

# Traditionelle Arbeits- und Anforderungsanalyse trifft modernen Kompetenzmanagementansatz: Rosenkrieg oder Traumhochzeit?

Stefan Höft<sup>1</sup> & Panja Goerke<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA), Mannheim

<sup>2</sup> Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR), Hamburg

## Zusammenfassung

Zur Ableitung beruflicher Anforderungen haben sich in den letzten Jahren zwei unterschiedliche Ansätze etabliert: Während die traditionelle Arbeits- und Anforderungsanalyse sozialwissenschaftlich fundierte Methoden einsetzt, um ein zielpositionsspezifisches Profil der berufserfolgsrelevanten Anforderungen zu erarbeiten, arbeiten neuere, auf betriebswirtschaftlichen Überlegungen basierende Kompetenzmanagementansätze mit organisationsweit geltenden Kompetenzbegrifflichkeiten, die sich aus den strategischen Zielen der Gesamtorganisation ableiten.

Zunächst werden die wichtigsten Aspekte beider Herangehensweisen beschrieben und ein Rahmenmodell wird vorgestellt, in dem Kompetenzen mit psychologisch fundierten Dispositionen verbunden werden. Nach einer Analyse der unterschiedlichen Merkmalsprofile werden Möglichkeiten diskutiert, wie die Ansätze integriert werden können. Es deutet sich an, dass eine überzeugende Synthese weiterhin eine Herausforderung für die Personalpsychologie darstellt.

**Schlüsselwörter:** Kompetenz, Kompetenzmanagement, Anforderung, Arbeits- und Anforderungsanalyse, Kombination

## Traditional job analysis meets modern competency modeling: marital war or dream wedding?

### Abstract

Two different approaches have become established over the last years to identify relevant job requirements. On the one side, traditional job analyses utilize methods based on social science thinking to elaborate a job specific requirement profile. On the other side, more recent HR driven competency modeling approaches work with core competencies relevant for all job positions in the organization.

At first, core elements of both job analysis and competency modeling are described and an integrative model to combine competencies with psychological dispositions is presented. After on, a detailed comparison highlights the main differences of both approaches and possible ways for their integration are discussed. A convincing synthesis remains to be a major challenge for personnel psychology.

**Key words:** competency, competency modeling, job requirements, job analysis, combination

## 1 Einleitung

Kompetenzmodelle und Kompetenzmanagement sind integrale Bestandteile von Personalstrategien und gehören gemäß dem Human Resource-(HR)-Management zum State-of-the-Art moderner Unternehmen (vgl. die unterschiedlichen Beiträge bei Stock-Homburg, 2013). Von einer ganzheitlich arbeitenden Personalarbeit wird gefordert, dass

sie aus einem stringenten Konzept heraus Prozesse und Verfahren einheitlich gestaltet und systematisch aufeinander bezieht. Kompetenzansätze übernehmen mit ihrem universellen Anspruch, organisationsrelevante Mitarbeitermerkmale erschöpfend beschreiben zu können, hierbei eine zentrale Funktion. In seiner Allgemeinheit erstreckt sich der Gültigkeitsanspruch von Kompetenzen auch immer stärker auf das angestammte Arbeits-

feld der beruflichen Eignungsdiagnostik. So geben in einer Befragung des Arbeitskreises Assessment Center e.V. zur Gestaltung von Assessment Centern (AC) knapp 55% der 200 teilnehmenden Anwender an, dass die im AC erhobenen Anforderungen aus einem Kompetenzmodell abgeleitet seien (Höft & Obermann, 2010).

Als Einleitung für das vorliegende Themenheft „Kompetenzmanagementansätze in der beruflichen Eignungsdiagnostik“ und als theoretischer Referenzpunkt für die weiteren Arbeiten sollen in diesem Beitrag die üblicherweise im Kompetenzkontext verwendeten Begrifflichkeiten genauer untersucht und mit den traditionellen eignungsdiagnostischen Herangehensweisen verglichen werden. Im Fokus der Arbeit steht dabei die Ableitung von beruflichen Anforderungsprofilen. Dieser Prozess stellt den Start- und Referenzpunkt für alle weiteren eignungsdiagnostischen Arbeiten dar (vgl. Höft & Schuler, 2014): Nur auf Grundlage definierter Anforderungen können geeignete diagnostische Verfahren ausgewählt und konstruiert werden, gezeigte Leitungen sinnvoll beurteilt und integriert sowie personenbezogene Entscheidungen getroffen werden.

Zunächst sollen die wichtigsten Aspekte einer traditionellen Arbeits- und Anforderungsanalyse dargestellt werden, bevor der alternative Herleitungsweg für Anforderungen mithilfe von Kompetenzmanagementmodellen beschrieben wird. Nach einer Analyse der unterschiedlichen Merkmalsprofile der beiden Herangehensweisen werden Möglichkeiten diskutiert, wie die Ansätze integriert werden können.

## 2 Arbeits- und Anforderungsanalyse

Während im Englischen die Begriffe Arbeits- und Anforderungsanalyse in der Regel gemeinsam unter dem Begriff *job and work analysis* betrachtet werden (Sackett & Laczco, 2003; Schuler, 2006), werden die Begriffe im Deutschen häufig unterschieden und als zwei voneinander getrennte Verfahrensansätze behandelt. Dementsprechend führen die Verfahren auch zu unterschiedlichen Ergebnissen. Eine *Arbeitsplatzanalyse* hat als Ergebnis eine Arbeitsplatzbeschreibung, die Tätigkeiten und Aufgaben der Zielfunktion sowie Informationen zu den Bedingungen, unter denen diese ausgeführt werden, umfasst (Hacker, 1995). Im Mittelpunkt der Arbeitsplatzanalyse steht die Tätigkeit, die über Situationsbegriffe beschrieben wird. Diese Informationen können beispielsweise sehr gut bei der Konstruktion eignungsdiagnostischer Verfahren genutzt werden. Die *Anforderungsanalyse* konzentriert sich hingegen auf die Person (Schuler, 2006) und hat die Ermittlung von personenbezogenen Merkmalen im Fokus, die zur Erfüllung der Anforderungen bzw. für den beruflichen Erfolg notwendig sind. Primär aus dieser Anforderungsanalyse wird also das Anforderungsprofil abgeleitet, das personenbezogene

Anforderungen an die erfolgreiche Erfüllung der Zielfunktion, deren nähere Beschreibung sowie in vielen Fällen auch Zusatzinformationen zur Anforderungsgewichtung, Trainierbarkeit und Kompensierbarkeit enthält (Koch & Westhoff, 2009; Westhoff & Kluck, 2008).

Nach Eckardt und Schuler (1992) können drei methodische Herangehensweisen für Anforderungsanalysen unterschieden werden: Im Rahmen der *erfahrungsgeleitet-intuitiven Methode* werden Einschätzungen von Personen mit ausgewiesener Expertise (Arbeitsanalysten, ersatzweise Fachexperten mit langer einschlägiger Berufserfahrungen) zu den relevanten Anforderungen erhoben. Bei einer *personenbezogen-empirischen Methode* werden statistische Zusammenhänge zwischen Eigenschaften von Berufsausübenden und verschiedenen Kriterien der beruflichen Leistung und Zufriedenheit erfasst. Die *arbeitsplatzanalytisch-empirische Methode* nutzt formalisierte Vorgehensweisen (z.B. standardisierte Fragebogen oder spezielle Erhebungstechniken), um beruflerfolgsrelevante Aspekte der Tätigkeit und der Personen zu erfassen.

