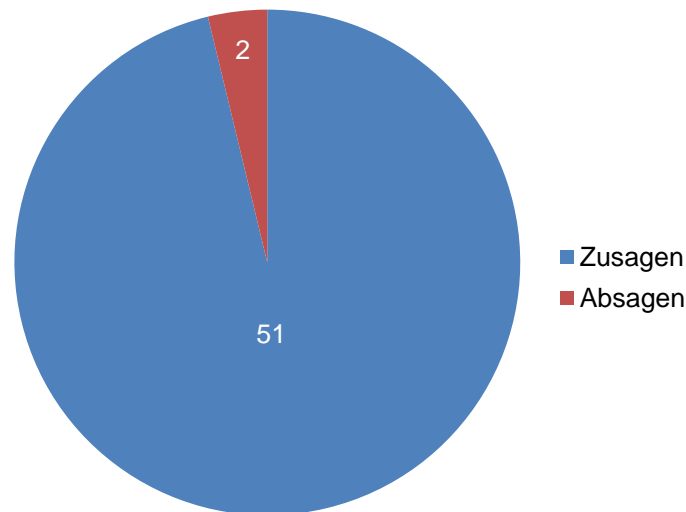


Abbildung 12: Teilnahmebereitschaft der Mitarbeiter

Diese hohe Teilnahmebereitschaft der an der Befragung beteiligten Personenkreise kann vor allem auf die strukturierte und ausführliche Vorbereitung zurückgeführt werden. Unter 3.2. wird nachfolgend die Kategorisierung der aufgenommenen kritischen Ereignisse beschrieben.

3.2. Kategorisierung der kritischen Ereignisse

Zur Kategorisierung der kritischen Ereignisse wurden alle 128 aufgenommenen Situationen herangezogen. Diese wurden zunächst anhand der Ähnlichkeit ihrer Überschriften zu Gruppen zusammengefasst. Im Anschluss daran wurden die Gruppen nochmals auf annähernd inhaltliche Übereinstimmung überprüft. Hierdurch mussten einzelne Ereignisse anderen Gruppen zugeordnet werden, was teilweise zur Neuformulierung der Überschriften der CIs führte. Nach der Zusammenfassung der 128 Ereignisse zu insgesamt 21 Anforderungsbereichen wurden für diese Kategorien Überschriften gebildet. Hierbei orientierte man sich an der in Kapitel 1.2.3. aufgeführten Empfehlung von John C. Flanagan. Dies führte zu dem nachfolgend aufgeführten Ergebnis, in dem die 21 Bereiche mit ihren Häufigkeiten und der daraus resultierenden Rangfolge abgebildet sind (vgl. Tabelle 1).

Kategorisierte Anforderungen	Häufigkeit	Rang	A – B – C
Kooperativ/Teamfähig	17	1	A
Kommunikativ	16	2	
Engagiert/Arbeitsbereitschaft	14	3	
Verantwortungs-/Pflichtbewusst	13	4	
Eigeninitiativ	9	5	B
Zuverlässig	8	6	
Altruistisch (selbstlos, uneigennützig)	7	7	
Hilfsbereit	6	8	
Planungs-/Organisationsgeschick	5	9	
Offenheit für Neues	4	10	C
Motiviert			
Einsichtig	3	11	
Selbstständig			
Zukunftsorientiert/Vorausschauend			
Umgänglich			
Selbstbewusst	2	12	
Eigenverantwortlich			
Aufmerksam/Konzentriert	1	13	
Kreativ			
Ausgeglichen			
Empathisch			

Tabelle 1: Ermittelte Anforderungsbereiche anhand der Critical Incidents

Um nicht, wie bereits in der Einleitung erwähnt, die Anforderungen des Anforderungsprofils zu umfangreich zu gestalten, wurden diese mithilfe der ABC-Analyse ein weiteres Mal selektiert (vgl. Tabelle 1). Dies führte dazu, dass Kooperation/Teamfähigkeit, Kommunikation, Engagement/Arbeitsbereitschaft und Verantwortungs-/Pflichtbewusstsein als die vier wichtigsten Anforderungsbereiche identifiziert wurden.

Die ABC-Analyse ist ein in der betrieblichen Planungspraxis weit verbreitetes Instrument (Wöhe, 2002). In der Produktionsplanung wird über diese Methode die Selektion des Sortiments in A-Güter, B-Güter und C-Güter vorgenommen, um diese optimal disponieren zu können (Wöhe, 2002). Im vorliegenden Fall wurde angestrebt, mit Hilfe der ABC-Analyse die identifizierten Anforderungsbereiche in sinnvolle Klassen einzuteilen, um sie so voneinander abzugrenzen.

Während der Kategorisierung der kritischen Ereignisse fiel bereits auf, dass die einzelnen Situationen sich in vielen Fällen aus mehreren Verhaltenssituationen zusammensetzten. So handelte beispielsweise ein Mitarbeiter in einer Situation mit einem hohen Maß an Eigeninitiative. Auf den ersten Blick scheint die Zu-

ordnung dieser Situation klar zu sein und sie wird dem Bereich Eigeninitiative zugeordnet. Bei genauerer Betrachtung wird man jedoch feststellen, dass der Mitarbeiter zunächst einmal motiviert sein muss, um eigeninitiativ aktiv zu werden. Im vorliegenden Fall würde dies einem weiteren Anforderungsbereich, nämlich dem der Motivation, entsprechen. Dieser müsste Berücksichtigung finden. Um zu prüfen, ob dies zu einem anderen Ergebnis führt, wurden die 128 kritischen Ereignisse nochmals unter dieser Prämisse kategorisiert, um eine mehrfache Zuordnung zu den Anforderungsbereichen aus Tabelle 1 festzustellen. Hierbei ist zu beachten, dass es auch für Situationen zutrifft, in denen ein direkter Zusammenhang nicht gegeben war. Gemeint sind Ereignisse, in denen beispielsweise ein Vorgesetzter mehrere positive Verhaltensweisen zeigt. Dies führte zum nachfolgenden Ergebnis (vgl. Tabelle 2). In dieser wurden Anforderungsbereiche, die nicht mehrfach zugeordnet wurden, kursiv gekennzeichnet.

Kategorisierte Anforderungen	Häufigkeit	Rang	A – B – C
Kommunikativ	62	1	A
Motiviert	47	2	
Engagiert/Arbeitsbereitschaft	45	3	
Kooperativ/Teamfähig	40	4	
Verantwortungs-/Pflichtbewusst	35	5	
Eigeninitiativ	27	6	
Einsichtig	19	7	B
Altruistisch (selbstlos, uneigennützig)	13	8	
Zuverlässig	12	9	
Planungs-/Organisationsgeschick	11	10	
Umgänglich	8	11	C
Zukunftsorientiert/Vorausschauend			
Hilfsbereit	7	12	
Eigenverantwortlich	6	13	
<i>Offenheit für Neues</i>	5	14	
Selbstständig	4	15	
Selbstbewusst			
Aufmerksam/Konzentriert			
Ausgeglichen	3	16	
Kreativ	2	17	
<i>Empathisch</i>	1	18	
<i>einfache Zuordnung</i> <i>mehrfache Zuordnung</i>			

Tabelle 2: Neuordnung der Anforderungsbereiche

Die Möglichkeit einer mehrfachen Zuordnung führte zu zahlreichen Veränderungen. Zunächst konnte die eigentliche Rangzahl von 13 auf 18 ausgebaut werden, so dass bis auf fünf Anforderungsbereiche alle eine direkte Rangzu-

ordnung erhielten. Durch die Möglichkeit einer mehrfachen Zuordnung ergaben sich die in Tabelle 2 erkennbaren Veränderungen. In den ersten zehn Anforderungsbereichen kam es kaum zu nennenswerten Veränderungen. Eine Ausnahme bildete der Aspekt „Motivation“ (vgl. Tabelle 3), der sich von Rang zehn auf Rang zwei verschob. In Folge der veränderten Häufigkeiten wurde auch die ABC-Analyse angepasst, so dass nicht mehr vier sondern sechs primäre Anforderungsbereiche entstanden. Zu diesen vier ursprünglich identifizierten Anforderungsbereichen kamen „Motivation“ und „Eigeninitiative“ hinzu. Inwiefern sich weitere Veränderungen in der Rangfolge ergaben kann anhand der nachfolgenden Tabelle betrachtet werden (vgl. Tabelle 3). Weiterhin können die direkten Rangfolgeveränderungen nachvollzogen werden. Diese sind als Delta in der letzten Spalte der Tabelle 3 dargestellt.

