

Edition KVV

Eva M. Brüning
Türkan Ayan

Quo vadis? – Leitungsinteressierte Frauen im Sozial- und Gesundheitswesen

Konzeption, Durchführung und
Evaluation einer Workshop-Reihe zur
Persönlichkeitsentwicklung



Springer Gabler



Edition KWV

Die „Edition KWV“ beinhaltet hochwertige Werke aus dem Bereich der Wirtschaftswissenschaften. Alle Werke in der Reihe erschienen ursprünglich im Kölner Wissenschaftsverlag, dessen Programm Springer Gabler 2018 übernommen hat.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/16033>

Eva M. Brüning · Türkan Ayan

Quo vadis? – Leitungsinteressierte Frauen im Sozial- und Gesundheitswesen

Konzeption, Durchführung und
Evaluation einer Workshop-Reihe zur
Persönlichkeitsentwicklung

Eva M. Brüning
Nußloch, Deutschland

Türkan Ayan
Hochschule der Bundesagentur für Arbeit
Mannheim, Deutschland

Bis 2018 erschien der Titel im Kölner Wissenschaftsverlag, Köln

Edition KWW

ISBN 978-3-658-24713-3

ISBN 978-3-658-24714-0 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-24714-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2015, Nachdruck 2019

Ursprünglich erschienen bei Kölner Wissenschaftsverlag, Köln, 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Wettbewerb "Aufstieg durch Bildung – offene Hochschulen"

"Aufstieg durch Bildung – offene Hochschulen" lautet der Titel eines durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung im Jahr 2011 ausgeschriebenen Wettbewerbs, der Teil einer Qualifizierungsinitiative ist. Bund und Länder wollen mit dieser Initiative die Bildungschancen aller Bürgerinnen und Bürger steigern. Die Qualifizierungsinitiative umfasst sämtliche Lern- und Lebensphasen. Neben dem Abbau bestehender Hürden innerhalb des deutschen Bildungssystems – insbesondere für nicht-traditionelle Studierende (etwa beruflich Qualifizierte ohne schulische Hochschulzugangsberechtigung) und weitere besondere Zielgruppen (u. a. Personen mit Familienpflichten, Migranten) – ist auch die nachhaltige Konzeption berufsbegleitender Studiengänge bzw. Studienmodule Schwerpunkt der ersten Förderphase bis März 2015.

Seit Oktober 2011 gehört auch das Verbundvorhaben "Berufsintegrierte Studiengänge zur Weiterqualifizierung im Sozial- und Gesundheitswesen" – "BEST WSG" zu den 26 Förderprojekten bundesweit.¹ BEST WSG setzt sich aus den Verbundpartnern Fachhochschule der Diakonie (FHdD) mit Sitz in Bielefeld und der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA) mit Sitz in Mannheim zusammen. Die Fachhochschule der Diakonie erarbeitet in der Trias Hochschule, Sozialunternehmen und Weiterbildungsträger innovative Konzepte für berufsbegleitende Studiengänge für Arbeitnehmer im Sozial- und Gesundheitswesen. Die Hochschule der Bundesagentur für Arbeit leistet in der Erforschung personen- und strukturbezogener Rahmenbedingungen die entsprechende Begleitforschung.

Forschungsarbeiten aus dem BEST WSG Projekt Mannheim

In einem ersten Herausgeberband „Einsteigen, Umsteigen, Aufsteigen – Personenbezogene und strukturelle Rahmenbedingungen für Berufe und Bildungschancen im Sozial- und Gesundheitssektor“ aus dem Jahr 2013, wurden fünf Forschungsarbeiten des Verbundvorhabens vorgestellt. Darin enthaltene Ergebnisse einer qualitativen Pilotstudie (Sosa y Fink, 2013) weisen darauf hin, dass auf personenbezogener Ebene Persönlichkeitseigenschaften, der Umgang mit Macht, die Attribution von Erfolg und Misserfolg sowie die persönlichen Rahmenbedingungen wichtige Aufstiegsfaktoren darstellen. Auf organisationaler Ebene können Aufstiegsbarrieren durch fehlende Weiterbildungsmöglichkeiten und eine männlich geprägte und gelebte Unternehmenskultur identifiziert werden. Um Frauen im Sozial- und Gesundheitswesen beim Aufstieg in eine Führungsposition zu unterstützen, wurde ein Qualifizierungsworkshop konzipiert und in Zusammenarbeit mit der Diakonie Württemberg pilotiert. Aufbau, Inhalte und Materialien dieser Workshopreihe werden in der vorliegenden Arbeit vorgestellt. Zudem fokussiert die Arbeit auf die Analyse der Führungseigenschaften