Generelle Empfehlung im Sinne der Multimethodalität ist, mehrere Analysewege zu kombinieren (Höft & Schuler, 2014). Bestehende Zeit- und Budgetressourcen werden hier allerdings Grenzen setzen. In der einschlägigen Forschung zeigt sich eine Präferenz für einen arbeitsplatzanalytisch-empirischen Zugang (Schuler, 2006), wobei auch bei dieser Analyse sehr häufig verschiedene Verfahren parallel zur Gewinnung empirischer Daten genutzt werden (vgl. z.B. das von Höft & Schuler, 2005, in Kurzform beschriebene Anwendungsbeispiel). Mit Beobachtungen, Interviews, fragebogengestützten Instrumenten sowie der Beschäftigung mit Arbeitsmaterialien werden praktisch alle Zugangswege der empirischen Sozialforschung genutzt. Darüber hinaus gibt es spezifische Erhebungstechniken, wie die Methode der kritischen Ereignisse („Critical incident technique – CIT“; ursprünglich von Flanagan, 1954), die in der Praxis weit verbreitet ist (Anderson & Wilson, 1997) und deshalb etwas ausführlicher beschrieben werden soll. Die CIT-Technik konzentriert sich im Rahmen der arbeitsplatz-empirischen Methode auf die Sammlung von erfolgskritischen Arbeitssituationen, in denen das Verhalten von leistungsstarken und leistungsschwachen Personen eindeutig identifizier- und unterscheidbar ist (Flanagan, 1954). Sie setzt sich aus drei Schritten zusammen: Zunächst werden die kritischen Ereignisse, die für die Tätigkeitsausübung wichtig sind und mit einer gewissen Frequenz wiederkehrend auftreten, mit Hilfe von allen für die Stelle einschlägigen Fachexperten gesammelt. Zu diesen Experten gehören zunächst die Stelleninhaber selbst, aber auch Teammitglieder oder Vorgesetzte. Üblicherweise wird die relevante Personengruppe mit dem Begriff „Subject matter experts (SME)“ umschrieben. Danach wird die Bedeutsamkeit der gesammelten Ereignisse von den SME eingeschätzt und darauf aufbauend eine Auswahl vorgenommen.

Abschließend werden die verbleibenden kritischen Ereignisse anforderungsbezogen gruppiert.

In der Praxis wird das Verfahren in einer großen Variationsbreite eingesetzt (Bownas & Bernardin, 1988), wodurch die Güte der Methode, die Ökonomie und die Praktikabilität sehr stark von den Rahmenbedingungen des Anwendungsgebietes abhängig sind (Chell, 1998). Die Erfahrung zeigt auch, dass das durch die SMEs produzierte Rohmaterial stark nachbearbeitet werden muss. Dadurch ist auch die Expertise der Analysten, die eine Arbeits- und Anforderungsanalyse leiten, kritisch (Koch & Westhoff, 2012).

Traditionellerweise beschränken sich Anforderungsanalysen auf die Gegenwartsperspektive und konzentrieren sich damit ausschließlich auf bestehende Anforderungen an die Stelleninhaber. Da sich in der heutigen Arbeitswelt Anforderungen und Aufgaben jedoch schnell verändern, wurde schon vor einiger Zeit erkannt, dass dieses Vorgehen nicht mehr ausreicht (vgl. Sackett & Laczó, 2003; Sanchez & Levine, 1999). Neuere Ansätze integrieren deshalb auch eine zukunftsorientierte Perspektive (Heider-Friedel, Strobel & Westhoff, 2006; Landis, Fogli & Goldberg, 1998).

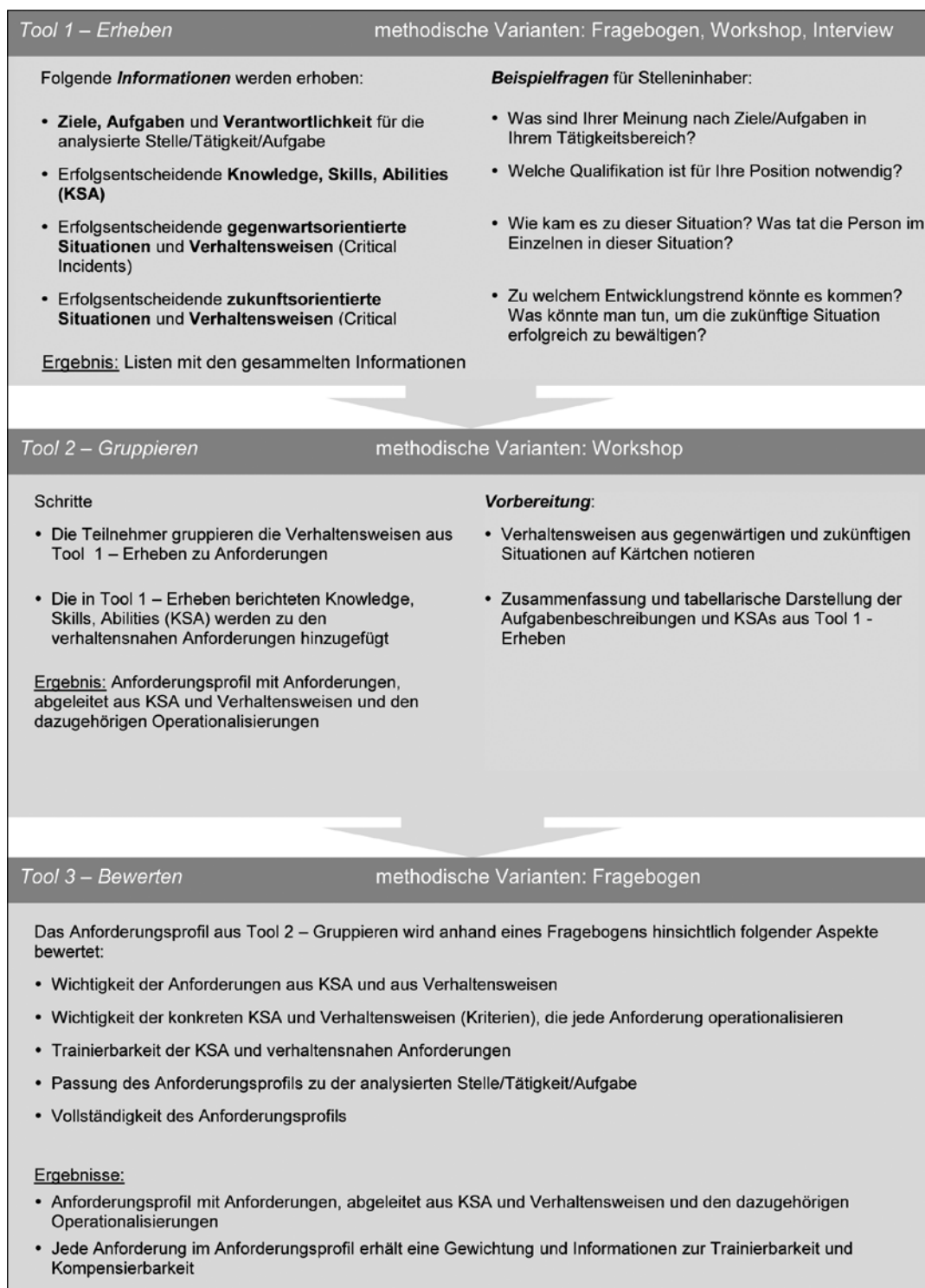


ABBILDUNG 1:  
Ablauf und Inhalt der  
Task-Analysis-Tools  
(angelehnt an Koch, 2010)