Kategorisierte Anforderungen	Rang (neu)	Rang (alt)	Δ
Kommunikativ	1	2	+1
Motiviert	2	10	+8
Engagiert/Arbeitsbereitschaft	3	3	0
Kooperativ/Teamfähig	4	1	-3
Verantwortungs-/Pflichtbewusst	5	4	-1
Eigeninitiative	6	5	-1
Einsichtig	7	10	+3
Altruistisch (selbstlos, uneigennützig)	8	7	-1
Zuverlässig	9	6	-3
Planungs-/Organisationsgeschick	10	9	-1
Umgänglich	11	11	0
Zukunftsorientiert/Vorausschauend			0
Hilfsbereit	12	8	-4
Eigenverantwortlich	13	11	-2
Offenheit für Neues	14	9	-5
Selbstständig	15	11	-4
Selbstbewusst			-4
Aufmerksam/Konzentriert			-4
Ausgeglichen	16	13	-3
Kreativ	17		-4
Empathisch	18		-5

Tabelle 3: Veränderung der Rangfolge in den Anforderungsbereichen

Nachfolgend werden anhand einer Konzentrationskurve (Lorenz-Kurve) die Ergebnisse beider ABC-Analysen grafisch dargestellt, um so die Verschiebung in den primären Anforderungsbereichen zu verdeutlichen (vgl. Abbildung 13).

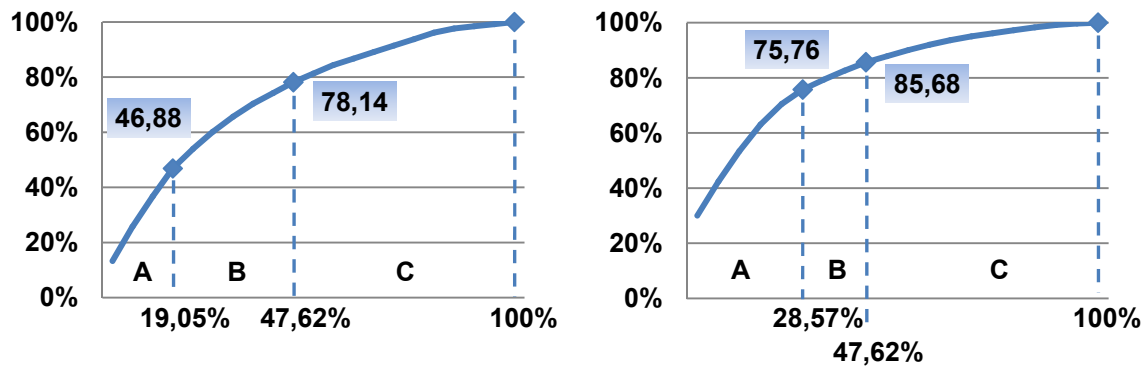


Abbildung 13: Gegenüberstellung der ABC-Analysen

Diese Verschiebung führte zu der bereits erwähnten Erweiterung der vier zuerst identifizierten Anforderungsbereiche. Da diese Erweiterung, mit Ausnahme des motivationalen Aspekts, zu keiner gravierenden Veränderung der ersten sechs Bereiche führte, wurde dieses Ergebnis als Grundlage für die Erstellung des Anforderungsprofils herangezogen. Geht man davon aus, dass der Anforderungsbereich „Engagement/Arbeitsbereitschaft“ einen motivierten Mitarbeiter voraussetzt, so ist diese Anpassung durchaus nachvollziehbar und realistisch. In Kapitel 3.3. wird die Erstellung des Anforderungsprofils detailliert betrachtet.

3.3. Erstellung des Anforderungsprofils

Wie bereits unter Kapitel 3.2. beschrieben, führte die Kategorisierung der kritischen Ereignisse zur Bildung von 21 Anforderungsbereichen. Um das Anforderungsprofil nicht, wie in Kapitel 1.1.3. beschrieben, zu umfassend und anspruchsvoll zu gestalten, wurde unter Einsatz der ABC-Analyse eine weitere Gruppierung vorgenommen, um die Anforderungsbereiche in A-, B- und C-Kategorien einzuteilen. Diese Gruppierung bildet die Grundlage für die Erstellung des Anforderungsprofils. Nachfolgend sind die sechs primären, aus der ABC-Analyse identifizierten Anforderungsbereiche aufgeführt (vgl. Tabelle 4).

Anforderungsbereiche	Rang	A – B – C
Kommunikativ	1	A
Motiviert	2	
Engagiert/Arbeitsbereitschaft	3	
Kooperativ/Teamfähig	4	
Verantwortungs-/Pflichtbewusst	5	
Eigeninitiativ	6	

Tabelle 4: Die sechs primären Anforderungsbereiche

Aufgrund ihrer genannten Häufigkeiten und der damit verbundenen Rangfolge, sind diese sechs Aspekte bei der Erstellung des Anforderungsprofils definitiv zu berücksichtigen. Aber auch die anderen Anforderungsbereiche sollten nicht vernachlässigt werden, wenngleich sie auch nicht direkt ins Anforderungsprofil aufgenommen werden sollten, um so die bereits angesprochene Fehlerquelle auszuschließen. Dennoch sollten die vier B-Anforderungen nicht unberücksichtigt bleiben, da sie weitere wichtige Anforderungen beschreiben, die im Tagesgeschäft ebenfalls eine wichtige Rolle spielen. Hierbei sollte die Überlegung angestellt werden, diese Anforderungsbereiche möglicherweise über situative Fragen im Vorstellungsgespräch abzudecken. Zusammen mit den A-Anforderungen könnten somit zehn Anforderungsbereiche direkt überprüft werden.

Bei einer genaueren Betrachtung der C-Anforderungen wird man feststellen, dass es sich hierbei zum Teil um Bereiche handelt, die im Rahmen von Weiterbildungsmaßnahmen berücksichtigt werden könnten. Dies jedoch nur, wenn die A- und B-Anforderungen weitestgehend erfüllt sind. Hierzu zählen vor allem Selbstständigkeit, Zukunftsorientierung, Eigenverantwortung und Selbstbewusstsein. Nachfolgend ist die Einteilung in B- und C-Anforderungen noch einmal aufgeführt, um dieses zu verdeutlichen (vgl. Tabelle 5).

Anforderungsbereiche	Rang	A – B – C
Einsichtig	7	B
Altruistisch (selbstlos, uneigennützig)	8	
Zuverlässig	9	
Planungs-/Organisationsgeschick	10	
Umgänglich	11	C
Zukunftsorientiert/Vorausschauend		
Hilfsbereit	12	
Eigenverantwortlich	13	
Offenheit für Neues	14	
Selbstständig	15	
Selbstbewusst		
Aufmerksam/Konzentriert		
Ausgeglichen	16	
Kreativ	17	
Empathisch	18	

Tabelle 5: Kategorisierte B und C Anforderungsbereiche

Aufgrund der geringen Bedeutung, die den Anforderungen Kreativität, Ausgeglichenheit und Einfühlungsvermögen zugesprochen wurde, können diese zunächst einmal unberücksichtigt bleiben.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Anforderungsprofil aus sechs primären und vier sekundären Anforderungsbereichen besteht, die den Kategorien A und B zugeordnet wurden. Damit das Anforderungsprofil nicht zu umfangreich gestaltet wird, sollten bei der Formulierung eines solchen die sechs primären Aspekte Berücksichtigung finden. Grundsätzlich sollte hierbei überprüft werden, welche dieser Anforderungen für die zu besetzende Stelle relevant sind. Auf der Grundlage dieser Entscheidung sollte das benötigte Profil angepasst werden. Im nachfolgenden Kapitel wird die praktische Anwendung der Ergebnisse anhand von drei begleiteten Projekten detailliert beschrieben.

3.4. Begleitete Projekte während der Diplomarbeit

Nachfolgend werden die drei begleiteten Projekte sowie die einzelnen Vorgehensweisen und erzielten Ergebnisse detailliert vorgestellt. Hierzu ist anzumerken, dass die in der Diplomarbeit herausgearbeiteten Anforderungsbereiche nicht eins zu eins umgesetzt, sondern individuell an den jeweiligen Arbeitsplatz angepasst wurden. Dabei ist zu erkennen, dass neben den A-Typen auch B- und C-Typen berücksichtigt wurden. Im Anschluss daran erfolgt eine Darstellung der sich aus den drei Projekten entwickelten Maßnahmen.

3.4.1. Neue Führungsstruktur im Zentrallager Vlotho mithilfe eines erstellten Anforderungsprofils

Bei diesem Projekt ging es primär darum, gemeinsam mit den Mitarbeitern und dem zuständigen Vorgesetzten eine Präsentation für die Vorstellung der neuen Führungsstruktur im Zentrallager zu erstellen. Die Mitarbeiter sollten hierbei ihren direkten Vorgesetzten entlasten. Dies geschah vor dem Hintergrund, dass dieser neue und auch werksübergreifende Tätigkeiten übernehmen sollte. Hieraus entwickelte sich im weiteren Verlauf des Projekts die erste, auf der Grundlage der Critical Incident Technique basierende, praktische Anwendung. Die Anforderungen, welche auf den ersten 50 kritischen Ereignissen basierten, wurden hierbei auf die jeweiligen Arbeitsplätze der beteiligten Mitarbeiter bezogen. In den nachfolgenden Gesprächen wurden zunächst die für die Stellen benötigten Anforderungen sowie deren Gewichtung, mit mehreren Führungskräften abgestimmt.

