

Kurzfassungen der Masterarbeiten (Praxisprojekt und schriftliche Arbeit) aus der postgradualen Weiterbildung CCHRM-15 2015–2017 zum «Master of Advanced Studies in Psychology of Career Counseling and Human Resources Management MASP-CC&HRM» der Universitäten Bern und Freiburg

Für Auskünfte, Anfragen und Bemerkungen zum Inhalt der folgenden Publikationen stehen die Verfasserinnen bzw. der Verfasser zur Verfügung. Die Arbeit kann bei diesen gegen eine Kostenpauschale von CHF 20.– für Porto und Verpackung ausgeliehen werden.

Bei allen Arbeiten hat CCHRM das **Copyright**; das Kopieren mit Quellenangabe ist gestattet.

Bühler Martina Morard-Egli Martina Schönholzer Eveline	<b>Rekrutierungs- und Selektionsprozess in der Schweizer Armee</b>	GO ▼
Bruderer Stefan Siegenthaler Olivia Iris	<b>Überarbeitung der HR-Prozesse bei der Verwaltung des Kantons Aargau</b>	GO ▼
Saameli Züblin Karin Dellmann Cornelia	<b>Evaluation von Lernbildern zur Förderung der Berufswahlkompetenz für den Berufswahlunterricht</b>	GO ▼
Erni-Fellmann Irène	<b>Skill- und Grademix auf den Pflegewohngruppen der Viva Luzern AG</b>	GO ▼
Kumar Sonia Schubert Petra	<b>Neueichung des PSB-R 6-13 mit Schweizer Normen</b>	GO ▼
Meier Alexandra	<b>Job-Coaching bei Querschnittlähmung</b>	GO ▼
Criscione Loris Lenggenhager Marion	<b>Evaluation einer Schülerversion des Career Resources Questionnaire (CRQ)</b>	GO ▼
Schär Claudia	<b>Entwicklung eines integrativen Laufbahnkonzepts</b> Erhebung der individuellen Karriereorientierungen und Ableitung von Gestaltungsempfehlungen für die bedürfnisgerechte Ausgestaltung der organisationalen Dimension	GO ▼
Lüscher Mathieu Peter	<b>Einschätzung der Employability von Ratsuchenden mit einem strukturierten Interview in <i>Laufbahnberatungen Institutionen am Laufbahnzentrum der Stadt Zürich</i></b> Entwicklung und Testung eines Arbeitsmittels zur gezielten Einschätzung der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsfähigkeit von Ratsuchenden	GO ▼

<b>Problemstellung</b>	<p>Es wird untersucht, inwiefern der bestehende Personalauswahlprozess der Schweizer Armee auf Stufe der Kaderselektion sowie auf Stufe eines Selektionsverfahrens für angehendes Berufsmilitär (Selektion 1) eine empirische Validität aufweist und ob die durchgeführten Assessment Center mit dem Einsatz weiterer, wissenschaftlich fundierter Erhebungsmethoden optimiert werden können. Um dies zu testen, wurde der kognitive Leistungstest <i>BOMAT – Standard</i> sowie das <i>Inventar Sozialer Kompetenzen (ISK)</i> in das Assessment Center eingebaut. Zusätzlich wurde untersucht, inwiefern die Ausbildungsnoten eine prognostische Validität für den Berufserfolg aufweisen und ob sich die Erhebung der Schulnoten aufgrund der besseren Vergleichbarkeit zwischen den Bewerbern besser eignen würde. Ziel war es, eine vereinfachte Durchführung und eine objektive Auswertung der erhaltenen Daten zu gewährleisten.</p>
<b>Fragestellungen</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Stellt der <i>BOMAT – Standard</i> ein gutes Instrument zur Erhebung der kognitiven Leistung dar und könnte eine Implementierung des <i>BOMAT – Standard</i> in den bisherigen Auswahlprozess einen Mehrwert generieren?</li><li>2. Eignen sich die erhobenen Ausbildungsnoten (Abschlussnoten LAP, BM, Matura) für den Auswahlprozess und weisen sie einen Zusammenhang mit kognitiven Leistungstests auf, oder würde die Erhebung der Schulnoten, wie in der Literatur beschrieben, ein besserer Prädiktor für die kognitive Leistungsfähigkeit darstellen?</li><li>3. Bewährt sich die Prüfung der sozialen Kompetenzen mit dem ISK bei der Auswahl von Führungspersonen und weist der ISK nebst dem bereits durchgeführten Assessment Center einen Mehrwert auf?</li></ol>
<b>Resultate</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Es konnte aufgezeigt werden, dass sich die bisher eingesetzten Verfahren zur Selektion im militärischen Kontext gut eignen. Der <i>BOMAT – Standard</i> zeigte einen hohen positiven Zusammenhang mit der Bewertung des Gesamt-Assessments und sollte, aufgrund der vereinfachten Anwendung sowie der Wissenschaftlichkeit, in den Auswahlprozess aufgenommen werden.</li><li>2. Bei der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen den Ausbildungsnoten und dem kognitiven Leistungstest konnten, ausser bei der Gruppe mit Lehrabschlussprüfung, keine signifikant positiven Resultate gefunden werden. Die Erhebung der Schulnoten könnte sich aufgrund der Vergleichbarkeit zwischen den Bewerbern und gemäss bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnissen besser eignen. Dies müsste in einem weiteren Schritt untersucht werden.</li><li>3. Es konnte ein positiver, aber kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Sekundärskala des ISK und der Bewertung des Gesamt-Assessments aufgezeigt werden. Aufgrund der Betonung der Wichtigkeit der sozialen Kompetenzen für Führungspersonen empfehlen die Autorinnen, den ISK ebenfalls in den Auswahlprozess zu integrieren. Die Verantwortlichen erhalten dadurch ein breiteres Bild über die Fähigkeiten der Kandidaten, und dies mit wenig Mehraufwand und Kosten. Auch hierzu wären weitere Untersuchungen im Sinne einer Langzeitstudie zur Erfassung der prognostischen Validität angezeigt.</li></ol>
<b>Methodik</b>	<p>Insgesamt wurden drei Gruppen untersucht. Die erste Kaderselektion wurde wie bis anhin durchgeführt, wobei 41 Probanden das erste Assessment Center und 14 Probanden das zweite Assessment Center durchliefen.</p> <p>In der zweiten Kaderselektion wurde neu der <i>BOMAT – Standard</i> eingeführt. Die Stichprobe umfasst 52 Probanden, die am ersten Assessment Center teilnahmen, und eine Stichprobe von 23 Probanden, die am zweiten Assessment Center teilnahmen.</p> <p>In der Selektion für angehendes Berufsmilitär umfasst die Stichprobe 18 Personen. Neu wurde der ISK zur Erhebung der sozialen Kompetenzen eingeführt. Es wurde beobachtet, inwiefern sich dieser für den Auswahlprozess an Führungspersonen eignet und somit in das Assessment Center integriert werden könnte. Die Berechnungen wurden anhand von Korrelationen vorgenommen.</p>
<b>Theoretischer Hintergrund</b>	<p>Kognitive Leistungstests gelten in der Literatur als die prognostisch validesten Verfahren für die Vorhersage des Berufserfolgs (Schmidt &amp; Hunter, 1998). Die Schulnoten der Bewerber werden in der Vorauswahl der Rekrutierung häufig beachtet. Es werden hohe Zusammenhänge zwischen Schulnoten und Intelligenz bestätigt (Rastetter, 1999).</p> <p>Soziale Kompetenzen gewinnen bei der Personalauswahl, vor allem auf Stufe der Fach- und Führungskräfte, zunehmend an Beachtung (Kanning &amp; Schuler, 2014; Sarges &amp; Weinert, 2000). Sozial kompetente Personen erbringen eine höhere aufgabenbezogene Leistung (Wong &amp; Law, 2002) und handeln stärker organisationsförderlich (Wesche &amp; Muck, 2010).</p>
<b>Verfasserteam</b>	<p><b>Martina Bühler</b>, M Sc <a href="mailto:martina.buehler27@gmail.com">martina.buehler27@gmail.com</a></p> <p><b>Martina Morard-Egli</b>, M Sc <a href="mailto:martina.morard@gmail.com">martina.morard@gmail.com</a></p> <p><b>Eveline Schönholzer</b>, M Sc <a href="mailto:eveline.schoenholzer@gmx.ch">eveline.schoenholzer@gmx.ch</a></p>