Ein neueres Verfahren, bei dem versucht wird, neben gegenwärtigen auch zukünftige Veränderungen der Zielposition zu berücksichtigen, ist das so genannte Task-Analysis-Tool (TAToo; Koch & Westhoff, 2012). Das standardisierte TAToo-Vorgehen wurde aus einer Forschungsperspektive heraus entwickelt und in mehreren Studien empirisch überprüft (Koch, 2010). Das Vorgehen gliedert sich in drei Arbeitsschritte, die inhaltlich an das CIT-Vorgehen angelehnt sind (vgl. Abbildung 1).

Im Rahmen des *Tool 1 – Erheben* werden relevante Informationen zu einer Stelle oder Tätigkeit erfasst, indem mit der Stelle vertraute Personengruppen (z.B. Stelleninhaber, Vorgesetzte oder Kollegen) befragt werden. Zu diesen Informationen gehören neben der Aufgabenbeschreibung, notwendige Qualifikation, Wissen und Kenntnisse des Stelleninhabers (im Englischen im Akronym KSAO – *knowledge, skills, abilities, other characteristics* zusammengefasst, wobei häufig die „O“-Komponente wegfällt) auch gegenwärtige erfolgsentscheidende Arbeitssituationen sowie zukünftig erfolgsentscheidende Arbeitssituationen. Diese Informationen können je nach Rahmenbedingung entweder einzeln oder in Kombination mit bis zu drei Methoden erhoben werden: Fragebogen, Workshop oder Interview, für die jeweils strukturierte Leitfäden vorliegen (Koch & Westhoff, 2012). In zwei empirischen Studien wurden die drei Methoden hinsichtlich unterschiedlicher Aspekte miteinander verglichen. Dabei stellte sich insbesondere das Interview als bevorzugte Methode heraus, gefolgt vom Fragebogen. Der Workshop sollte eher als ergänzendes Instrument dienen, da er alleine keine ausreichende Datengrundlage liefern kann (Koch, 2010). Im Rahmen des Interviews entstehen die meisten Daten (Situationen und Verhaltensweisen) pro SME. Hinzu kommt, dass das Interview mit dem für die Teilnehmer geringsten zeitlichen Aufwand verbunden ist und damit eine höhere Akzeptanz bei den Teilnehmern erzeugt, da es auch telefonisch durchführbar ist.

Das *Tool 2 – Gruppieren* verdichtet die gesammelten Daten zu einem Anforderungsprofil. Von dem Anforderungsanalytiker werden die Informationen zunächst in vorgegebene Kategorien (Aufgabenbeschreibungen, Beschreibung von Qualifikationen, Wissen und Kenntnissen, gegenwärtige erfolgsentscheidende Situationen und zukünftige Situationen) einsortiert und zusammengefasst. Speziell zu den berichteten gegenwärtigen und zukünftigen Situationen werden dann im Rahmen von Workshops mit den SMEs relevante Verhaltensweisen zusammengetragen, zu Anforderungen gruppiert und benannt. Ein vorbereiteter Leitfaden bietet hierzu Erklärungen und Hilfestellungen, wie z.B. ein grobes Kategoriensystem als Gruppierungshilfe an. Diese verhaltensbasierten Anforderungen stellen dann gemeinsam mit den vorab zusammengetragenen Beschreibungen der Qualifikationen, des Wissens und der Kenntnisse sowie der Aufgabenbeschreibungen das Anforderungsprofil dar.

Ziel des *Tool 3 – Bewerten* ist die Überprüfung und Bewertung des im zweiten Schritt erarbeiteten Anforderungsprofils. Die ermittelten Anforderungen sowie die zugehörigen Operationalisierungen werden als Items in einen standardisierten Fragebogen integriert und möglichst von allen vorher an der Analyse in Arbeitsschritt 1 beteiligten Personen eingestuft. Bewertet wird dabei, wie bedeutsam, trainierbar und kompensierbar die jeweilige Anforderung ist. Abschließend wird global beurteilt, wie gut das Anforderungsprofil die Stelle bzw. Tätigkeit abbildet.

Das TAToo-Verfahren bietet damit eine strukturierte und empirisch erprobte Sammlung von Instrumenten zur systematischen Erstellung von Anforderungsprofilen. Im Vergleich zu anderen Ansätzen (vgl. Schuler, Moser, Funke & Donat, 1995) fehlt aber beispielsweise eine direkte, empirisch abgeleitete Verknüpfung der definierten Anforderungen mit geeigneten diagnostischen Verfahren.

### 3 Kompetenzmanagementansatz

Wie die von Stevens (2012) zusammengestellte Übersicht zu unterschiedlichen wissenschaftlichen Kompetenzdefinitionen zeigt, gibt es bis heute keine allgemein anerkannte Umschreibung des Kompetenzbegriffs. Dies hängt sicherlich mit der teilweise inflationären Verwendung des Begriffs im Alltag und in der politischen Diskussion zusammen. Realisiert werden muss aber auch, dass unterschiedliche Fachdisziplinen die identische Vokabel „Kompetenz“ verwenden, gleichzeitig aber ein anderes Begriffsverständnis aufweisen, da sie unterschiedliche (fach-)theoretische Bezugsrahmen damit verbinden. So wird beispielsweise in der aktuellen erziehungswissenschaftlichen und pädagogischen Forschung der Kompetenzbegriff ausschließlich auf kognitiv geprägte Leistungsdispositionen bezogen, die in inhaltlich eingrenzenden Situationen (z.B. bei der Lösung von mathematischen Problemstellungen) relevant sind (Klieme, Hartig & Rauch, 2008). Viele andere Autoren und Organisationen (z.B. AK QDR, 2011) fassen Einzelkompetenzen deutlich breiter und folgen vielfach der bekannten Trennung in vier Kompetenzfelder (hier eine Variante nach Kauffeld, 2006):

- **Fachkompetenz:** Alle Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die sich auf die Organisation, Aufgaben, Prozesse sowie den eigenen Arbeitsplatz beziehen
- **Methodenkompetenz:** Anwendung von Techniken, Methoden und Vorgehensweisen zur Strukturierung der eigenen Tätigkeiten oder von Gruppenaktivitäten
- **Sozialkompetenz:** Fähigkeit, sich im sozialen Umgang situationsspezifisch und angemessen z.B. durch Einfühlungsvermögen, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten zu verhalten
- **Selbstkompetenz:** Beschreibt die Art, wie Individuen mit sich bei der Arbeit umgehen, z.B.