Nachfolgend sind die vier wichtigsten Anforderungen, ihre Gewichtungen und der Grad der geschätzten Erfüllung durch die zuständigen Mitarbeiter aufgeführt (vgl. Tabelle 6). Vor dem Hintergrund der Gewichtung stellt ein „+“ „relevante Anforderungen“, ein „++“ „sehr relevante Anforderungen“ und ein „-“ für diese Stelle „irrelevante Anforderungen“ dar. Von den Mitarbeitern erfüllte Anforderungen wurden mit einem „✓“, nicht erfüllte Anforderungen mit einem „✗“ gekennzeichnet.

Anforderungen Stelle von:	Teamarbeit	Kommunikation	Selbstständigkeit	Eigeninitiative
Hr. A	-	+ ✗	++ ✓	++ ✓
Hr. B	++ ✗	++ ✗	+ ✓	+ ✓
Hr. C	++ ✗	++ ✗	++ ✓	++ ✓
Hr. D	++ ✗	++ ✗	+ ✓	+ ✓
Hr. E	-	+ ✗	++ ✓	++ ✓
+ relevant ++ sehr relevant - irrelevant ✗ nicht erfüllt ✓ erfüllt				

Tabelle 6: Anforderungsübersicht und Grad der geschätzten Erfüllung durch die Mitarbeiter

Aus der Tabelle konnten die Erkenntnisse gewonnen werden, dass die Mitarbeiter besondere Defizite im Rahmen der Kommunikation aufweisen. Diese Information erwies sich als besonders wertvoll, da die Mitarbeiter, bedingt durch die Unterstützung ihres Vorgesetzten, dieses Anforderungsmerkmal dringend benötigen. In einem sich anschließenden Gespräch wurden die Vorgesetzten über dieses Ergebnis informiert. Somit boten sich bereits im ersten begleiteten Projekt Ansatzpunkte für gezielte Mitarbeiterschulungen im Rahmen einer verbesserten Kommunikation an.

3.4.2. Erstellung eines Anforderungsprofils zur Unterstützung des Schweißfachmannes

Der Auslöser für dieses Projekt war ein Gespräch des Vorgesetzten mit dem Vorgesetzten des Stelleninhabers sowie die erfolgreiche Bearbeitung des vorangegangenen Projekts. Die Aufgabe bestand darin, eine passende Unterstützung für einen Support Team-Mitarbeiter zu finden. Dieser Mitarbeiter sollte einerseits unterstützt und andererseits adäquat ersetzt werden können, um somit mögliche Ausfallzeiten des Mitarbeiters, bedingt durch Urlaub oder Krank-

heit, zu kompensieren. Um dieses Ziel zu realisieren wurden die Anforderungen aus dem ersten Projekt übernommen. Diese wurden mit dem zuständigen Meister, seinem Vorgesetzten und dem Stelleninhaber diskutiert, damit die Relevanz dieser Anforderungen für die Stelle überprüft werden konnte. Im Anschluss daran wurden diese Anforderungen zunächst vom Projektmitarbeiter gemäß ihrer Gewichtung eingeschätzt. Hierbei wurde unterteilt in „weniger wichtig“, „wichtig“ und „sehr wichtig“. Diese Daten wurden in eine Tabelle eingetragen, bevor der Stelleninhaber und sein Vorgesetzter in einem persönlichen Gespräch um eine Einschätzung dieser Gewichtung gebeten wurden. Aus diesen gesammelten Daten wurde die vorläufige Gewichtung für das Soll-Anforderungsprofil abgeleitet. Dies wird in der nachfolgend aufgeführten Tabelle grafisch dargestellt (vgl. Tabelle 7).

Anforderungen		Schätzung Stelle			A-Profil (Soll)
		1	2	3	
1	Selbstständigkeit	+++	++	+++	+++
2	Kommunikation	+++	+++	+++	+++
3	Zuverlässigkeit	+	+++	++	++
4	Eigenverantwortung	+++	++	+++	++
5	Teamfähigkeit	++	+++	++	++
6	Selbstbewusstsein	++	++	++	++
7	Arbeitsbereitschaft/Engagement	++	++	++	++
8	Weitblick (zukunftsorientiert)	+	++	+++	++
9	Stressresistenz	+	++	++	++
10	Offenheit für Neues	+	++	+++	++

+ weniger wichtig ++ wichtig +++ sehr wichtig

Tabelle 7: Abgeleitetes Anforderungsprofil

Um dieses Bild zu vervollständigen wurden weitere Einschätzungen, durch den Autor dieser Arbeit, eingeholt. Hierbei ging es aber nicht mehr um die Anforderungen der Stelle, sondern um die Beurteilung der Person selbst. Dazu wurden für den jetzigen Stelleninhaber drei Fremdbilder (FB), wie bei der 360-Grad-Analyse, für die oben aufgeführten Anforderungen erstellt. Hierzu wurden drei Kollegen aus unterschiedlichen Hierarchiestufen befragt. Die vierte Analyse erfolgte anhand einer Selbsteinschätzung des Stelleninhabers, welches zu einem klassischen Selbstbild (SB) der Anforderungen führte. Die oben aufgeführte Tabelle wurde um die folgenden Daten (vgl. Tabelle 8) erweitert.

Anforderungen		A-Profil (Soll)	Beurteilung MA			
			FB 1	FB 2	FB 3	SB MA
1	Selbstständigkeit	+++	+++	++	+++	+++
2	Kommunikation	+++	++	++	+++	+++
3	Zuverlässigkeit	++	++	++	++	+++
4	Eigenverantwortung	++	++	+++	++	++
5	Teamfähigkeit	++	++	++	++	++
6	Selbstbewusstsein	++	++	++	+++	++
7	Arbeitsbereitschaft/Engagement	++	++	++	++	++
8	Weitblick (zukunftsorientiert)	++	+	++	++	++
9	Stressresistenz	++	++	+	++	++
10	Offenheit für Neues	++	++	++	++	+++

+ weniger wichtig ++ wichtig +++ sehr wichtig

Tabelle 8: Ergänzung um Fremd- und Selbstbild

Die komplettierte Tabelle wurde als Grundlage für die weitere Vorgehensweise verwendet. Um diese Darstellung auch in Zahlen ausdrücken zu können, wurden die grafischen Elemente in Zahlen umgewandelt. Die maximal zu erreichende Punktzahl pro Anforderung lag bei 15 Punkten, wobei für jedes einzelne Pluszeichen fünf Punkte vergeben wurden. Aufgrund dieser Vorgehensweise ergaben sich die in Tabelle 9 ausgewiesenen Werte. Im Gegensatz zur ursprünglichen Tabelle wurde diese um zwei zusätzliche Spalten erweitert. Neben dem Mittelwert der Ergebnisse eines jeden Mitarbeiters, welcher sich aus den verschiedenen Beurteilungen ergab, wird auch das Delta des Anforderungsprofils zum Mittelwert abgebildet. Somit war sofort erkennbar, in welchen Bereichen der jeweilige Mitarbeiter noch Defizite gegenüber dem Anforderungsprofil aufweist.

Anforderungen		A-Profil (Soll)	Beurteilung MA				Ø MA	ΔØ/Soll	
			FB 1	FB 2	FB 3	SB MA			
1	Selbstständigkeit	15	15	10	15	15	13,75	-1,25	
2	Kommunikation	15	10	10	15	15	12,50	-2,50	
3	Zuverlässigkeit	10	10	10	10	15	11,25	1,25	
4	Eigenverantwortung	10	10	15	10	10	11,25	1,25	
5	Teamfähigkeit	10	10	10	10	10	10,00	0,00	
6	Selbstbewusstsein	10	10	10	15	10	11,25	1,25	
7	Arbeitsbereitschaft/Engagement	10	10	10	10	10	10,00	0,00	
8	Weitblick (zukunftsorientiert)	10	5	10	10	10	8,75	-1,25	
9	Stressresistenz	10	10	5	10	10	8,75	-1,25	
10	Offenheit für Neues	10	10	10	10	15	11,25	1,25	
		+ weniger wichtig	++ wichtig	+++ sehr wichtig					

Tabelle 9: Anforderungsprofil in Zahlen

Nachdem sich die Vorgesetzten auf einen potentiellen Mitarbeiter geeinigt hatten, wurde dieser von den gleichen Personen eingestuft, die auch den Stelleninhaber beurteilt hatten. Hierbei wurde allerdings auf ein Selbstbild des potentiellen Mitarbeiters verzichtet. Jedoch wurde er vom Stelleninhaber beurteilt, so dass auch hier vier unterschiedliche Beurteilungen zu Grunde lagen. Bezugnehmend auf diese Tabellen wurde nun eine Gegenüberstellung dieser beiden Anforderungsprofile, die die Fähigkeiten der Mitarbeiter beschreiben, erstellt. Die höhere Gewichtung von Selbstständigkeit und Kommunikation wurde mit einer zusätzlichen Information versehen um zu verdeutlichen, dass alle anderen Anforderungen lediglich mit zehn Punkten gewichtet wurden. So konnte gewährleistet werden, dass das Anforderungsprofil als Hundertprozentlinie gesetzt werden konnte. Somit war es möglich, die prozentualen Defizite zwischen dem Fähigkeitsprofil der Mitarbeiter und dem Anforderungsprofil der ausgeschriebenen Stelle grafisch abzubilden. Das folgende Diagramm verdeutlicht grafisch, in welchen Bereichen es besonders starke Differenzen zwischen beiden Mitarbeitern gibt (Vgl. Abbildung. 14).