**Problemstellung** Die Masterarbeit hat die Prozesse des Human Resources Management (HRM) der Verwaltung des Kantons Aargau zum Thema. Einer der beiden Verfasser (Stefan Bruderer) arbeitete im Rahmen seiner Anstellung beim Kanton Aargau im Projekt «HR-Prozesse» mit. Die Ziele dieses Projekts bestanden darin, die bestehenden HR-Prozesse der kantonalen Verwaltung zu ordnen, zu aktualisieren, wo nötig neu zu definieren und zu dokumentieren. Übergreifendes Ziel des Projekts war es, dass die HR-Prozesse in der Verwaltung des Kantons Aargau qualitativ hochstehend, zeitgemäss und standardisiert ausgeführt werden.

**Fragestellung** Wir haben zwei Teilbereiche aus dem Gesamtprojekt ausgewählt und uns auf zwei Fragestellungen beschränkt:

1. Welchen Qualitätsgrad haben HR-Prozesse in der Verwaltung des Kantons Aargau?
2. Wie kann der Gewinnungsprozess der Verwaltung des Kantons Aargau überarbeitet werden, dass er sowohl wissenschaftlichen Ansprüchen genügt wie auch den Erfordernissen der Praxis entspricht?

**Resultate** Die Untersuchung der ersten Fragestellung hat gezeigt, dass der Kanton Aargau bereits über einige vielversprechende Ansätze eines professionellen HR-Prozessmanagements verfügt und diese im Rahmen des Projekts «HR-Prozesse» weiterentwickelt, systematisiert und nachhaltig gestaltet. Damit macht der Kanton Aargau einen grundlegenden ersten Schritt hin in Richtung Prozessexzellenz der HR-Prozesse.

Die Bearbeitung der zweiten Fragestellung hat gezeigt, dass der bestehende Rekrutierungsprozess weitestgehend den Anforderungen der Praxis entspricht. Aus der wissenschaftlichen Perspektive kann eine Überarbeitung vor allem durch die Einführung eines multimodalen Verfahrens bei der Personalauswahl, zum Beispiel durch das Multimodale Interview (MMI), eine Optimierung bewirken.

**Methodik** Zur Untersuchung der ersten Fragestellung wurde eine Reifegradanalyse durchgeführt. Verwendet haben wir ein Reifegradmodell, das auf dem bekannten EFQM-Modell für Excellence basiert.

Zur Untersuchung der zweiten Fragestellung wurden qualitative Methoden angewandt. Das Forschungsdesign entspricht einer Einzelfall-Dokumentenanalyse nach Mayring (2016). Grundlage für die Analyse bildete der bestehende und aktuell noch gültige Rekrutierungsprozess der Verwaltung des Kantons Aargau unter Einbezug aller hierfür bisher verwendeten Unterprozesse und Dokumente.

**Theoretischer Hintergrund** Zur Beantwortung der ersten Fragestellung wurden Theorien aus dem Bereich des Qualitäts- und des Prozessmanagements hinzugezogen. Im Bereich des Qualitätsmanagements bildet das EFQM-Modell für Excellence das Referenzmodell. Im Bereich des Prozessmanagements geht es um Theorien und Modelle, wie Prozesse analysiert und konzipiert, gesteuert und optimiert sowie strategisch gemanagt werden (Wagner & Patzak, 2015).

Zur Beantwortung der zweiten Fragestellung wurden Konzepte und Modelle aus der psychologischen Eignungsdiagnostik verwendet. Diese beziehen sich insbesondere auf den Prozess der Personaldiagnostik nach Kanning et al. (2008).