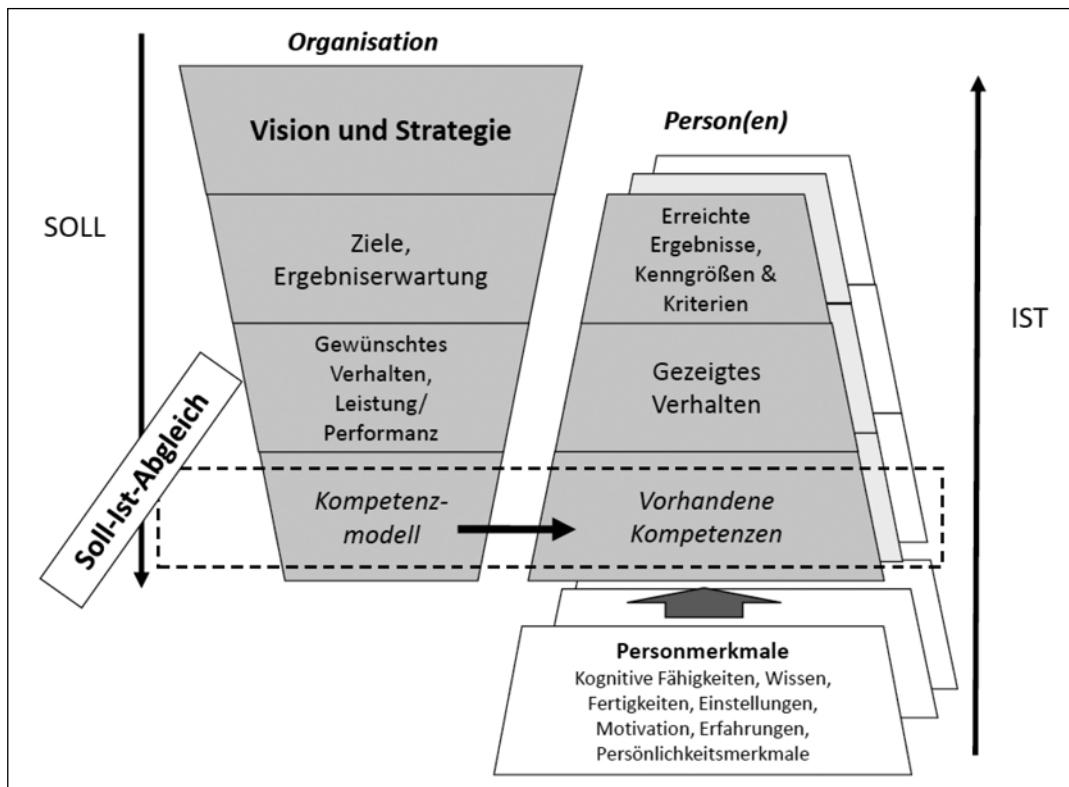
zählen dazu die Bereitschaft zur Selbstentwicklung, Selbstreflexion, Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit

Folgt man geschichtlichen Exkursen zur spezifischen Entwicklung des Kompetenzansatzes im Organisationskontext (Kurzform beispielsweise bei Schippmann, Ash, Batjtsta, Carr, Eyde, Hesketh, Kehoe et al., 2000, oder Stevens, 2012), werden wiederholt einige wenige Schlüsselpublikationen zum Thema genannt: McClelland (1973) führt in einer „American Psychologist“-Publikation den Kompetenzbegriff in Abgrenzung zum traditionellen Intelligenzkonzept ein und betont die besondere Relevanz der berufsalltags- und kriteriumsbezogenen Konstruktgestaltung. Bedeutsame betriebswirtschaftliche Weiterführungen des Konzepts sind zunächst mit der Arbeit von Prahalad und Hamel (1990) verbunden, die den besonderen Stellenwert von explizit definierten „Kernkompetenzen“ einer Organisation bei der Bewältigung von Veränderungen herausstellen. Lawler (1994) stellt in seinem Beitrag „From job-based to competency-based organizations“ die Notwendigkeit heraus, über stellenübergreifend definierte, organisationsweit geltende Kompetenzen wesentliche Aspekte der Personalarbeit (Organisations- und Aufgabengestaltung, Auswahl, Vergütung, Weiterbildung und Karriereplanung) zu steuern. Schippmann et al. (2000) fassen die Begriffsverwendungen zusammen, indem sie Kompetenzen als Mischung aus Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten und anderen Merkmalen (den bereits erwähnten KSAO-Elementen) charakterisieren. Gemeinsam ist allen Ansätzen, dass die überwiegend quantitativ ausgelegten Kompetenzdimensionen prinzipiell beobachtbar

- Kompetenzen ermöglichen einer Person, selbstgesteuert Problemstellungen (Aufgaben, Herausforderungen, Handlungssituationen) in unterschiedlichen Situationen erfolgreich zu bewältigen.
- Diese Problemstellungen und die Ableitung der dafür notwendigen Kompetenzen resultieren aus den definierten Strategien und Zielen des Unternehmens sowie aus den konkreten Anforderungen der Position bzw. Tätigkeiten.
- Kompetenzen sind nicht direkt beobachtbar, sondern zeigen sich im Verhalten. Für erfolgreiches Verhalten ist ein Zusammenspiel aus einander ergänzenden und gegebenenfalls kompensierenden Kompetenzen notwendig.
- Eine Kompetenz setzt sich aus folgenden Personmerkmalen zusammen: kognitive Fähigkeiten, Persönlichkeitseigenschaften, Wissen, Fertigkeiten, Erfahrungen, Motivation und Einstellungen.
- Teilaspekte von Kompetenzen sind unterschiedlich gut trainierbar, abhängig von den jeweils zugrunde liegenden Dispositionen.

**KASTEN 1:**  
*Begriffsbestimmung zu Kompetenzen im Rahmen von organisationalen Kompetenzmanagementansätzen*

und/oder messbar sind sowie gut arbeitende Mitarbeiter von der restlichen Belegschaft trennen. Die veränderte Positionierung von Kompetenzen im Organisationsbereich gegenüber der Verwendung z.B. in der Pädagogik ist auch an Begrifflichkeiten ablesbar. Auch wenn die Begriffe „Kompetenzmodell“ und „Kompetenzmanagementmodell“ häufig synonym verwendet werden, umschreibt die letztere Bezeichnung doch deutlich den instrumentel-



**ABBILDUNG 2:**  
*Das AkAC-Rahmenmodell zum Kompetenzmanagement (aus Höft & Schuler, 2014)*

len Nutzen des Kompetenzansatzes zur Umsetzung von Organisationsaufgaben und -zielen mit Personalbezug (vgl. Markus, Cooper-Thomas & Allpress, 2005).