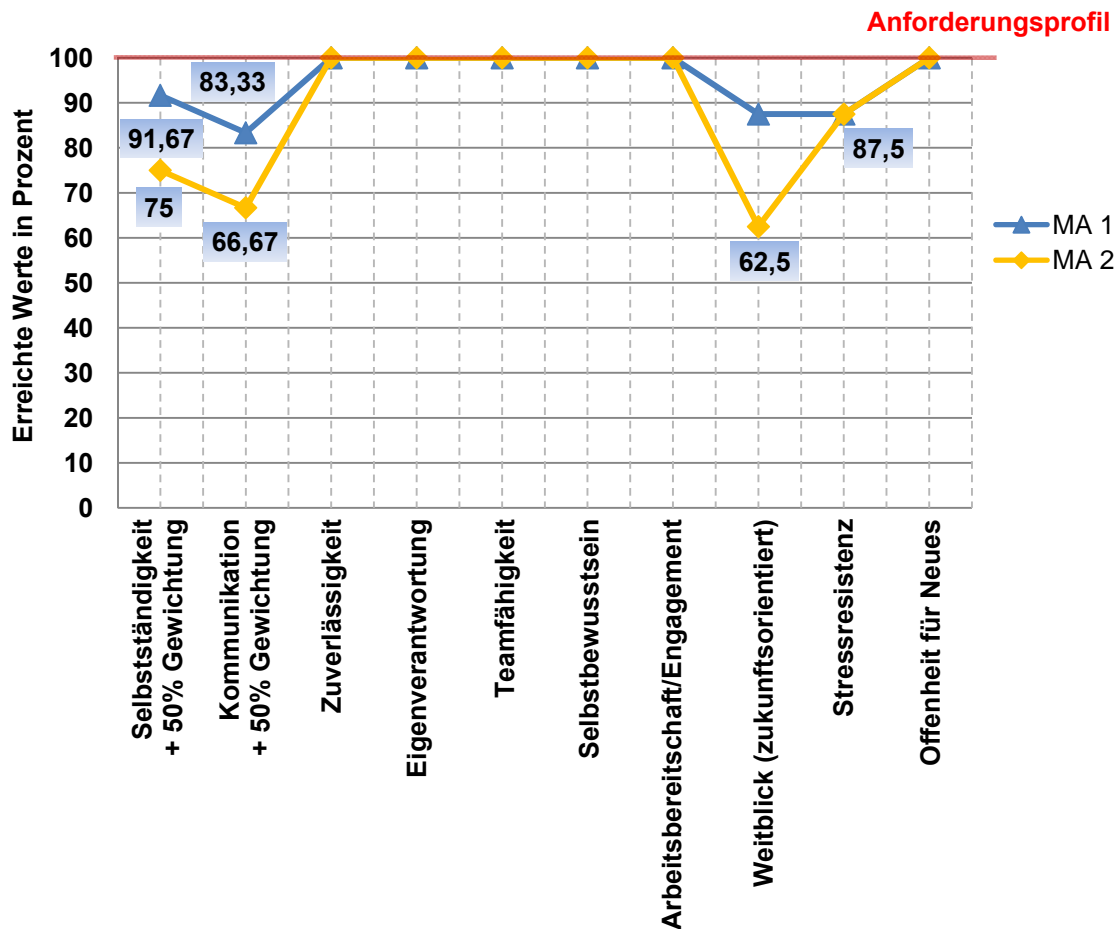


Abbildung 14: Vergleich mit Anforderungsprofil: Unterstützung Schweißfachmann

Anhand der gesammelten Daten, der darauf aufbauenden Tabellen und des daraus resultierenden Diagramms ließen sich auch im zweiten Projekt nützliche Erkenntnisse gewinnen. Auch hier wurde wieder deutlich, dass für die Besetzung der Stelle die kommunikativen Anforderungen von primärer Bedeutung sind. Somit boten sich auch hier Ansatzpunkte für gezielte Mitarbeiterschulungen im Rahmen einer verbesserten Kommunikation.

3.4.3. Erstellung eines Anforderungsprofils für die Stelle des Disponenten Elektronikwerkstatt

Bedingt durch die, aus den vorangegangenen Projekten, gesammelten Erfahrungen wurde ein weiteres eingeleitet. Hier ging es primär darum, die Stelle eines demnächst aus Altersgründen ausscheidenden Mitarbeiters zu besetzen.

Da der Nachfolger für diese Position bereits feststand, ging es vor diesem Hintergrund darum, einen geeigneten Nachfolger für diesen Mitarbeiter zu finden. Mit denen zur Verfügung stehenden Unterlagen aus den beiden vorherigen Projekten wurde ein Gespräch mit dem zuständigen Meister geführt. In diesem Gespräch wurden zunächst die nötigen Anforderungen für die Stelle festgelegt. Im Anschluss daran wurde die weitere Vorgehensweise diskutiert und beschlossen. Es stellte sich heraus, dass die Vorgehensweise identisch mit der des vorangegangenen Projekts sein würde. Aus diesem Grund wurde im Folgenden auf die tabellarische Darstellung verzichtet und die wichtigsten Ergebnisse anhand des nachfolgenden Diagramms vorgehend abgebildet (vgl. Abbildung 15). Neben den weichen Faktoren wurden auch verschiedene Fachkenntnisse in IS 4, dem internen Produktions- und Planungssystem, einander gegenübergestellt. Dies geschah vor allem vor dem Hintergrund der hohen Priorität dieser Anforderung für die Position.

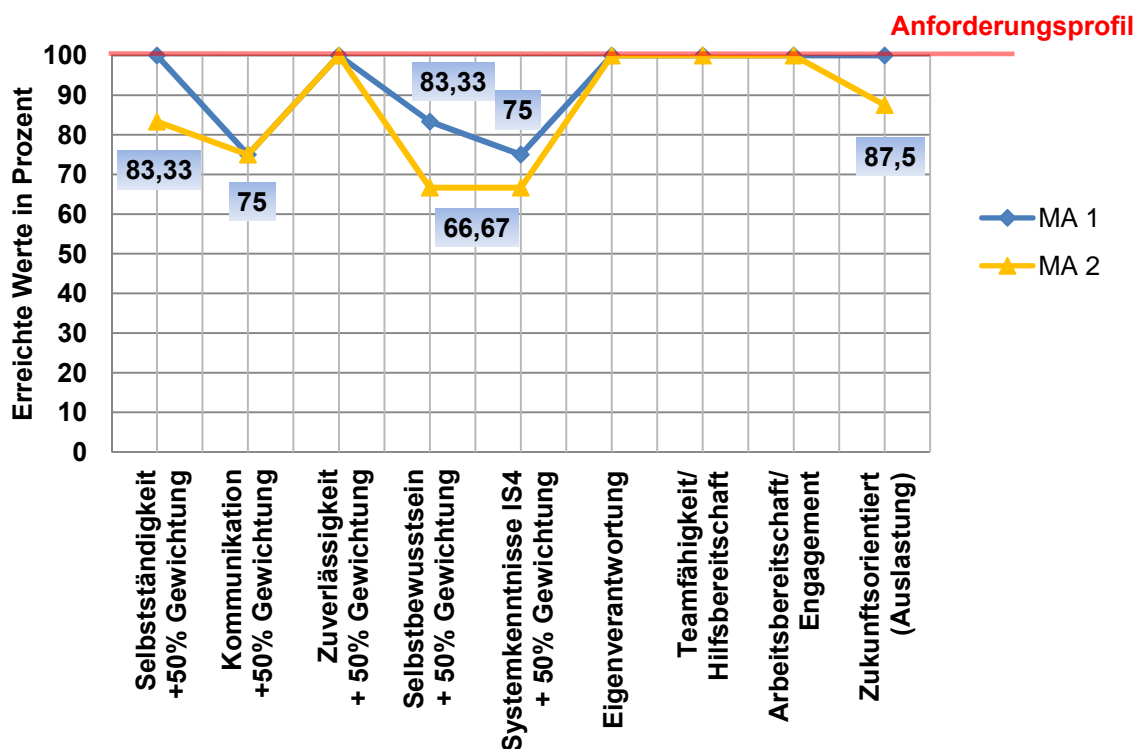


Abbildung 15: Vergleich mit Anforderungsprofil: Stelle Elektronik-Disposition

Auch durch dieses Projekt konnten relevante Erkenntnisse für das Anforderungsprofil der Stelle gewonnen werden. Neben Ansatzpunkten für gezielte Mitarbeiterschulungen zur Verbesserung der Kommunikation wurden Defizite im

Rahmen der Systemkenntnisse von IS 4 aufgedeckt. Diese waren auf die aktuelle Umstellung von IS 3 auf IS 4 zurückzuführen und mussten diskutiert werden. Hier fiel besonders auf, dass den Mitarbeitern die notwendigen Fachkenntnisse in IS 4 fehlten und daher Schulungsmaßnahmen geplant und eingeleitet werden mussten. Dies war notwendig, um auch zukünftig reibungslose Prozessabläufe zu gewährleisten.