**Verfasserteam** Stefan Bruderer, M Sc UZH, Psychologe  
[andrea.jaggi@gmx.net](mailto:andrea.jaggi@gmx.net)

Olivia Iris Siegenthaler, M Sc UZH, Psychologin  
[lara.gossweiler@icloud.com](mailto:lara.gossweiler@icloud.com)

- Problemstellung** Die Berufswahl bzw. der Übergang von der Schule in eine Grundbildung oder weiterführende Ausbildung ist eine, der grossen Herausforderungen im Jugendalter. Die Schule wie auch die Berufsberatung möchte mit unterschiedlichen Interventionen die Jugendlichen in diesem komplexen Prozess unterstützen. Das Berufswahltagbuch von Egloff und Jungo gilt als beliebtes und umfassendes Lehrmittel für die Berufswahlvorbereitung. Das Lehrmittel möchte die Berufswahlkompetenz der Schülerinnen und Schüler (SuS) in verschiedenen Dimensionen fördern. Als Ergänzung wurden Lernbildfolgen erstellt, welche die Jugendlichen unterstützen sollen, relevante Informationen für die Berufswahl selbständig, online zu finden und damit verschiedene Aspekte der Berufswahlbereitschaft zu begünstigen.
- Fragestellungen** Das Hauptziel der Evaluation war es, die Meinung der 187 SuS sowie der 9 Lehrpersonen zur Anwenderfreundlichkeit und Wirksamkeit der Lernbildfolgen für die Förderung der Berufswahlkompetenz in der Dimension «Kenntnisse über die Berufswelt» zu erheben.  
Ferner interessierte uns, ob sich die Beurteilung der Nützlichkeit und Wichtigkeit der Lernbildabfolgen von den SuS mit deutscher Muttersprache von denjenigen mit anderer Muttersprache unterscheidet. Wir vermuteten weiter, dass diese Aspekte von SuS aus tieferer Schulstufe positiver beurteilt werden, da sie gemäss lerntheoretischen Annahmen mehr von bildlichen Darstellungen profitieren können als ihre Kollegen aus höheren Schulstufen bzw. mit mehr Vorwissen.  
Gleichzeitig wurde mittels Vor- und Nachbefragung die Veränderung der Selbstbeurteilung der Berufswahlkompetenz in der Dimension «Kenntnisse über die Berufswelt» der Jugendlichen untersucht.
- Resultate** Die Evaluation hat gezeigt, dass es bei Jugendlichen wie auch Lehrpersonen ein Bedürfnis nach einem Arbeitsinstrument gibt, das stärker mit Bildern arbeitet und mit weniger Text auskommt. Insbesondere konnten Jugendliche mit Migrationshintergrund und aus tieferen Schulniveaus gefördert werden, die zentralen Schritte des Berufswahlprozesses selbständig zu bewältigen und ihre Berufswahlkompetenz zu steigern. Ein Viertel der Befragten möchte allerdings trotz der positiven Ergebnisse eher nicht mehr mit Lernbildern arbeiten. Eine Überarbeitung der Lernbilder, die das Bildverstehen sowie die affektive als auch motivationale Funktion derselben optimiert, könnte zu einer verbesserten Akzeptanz beitragen. Zudem ist es wünschenswert, die Lernbildabfolgen bereits anfangs des achten Schuljahres zur Verfügung zu stellen, damit die SuS möglichst viel profitieren können. Weiter könnte eine enger begleitete Einführung der Lernbilder durch die Lehrperson den Nutzen derselben für die Jugendlichen steigern.
- Methodik** Mit je einem Fragebogen wurde die Meinung der 187 Schüler sowie der 9 Lehrpersonen zur Verständlichkeit und Nützlichkeit der Lernbildfolgen erhoben. Gleichzeitig wurde mittels Vor- und Nachbefragung die Veränderung der Berufswahlkompetenz hinsichtlich der Dimension «Kenntnisse über die Berufswelt» der Jugendlichen untersucht. Die erhobenen Daten wurden mittels SPSS zuerst deskriptiv ausgewertet. Anschliessend wurden die Evaluationsfragen dargestellt. Dazu wurden Häufigkeiten und Mittelwerte gerechnet. Die Rückmeldungen der Lehrpersonen wurden beschreibend miteinbezogen. In einem weiteren Schritt wird auf die Berufswahlkompetenz eingegangen und mittels T-Tests auf Unterschiede der Mittelwerte untersucht.
- Theoretischer Hintergrund** Die Berufswahl bzw. der Übergang von der Schule in eine Grundbildung oder weiterführende Ausbildung stellt aus entwicklungspsychologischer Sicht hohe Anforderungen an die Jugendlichen und gilt als komplexer Prozess. Die Berufswahlbereitschaft ist die Voraussetzung, dass sich die Jugendlichen mit ihrer Identität auseinandersetzen, Interesse an der Exploration der Arbeits- und Berufswelt entwickeln, die relevanten Informationen finden als auch verarbeiten und sich schliesslich entscheiden können. Dieser Prozess kann durch geeignete Interventionen gefördert werden. Hier setzt das Berufswahltagbuch an, das einerseits spezifische Prozessphasen berücksichtigt und andererseits das Kooperationsmodell der Berufswahl.  
Verschiedene Studien haben ergeben, dass bildhafte Darstellungen mit Text das Verständnis eines Wissensinhaltes besser fördern konnte, als nur Bild oder nur Text. Es müssen aber verschiedene Variablen der Bildgestaltung berücksichtigt werden, um die gewünschte Lernförderung zu erzielen. Ein optimales Bild muss das natürliche als auch das indikatorische Bildverstehen gewährleisten. Ein gelungenes Lernbild stellt daher sicher, dass der Lernende es vollständig erfassen und verstehen kann und daher seine kognitive Struktur zu erweitern vermag. Eine lernfördernde Wirkung kann nur erzielt werden, wenn das Lernbild zielgruppenadäquat ist, die technische und ästhetische Visualisierung von hoher Qualität ist und es den Sachverhalt korrekt abbildet.