¹ Vgl. für weiterführende Informationen die Projekthomepage www.bestwsg-hdba.de

der Teilnehmerinnen. Diese werden mit Hilfe psychometrischer Skalen zur Persönlichkeit und Führungsmotivation sowie der Ermittlung persönlicher Kontextfaktoren erhoben.

Unser Dank

Unser Dank gilt in erster Linie Frau Stefanie Sosa y Fink, die bis September 2014 als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt BEST WSG beschäftigt war und sich intensiv mit den Aufstiegschancen leitungsinteressierter Mitarbeiterinnen im Sozial- und Gesundheitssektor befasst hat. Sie trug maßgeblich zur Konzeption der Workshopreihe und deren Pilotierung bei. Als Psychologin hat sie zudem die flankierenden Coachings mit den Teilnehmerinnen durchgeführt und an der Auswertung der psychometrischen Merkmale mitgewirkt. Wertvolle Unterstützung haben wir zudem von unseren wissenschaftlichen Hilfskräften, Frau Yulia Elsner, Frau Lisa Frommer und Frau Julia Wagenschieber sowie durch unsere Praktikantin Frau Felicitas Hesselmann erfahren, die sowohl im Vorfeld bei der Erstellung der Unterrichtsmaterialien, vor Ort im Rahmen der Qualifizierung als auch im Nachgang bei der Auswertung der Ergebnisse behilflich waren. Darüber hinaus ist es Forschungsprojekten wie unserem ohne einen Feldzugang nicht möglich, Daten zu erheben. Wir danken daher allen Einrichtungen und Teilnehmern, die uns unterstützt haben. Unser besonderer Dank gilt der Diakonie Württemberg, ohne deren Kooperationsbereitschaft dieses Pilotvorhaben nicht stattgefunden hätte. Zuletzt möchten wir uns natürlich auch bei allen Teilnehmerinnen bedanken, die an der Qualifizierung teilgenommen und sich auf dieses Format eingelassen haben.

Türkan Ayan, Projektleiterin an der HdBA

Eva Müller, Stellvertretende Projektleiterin an der HdBA

Mannheim im August 2015

Autoreninformationen



Eva Müller ist promovierte Volkswirtin und arbeitet seit August 2012 als wissenschaftliche Mitarbeiterin im BEST WSG-Projekt an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit in Mannheim. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen zum einen in der Analyse von strukturellen und personellen Hürden, die eine Integration in den Arbeitsmarkt für Migrantinnen und Migranten erschweren oder erleichtern können. Hierbei standen die Analyse von Erwerbsverläufen, die Migrations- und Anerkennungsberatung, die Auswertung von Anerkennungsbescheiden und die Erfahrungen von Anerkennungsberater im Forschungsinteresse. Weiterhin beschäftigt sich Eva Müller mit den Aufstiegschancen weiblicher Nachwuchsführungskräfte im Sozial- und Gesundheitswesen und hat zusammen mit Stefanie Sosa y Fink die in diesem Buch vorgestellte Aufstiegsqualifizierung konzipiert und pilotiert. Seit Februar 2014 ist sie stellvertretende Projektleiterin in Mannheim.