3.4.4. Eingeleitete Maßnahmen durch die Projektergebnisse

Die erzielten Projektergebnisse wurden im Anschluss an die Projekte mit den jeweiligen Führungskräften besprochen. Hierbei ging es vor allem um die Bestätigung der Resultate, um darauf aufbauend gezielte Planungen von Schulungsmaßnahmen einzuleiten. Im Fall der IS 4 Systemkenntnisse mussten zunächst grundlegende Dinge geklärt werden, damit diese Informationen in eine mögliche Schulungsmaßnahme einfließen konnten. Die Planung und Durchführung dieser Aufgabe wurde an den zuständigen Mitarbeiter übertragen.

Bedingt durch die in allen Projekten aufgezeigten kommunikativen Schwächen einigte man sich darauf, eine Kommunikationsschulung durchzuführen. Diese Schulung sollte als Gruppenweiterbildung organisiert werden, wobei die Teilnehmerzahl in den Schulungsseminaren auf zwölf Personen begrenzt war. Vor diesem Hintergrund wurden die potentiellen Teilnehmer in eine Liste eingetragen und zu Gruppen á zwölf Leuten zusammengefasst. Diese Liste wurde nach weiteren Rücksprachen und Ergänzungen an den Personalchef weitergeleitet, der die weiteren Maßnahmen veranlasste, d.h. die notwendigen Unterlagen an die zuständige Stelle weiterleitete.

3.5. Synergieeffekte der Befragung

Neben den bislang aufgeführten Ergebnissen konnte eine weitere Problemsituation identifiziert werden. Während der persönlichen Interviewgespräche mit den einzelnen Personengruppen zeichnete sich vor allem eine gewisse Unzufriedenheit in der Zusammenarbeit mit der Einkaufsabteilung ab. Eine Auswertung der kritischen Ereignisse in diesem Kontext ergab, dass die Mitarbeiter das Gefühl haben, vom Einkauf nicht ernst genommen zu werden. Dies führte dazu, dass die Motivation der Mitarbeiter, anstehende Probleme gemeinsam mit dem

Einkauf zu lösen, nachließ. Dies sei nach Aussage der Befragten auf eine fehlende Kooperations- und Kommunikationsbereitschaft von Seiten des Einkaufs zurückzuführen. In diesem Zusammenhang äußerten sich die Interviewpartner besonders negativ darüber, dass dringende und vor allem kurzfristige Aufträge oftmals nicht so bearbeitet werden können, wie es von den Vorgesetzten gewünscht und erwartet wird. Dies sei vor allem auf die fehlende Kooperationsbereitschaft zurückzuführen, die bei den Mitarbeitern allseits auf Unverständnis und Verärgerung stößt. Von insgesamt 53 negativen kritischen Ereignissen entfielen rund elf Prozent direkt auf den Einkauf. Einmalig war hierbei allerdings die Tatsache, dass der Einkauf die einzige Abteilung ist, die eine konzentrierte Bündelung negativer kritischer Ereignisse zu verzeichnen hat. Auch wenn es sich in diesem Fall nur um sechs geschilderte Situationen handelt, sollte dies nicht unterschätzt werden, da die oben angesprochenen Probleme in der Praxis immer wieder bestätigt wurden.

Infolgedessen sollte sich verstärkt um eine bessere Kooperation und Kommunikation mit dem Einkauf bemüht werden, um die Zusammenarbeit zwischen dem Einkauf und den anderen Abteilungen zu verbessern. Dies hätte den positiven Effekt zur Folge, dass dringende Aufträge wieder gemeinschaftlich und wohlmöglich schneller gelöst werden könnten. Weiterhin könnte dies zu einem verbesserten Arbeitsklima und einer Motivationssteigerung bei den Mitarbeitern führen, da sie wieder das Gefühl haben, ernst genommen zu werden.

4. Diskussion

In den vorangegangenen Kapiteln wurden neben den theoretischen Grundlagen und der Art und Weise der praktischen Vorgehensweise auch die Ergebnisse der Untersuchungen detailliert vorgestellt. Abschließend erfolgen nun eine Bewertung der Gesamtarbeit und ein Ausblick auf die sich anschließenden Bearbeitungsschritte.

4.1. Integration der Gesamtarbeit

Ziel der vorliegenden Arbeit war die Erstellung eines Anforderungsprofils für die weichen Faktoren (Soft-Skills). In diesem Zusammenhang sollten auf Grundlage von Mitarbeiterbefragungen und der von John C. Flanagan entwickelten „Critical Incident Technique“ mindestens 50 kritische Ereignisse aufgenommen werden. Diese bilden die Grundlage für die Erstellung des Anforderungsprofils in dieser Arbeit.

Die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit bilden einerseits das Anforderungsprofil und andererseits die Methode der kritischen Ereignisse. In diesem Zusammenhang wurden die wesentlichen Detailpunkte dieser beiden Ansatzpunkte im Rahmen der Theorie ausführlich erläutert. Unter anderem wurden hierbei auch die Vor- und Nachteile der „Critical Incident Technique“ genauer beleuchtet. Es können sowohl die Vor- als auch die Nachteile im Rahmen dieser Arbeit bestätigt werden. Durch den Einsatz der CIT konnten interne Strukturen und Arbeitsabläufe identifiziert werden, was vor allem zu einem besseren Verständnis dieser führte. Demgegenüber steht ein sehr hoher Zeitaufwand, der einerseits aus der Planungsphase der Datenerhebung und andererseits aus der Zeitintensität der Interviews resultiert. Während der Vorbereitungsphase der Interviewgespräche konnte ein möglicher weiterer Nachteil der CIT identifiziert werden: Hierbei handelt es sich um den emotionalen Charakter dieser Methode. Dieser könnte sich nämlich zu einem Nachteil entwickeln, wenn die Durchführung dieses Verfahrens nicht detailliert vorbereitet wird. Aus diesem Grund sollte man sich während der Planungsphase auch Gedanken über mögliche emotionale Auswirkungen, wie beispielsweise Neid oder Angst in der Belegschaft, machen. Diese Auswirkungen könnten im Extremfall dazu führen, dass sich die Mitarbeiter gegen diese geplante Methode aussprechen. Bedingt durch die Tat-

sache, dass man auf ihre wahrheitsgemäßen Aussagen angewiesen ist, wäre bei einer ablehnenden Haltung von Seiten der Belegschaft das Projekt gescheitert. Ein weiterer Extremfall, den es durch eine ausführliche Vorbereitung zu vermeiden gilt, ist der Faktor „Neid“, unter den Mitarbeitern. Damit nicht unnötig Unruhe in das Unternehmen kommt, sollte daher von Anfang an überlegt werden, wie und über wen die Auswahl der potentiellen Gesprächspartner erfolgen soll. Dies führt in der Regel nicht nur zur Vermeidung der eben angesprochenen Problemsituationen, sondern möglicherweise auch zu einer hohen Teilnahmebereitschaft der Belegschaft. Diese Erfahrung konnte im Verlauf dieser Arbeit gemacht und erfolgreich umgesetzt werden.

Das empirische Ergebnis der vorliegenden Arbeit von 128 kritischen Ereignissen resultiert aus insgesamt 40 geführten Mitarbeitergesprächen. Hieraus konnten für die Erstellung des Anforderungsprofils insgesamt 21 Anforderungsbereiche gewonnen werden. Aufgrund einer Auswertung der Ergebnisse unter Zuhilfenahme der ABC-Analyse konnten sechs primäre und vier sekundäre Anforderungsbereiche identifiziert werden. Die übrigen elf Anforderungen wurden bedingt als C-Typen klassifiziert.

Grundsätzlich ergeben sich bei kritischer Betrachtung der Arbeit zunächst einmal zwei Fragen: Sind die Ergebnisse das Resultat einer repräsentativen Umfrage? Ist das Gütekriterium der Validität gegeben? Dieses kann, wie in Kapitel 2.4.3. beschrieben, nur schwer überprüft werden.

Die Frage, ob es sich im vorliegenden Fall um eine repräsentative Umfrage handelt, kann an dieser Stelle bejaht und anhand von Abbildung 7 auf Seite 38 sowie Abbildung 11 auf Seite 45 dieser Arbeit bestätigt werden. Dort ist zu erkennen, dass sich zum einen alle Hierarchiebereiche an der Mitarbeiterbefragung beteiligt haben und zum anderen die einzelnen Personenkreise annähernd in gleicher Personenzahl vertreten waren. Dieses lässt den Schluss zu, dass die Umfrageergebnisse auf eine repräsentative Umfrage zurückzuführen sind.

Die Frage nach der Zielgenauigkeit des Verfahrens kann, wie in Kapitel 2.4.3. bereits angeführt, nicht so einfach beantwortet werden. Im Gegensatz zur Objektivität und zur Reliabilität, die beide vor dem Hintergrund dieser Arbeit vernachlässigt werden konnten, galt es die Validität zu überprüfen. Infolgedessen

wurde beschlossen, die aus den kritischen Ereignissen herausgearbeiteten und kategorisierten Anforderungsbereiche von drei unabhängigen, d.h. nicht an der Befragung beteiligten Führungskräften, in eine Rangfolge bringen zu lassen. Mithilfe dieser Vorgehensweise sollten die identifizierten Anforderungsbereiche auf ihre Gültigkeit überprüft werden. Hierbei stellte sich heraus, dass eine Verifizierung der sechs primären Anforderungsbereiche, mit Ausnahme der Kommunikation, erzielt werden konnte. Dies traf sowohl bei der direkten als auch bei der mehrfachen Zuordnung der kritischen Ereignisse zu einem Anforderungsbereich durch die unabhängigen Beurteiler zu (vgl. Tabelle 10).