- Problemstellung** In der vorliegenden Arbeit wird die Relevanz der Einführung des Praxisprojekts Skill- und Grademix in der Pflegeunternehmung Viva Luzern AG mit Fokus auf die Ausbildungen im Gesundheitswesen, der Entwicklung der Kosten im Gesundheitswesen, der Entwicklung der Gesellschaft und der Beschäftigung, den technologischen Wandel, das pflegerische Organisationsmodell der Bezugspflege, den idealen Skill- und Grademix und die Zukunftssicherung durch Personalentwicklung beschrieben. Im Zentrum der gestaffelten Einführung des Praxisprojekts Skill- und Grademix auf den 41 Wohngruppen der Viva Luzern AG steht die inhaltliche Umsetzung des Stellenplanschlüssels (20% Niveau A, 35% Niveau B und 45% Niveau C). Als Grundlage für die Einführung des Praxisprojekts diente eine detaillierte Projektorganisation.
- Fragestellungen** Es soll geprüft werden, ob die Einführung des Praxisprojekts Skill- und Grademix einen Unterschied bewirkt in der Anzahl Kündigungen in den Jahren 2014, 2015 und 2016. Ebenfalls wird anhand von Befragungsergebnissen von 2012 und 2016 untersucht, ob die Einführung der Bezugspersonenpflege zu mehr positiven Äusserungen bei den Bewohnenden mit guter Gesundheit führt. Mehrere deskriptive Fragestellungen werden in Berichtsform im Anhang der Masterarbeit beantwortet.
- Resultate** Die vertiefte Einführung der Delegation und Bezugspflege führte nicht zu einem Unterschied in der Anzahl der Kündigungen. Die Anzahl der positiven Äusserungen der Bewohnenden hat sich von 2012 bis 2016 im positiven Sinne verändert. Im Praxisbericht werden weitere Ergebnisse aus der rollenden Umsetzung des Praxisprojekts anhand von mehreren deskriptiven Fragestellungen erläutert.
- Methodik** Im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit wird die Fragestellung zum Unterschied in der Anzahl der Kündigungen in den Jahren 2014, 2015 und 2016 und die zweite Hypothese, ob die Einführung der Bezugspersonenpflege zu mehr positiven Äusserungen bei den Bewohnenden mit guter Gesundheit geführt hat, mittels T-Testverfahren ausgewertet. Die deskriptiven Fragestellungen werden im Praxisbericht im Anhang dieser Arbeit anhand der betriebseigenen Controlling- und Befragungsinstrumente beschreibend ausgewertet.
- Theoretischer Hintergrund** Die in den theoretischen Grundlagen vorgestellten Forschungsbefunde, zeigen deutlich die Relevanz der Thematik des sinnvollen Skill- und Grademix auf den Pflegewohngruppen. Insbesondere die Überlegungen zur Integration der neuen Berufsgruppen in die Organisations- und Aufgabenstruktur machen deutlich, welche Chancen in der Anpassung der pflegerischen Organisationsmodelle liegt (Abt et al., 2007; Beck & Gschwindner, 2008). Umso wichtiger sind diese Überlegungen, wenn der prognostizierte Fachkräftemangel und die Entwicklung der steigenden Kosten im Gesundheitswesen ebenfalls beachtet werden (Jaccard Ruedin et al., 2009, Bayer-Oglesby & Höpflinger, 2010). Der sinnvolle Einsatz der Mitarbeitenden in ihren individuellen Kompetenzen, schafft gemäss Dubois und Singh (2009) zeitliche Ressourcen, die vor allem auch von den Fachkräften für weitere Tätigkeiten genutzt werden können.
- Die Realisierung des Projekts auf den Pflegewohngruppen gibt der Pflegeunternehmung die Möglichkeit, mit dem genehmigten Stellenplan direkt Einfluss zu nehmen auf den Skill- und Grademix und die pflegerischen Organisationsform. Von der in der Projektumsetzung priorisierten Bezugspflege wird erwartet, dass die Verantwortlichkeit der dipl. Pflegefachpersonen gestärkt wird und dass sowohl Bewohnende wie Angehörige und die Teammitarbeitenden profitieren (Rogner & Zürcher, 2011).
- Verfasserin** Irène Erni-Fellmann, M Sc, Psychologin FSP  
[simone.reinauer@gmx.ch](mailto:simone.reinauer@gmx.ch)

**Problemstellung** Das Prüfsystem für Schul- und Bildungsberatung (PSB) ist ein häufig angewendetes Instrument zur Darstellung des Leistungsprofils einer Person. Wolfgang Horn entwickelte 1969 eine erste Version; 2003 wurde die Fassung von den Autoren Horn, Lukesch, Mayrhofer und Kormann revidiert. Die Schweizer Normen des PSB-R 6-13 stammen aus dem Jahr 2006 und sind bereits 11 Jahre alt.

Normen sollten gemäss Schallberger (1991) alle 5–10 Jahre erneuert werden. Dies kam aufgrund der festgestellten Veränderungen der IQ-Werte über die Zeit (vgl. Flynn, 1987, 2012; Sundet et al. 2004, 2008). Aus diesem Grund wird es Zeit, die Normen auf ihre Aktualität hin zu prüfen.

**Fragestellung** Können die Schweizer Normen von 2006 noch angewendet werden, oder braucht es eine neue Normierung?

**Resultate** In die Berechnungen flossen 534 Datenblätter aus 6 Kantonen ein. Im Vergleich zu den Normen aus dem Jahr 2006 konnten signifikante Unterschiede in 4 Subtests sowie 2 Faktoren nachgewiesen werden. Das Erstellen neuer Normen war aus diesem Grund sinnvoll. Aufgrund von Gruppenvergleichen zeigten sich statistisch relevante Unterschiede in den beiden Testformen A und B. Ausserdem unterschieden sich in der Testform A die zwei untersuchten Klassenstufen signifikant voneinander. Deshalb entschied man sich, separate neue Normen für die Testform A für die 8. und die 9. Klasse, sowie für die B zu erstellen.