Türkan Ayan ist seit September 2007 Professorin für Psychologie an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA) in Mannheim. Im Frühjahr 2011 hat Türkan Ayan für das Verbundvorhaben BEST WSG die inhaltliche Antragstellung an der HdBA übernommen. Seit Oktober 2011 zählt die HdBA im Verbund mit der Fachhochschule der Diakonie (FHdD) zu den 15% geförderten Projektnehmern. Frau Ayan leitet das Teilvorhaben an der HdBA, welches schwerpunktmäßig die drei Themenfelder Qualifikationsanerkennung, berufliche Weiterbildung und Potenzialentfaltung im Sozial- und Gesundheitssektor abdeckt.

Inhalt

Vorwort	V
Autoreninformationen	VII
1 Frauen in Führung	1
2 Warum ein spezielles Programm für leitungsbewusste Frauen im Sozial- und Gesundheitssektor? – Ergebnisse einer Unternehmensbefragung	2
2.1 Nutzen einer Bedarfsanalyse	2
2.2 Umsetzung der Bedarfsanalyse – Theorie und Praxis	3
2.2.1 Idealtypisches Vorgehen bei der Ermittlung von Bedarfen	4
2.2.2 Umsetzung im Projektkontext BEST WSG	5
2.3 Das Erhebungsinstrument	6
2.4 Ergebnisse der Bedarfsermittlung	7
3 Konzeption einer Workshopreihe für leitungsbewusste Mitarbeiterinnen	11
3.1 Modell der Qualifizierung – Methodischer Unterbau	11
3.2 Konzeption der Workshop-Reihe	13
4 Ablauf, Inhalte, Materialien	17
4.1 Auftaktworkshop	17
4.2 Erste Praxisphase	24
4.3 Trainingstage	25
4.4 Zweite Praxisphase – Führungsprojekt und flankierende Coachings	44
4.5 Abschlussworkshop	45
5 Wer nimmt an der Aufstiegsqualifizierung teil? – Persönlichkeit und Motivation zur Führung	62
5.1 Theoretischer Hintergrund zu den psychometrischen Skalen	63
5.2 Die Teilnehmerinnen	65
5.2.1 Soziodemografische Merkmale der befragten Frauen	65
5.2.2 Sind die Teilnehmerinnen geeignet, in Führung zu gehen?	66
5.3 Aufstiegskompetenzen – Ausgewählte Ergebnisse der Fallbearbeitungen	72
6 Schlussbetrachtung und Ausblick	79
Literatur	83
Anhang	89

A1: Programme der Workshopreihe	89
A2: Materialien der Workshopreihe.....	94
A2.1: Materialien des Auftaktworkshops	94
A2.2: Materialien der Trainingstage	100
A2.3: Materialien der zweiten Praxisphase.....	106
A2.4: Materialien des Abschlussworkshops	112
A3: Fragebögen zur Workshopreihe	122



1 Frauen in Führung

Qualifizierte Frauen sehen sich auch in Deutschland in ihrer Laufbahnentwicklung eklatanten Hürden und Barrieren ausgesetzt (vgl. auch Peus & Welppe, 2011; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), 2010; Kohaut & Möller, 2010). In Führungspositionen sind sie noch immer schwach vertreten und besetzen weniger einflussreiche Stellen als Männer. Je höher die Position in der betrieblichen Hierarchie und je größer das Unternehmen, desto seltener ist die Führungskraft weiblich. Verantwortlich hierfür sind laut Kohaut und Möller (2010, S. 4) schlechtere Zugangschancen zu Führungspositionen und eine mangelnde Nutzung des Potenzials gut ausgebildeter Frauen bei der Besetzung von Führungspositionen.

Dieses Ungleichgewicht in der Besetzung von Führungspositionen, das bereits seit einigen Jahren für die Branchen der Wirtschaft, Industrie und Forschung Anlass zu Kritik gibt und politische Maßnahmen der Chancengleichheit erfordert, wird nun gleichermaßen für den Sozialsektor reklamiert (vgl. Waller-Kächele, 2013; Ochoa Fernández, Wiemer & Vomberg, 2013). Kern dieser Kritik ist, dass sich Frauen trotz vorhandener Potenziale in befristeten Teilzeitbeschäftigungen befinden und nur schwer über die unteren Führungsebenen hinaus aufsteigen (vgl. Waller-Kächele, 2013; Sosa y Fink, 2013). Der hohe prognostizierte Fach- und Führungskräftenachwuchsbedarf gibt sozialen Organisationen, die die Geschlechtsspezifik einer Führungslaufbahn anerkennen, daher Anlass zur gezielten Förderung ihrer Mitarbeiterinnen (vgl. auch Hipp, Knapp & Schreyer-Schubert, 2013).