Kategorisierte Anforderungen	Häufigkeit	Rang	Rangfolge 1	Rangfolge 2	Rangfolge 3
Kommunikativ	62	1	8	13	7
Motiviert	47	2	4	1	4
Engagiert/ Arbeitsbereitschaft	45	3	11	3	1
Kooperativ/ Teamfähig	40	4	5	2	2
Verantwortungs-/ Pflichtbewusst	35	5	3	9	3
Eigeninitiativ	27	6	1	4	8
Einsichtig	19	7	2	21	20
Altruistisch	13	8	15	17	17
Zuverlässig	12	9	12	5	6
Planungs-/ Organisationsgeschick	11	10	13	8	12
<i>Umgänglich</i>	8	11	18	19	11
Zukunftsorientiert/ Vorausschauend	8	11	6	6	13
Hilfsbereit	7	12	20	16	5
Eigenverantwortlich	6	13	14	7	10
<i>Offenheit für Neues</i>	5	14	16	20	18
<i>Selbstständig</i>	4	15	10	10	9
Selbstbewusst			17	11	19
Aufmerksam/ Konzentriert			19	12	16
Ausgeglichen	3	16	21	18	14
Kreativ	2	17	7	15	15
Empathisch	1	18	9	14	21
geringe Abweichung			<i>mittlere Abweichung</i>	starke Abweichung	

Tabelle 10: Verifizierung der Anforderungen bei mehrfacher Zuordnung

Die Tabelle, die sich in diesem Zusammenhang auf die direkte Zuordnung der Critical Incidents bezieht, ist im Anhang aufgeführt.

Insgesamt traten vier starke und drei mittlere Abweichungen auf, die bestätigen, dass die Validität im vorliegenden Fall nur sehr schwer überprüft werden kann. Aus diesem Grund sollten die Ergebnisse dieser Arbeit nach zwei Jahren per Evaluation bewertet werden, vorausgesetzt, ein Rückschluss auf positive oder negative Auswirkungen ist vorab nicht möglich. Dies impliziert, dass im Rahmen dieser Arbeit keine abschließende Aussage zur Zielgenauigkeit dieses Verfahrens getroffen werden kann.

Abschließend wird nun unter 4.2. ein Ausblick über mögliche weitere Bearbeitungsschritte gegeben, die sich an diese Arbeit anschließen.

4.2. Ausblick

Um die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zukünftig gezielt einsetzen zu können, sollten sie vorab evaluiert werden. Dies könnte beispielsweise über eine weitere Befragung der Belegschaft erfolgen, indem alle Mitarbeiter anhand eines erstellten Fragebogens die Relevanz der 21 Anforderungsbereiche einstufen. Durch Verifizierung der Resultate hätte man somit eine solide Ausgangsbasis für den praktischen Einsatz geschaffen, die von der gesamten Belegschaft getragen wird.

Im Rahmen dieser geschaffenen Grundlage könnte sich einerseits eine weitere Diplomarbeit anschließen, welche sich mit der Thematik „Erstellung eines Fragenkatalogs für das situative Interview“ befasst. Andererseits könnten die Ergebnisse aber auch in weiteren praktischen Projekten Anwendung finden. Hierzu könnte neben gezielten Weiterbildungsmaßnahmen auch der praktische Einsatz bei der anstehenden Leistungsbeurteilung zählen, um in beiden Fällen nicht nur die fachlichen Aspekte sondern auch die Soft-Skills zu berücksichtigen.

In diesem Zusammenhang wird die Vielseitigkeit des Verfahrens noch einmal deutlich. Neben den Bereichen „Personalauswahl“ und „Weiterbildung“ wäre auch der Einsatz der Ergebnisse im Rahmen der Leistungsbeurteilung möglich.

Literaturverzeichnis

Berthel, J. & Becker, F. G. (2007). *Personalmanagement: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Brandstätter H. (1982). Psychologische Grundlagen personeller Entscheidungen (S. 19 - 47). In H. Schuler & W. Stehle (Hrsg.). *Psychologie in Wirtschaft und Verwaltung: Praktische Erfahrungen mit organisationspsychologischen Konzepten*. Stuttgart: Poeschel.

Büdenbender, U. & Strutz, H. (1996). *Gabler Lexikon Personal*. Wiesbaden: Gabler.

Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2007). Amtliche Nachrichten der Bundesagentur für Arbeit - Arbeitsmarkt 2006 [Elektronische Ressource], 55 (1). Nürnberg. Verfügbar unter: http://www.pub.arbeitsamt.de/hast/services/statistik/000100/html/jahr/arbeitsmarkt_2006_gesamt.pdf [2008-02-21].

cbs (August 2005). Deutschland droht Arbeitskräftemangel [Elektronische Ressource]. Die Welt - Welt Online. Verfügbar unter: http://www.welt.de/print/welt/article161463/Deutschland_droht_Arbeitskraeftemangel.html [2008-02-22].

Comelli, G. & Rosenstiel, L. v. (2003). *Führung durch Motivation: Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen*. München: Vahlen.

Diergarten, D. & Kador, F.-J. (1994). Auswahl von Mitarbeitern [Elektronische Ressource]. Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände. Verfügbar unter: [http://www.bda-online.de/www/bdaonline.nsf/id/Arbeitsbericht_AuswahlvonMitarb/\\$file/Arbeitsbericht%2040.pdf](http://www.bda-online.de/www/bdaonline.nsf/id/Arbeitsbericht_AuswahlvonMitarb/$file/Arbeitsbericht%2040.pdf) [2008-02-21].

dpa & jom (2007). Stress und Frust nehmen zu [Elektronische Ressource]. Focus Online. Verfügbar unter: http://www.focus.de/jobs/berufsalltag/arbeitnehmer_aid_230779.html#comment [2008-02-21].

Flanagan, J. C. (Juli 1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, S. 327 - 358.

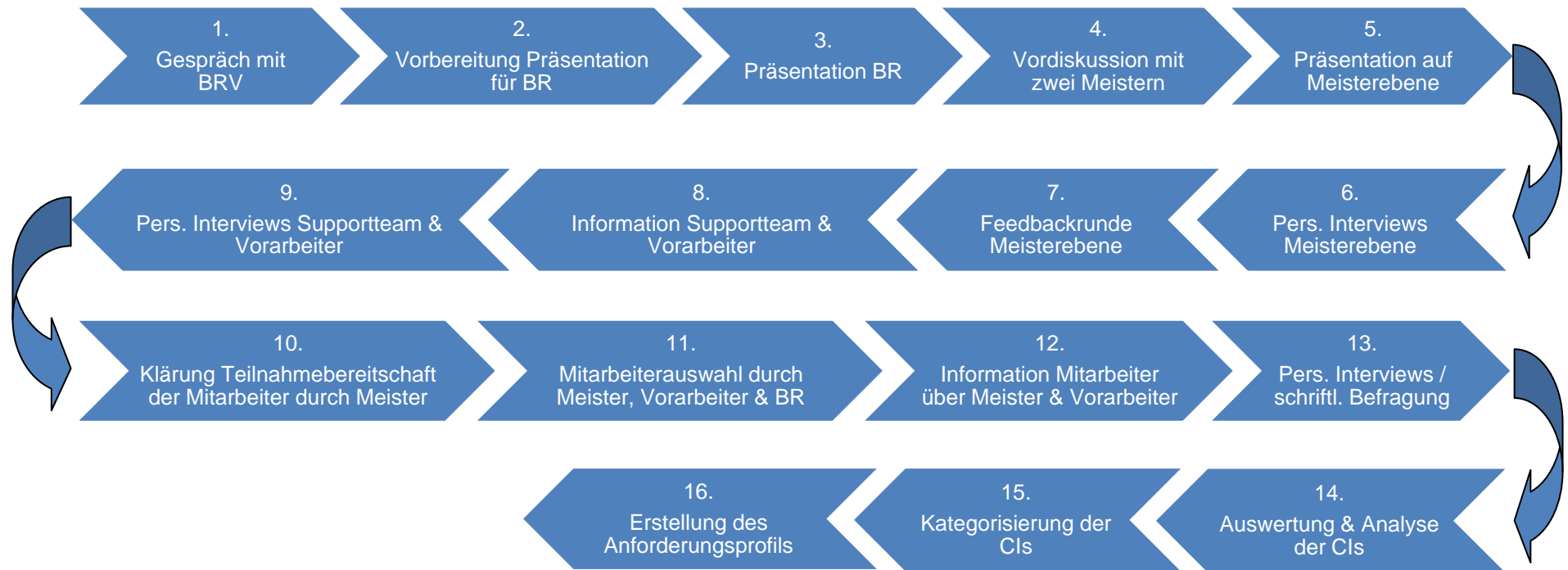
Koch, A. (2008). Konzeption einer Technologie zur Analyse wechselnder Anforderungen an Menschen. *Persönliche Mitteilung*.