Aufbauend auf diesen eher wissenschaftlichen Arbeiten und gestützt auf eine Vielzahl von Praxisbeispielen zu organisationsspezifischen Kompetenzmanagementmodellen (vgl. Erpenbeck, Rosenstiel & Grote, 2013, für eine Auswahl) hat eine Arbeitsgruppe des Arbeitskreises Assessment Center e.V. bestehende Beschreibungen zum Kompetenzbegriff im Rahmen von Kompetenzmanagementansätzen in einer allgemeinen Begriffsbestimmung integriert (Kasten 1) und ein Rahmenmodell zur Verbindung von Organisationsanforderungen und Personalmerkmalen (Abbildung 2) entwickelt.

Die Kompetenzdefinition startet mit der strategischen Ausrichtung der Gesamtorganisation, die durch die obersten Entscheidungsträger vorgegeben wird. Die dort formulierten Erwartungen („Visionen und Strategie“) konkretisieren sich in spezifischeren Zielen und Ergebniserwartungen, die wiederum Leistungsvorgaben für Organisationsmitglieder implizieren. Das damit verbundene erfolgsversprechende Verhalten kann dann über ein Kompetenzmodell exakter umschrieben werden. Auf der Seite der Organisationsmitglieder (in Abbildung 1 „Person(en)“ genannt) sind die vorhandenen Kompetenzausprägungen Grundlage für mehr oder minder erfolgreiches Verhalten, das sich wiederum niederschlägt in den erreichten Ergebnissen und erfassten Leistungskriterien. Das Bindeglied zwischen den Soll-Kriterien der Organisations- und dem Ist-Zustand der Personenperspektive stellen die Kompetenzen dar.

Grafisch abgesetzt von der Kompetenzkaskade sind in Abbildung 2 die psychologisch begründeten Persondispositionen dargestellt. Die aus wissenschaftlicher Sicht „wohldefinierten“ Konstrukte stellen die Wirkgrundlage für kompetenzbezogenes Verhalten dar. In einer „pseudo“-mathematischen Notation kann der Zusammenhang wie in Formel (1) umschrieben werden:

FORMEL (1)

**Kompetenz** = {Verhalten 1, Verhalten 2, ..., Verhalten n}  
= f (Personmerkmale)  
= f (Kognitive Fähigkeiten, Wissen, Fertigkeiten, Einstellungen, Motivation, Erfahrungen, Persönlichkeitsmerkmale)

Eine Kompetenz umschreibt danach zunächst eine abgrenzbare Gruppe von thematisch zusammenhängenden Verhaltensweisen. Grundlage für die gemeinsame Gruppierung ist dabei häufig das gemeinsame Resultat (im Sinne einer teleologischen Zieldefinition). Beispielsweise werden „einem Kollegen ungefragt bei einer schwierigen Aufgabe helfen“, „einen Streit zwischen Mitarbeitern schlichten“ oder „die aggressiven Beschwerden des aufgebracht Kunden ruhig anhören und ausführlich beantworten“ als Verhaltensindikatoren für Sozi-

alkompetenz gelten können. Sozial kompetente Personen werden aber eine günstige Kombination von Dispositionen aufweisen müssen, um sozial kompetent zu agieren. So sind hierfür eine korrekte Problemanalyse, eine ausgewogene Taxierung von Handlungsalternativen und die Auswahl der besten Option notwendig (= kognitive Fähigkeiten, Wissen). Generell muss der Wille bestehen, überhaupt in das Geschehen einzugreifen (= Motivation, Persönlichkeitsaspekte, Einstellungen). Zudem müssen Absicht und Plan in konkretes Handeln umgesetzt werden (= Fertigkeiten, Erfahrungen). Soziale Kompetenz ist aus diesem Blickwinkel also funktional abhängig von den Dispositionen und ihrem produktiven Zusammenwirken. Eine genauere Analyse der beteiligten Personalmerkmale sollte Aufschluss geben zur prinzipiellen Trainierbarkeit und den diesbezüglich besten Ansatzpunkten (z.B. soziale Fertigkeitstrainings zur Erweiterung des Verhaltensrepertoires einer Person). Für ein im Sinne des Unternehmens erfolgreiches Verhalten ist das kombinierte Wirken und Interagieren unterschiedlicher Kompetenzen notwendig.

Für die Ableitung der Kompetenzen werden bevorzugt qualitative Ansätze verwendet, die häufig unstandardisiert durchgeführt werden und mit Interpretationen und Reflexionen arbeiten. Folgende Aspekte stellen häufig Kernelemente des Prozesses dar (vgl. die Fallbeispiele bei Erpenbeck et al., 2013):

- Bevorzugt mit externen Beratern durchgeführte **freie Workshops** mit obersten Führungskräften einer Organisation dienen dazu, mithilfe unterschiedlichster Moderations- und Interaktionsformen das im Zuge der vorgesehenen Unternehmensveränderungen wahrgenommene und gewünschte Mitarbeiterbild im Diskurs und/oder mithilfe von bestehenden Dokumentenanalysen (Leitbilder, Verhaltenskodizes) zu ermitteln und in Kompetenzbegrifflichkeiten zu übersetzen.
- Zusätzlich gibt es auch adaptive Vorgehensweisen, bei denen im Sinne eines **geleiteten Auswahlverfahrens** aus einer allgemeinen Sammlung von generell in Organisationen „bewährten“ Kompetenzen im Diskurs mit betrieblichen Entscheidungsträgern zur Organisation passende Begrifflichkeiten ausgewählt werden. Die Diskussion kann beispielsweise durch Kartensets unterstützt werden, auf denen die bestehenden Kompetenzen mithilfe verhaltensnaher Umschreibungen konkretisiert werden. Spezielle CardSort-Techniken helfen bei der sukzessiven Reduktion auf relevante Kompetenzen.
- **Interviews** werden bevorzugt mit für die Organisation repräsentativen SMEs durchgeführt, um die verwendeten Kompetenzbegriffe genau zu definieren (vgl. Krumm, Mertin & Dries, 2012). Zur Ausdifferenzierung der Analysen werden häufig an der CIT-Technik orientierte Vorgehensweisen herangezogen, beispielsweise das „Behavioral Event Interview (BEI)“ nach McClelland (1998). Es konzentriert sich nicht nur auf

Verhalten, sondern erfasst auch Gefühle, Ziele und Gedanken der befragten Person im Bezug auf die kritischen Situationen.

- Die **verantwortlichen Personen für die Kompetenzmodellentwicklung** (Unternehmensberater und/oder Fachkräfte aus der Personalabteilung des jeweiligen Unternehmens) übernehmen eine Schlüsselstellung bei der Entwicklung, da es ihnen obliegt, die Einzelinformationen zu gewichten und zu bündeln.
- Meilenstein für die Einführung des Kompetenzmodells ist häufig ein **Konsensbeschluss im Führungskreis** der jeweiligen Organisation. Erst danach wird das letztliche Kompetenzmodell in der Organisation kommuniziert und dient fortan als konzeptioneller Bezugspunkt für die gesamte Personalarbeit.
- **Wesentliche Überarbeitungen und Neuausrichtungen** im Kompetenzmodell ergeben sich regelmäßig bei strategischen Neuausrichtungen der Gesamtorganisation oder ihrer Teilbereiche, z.B. veranlasst durch den Abgang oder Neuzugang von oberen Führungskräften (vgl. Stone, Webster & Schoonover, 2013).