Neben der rein organisationalen Sichtweise muss auch die personenbezogene Betrachtung beruflicher Entwicklungspfade Berücksichtigung finden. Der berufliche Erfolg von Frauen wird u. a. durch ihre Persönlichkeit, Motivstruktur und Aufstiegskompetenz beeinflusst. Die zeitliche Dimension dieser Entwicklung spielt im Sinne von Karrierephasen innerhalb einer Organisation eine wichtige Rolle. Im Sinne eines „Lebenszyklus“ können die Phasen der Einführung, des Wachstums, der Reife und der Sättigung identifiziert werden. Erfolgreiche Karrieren profitieren hierbei von einer Folge aus Einstellungs- und Verhaltensänderungen einer Person über ihre Lebensspanne mit Bezug auf ihre Berufstätigkeit (vgl. Staehle, 1999, S. 888).

Berufsverläufe zeichnen sich in der gegenwärtigen Entwicklung jedoch durch eine hohe Eigenverantwortlichkeit in der Steuerung durch die Beschäftigten aus (vgl. Peiperl & Baruch, 1997). Die Fähigkeit zur beruflichen Selbstregulation ist insbesondere für den Managementbereich von zentraler Bedeutung. Konkret ist die oder der einzelne gefordert, sich im Verlauf seiner Erwerbsbiografie wiederholt zu orientieren und zu entscheiden. Volmer und Abele (2013) legen dar, dass dabei unterschiedliche Karrieremuster und Entscheidungsstile sichtbar werden, wobei Frauen tendenziell eine mangelnde Planung und Zielsetzung ihrer Aktivitäten unterstellt wird (vgl. Felfe, 2009). Insbesondere der Übergang von der *Phase des Wachstums zur Phase der Reife* (vgl. Graf, 2008; Cumming & Huse, 1989) er-



scheint von besonderer Bedeutung, geht es doch im mittleren Lebensalter darum, die Weichen für die weitere berufliche Entwicklung, die einen Aufstieg zur Folge haben kann, zu stellen.

Wenn man also Laufbahn als Sequenz von beruflichen Stationen und Erfahrungen versteht, die durch psychologische, kontextuelle und verhaltensbezogene Einflüsse geformt wird (vgl. Hall, 2002), ist es wichtig, diesen Prozess aktiv zu gestalten, indem eine Klärung beruflicher und persönlicher Ziele sowie die Identifikation persönlicher Ressourcen erfolgt (Schmidt & Gudat, 2013; Abele & Spurk, 2009; Hirschi, 2011).

Ein geschlechtsrollensensibler Ansatz zur Förderung der Aufstiegskompetenz scheint daher erfolgversprechend (vgl. auch Ergebnisse des Hamburger Modellprojekts „Aufstiegskompetenz von Frauen – Chancen und Hindernisse“, Bamberg, Iwers-Stelljes, Janneck, Mohr & Rastetter, 2009; Leimon, Moscovici & Goodier, 2011).

Der in diesem Beitrag vorgestellte Qualifizierungsworkshop für leitungsjnteressierte Mitarbeiterinnen macht schwerpunktmäßig Themen zum Gegenstand, die in der Person selbst oder in interpersonalen Faktoren der Vereinbarkeit begründet liegen sowie arbeitsplatzbezogene Rahmenbedingungen darstellen.