**Methodik** Für die Datenerhebung, wurden die Diagnostikverantwortlichen der kantonalen Berufs-, Studien- und Laufbahnberatungsstellen der Deutschschweizer Kantone angeschrieben. Die Datenerhebung wurde von ausgebildeten Berufsberatern oder von in den PSB-R 6-13 eingearbeitete Personen durchgeführt. Die Stichprobe setzte sich aus Jugendlichen im Alter zwischen 13 und 17 Jahren zusammen, die die 8. oder 9. Klasse besuchten. Die Stichprobenbildung erfolgte nach einem definierten Quotenplan. Die Stichprobe wurde mit der von 2006 mittels t-Test für unabhängige Stichproben verglichen. Die jeweiligen Gruppenunterschiede der aktuellen Stichprobe wurden ebenfalls mit dem t-Test für unabhängige Stichproben überprüft. Die Konstruktvalidität wurde ergänzend überprüft. Dazu wurde eine Faktorenanalyse gerechnet.

**Theoretischer Hintergrund** In der Psychologie spielt das Thema der Intelligenz immer wieder eine wichtige Rolle. Es existieren unterschiedliche Intelligenztheorien. Spearman (1904) geht von einem Faktor der generellen Intelligenz aus, dem g-Faktor. Dieser wird durch einen aufgabenspezifischen Faktor s ergänzt. Der g-Faktor sagt gemäss Spearman eine generelle Fähigkeit voraus, unterschiedliche Aufgaben mehr oder weniger gut zu lösen. Der s-Faktor ist die Fähigkeit, eine spezifische Aufgabe richtig zu lösen. Somit gibt es so viele verschiedene s-Faktoren wie es Aufgaben gibt. Thurstone (1938) anerkannte den generellen Faktor, welcher die Leistungen vorhersagt. Jedoch ging er davon aus, dass es eine begrenzte Anzahl sogenannter primary mental abilities gibt (number, word fluency, space, verbal comprehension, memory, inductive reasoning, perceptual speed). Der PSB-R 6-13 basiert auf diesen primary mental abilities. Horn, Lukesch, Mayrhofer und Kormann verbanden diese Theorie mit der von Jäger (1982), welche vier operative Einheiten (Bearbeitungsgeschwindigkeit, Gedächtnis, Einfallsreichtum und Verarbeitungskapazität) und drei inhaltsgebundene Einheiten (sprach-, zahl- und anschauungsgebunden) unterscheidet. Sie bildeten ein hierarchisches Modell, welches aus den neun Subtests besteht. Diese erfassen zum Teil auch schulbezogenes Wissen. Die Subtests zählen jeweils zu einem der drei Faktoren (Verbal-, Reasoning- oder Konzentrationsfaktor), die sich in einen Gesamtleistungswert zusammenfassen lassen. Die Gütekriterien können als genügend bis gut bewertet werden. Somit ist der PSB-R 6-13 ein valides Instrument, um die kognitive Leistung zu messen.

**Verfasserteam** Petra Schubert, M Sc in Psychologie  
[petra.schubert@gmx.ch](mailto:petra.schubert@gmx.ch)

Sonia Kumar, M Sc in Psychologie  
[sonia.kumar@gmx.ch](mailto:sonia.kumar@gmx.ch)

- Problemstellung** Querschnittgelähmte werden aus dem Alltag gerissen und müssen sich zuerst mit ihrer neuen Situation abfinden. Alles geht langsamer, benötigt mehr Zeit. Vieles ist nicht mehr möglich, was vor dem Ereignis selbstverständlich war. Dennoch möchten sie ins Erwerbsleben zurückkehren, denn letztlich bedeutet die Integration in den Arbeitsmarkt auch eine Integration in die Gesellschaft. Gerne nutzen sie daher das Angebot eines Job-Coachings, um den beruflichen Wiedereinstieg besser zu meistern. Auch von Seiten der IV ist es ein grosses Anliegen, eine berufliche Eingliederung vor einer definitiven Rente zu erwirken.
- Fragestellungen** Ziel der vorliegenden Masterarbeit ist es zu untersuchen, ob es einen Zusammenhang gibt zwischen Alter bei Querschnittlähmung und Arbeitspensum bei Wiedereinstieg sowie zwischen Läsionshöhe und Arbeitspensum bei Wiedereinstieg. Allgemein wird davon ausgegangen, dass je höher das Alter bei Querschnittlähmung ist, desto tiefer ist das Arbeitspensum bei Wiedereinstieg, und je höher die Läsion ist, umso tiefer ist das Arbeitspensum bei Wiedereinstieg. Möglicherweise ist diese Annahme nicht allgemeingültig. Zudem sollte geprüft werden, ob ein Zusammenhang besteht zwischen dem Alter «heute» und dem Arbeitspensum «heute» sowie ob es einen Zusammenhang gibt zwischen der Läsionshöhe und dem Arbeitspensum «heute». Für die Abteilung Para-Work sind diese Erkenntnisse von grosser Bedeutung und sollten in der Praxis berücksichtigt werden.
- Resultate** Die Resultate der vorliegenden Untersuchung zeigen, dass es einen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Alter bei Querschnittlähmung und dem Arbeitspensum beim Wiedereinstieg gibt. Hingegen konnte kein signifikanter Zusammenhang gefunden werden zwischen der Läsionshöhe und dem Arbeitspensum beim Wiedereinstieg.
- Methodik** Die Untersuchung der Fragestellungen erfolgte quantitativ post-hoc mittels Zusammentragen der Daten aus den Krankenakten, Datenfiles, Versicherungsverträgen und Verlaufsprotokollen von 42 Klienten, welche ein Job-Coaching in Anspruch nahmen, über einen Zeitraum von 5 Jahren. Haupt- und Nebenhypothesen sowie die Subgruppen-Analysen wurden einseitig mittels Spearman-Rho Rangkorrelation getestet. Die Häufigkeitsverteilungen wurden mittels deskriptiver Datenanalyse erhoben, die Geschlechterverteilung mittels  $\chi^2$ -Analyse überprüft. Der Gruppenunterschied – Einfluss des Alters auf die Bereitschaft, eine Umschulung zu machen – wurde mit dem Mann-Whitney-U-Test untersucht und die entsprechende Altersverteilung der beiden Gruppen mittels Box Plot dargestellt.
- Theoretischer Hintergrund** Bei einigen Fragestellungen fliessen motivationspsychologische Aspekte bei anderen paraplegiologische Aspekte mit ein.
- Verfasserin** Alexandra Meier, M Sc UZH in Psychologie