Teuchmann (2013) beschreibt in Erpenbeck et al. (2013) beispielsweise die Adaptation des globalen Kompetenzmanagementmodells eines multinationalen Großkonzerns für die österreichische Toch-

tergesellschaft, bei der die konzeptionelle Arbeit der Stabsabteilung immer wieder in unterschiedlichen Workshopformaten mit den Führungskräften der Organisation reflektiert wurde. Eine nahezu prototypische Herangehensweise bei der Modellentwicklung für einen Tourismuskonzern schildert wiederum Brandt (2013). Hier wird mit einer Verfahrenskombination aus Benchmarkvergleich mit anderen Unternehmen, Workshops, Interviews und eigenständiger Konzeptarbeit gearbeitet.

In ihrem Beitrag für das vorliegende Themenheft bündeln Ebert und Tanzer ihre Erfahrungen in einem 9-Stufen-Leitfaden, der neben dem Kernbereich der verhaltensbezogenen ausgerichteten Kompetenzformulierung auch die Anbahnungsphase und nachfolgende Qualitätssicherungsmaßnahmen berücksichtigt.

#### 4 Charakterisierung der Herangehensweisen und mögliche Integrationswege

Im Kasten 2 sind die wesentlichen Charakteristika von Arbeits- und Anforderungsanalyse und Kompetenzmanagement-Ansatz im Profil gegenübergestellt (vgl. hierzu auch Campion et al., 2011;

		Arbeits- & Anforderungsanalyse (AAA)	Kompetenzmanagement-Ansatz (KM)
Organisationsbezug	Bezug zu Unternehmenszielen	eher schwach	stark
	Zeitliche Referenz	Vorrangig jetztbezogene Stellenanalyse mit Antizipation möglicher stellenbezogener Änderungen	Betont zukunftsorientierte Analyse der Organisationspassung
	Schwerpunkt der Analyse	stellenspezifische Besonderheiten	stellenübergreifende Merkmale von Leistungsträgern
	Bevorzugte Anwendungsgebiete	Spezifische Zielsetzungen, z.B. zur Personalauswahl spezieller Positionen usw.	Gesamtkonzepte der Personalarbeit, z.B. Talentmanagementprogramme
	Der KM ist deutlich stärker mit den durch die oberste Führungsebene definierten übergeordneten Unternehmenszielen verbunden. Dadurch ergibt sich ein enger Bezug zur geplanten Organisationsausrichtung. Diesbezügliche Personalplanungen betreffen die gesamte Belegschaft und sind in entsprechenden strategischen Programmen (z.B. Talentmanagementsysteme) integriert. Die AAA ist deutlich auf die Analyse der bestehenden spezifischen Zielposition ausgerichtet, zukünftige Entwicklungen (z.B. bei der IT-Unterstützung) werden vorrangig im Bezug auf ihre Auswirkungen für die Tätigkeitsausübung berücksichtigt. Entsprechende Informationen werden bei Anwendungen benötigt, in der die Anforderungen der Position möglichst genau abgebildet werden müssen (z.B. bei der Personalauswahl).		
Methodenqualität	Methodenvielfalt	häufig hoch	eher niedrig
	Detailtiefe	stark	eher gering
	Genauigkeit der angewandten Methodik	hoch	niedrig
	Reliabilitätsüberprüfung verwendeter Verfahren	sehr häufig	eher selten
	Bestehende Befunde (z.B. Dierdoff & Wilson, 2003, oder Lievens, Sanchez & DeCorte, 2004) zeigen, dass bei der AAA häufig eine größere Anzahl von Methoden verwendet wird. Die Verfahren selbst sind häufig standardisiert und weisen u.a. dadurch eine höhere Messgenauigkeit auf. Generell werden bei der AAA psychometrische Gütekriterien deutlich häufiger thematisiert (vgl. Sanchez & Levine, 2012) als beim KM.		
Bezug zum betrieblichen Alltag	Begrifflichkeiten	häufig wissenschaftlich hinterlegt	eher alltagssprachlich bzw. Verwendung von HR-Begrifflichkeiten
	Augenscheinvalidität	gering	stark, Ergebnis bildet Organisationskultur ab
	Persönlichkeits- und Werteaspekte	eher weniger berücksichtigt	durchweg berücksichtigt
	Während die AAA durch ihren Bezug zu wissenschaftlichen Modellen und Theorieansätzen vorrangig mit Fachtermini bei der Anforderungsbestimmung arbeitet, führt die bevorzugte Methodik des KM (Workshops und Interviews mit Führungskräften) zu einer eher alltagssprachlich hinterlegten Begriffsverwendung bei der Kompetenzumschreibung (vgl. Bergner, Saurugg & Neubauer, in diesem Band). Die entsprechenden Konstrukte sind dadurch deutlich unschärfer definiert, bilden aber durch ihren Entstehungsprozess eher die vorhandene Unternehmenskultur ab. Während sich die AAA traditionell stärker auf notwendige Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse (KSA-Anteil im KASO-Akronym) konzentriert, werden beim KM im deutlicheren Maße Persönlichkeits- und Werteaspekte (der O-Anteil im KASO-Akronym) integriert.		

**KASTEN 2:**  
*Arbeits- und Anforderungsanalyse sowie Kompetenzmanagementansatz im Profilvergleich*

Markus et al., 2005; Sanchez & Levine, 2009). Die Einzelaspekte sind in die drei thematischen Gruppen „Organisationsbezug“, „Methodenqualität“ und „Bezug zum betrieblichen Alltag“ unterteilt.

Die Gegenüberstellung zeigt die unterschiedliche Schwerpunktsetzung, die bei der Wahl der Zugänge gewählt wird. Während die Arbeits- und Anforderungsanalyse gezielt Informationen zu einer bestehenden, genau benennbaren Zielposition sammelt, ist der Kompetenzmanagementansatz instrumentell zur strategischen Ausrichtung der Gesamtorganisation. Obwohl der Profilvergleich zeigt, dass die Ansätze im Grundsatz gegensätzlich gestaltet sind, ergeben sich in der Praxis doch Möglichkeiten, sie zu kombinieren. Einige Alternativen sollen im Weiteren kurz skizziert werden.