2 Warum ein spezielles Programm für leitungsjnteressierte Frauen im Sozial- und Gesundheitssektor? – Ergebnisse einer Unternehmensbefragung

2.1 Nutzen einer Bedarfsanalyse

Die Analyse des Bildungsbedarfs stellt einen elementaren Bestandteil der Entwicklung von Qualifikations- und Weiterbildungsangeboten dar (vgl. z. B. Gießler, 2011, S. 4). Sie dient der Identifizierung von Zielen und Inhalten von Qualifikationsprogrammen im Kontext der allgemeinen organisationalen Veränderung (z. B. Goldstein & Ford, 2002, S. 35). Insbesondere durch den Wandel in der Arbeitswelt und gesamtgesellschaftliche Veränderungen können Entwicklungen innerhalb von Organisationen notwendig werden, die auf diese allgemeinen Trends reagieren. So können beispielsweise neue oder veränderte Arbeitsaufgaben entstehen, die jeweils auch neue Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeiter stellen (vgl. Döring, Rätzel, Seifert, Löffelmann & Forster, 2007, S. 9).

Gerade im Bereich des Sozial- und Gesundheitswesens zeichnen sich tiefgreifende Veränderungen und Umstrukturierungen ab (vgl. Vogler-Ludwig & Düll, 2013, S. 81), die in weiten Teilen dem demografischen Wandel geschuldet sind. Dieser hat zur Folge, dass das Angebot an Fachkräften zurückgeht (vgl. Kolodziej, 2011, S. 15; Schoenauer & Horneber, 2011, S. 431) und gleichzeitig die Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften aufgrund einer veränderten Patienten- und Bewohnerstruktur ansteigt (vgl. Bettig, 2012, S. 83; Schulz-Nieswandt, 2007, S. 32). Der daraus resultierende Fachkräftemangel macht perspektivisch weitreichende Veränderungen in diesen Branchen notwendig. Auch weitere Trends wie ein Wechsel hin zur gemeindenahen Versorgung (vgl. Schulz-Nieswandt, 2007, S. 40 f.), ein beginnender Abbau der Unterscheidung zwischen stationärem und ambulantem Bereich

(vgl. Schmidt, 2012, S. 26) oder eine in zunehmend eigenverantwortlich arbeitenden, multi-professionellen Teams organisierte Arbeit (vgl. Schmidt, 2012, S. 28; Schulz-Nieswandt, 2007, S. 42) erfordern eine systematische Weiterqualifikation der Beschäftigten (vgl. Bettig, 2012, S. 86; Vogler-Ludwig & Düll, 2013, S. 17 f.).

Für eine daraus folgende strategische Veränderung in einer Organisation stellt die Bedarfsanalyse eine zentrale Vorbedingung dar (vgl. Goldstein & Ford, 2002, S. 34). An dieser Stelle wird deutlich, dass sich eine Analyse des Bildungsbedarfs eng an der strategischen Entwicklung des Unternehmens und den allgemeinen Trends der Branche orientieren muss. Die unmittelbare Aufgabe der Bedarfsanalyse ist dabei eine strukturierende, indem sie zentrale Ziele und Zwecke einer organisationalen Veränderung herausarbeitet und definiert (vgl. Goldstein & Ford, 2002, S. 34 ff.).

Im Rahmen des Projektes erfolgt zudem die Berücksichtigung der besonderen Bedürfnisse weiblicher Nachwuchsführungskräfte, wie beispielsweise die Gewährleistung der Vereinbarkeit von Familienpflichten und Erwerbsarbeit. Hier soll ein besonderes Augenmerk auf die Rahmenbedingungen gelegt werden, wie eine solche Vereinbarkeit auch auf Führungsebene gesichert werden kann und welche Möglichkeiten der Implementierung genderspezifischer Fördermaßnahmen es innerhalb der Organisationen gibt.