- Problemstellung** Obschon eine Fülle an theoretischen und empirischen Befunden zur erfolgreichen Berufs-, Ausbildungs- und Studienwahl sowie der subjektiv und objektiv erfolgreichen Laufbahngestaltung vorliegt, konnte diese Grundlage bisher kaum praktikabel und ökonomisch auf die Praxis der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung heruntergebrochen werden. Entweder beschränken sich die Befunde auf Teilaspekte der erfolgreichen Berufs-, Ausbildungs- und Studienwahl oder der Laufbahngestaltung oder es fehlten zeitgemässe und wissenschaftlich evaluierte Anwendungsmöglichkeiten für die Praxis. Dementsprechend ist es im Einzelfall oft schwierig, eine umfassende Standortbestimmung von wissenschaftlich etablierten, erfolgsrelevanten Faktoren und deren Ausprägung mit den Kunden der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung vorzunehmen und ebensolche Interventionen gezielt anzubringen. Andreas Hirschi hat mit dem Karriere-Ressourcen-Modell verschiedene Prädiktoren von objektivem und subjektivem Berufserfolg zusammengefasst und mit seinem Team den Career Resources Questionnaire (CRQ) entwickelt. Ressourcen werden dabei als alles das aufgefasst, was dem Individuum hilft, seine Karriereziele zu erreichen. Für den CRQ wurden lediglich entwickelbare Ressourcen ausgewählt. Mit dem CRQ soll es im Einzelfall möglich werden, die Ausprägung berufsrelevanter Ressourcen, wie sie in der wissenschaftlichen Literatur beschrieben sind, innerhalb kurzer Zeit festzustellen und deren Entwicklung zielgerichtet zu fördern. Der CRQ existierte bisher nur in einer Version für Studierende und Berufstätige. In dieser Arbeit wurden erste Schritte unternommen, um den CRQ für die umfassende Standortbestimmung von Jugendlichen beim Übergang von der Volksschule zur erstmaligen beruflichen Ausbildung zugänglich zu machen (CRQ Schüler). Die Arbeit diskutiert zudem Anwendungsmöglichkeiten des CRQ in der Arbeit mit diesen Jugendlichen.
- Fragestellungen** Der CRQ von Hirschi und Kollegen (2012) wurde für Jugendliche am Übergang von der Volksschule zur Beruflichen Grundbildung entsprechend angepasst und an einer Stichprobe von 189 Schülerinnen und Schülern im vorletzten obligatorischen Oberstufenschuljahr teilevaluiert. Die Fragestellungen befassten sich mit der Reliabilität (interne Konsistenz) und der konvergenten Validität des Fragebogens.
- Resultate** Für alle Skalen des CRQ Schüler konnten fünf bis sechs Items mit hohen Trennschärfen identifiziert sowie mindestens zufriedenstellende interne Konsistenzen als Reliabilitätsfaktor ermittelt werden. Als Mass der konvergenten Validität konnten in gezielten Hypothesen zudem für alle Skalen des CRQ Schüler statistisch bedeutsame Zusammenhänge mit inhaltlich verwandten und etablierten Skalen und Messinstrumenten gefunden werden. Mit diesen Resultaten und den gesammelten Daten ebnet diese Arbeit den Weg für weitere Untersuchungen und die Fertigstellung des CRQ Schüler als umfassendes Messinstrument für Prädiktoren von objektivem und subjektivem Berufserfolg für Schülerinnen und Schüler und dessen Einsatz als Standortbestimmungsinstrument im Selbstexplorationsverfahren und den Einsatz durch unterstützende Akteure beim Übergang von der Volksschule in die Berufswelt.
- Methodik** Die Evaluation umfasste eine Stichprobe von 189 Schülerinnen und Schüler im vorletzten obligatorischen Oberstufenschuljahr der Schweiz aus unterschiedlichen Niveaustufen (Grundanspruch und erweiterter Anspruch). Die Schülerversion des CRQ umfasste vier Bereiche mit zwölf Skalen: Wissen & Kompetenzen (Berufliche Fähigkeiten, Wissen über den Lehrstellenmarkt, Allgemeine Fähigkeiten), Motivation (Wichtigkeit der Arbeit, Zutrauen, Klarheit), Soziale Unterstützung (Schule, Familie, Freunde) und Aktivitäten (Neugier, Informieren über Möglichkeiten, Selbstexploration). Die totale Itemanzahl umfasste 74 Items, welche mit einer 5-Punkt-Likert-Skala erhoben wurden. Die Validitätsskalen zur Erfassung der konvergenten Validität waren: Berufliche Identität (Jörin, Stoll, Bergmann & Eder, 2013), Soziale Unterstützung (Hirschi & Freund, 2014), Berufliche Selbstwirksamkeit (Rogotti, Schyns & Mohr, 2008), Entscheidungs-Selbstwirksamkeit (übersetzt von Lent, Ezeofor, Morrison, Penn & Ireland, 2016), Berufsexploration (Hirschi, 2009), Karriere-Anpassungsfähigkeit (Maggiori, Rossier & Savickas, 2015), Work role importance (Amatea, Cross, Clark & Bobby, 1986), Proteische Karriere-Orientierung (Porter, Woo & Tak, 2016). Als Mass für die interne Konsistenz wurde für alle Skalen der CRQ Schülerversion Cronbachs Alpha ermittelt. Zur Überprüfung der konvergenten Validität wurden Korrelationen nach Spearman berechnet. Zusätzlich wurden für alle Items die Itemkennwerte, Trennschärfen und die Interkorrelationen der Skalen berechnet. Zum Vergleich mit den Konstruktionsartikeln wurden für die Validitätsskalen ebenfalls die internen Konsistenzen berechnet.