Litzcke, S. M. (2003). *Psychologische Verfahren der Personalauswahl*. Brühl/Rheinland: FH Bund.

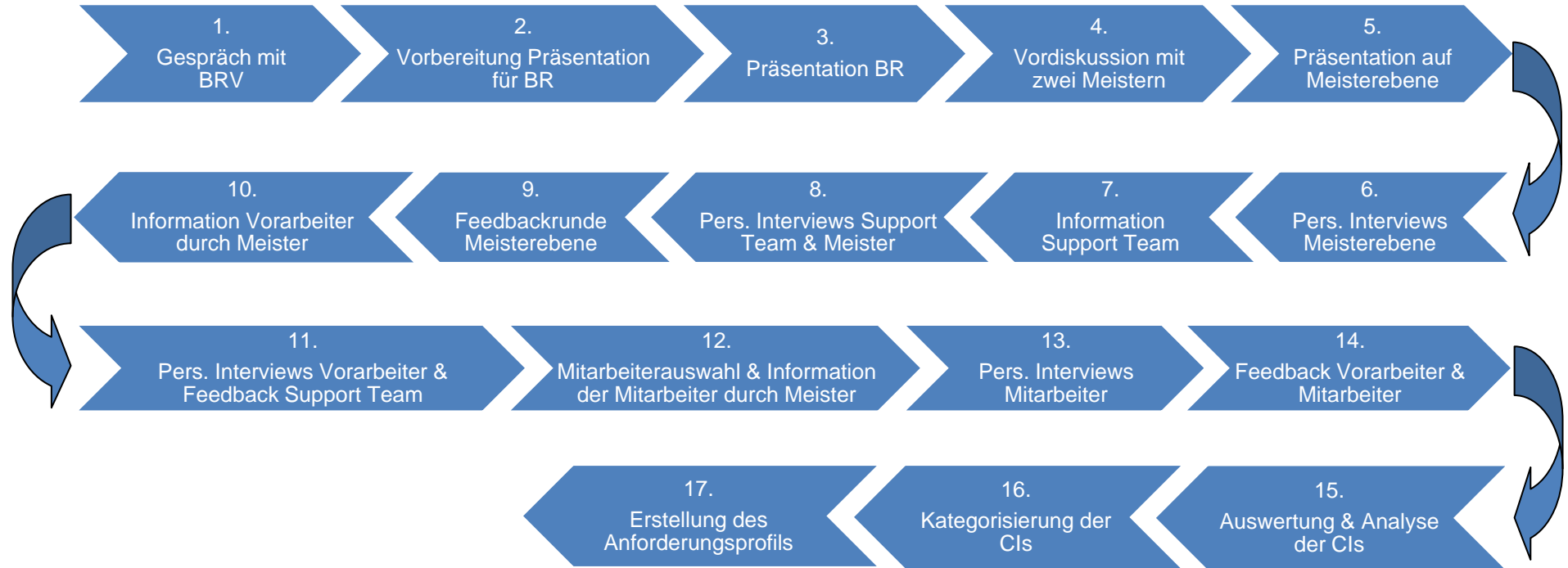
- Nicolai, C. (2006). *Personalmanagement*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Norman, I. J., Redfern, S. J., Tomalin, D. A. & Oliver, S. (1992). Developing Flangan's critical incident technique to elicit indicators of high and low quality nursing care from patients and their nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 5, 590-600.
- Olfert, K. (2005). *Kompendium der praktischen Personalwirtschaft*. Ludwigshafen: Friedrich Kiehl Verlag GmbH.
- Scholz, C. (2000). *Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltensorientierte Grundlagen*. München: Vahlen.
- Schuler, H. (2006). Arbeits- und Anforderungsanalyse (S. 46 - 68). In H. Schuler (Hrsg.) *Lehrbuch der Personalpsychologie (2. Auflage)*. Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (2000). *Psychologische Personalauswahl - Einführung in die Berufseignungsdiagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. & Marcus, B. (2006). Biografieorientierte Verfahren der Personalauswahl (S. 190 - 226). In H. Schuler (Hrsg.) *Lehrbuch der Personalpsychologie (2. Auflage)*. Göttingen: Hogrefe.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2007). *Statistisches Jahrbuch 2007 für die Bundesrepublik Deutschland*. Statistisches Bundesamt: Wiesbaden. Verfügbar unter: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Querschnittsveroeffentlichungen/StatistischesJahrbuch/Jahrbuch2007Download,templateId=renderPrint.psml> [2008-02-21].
- Tenckhoff, P. (1973). *Analytische Stellenbewertung, Anforderungsprofile, Leistungsbeurteilung bei einer Führung mit Delegation von Verantwortung*. Bad Harzburg: Verlag für Wissenschaft, Wirtschaft und Technik.
- Westhoff, K. & Bühner, M. (2004). *Grundwissen für die berufsbezogene Eignungsbeurteilung nach DIN 33430*. Lengerich: Pabst Verlag.
- Wöhe, G. (2002). *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. München: Vahlen.

Anhang

Übersicht des geplanten Gesamtprozesses



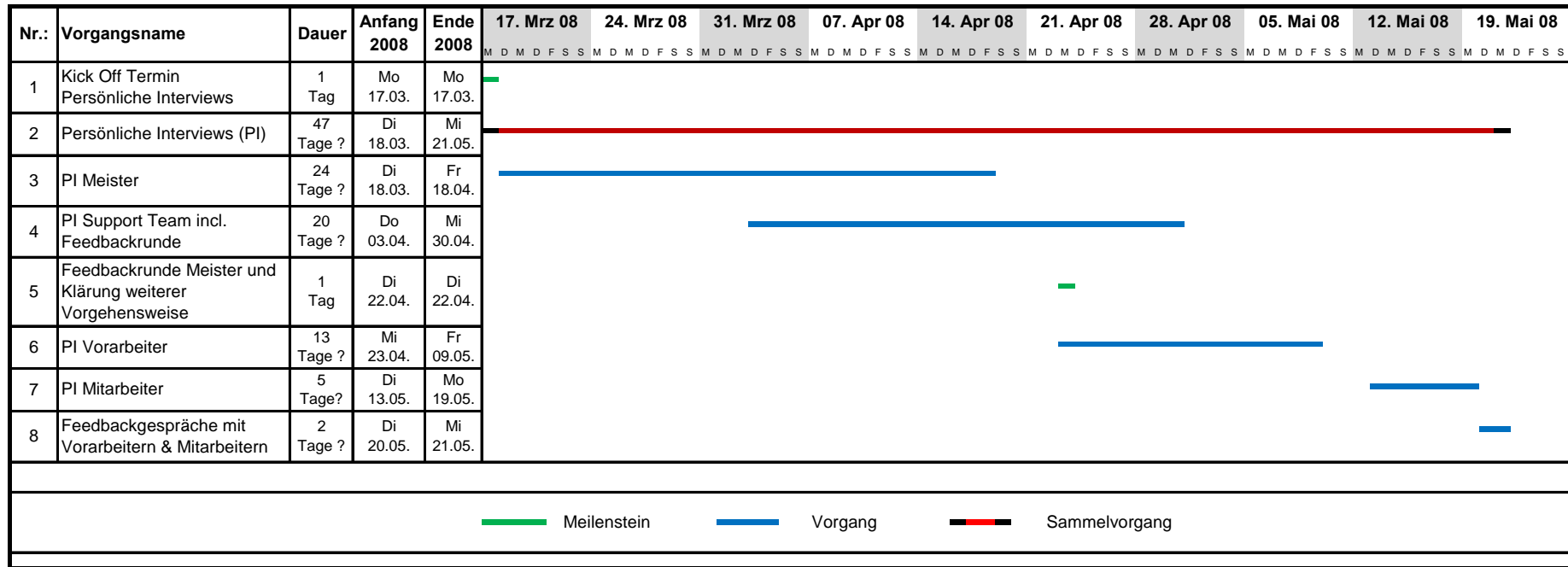
Übersicht des tatsächlichen Gesamtprozesses



Auszug möglicher Interviewpartner

Position:	Nr.:	Name:	Vorname:	Zusatz:	Interviewpartner:	Interview geführt:	Datum:
Produktionsleiter:							
	1				Ja	<input checked="" type="checkbox"/>	04.03.2008
Meister:							
	2				Ja	<input checked="" type="checkbox"/>	31.03.2008
	3				Ja	<input checked="" type="checkbox"/>	04.04.2008
	4				Ja	<input checked="" type="checkbox"/>	27.03.2008
	5				Ja	<input checked="" type="checkbox"/>	10.04.2008
	6				Ja	<input checked="" type="checkbox"/>	09.04.2008
	7				Ja	<input checked="" type="checkbox"/>	17.04.2008
	8				Ja	<input checked="" type="checkbox"/>	18.04.2008
	9				Nein	<input type="checkbox"/>	
Betriebsrat:							
	10				Ja	<input checked="" type="checkbox"/>	02.04.2008
	11				Nein	<input type="checkbox"/>	
	12				Nein	<input type="checkbox"/>	
	13				Nein	<input type="checkbox"/>	
	14				Nein	<input type="checkbox"/>	
	15				Nein	<input type="checkbox"/>	
	16				Ja	<input checked="" type="checkbox"/>	08.05.2008
	17				Nein	<input type="checkbox"/>	
	18				Ja	<input checked="" type="checkbox"/>	13.05.2008
	19				Ja	<input checked="" type="checkbox"/>	04.04.2008
	20				Ja	<input checked="" type="checkbox"/>	10.04.2008
Support Team:							
	21				Ja	<input checked="" type="checkbox"/>	25.04.2008
	22				Ja	<input checked="" type="checkbox"/>	16.04.2008
	23				ja	<input checked="" type="checkbox"/>	14.04.2008