2.2 Umsetzung der Bedarfsanalyse – Theorie und Praxis

Das Vorgehen zur Ermittlung des Bildungsbedarfs zielt im Wesentlichen auf die Beantwortung von drei verschiedenen Fragen ab. Die erste Frage „Wo wird Training gebraucht?“ zielt auf organisationsbezogene Merkmale ab und orientiert sich vorrangig an übergeordneten Zielen, Leitlinien und Strategien des Unternehmens (vgl. Nerdinger, Blicke & Schaper, 2008, S. 429 f.). In diesen Bereich fällt die möglichst exakte Identifizierung der zu untersuchenden Arbeitsaufgabe, des sogenannten „target job“ (Prien, Goldstein & Macey, 1987, S. 69). Die zweite Frage „Was soll trainiert werden?“ dient der Bestimmung erforderlicher Kenntnisse und Fähigkeiten und damit der tätigkeits- und aufgabenbezogenen Merkmale. Die dritte Frage „Wer soll trainiert werden?“ dient abschließend einer Bestimmung der personenbezogenen Merkmale der Mitarbeiter, die Training erhalten sollen (vgl. Nerdinger et al., 2008, S. 429 f.).

Im Rahmen des vorliegenden Projektes wurden die erste und die dritte Frage bereits beantwortet. So soll der Bildungsbedarf sich auf die anfallenden Aufgaben und benötigten Kenntnisse auf der ersten Leitungsebene von Sozial- und Gesundheitsunternehmen konzentrieren und hierbei speziell die Qualifizierungsanforderungen für leitungsjüngere Frauen in den Blick nehmen. Konkret im Fokus steht damit die Bestimmung der tätigkeits- und aufgabenbezogenen Merkmale.

2.2.1 Idealtypisches Vorgehen bei der Ermittlung von Bedarfen

Zur Identifizierung des Bedarfs konkreter Trainingsinhalte wird ein mehrstufiges Vorgehen vorgeschlagen, das sich grob in eine offene, qualitativ geprägte Phase und eine stärker strukturierte, standardisierte und quantitative Erhebungsphase einteilen lässt (vgl. Goldstein, 1974; Goldstein & Ford, 2002; Prien et al., 1987, S. 68).

Schritt 1: Offene Erhebungsphase

Die offene Erhebungsphase dient einer ersten Feststellung der zu erledigenden Aufgaben und der dazu benötigten Kenntnisse (vgl. Goldstein & Ford, 2002, S. 59 ff.). Sie gewährt dem Forscher einen ersten Zugang zum Feld und ermöglicht die Strukturierung und Verbalisierung von oftmals nur implizit vorhandenem Wissen. Zu diesem Zweck eignet sich eine offene, interaktive Befragung von Experten aus der Organisation, die beispielsweise die Form eines Workshops annehmen kann (vgl. Goldstein & Ford, 2002, S. 59). In einem ersten Schritt sollen diese Experten die zentralen erfolgskritischen Aufgaben und Handlungen einer Stelle benennen, indem sie beschreiben, *was* ein Stelleninhaber *wie*, *wem gegenüber* und *zu welchem Zweck* tut (vgl. Goldstein & Ford, 2002, S. 61). Im Fokus stehen hierbei nicht eventuelle Lerninhalte, sondern die konkrete Frage danach, welche Tätigkeit ausgeführt wird oder perspektivisch ausgeführt werden soll (vgl. Gotsch, Keck, & Spencer, 2012, S. 4). In einem weiteren Schritt werden diese Tätigkeiten zu größeren Aufgabenbereichen zusammengefasst (vgl. Goldstein & Ford, 2002, S. 62). Erst in einem anschließenden Schritt werden ausgehend von diesen Aufgabenbereichen konkretes Sachwissen (knowledge), Fähigkeiten (skills) und Einstellungen (attitudes) definiert (vgl. auch Staehle, 1999, S. 884), die zur erfolgreichen Bewältigung der benannten Aufgaben erforderlich sind. Dabei kann sich die Beantwortung beispielsweise daran orientieren, durch welche Eigenschaften sich gute von schlechten Mitarbeitern bei der Bewältigung der gegebenen Aufgabe unterscheiden. Durch diese aufgabenzentrierte Annäherung können die Anforderungen sehr verhaltensnah formuliert werden, was die Qualität der Analyse deutlich verbessert (vgl. Westhoff & Koch, 2013, S. 186; Voskuijl & van Sliedregt, 2002, S. 59.) Als Ergebnis dieses teilstrukturierten Prozesses erhält der Forscher eine Liste von erfolgskritischen Tätigkeiten und Fähigkeiten, das sogenannte „job-analysis inventory“ (Prien et al., 1987, S. 72).