## **Theoretischer Hintergrund**

Die theoretische Grundlage dieser Arbeit umfasst neben den Arbeiten von Hirschi und Kollegen zum Karriere-Ressourcen Modell (2012; in Druck) mit den allgemeinen Faktoren für objektiven und subjektiven Berufserfolg auch die bisher international diskutierten Faktoren für die erfolgreiche Gestaltung des Übergangs von der Volksschule zur erstmaligen beruflichen Ausbildung und deren Messinstrumente. Dazu zählt insbesondere das Konzept der Career Adaptability von Savickas (2012), die Konzepte der Berufswahlreife von Super und Crites (1953, 1973) sowie die deutschen Anpassungen deren Messinstrumente (e.g. EBWA, 1986), das Kooperations- und Pyramidenmodell der Berufswahlbereitschaft von Egloff und Jungo (2015) und das Modell der Übergangsbereitschaft von Hirschi und Läge (2006). Als Vertreter moderner Laufbahnmodelle wurden das Konzept der Arbeitsmarktfähigkeit und der Proteischen Karriere-Orientierung beigezogen.

## **Verfasserteam**

**Loris Criscione**, M Sc, Psychologe  
[loris.criscione@gmx.ch](mailto:loris.criscione@gmx.ch)

**Marion Lenggenhager**, M Sc, Psychologin  
[marion.lenggenhager@bluemail.ch](mailto:marion.lenggenhager@bluemail.ch)

[TOP](#) [NEXT](#)  
▲ ▼

## Erhebung der individuellen Karriereorientierungen und Ableitung von Gestaltungsempfehlungen für die bedürfnisgerechte Ausgestaltung der organisationalen Dimension

- Problemstellung** Aufgrund erheblicher Veränderungen des ökonomischen Systems und einem damit einhergehenden Gesellschafts- und Wertewandel kam es in den letzten Jahrzehnten zu einer «Erosion des traditionellen Karriereverständnisses» (Lau, 2007, S. 121). Während Karrieren in den 70er Jahren noch stark mit einer Organisation verbunden waren und fremdgesteuert einem linearen Verlauf folgten, ist seit den späten 80er Jahren eine Verflachung der Hierarchien und damit verbunden eine Verminderung der Möglichkeiten zum linearen Aufstieg beobachtbar. Das unternehmensseitige Versprechen, für die Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden zu sorgen, rückt zunehmend an die Stelle der Zusicherung des beruflichen Aufstiegs (Fugate & Kinicki & Ashforth, 2004). Um die in wissens- und innovationsbasierenden Unternehmen dringend benötigten Knowledge Workers (Kels, Clerc & Artho, 2015) zu entwickeln und zu binden, sind integrative Laufbahnmodelle, die sowohl den Bedürfnissen des Unternehmens als auch den Bedürfnissen der Mitarbeitenden Rechnung tragen, zentral.
- Fragestellungen und Hypothesen** Die Erhebung der individuellen Karriereorientierungen und damit verbundenen Präferenzen für Laufbahnwege im Unternehmen steht im Zentrum der Arbeit. Die Erkenntnisse aus der Untersuchung der individuellen Dimension bilden die Grundlage für eine bedürfnisgerechte Ausgestaltung des Laufbahnkonzepts auf der organisationalen Seite.
- Resultate** Aus der Untersuchung wurde ersichtlich, dass alle vier Formen der Karriereorientierungen nach Gerber, Wittekind, Grote und Staffebach (2009) im Unternehmen vorhanden sind. Während die Mehrheit der Befragten eine traditionelle Orientierung aufweist, ist auch eine starke Ausprägung der eigenverantwortlichen Orientierung erkennbar – mit den verschiedenen Karriereorientierungen gehen unterschiedliche soziodemografischen Variablen und Präferenzen für Laufbahnwege einher. So wies die statistische Analyse auf signifikante Zusammenhänge zwischen den Karriereorientierungen und den Variablen *Präferenz für Laufbahnpfade*, *Alter*, *Beschäftigungsgrad* und *Bildungsstand* hin. Der Zusammenhang zwischen den Karriereorientierungen und der Dauer der Betriebszugehörigkeit sowie dem Geschlecht war hingegen nicht signifikant. Sowohl die konzeptionellen Grundlagen als auch die empirischen Erkenntnisse führen zur Feststellung, dass ein integratives Laufbahnmodell einen idealtypischen Rahmen für die Planung und Umsetzung von Entwicklungsschritten im Unternehmen bieten soll, jedoch durch individualisierte Laufbahnelemente zu ergänzen ist, um so den spezifischen Ansprüchen der unterschiedlichen Karriereorientierungen Rechnung zu tragen. Da sich die Arbeitsmarktfähigkeit eines Unternehmens massgeblich aus der Arbeitsmarktfähigkeit seiner Mitarbeitenden ableitet (Schmid, 2013), üben solche unternehmensseitigen Investitionen einen nicht zu vernachlässigenden Einfluss auf die Loyalität und Bindung der Mitarbeitenden aus und stellen im Sinne einer Investition in das Wissenskapital den Wettbewerbsvorteil sicher.
- Methodik** Mittels einer Fragebogenerhebung wurden die zentralen Konstrukte basierend auf dem Modell von Gerber et al. (2009a) operationalisiert. Von den 595 angeschriebenen Mitarbeitenden und Führungspersonen verschiedener Querschnitts- und Kundenprozesse reichten 359 Personen einen vollständig ausgefüllten Fragebogen ein. Die Auswertung der Karriereorientierungen mittels einer latenten Klassenanalyse und die Untersuchung der Hypothesen bezüglich des Zusammenhangs zwischen der Karriereorientierung und Präferenz für einen zukünftigen Laufbahnweg beziehungsweise der Karriereorientierung und verschiedener soziodemografischer Variablen mittels Chi-Quadrat-Tests schuf die Grundlage zur Ableitung konkreter Gestaltungsempfehlungen für die organisationale Dimension.
- Theoretischer Hintergrund** Für die Entwicklung eines Laufbahnmodells genügt eine einseitige Fokussierung auf das Individuum, wie sie den meisten psychologischen Theorien zu Grunde liegt, nicht; auch die mit der klassisch-ökonomische Sichtweise assoziierte Karrierevorstellung im Sinne einer mechanistischen Leiter vermag den heutigen, dynamischen Laufbahnprozessen nicht beizukommen. Inkson und King (2011) integrieren die beiden Betrachtungswinkel und bilden in ihrem Modell basierend auf dem psychologischen Vertrag die individuellen und organisationalen karriereentwicklungsbezogenen Investitionen in die Gegenseite ab und zeigen auf dieser Basis entstehende Wechselwirkungen auf. Das Modell bildet deshalb die Basis zur Ausarbeitung des integrativen Laufbahnkonzepts.