### Erweiterung des Methodenrepertoires zur Kompetenzermittlung

Beide Ansätze zur Ableitung von beruflichen Anforderungen unterscheiden sich deutlich hinsichtlich der verwendeten Analysemethoden, wobei im Rahmen von Arbeits- und Anforderungsanalysen häufig ein stärkeres Augenmerk auf die Kontrolle der Messgenauigkeit und Gültigkeit der eingesetzten Verfahren gelegt wird (im Kasten 2 im Bereich „Methodenqualität“ zusammengefasst). Aus methodentheoretischer Sicht bietet es sich daher an, durch eine kombinierte Verwendung der unterschiedlichen Methodiken eine vollständige Anforderungserfassung anzustreben. In der Praxis bedeutet das beispielsweise, dass qualitativ gewonnene Befunde (z.B. Moderationsergebnisse eines Workshops) in einem späteren Schritt über eine quantitativ ausgerichtete Erhebung (z.B. Bedeutsamkeitseinschätzung durch relevante Führungskräfte) abgesichert und differenziert werden. Das TAToo-Beispiel (Abschnitt 2) hat gezeigt, dass auch bei traditionellen Arbeits- und Anforderungsanalysen durchaus zukünftige Entwicklungen der Arbeitstätigkeiten antizipiert werden können. Über spezifische Techniken (vgl. Schneider & Konz, 1989) können gezielt zukunftsrelevante Trends erfasst und bei der Kompetenzbestimmung berücksichtigt werden.

### Arbeits- und anforderungsanalytische Ausdifferenzierung von Kompetenzmanagementmodellen

Für die Erfassung der abstrakten Strategieziele auf der obersten Organisationsebene bieten sich die qualitativen Methoden an, die bereits häufig beim Kompetenzmanagementansatz Verwendung finden. Über sie können die Zielvorstellungen des obersten Managements am ehesten abgebildet werden. Sobald die abstrakten Ziele aber auf konkrete Tätigkeiten zu abgrenzbaren Zielpositionen bezogen werden (vgl. Abbildung 2), bieten sich standardisierte Methoden (leitfadengestützte In-

terviews mit Fachexperten, fragebogengestützte Befragung von Stelleninhabern) an. Dadurch ergibt sich eine verzahnte Anwendung der Methodenansätze auf unterschiedlichen Ebenen.

Für eine globale Diskussion, in der beispielsweise die generelle Ausrichtung ganzer Organisationseinheiten diskutiert wird, reichen Kompetenzbegrifflichkeiten zur Charakterisierung der generellen Stoßrichtung der Argumentation. Der Einsatz von arbeits- und anforderungsanalytischen Verfahren wird unumgänglich, wenn die allgemeinen Begrifflichkeiten der Kompetenzmanagementmodelle auf das Handeln am Arbeitsplatz konkretisiert werden sollen.

### Bereichs- und hierarchiespezifische Differenzierung von Kompetenzmanagementmodellen

In vielen KM-Anwendungen ist eine bereichs- und/oder hierarchiespezifische Differenzierung der definierten Kompetenzsets zu finden (vgl. Ebert & Tanzer in diesem Band oder auch die unterschiedlichen Anwendungsbeispiele in Erpenbeck et al., 2013). Dies macht Sinn, wenn unterschiedliche Tätigkeitsgruppen (in diesem Kontext häufig „job families“ genannt) deutlich erkennbare Schwerpunkte aufweisen (z.B. müssen Führungskräfte andere oder erweiterte Kompetenzen aufweisen im Vergleich zu Mitarbeitern, bei Vertriebsangehörigen liegt ein stärkerer Fokus auf interaktionsbezogene Kompetenzen als bei Produktionsmitarbeitern usw.). Anforderungsanalytische Methodiken, z.B. strukturierte Bedeutsamkeitsratings von Kompetenzoperationalisierungen abgegeben von einer hinreichend großen Mitarbeiterzahl aus unterschiedlichen „job families“ (vgl. z.B. das Anwendungsbeispiel in Schuler et al., 1995), geben abseits von intuitiv gewählten Gewichtungen tragfähige Hinweise auf bestehenden Schwerpunkte und sinnvolle Gruppierungen.

### Erweiterung des Fokus von Arbeits- und Anforderungsanalysen

Während alle bisher genannten Punkte eher auf eine Erweiterung und Verbesserung des Kompetenzmanagementansatzes durch Nutzung von arbeits- und anforderungsanalytischen Methodiken abzielen, ergeben sich aber auch umgekehrt wichtige Impulse für die Weiterentwicklung dieser Herangehensweise. So sind zukunftsorientierte Analysen deutlich verbesserbar, Persönlichkeits- und Werteaspekte müssen die traditionell kognitiv ausgerichteten Anforderungsbetrachtungen ergänzen. Ein wichtiger Input aus dem Kompetenzmanagementansatz betrifft stellenübergreifende Anforderungsaspekte, die in Ergänzung zu spezifischen Stellenerfordernissen identifiziert werden müssen. Auf einer „nichttechnischen“ Ebene ist zusätzlich die Vermittlung und Plausibilisierung der



Analyseergebnisse gegenüber den Entscheidungsträgern stärker zu beachten.

## 5 Fazit: Eher anlassbezogenes Zweckbündnis als Rosenkrieg oder Traumhochzeit

Die von einigen Vertretern der Personalpsychologie artikulierte scharfe Kritik am Kompetenzmanagementansatz (z.B. Schuler, 2006) erweist sich bei genauerer Inspektion letztlich als Konflikt unterschiedlicher Disziplinen: Kompetenzbegrifflichkeiten sind instrumentell zur personenbezogenen Konkretisierung von Unternehmensstrategien und Lenkungs Ideen, wie sie im betriebswirtschaftlichen Human Resource Management thematisiert werden (Stock-Homburg, 2013). Die persönlichkeitspsychologisch geprägte Eignungsdiagnostik strebt Anforderungsdefinitionen an, die im intendierten Idealfall als Personeneigenschaften im Range von Traits (konsistentes und zeitstabiles Auftreten, eindimensional und homogen) charakterisiert sind. Durch die partielle Inkompatibilität der intendierten Verwendungsziele (Visionen arbeiten eher selten mit wissenschaftlich gut untersuchten Konstrukten; vgl. Kasten 2) ergeben sich die unterschiedlich charakterisierten Kompetenzen respektive Anforderungsdimensionen. Durch unterschiedliche Verwendungsziele resultieren vielfach Kombinationen der Ansätze (vgl. Abschnitt 4), wodurch die Koexistenz am ehesten als anlassbezogenes Zweckbündnis beschrieben werden kann: Sobald die an Organisationszielen orientierte „Kompetenzwunschliste“ konkretisiert werden muss, sind arbeits- und anforderungsanalytische Herangehensweisen unerlässlich. Gleichzeitig ist auch Verbesserungspotential für die Arbeits- und Anforderungsanalyse erkennbar, wodurch letztlich die Forderung resultiert, eine Synthese beider Ansätze zu schaffen.