Schritt 2: Quantitative Befragung

Anhand dieses Inventars lassen sich nun in der zweiten, stärker standardisierten Phase weitere Informationen einholen. Hier wird eine quantitative Befragung vorgeschlagen, die weitere Informationen über die Wichtigkeit oder die Häufigkeit ausgeführter Tätigkeiten, die Bedeutsamkeit bestimmter Fähigkeiten oder den erforderlichen Kenntnisstand einholt (vgl. Goldstein & Ford, 2002, S. 68 f.; Wingen, 2004). Durch eine solche Befragung lassen sich ebenfalls die zunächst explorativ bestimmten Merkmale durch die Angaben einer größeren Befragungspopulation validieren. Diese Vorgehensweise resultiert in einem detaillierten

Soll-Profil für die untersuchte Position, anhand dessen im Anschluss fehlende Qualifikationen und erforderliche Qualifizierungsmaßnahmen bestimmt werden können.

Da sich die Bestimmung fehlender Qualifikationen stark an den Qualifikationsprofilen vorhandener Mitarbeiter orientiert, können sich an dieser Stelle Probleme ergeben, falls sich die Analyse auf neue Tätigkeitsfelder oder neue Gruppen von Beschäftigten bezieht, über die zum Zeitpunkt der Erhebung noch keine Informationen vorliegen können (vgl. Goldstein & Ford, 2002, S. 77).

In Tabelle 2.1 wird das Modell der Bedarfsanalyse zusammenfassend dargestellt (vgl. Nerdinger et al., 2008, S. 464 f.).

Tabelle 2.1: Drei Analyseebenen nach Goldstein.

Wo wird Training benötigt?	Was soll trainiert werden?	Wer soll trainiert werden?
<i>Organisationsbezogene Merkmale</i>	<i>Tätigkeits- bzw. Aufgabenbezogene Merkmale</i>	<i>Personenbezogene Merkmale</i>
Aussagen und Daten zu <ul style="list-style-type: none"> • übergeordneten/zukünftigen Zielen, • Bedarfen der Personalentwicklung, • Mitarbeiterförderung 	Zur Aufgabenbewältigung erforderliche Kenntnisse, Fertigkeiten, Fähigkeiten bei Tätigkeit/Position	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsvoraussetzungen? • Entwicklungspotenziale? • psychologische Tests, Leistungsbeurteilung, Mitarbeitergespräche
Ziele, Strategien, Leitlinien	Aktuelle/zukünftige Anforderungen	
	Beobachtung, Befragung	

2.2.2 Umsetzung im Projektkontext BEST WSG

Im Kontext der vorliegenden Bedarfsanalyse ergeben sich einige Einschränkungen, die eine Abweichung vom geschilderten idealtypischen Vorgehen erforderlich machen. So ist hier die Besonderheit zu berücksichtigen, dass sich die Untersuchung nicht einem einzelnen Unternehmen und dessen Zielen, Strukturen und Ressourcen widmet, sondern eine gesamte Branche – den Sozial- und Gesundheitssektor – in den Blick nimmt. Aus diesem Grund können bestimmte Arbeitsschritte, wie die Feststellung des konkreten Trainingsbedarfs, nicht detailliert in Hinblick auf eine bestehende Mitarbeiterstruktur erfolgen, sondern müssen in generalisierter Form auf alle entsprechenden Beschäftigten angewandt werden.

Die Abdeckung dreier verschiedener operativer Bereiche – Jugendhilfe, Altenhilfe und Behindertenhilfe – erfordert weiterhin eine gewisse Flexibilität oder Offenheit, um auf jeweilige Besonderheiten angemessen eingehen zu können. Aus diesem Grund ist auch eine Feedback-intensive, offene Befragungsphase, die in enger Zusammenarbeit mit Vertretern eines einzelnen Unternehmens abläuft, für die aktuelle Befragung in dieser Form nicht umsetzbar.