# Einschätzung der Employability von Ratsuchenden mit einem strukturierten Interview in Laufbahnberatungen Institutionen am Laufbahnzentrum der Stadt Zürich

## Entwicklung und Testung eines Arbeitsmittels zur gezielten Einschätzung der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsfähigkeit von Ratsuchenden

- Problemstellung** Laufbahnberatungen unterstützen Ratsuchende bei der Gestaltung der beruflichen Laufbahn in verschiedensten Situationen, beispielsweise bei der Integration in die Arbeitswelt oder bei beruflichen Übergängen. Bei Laufbahnberatungen im Auftrag von Drittinstitutionen wie RAV oder Sozialbehörden liegt der Fokus oft auf einer möglichst schnellen und nachhaltigen (Wieder-) Eingliederung in den ersten Arbeitsmarkt aufgrund der vorhandenen Fähigkeiten, Erfahrungen und Ressourcen. Auf Anregung der damaligen Bereichsleitung Laufbahnberatung des Laufbahnzentrums der Stadt Zürich sollte daher ein strukturiertes Interview als standardisiertes Arbeitsmittel entwickelt werden, das in Beratungsgesprächen eine schnelle Einschätzung der Employability im breiten Verständnis von Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsfähigkeit auf der Grundlage validierter Konzepte ermöglicht. Aufgrund dieser Einschätzung sollten zielführende Massnahmen zur Stärkung der Employability entwickelt werden können.
- Fragestellungen und Hypothesen** Die Studie untersucht, welche Merkmale und Faktoren der Employability von Laufbahnberatungspersonen als beraterrelevant eingeschätzt werden und wie diese mit einem strukturierten Interview erfasst werden können. Weiter wurde der Frage nachgegangen, welche Zusammenhänge zwischen dem entwickelten Interview und dem Karriere-Ressourcen-Fragebogen CRQ bezüglich konzeptuell verwandter Konstrukte bestehen. Zuletzt wurde untersucht, wie das Employability-Interview von den Beratungspersonen nach der Testphase im Vergleich zum CRQ hinsichtlich Nutzen und Akzeptanz eingeschätzt wird.
- Resultate** Aufgrund der Einschätzungen der Beratungspersonen umfasst das Interview insgesamt 10 beraterrelevante Merkmale und Faktoren der Employability. Jedes Interviewmerkmal ist in Form einer skalenbasierten Selbsteinschätzung durch die ratsuchende Person sowie einer Fremdeinschätzung der Beratungsperson anhand ankerbasierter Kategorien ausgestaltet. Im Rahmen der Testphase des Interviews bestätigen sich in vier von sechs Fällen die erwarteten Zusammenhänge der Selbsteinschätzung des Interviewmerkmals mit dem Werten der konzeptuell verwandten Karriere-Ressource. In der Einschätzung von Nutzen und Akzeptanz des Interviews durch die Beratungspersonen ergeben sich mit einer Ausnahme keine Unterschiede im Vergleich zur Einschätzung des CRQ. Die Einschätzungen bewegen sich mehrheitlich im Mittelfeld der jeweiligen Skalen. Hinweise für künftige Ausgestaltungen von Arbeitsmitteln zur Einschätzung der Employability werden abgeleitet.
- Methodik** Aus verschiedenen Konzeptionen im Umfeld von Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit oder Karriere-Ressourcen wurden Merkmale und Faktoren bezüglich Employability erhoben, in vier Inhaltsgruppen eingeteilt und mittels online-Befragung von 20 Beratungspersonen auf Relevanz in Laufbahnberatungen eingeschätzt. Insgesamt wurden aufgrund dieser Bewertungen 10 Merkmale ins Interview aufgenommen. Im Rahmen einer Testphase in arbeitsmarktintegrierenden Laufbahnberatungen («Laufbahnberatungen Institutionen») wurde das Employability-Interview in 40 Beratungen eingesetzt, davon in 31 Fällen parallel mit dem CRQ. Die postulierten Zusammenhangshypothesen bezüglich der Interview-Selbsteinschätzungen und den konzeptuell verwandten CRQ-Skalenwerten wurden mit Rangkorrelationen nach Spearman geprüft. Nach der Testphase von Interview und CRQ wurden die am Test beteiligten Beratungspersonen mittels Fragebogen um eine Einschätzung von Nutzen und Akzeptanz beider Instrumente gebeten. Die entsprechenden Skalenmittelwerte wurden aufgrund der kleinen Stichprobe mittels Wilcoxon-Tests auf die erwartete Übereinstimmung bezüglich der zentralen Tendenzen geprüft.
- Theoretischer Hintergrund** Das entwickelte Interview basiert im Verständnis der Employability nach Hillage und Pollard (1998) auf Untersuchungen von Fugate, Kinicki und Ashfort (2004), McQuaid und Lindsay (2005) sowie Van der Heijde und Van der Heijden (2006). Als zentrales Konstrukt der Employability wurden Elemente der Anpassungsfähigkeit nach Savickas und Porfeli (2012) aufgenommen. Darüber hinaus umfasst das Interview Faktoren der Beschäftigungsfähigkeit (z. B. Apel & Fertig, 2009) sowie Elemente der Karriere-Ressourcen nach Hirschi (2012, 2016). Die Umsetzung als strukturiertes Interview erfolgte im Sinne qualitativer Diagnostik nach McMahon, Watson und Lee (in press) mit Anlehnung an Methoden der Kompetenzerfassung im Rahmen der Kompetenzentwicklung (vgl. Sauter & Staudt, 2016).