Projektplan: Persönliche Interviews



Interview- Fragebogen

Interviewer: **Michael Schilling**
Mobilfunknummer: **0176 – 22 62 49 92**
E-Mail: michaelschilling@online.de

Interviewfragebogen

Erläuterung der Aufgabenstellung

Denken Sie bitte an ein Beispiel für das Arbeitsverhalten eines Mitarbeiters oder Mitarbeiterin, das eine besonders positive oder besonders negative Arbeitsweise veranschaulicht, welches dazu beigetragen hat ein Problem oder eine Situation zu lösen oder eben nicht zu lösen. Bitte beschreiben Sie die Situation, durch Beantwortung der nachfolgenden Fragen, im Bezug auf das fragliche Arbeitsverhalten der jeweiligen Person, möglichst **konkret**. Orientieren Sie sich dabei an den beigefügten Beispielen.

Der Fragebogen wurde so konzipiert, dass Sie **zwei** Ereignisse in ihm erfassen können. Beschreiben Sie bitte **zwei** solche Situationen. Es bleibt dabei Ihnen überlassen, ob es sich hierbei um positive oder negative Ereignisse handelt. Über jede weitere Situation wäre ich Ihnen sehr dankbar.

Situation 1:

- 1. Was waren die Umstände oder Hintergrundbedingungen, die zu diesem Verhalten führten?**
- 2. Beschreiben Sie das konkrete Verhalten des Mitarbeiters. Was war besonders effektiv oder ineffektiv an diesem Verhalten?**
- 3. Was waren die Konsequenzen dieses Verhaltens?**

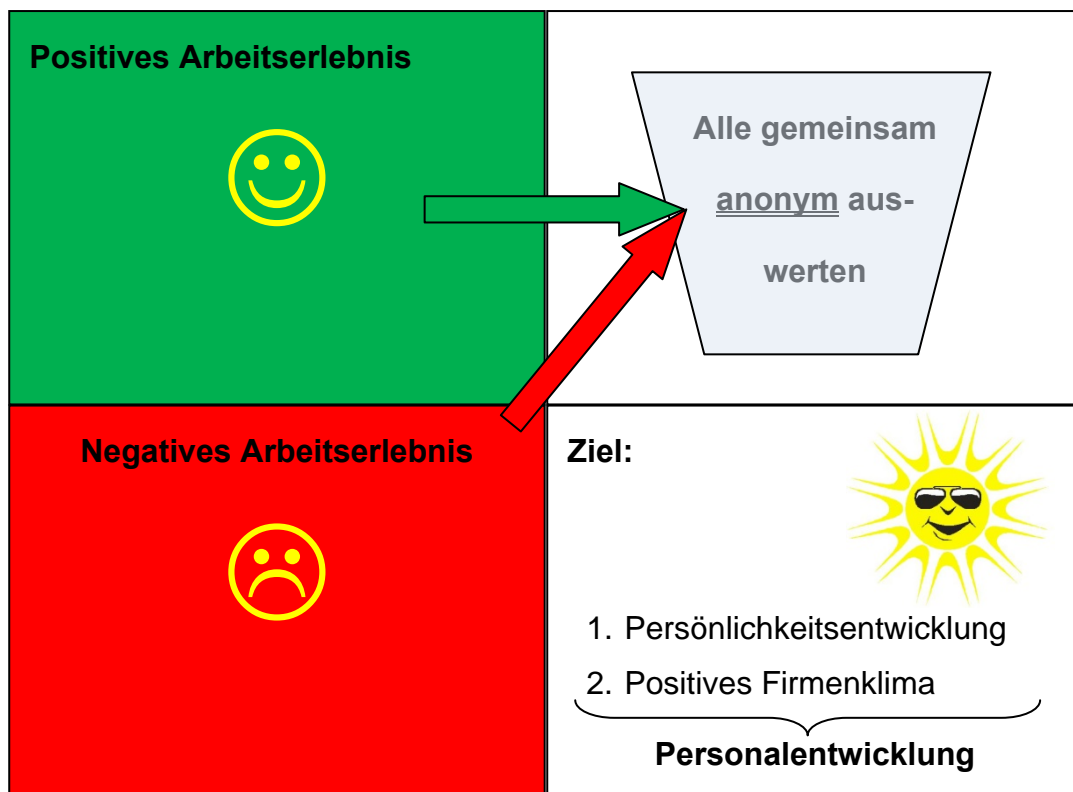
Situation 2:

- 1. Was waren die Umstände oder Hintergrundbedingungen, die zu diesem Verhalten führten?**
- 2. Beschreiben Sie das konkrete Verhalten des Mitarbeiters. Was war besonders effektiv oder ineffektiv an diesem Verhalten?**
- 3. Was waren die Konsequenzen dieses Verhaltens?**

Mitarbeiterinformation



Name: Michael Schilling
Alter: 27 Jahre
Position: Diplomand
Studiengang: Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Hannover
Studienrichtung: Industrie mit Ausrichtung Personalmanagement



Dauer der Interviewgespräche

Nr.	Name:	Vorname:	Dauer in Minuten
1			70
2			45
3			65
4			75
5			35
6			60
7			60
8			40
9			90
10			15
11			55
12			60
13			45
14			50
15			30
16			45
17			55
18			25
19			60
20			40
21			45
22			45
23			55
24			45
25			45
26			45
27			45
28			45
29			45
30			35
31			45
32			45
33			55
34			30
35			30
36			35
37			55
38			35
39			45
40			45
Summe:			1890
Mittelwert:			47

Formular zur Ermittlung der Rangfolge

Kategorisierte Anforderungen	Rang
Einsichtig	
Zukunftsorientiert/Vorausschauend	
Eigeninitiativ	
Verantwortungs-/Pflichtbewusst	
Motiviert	
Kooperativ/Teamfähig	
Ausgeglichen	
Umgänglich	
Engagiert/Arbeitsbereitschaft	
Zuverlässig	
Aufmerksam/Konzentriert	
Planungs-/Organisationsgeschick	
Hilfsbereit	
Eigenverantwortlich	
Kreativ	
Altruistisch (selbstlos, uneigennützig)	
Offenheit für Neues	
Selbstbewusst	
Selbstständig	
Kommunikativ	
Empathisch	

Verifizierung der Anforderungen bei direkter Zuordnung

Kategorisierte Anforderungen	Häufigkeit	Rang	Rangfolge 1	Rangfolge 2	Rangfolge 3
Kooperativ/ Teamfähig	17	1	5	2	2
Kommunikativ	16	2	8	13	7
Engagiert/ Arbeitsbereitschaft	14	3	11	3	1
Verantwortungs/ Pflichtbewusst	13	4	3	9	3
Eigeninitiative	9	5	1	4	8
Zuverlässig	8	6	12	5	6
Altruistisch	7	7	15	17	17
Hilfsbereit	6	8	20	16	5
<i>Planungs-/ Organisationsgeschick</i>	5	9	13	8	12
Offenheit für Neues			16	20	18
Motiviert	4	10	4	1	4
Einsichtig			2	21	20
Selbstständig	3	11	10	10	9
Zukunftsorientiert/ Vorausschauend			6	6	13
<i>Umgänglich</i>			18	19	11
<i>Selbstbewusst</i>			17	11	19
Eigenverantwortlich			14	7	10
Aufmerksam/ Konzentriert	2	12	19	12	16
Kreativ	1	13	7	15	15
<i>Ausgeglichen</i>			21	18	14
<i>Empathisch</i>			9	14	21
geringe Abweichung mittlere Abweichung starke Abweichung					

Eidesstattliche Versicherung/Statutory Declaration

Ich versichere eidesstattlich, dass die vorliegende Arbeit „**Erhebung eines Anforderungsprofils mittels der CIT**“ von mir selbstständig, ohne Hilfe Dritter und ausschließlich unter Verwendung der angegebenen Quellen angefertigt wurde. Alle Stellen die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen sind, habe ich als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form, auch nicht in Teilen, keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

I declare that I have developed and written the enclosed thesis entitled “**Erhebung eines Anforderungsprofils mittels der CIT**” entirely by myself and have not used sources or means without declaration in the text. Any thoughts or quotations which were inferred from these sources are clearly marked as such.

This thesis was not submitted in the same or in a substantially similar version, not even partially, to any other authority to achieve an academic grading and was not published elsewhere.

Hannover, 23. Juli 2008

Michael Schilling