## Literatur

- Anderson, L. & Wilson, S. (1997). Critical incident technique. In D. L. Whetzel & G. R. Wheaton (Hrsg.), *Applied measurement methods in industrial psychology* (S. 89-112). Palo Alto, CA: Davis-Black.
- Arbeitskreis Deutscher Qualifikationsrahmen (AK DQR) (2011). *Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen*. Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und Sekretariat der Kultursministerkonferenz (KMK).
- Bownas, D. A. & Bernardin, H. J. (1988). Critical incident technique. In S. Gael (Hrsg.), *The job analysis handbook for business, industry, and government* (S. 1120-1137). New York: Wiley & Sons.
- Brandt, D. B. (2013). Kompetenzmanagement im Unternehmen Thomas Cook AG Deutschland. In J. Erpenbeck, L. von Rosenstiel & S. Grote (Hrsg.), *Kompetenzmodelle von Unternehmen* (S. 341-354). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Chell, E. (1998). Critical incident technique. In G. Symon & C. Cassell (Hrsg.), *Qualitative methods and analysis in organisational research. A practical guide* (S. 51-72). London: Sage Publications.
- Dierdorff, E. C. & Wilson, M. A. (2003). A meta-analysis of job analysis reliability. *Journal of Applied Psychology*, 88, 635-646.
- Eckardt, H. H. & Schuler, H. (1992). Berufseignungsdiagnostik. In R. S. Jäger & F. Petermann (Hrsg.), *Psychologische Diagnostik* (S. 533-551). Weinheim: Psychologie Verlags-Union.
- Erpenbeck, J., Rosenstiel, L. von & Grote, S. (Hrsg.) (2013). *Kompetenzmodelle von Unternehmen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.
- Hacker, W. (1995). *Arbeitstätigkeitsanalyse. Analyse und Bewertung psychischer Arbeitsanforderungen*. Heidelberg: Asanger.
- Heider-Friedel, C., Strobel, A. & Westhoff, K. (2006). Anforderungsprofile zukunftsorientiert und systematisch entwickeln – Ein Bericht aus der Unternehmenspraxis zur Kombination des Bottom-up- und Top-down-Vorgehens bei der Anforderungsanalyse. *Wirtschaftspsychologie*, 6 (1), 23-31.
- Höft, S. & Obermann, C. (2010). Der Praxiseinsatz von Assessment Centern im deutschsprachigen Raum: Eine zeitliche Verlaufsanalyse basierend auf den Anwenderbefragungen des Arbeitskreises Assessment Center e.V. von 2001 und 2008. *Wirtschaftspsychologie*, 12 (2), 5-16.
- Höft, S. & Schuler, H. (2014). Personalmarketing und Personalauswahl. In H. Schuler & K. Moser (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (5., vollständig überarbeitete Auflage) (S. 55-126). Bern: Huber.
- Höft, S. & Schuler, H. (2005). Empirische Arbeits- und Anforderungsanalysen: Ein Anwendungsbeispiel mit einem kombinierten aufgaben-, verhaltens- und eigenschaftsorientierten Analyseansatz. In K. Sünderhauf, S. Stumpf & S. Höft (Hrsg.), *Assessment Center – von der Auftragsklärung bis zur Qualitätssicherung*. (S. 72-88). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Kauffeld, S. (2006). *Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln. Ein prozessanalytischer Ansatz für Gruppen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Klieme, E., Hartig, J. & Rauch, D. (2008). The concept of competence in educational contexts. In J. Hartig, E. Klieme & D. Leutner (Hrsg.), *Assessment of competencies in educational contexts* (S. 3-22). New York: Hogrefe & Huber Publishers.
- Krumm, S. Mertins, I. & Dries, C. (2012). *Kompetenzmodelle*. Göttingen: Hogrefe.
- Koch, A. (2010). *Die Task-Analysis-Tools (TAToo). Entwicklung, empirische und praktische Prüfungen eines Instrumentes für Anforderungsanalysen*. Dissertation, TU Dresden. <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:14-qucosa-39031>.
- Koch, A. & Westhoff, K. (2009). Anforderungsanalyse. In K. Westhoff (Hrsg.), *Das Entscheidungsorientierte Gespräch (EOG) als Eignungsinterview* (S. 21-26). Lengerich: Pabst Science Publishers.

- Koch, A. & Westhoff, K. (2012). *Task-Analysis-Tools (TA-Too) – Schritt für Schritt Unterstützung zur erfolgreichen Anforderungsanalyse*. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Krumm, S., Mertin, I. & Dries, C. (2012). *Kompetenzmodelle*. Göttingen: Hogrefe.
- Landis, R. S., Fogli, L. & Goldberg, E. (1998). Future-oriented job analysis: A description of the process and its organizational implications. *International Journal of Selection and Assessment*, 3, 192-197.
- Lawler, E. E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 3-15.
- Lievens, F., Sanchez, J. I. & DeCorte, W. (2004). Easing the inferential leap in competency modeling: The effects of task-related information and subject matter expertise. *Personnel Psychology*, 57, 881-904.
- Markus, L. H., Cooper-Thomas, H. D. & Allpress, K. N. (2005). Confounded by competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models. *New Zealand Journal of Psychology*, 34, 117-126.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral event interviews. *Psychological Science*, 5, 331-339.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June 1990, 79-91.
- Sackett, P. R. & Laczko, R. M. (2003). Job and work analysis. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski (Hrsg.), *Handbook of Psychology* (Bd. 12, S. 21-37). Hoboken, NJ: Wiley.
- Sanchez, J. I. & Levine, E. L. (1999). Is job analysis dead, misunderstood or both? New forms of work analysis and design. In A. Kraut & A. Korman (Hrsg.), *Evolving practices in human resource management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sanchez, J. I. & Levine, E. L. (2009). What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis? *Human Resource Management Review*, 19, 53-63.
- Sanchez, J. I. & Levine, E. L. (2012). The rise and fall of job analysis and the future of work analysis. *Annual Review of Psychology*, 63, 397-425.
- Schneider, B. & Konz, A. M. (1989). Strategic job analysis. *Human Resource Management*, 28, 51-63.
- Schippmann, J. S., Ash, R. A., Batjtsta, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J. et al. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703-740.
- Schuler, H. (2006). Arbeits- und Anforderungsanalyse. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 45-68). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H., Funke, U., Moser, K. & Donat, M. (1995). Personalauswahl in Forschung und Entwicklung. Eignung und Leistung von Wissenschaftlern und Ingenieuren. Göttingen: Hogrefe.
- Stevens, G. W. (2012). A critical review of the science and practice of competency modeling. *Human Resource Development Review*, 12, 86-107.
- Stock-Homburg, R. (Hrsg.) (2013). *Handbuch Strategisches Personalmanagement*. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Stone, T. H., Webster, B. D. & Schoonover, S. (2013). What do we know about competency modeling? *International Journal of Selection and Assessment*, 21, 334-338.
- Teuchmann, K. (2013). Das Kompetenzmodell bei Deloitte. In J. Erpenbeck, L. von Rosenstiel & S. Grote (Hrsg.), *Kompetenzmodelle von Unternehmen* (S. 101-114). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Westhoff, K. & Kluck, M.-L. (2008). *Psychologische Gutachten schreiben und beurteilen* (5. Aufl.). Berlin: Springer.



PROF. DR. STEFAN HÖFT  
Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA)  
Seckenheimer Landstraße 16  
D-68239 Mannheim  
stefan.hoeft@arbeitskreis-ac.de



DR. PANJA GOERKE  
Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR)  
Abteilung Luft- und Raumfahrtpsychologie  
Sportallee 54a  
D-22335 Hamburg  
panja.goerke@arbeitskreis-ac.de