

**Entwicklung und Erprobung eines Instruments zur Anforderungsanalyse für die
Personalarbeit auf Basis von objektiv-bedingungsbezogenen Tätigkeitsanalysen**

-

Task Analysis to identify Abilities, Skills, and Knowledge (TASK)

Dissertation

zur Erlangung des Doktorgrades der Philosophischen Fakultät I der Martin-Luther-Universität

Halle-Wittenberg

vorgelegt

von Frau Lea Besser

Gutachter:in: 1. Prof. Dr. rer. nat. habil. Renate Rau
2. Prof. Dr. phil. et. rer. nat. habil. Rüdiger von der Weth

Eingereicht am: 30.08.2023

Verteidigt am: 01.03.2024

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen bedanken, die mich bei der Erstellung dieser Arbeit und während der gesamten Zeit unterstützt haben und mir zur Seite standen. Ohne die folgenden Institutionen und Personen wäre dieses Projekt nicht möglich gewesen.

An erster Stelle möchte ich meiner Doktormutter, Frau Prof. Dr. Renate Rau, für ihre inspirierenden Ideen, ihr Vertrauen und ihre unermüdliche Unterstützung danken. Für das Gelingen und die Motivation meiner Forschungsarbeit waren ihre fachkundige Betreuung und der mir gewährte kreative Freiraum von unschätzbarem Wert.

Ebenso möchte ich mich bei den Kolleg:innen meiner Arbeitsgruppe Lisa Baum, Dr. Vincent Mustapha, Marian Kretschmer, Franziska Junge, Stephan Salber und Birgit Binnewies bedanken. Die gemeinsamen Forschungsprojekte, die damit verbundenen Dienstreisen und der rege Austausch haben dazu beigetragen, dass ich mein Forschungsthema immer wieder neu entdeckte. Auch die regelmäßigen intensiven Diskussionen und Feedbackschleifen waren für die inhaltliche Weiterentwicklung meiner Arbeit äußerst wertvoll.

Mein besonderer Dank gilt Frau Dr. Anne Traum und Herrn Prof. Dr. Franz Kaiser vom Institut für Berufspädagogik der Universität Rostock, die mich insbesondere in der Zusammenarbeit mit Lehrer:innen und Pädagog:innen begleitet und unterstützt haben. Ihre Anregungen, Sichtweisen und Kenntnisse der Berufsgruppe und der qualitativen Forschung haben zum Gelingen dieser Dissertation beigetragen.

Bedanken möchte ich mich auch bei allen Organisationen und Mitarbeitenden, die an den Befragungen im Rahmen der Forschungsprojekte AGGA und Campus BWP MV teilgenommen haben und durch ihre Offenheit die Analyse ihrer Erwerbstätigkeit ermöglichten.

Ein großes Dankeschön gilt meiner Familie und meinen Freunden, die mir in dieser intensiven akademischen Zeit stets ein offenes Ohr geschenkt haben, mich aber auch in schwierigen Momenten immer wieder aufgemuntert und ermutigt haben. Neben dem notwendigen Rückhalt und der Einordnung von Problemen haben mir die Gespräche geholfen, mich selbst und meine Ideen zu reflektieren.

Mein aufrichtiger Dank gilt daher all jenen, die dazu beigetragen haben, dass diese Dissertation Wirklichkeit werden konnte.

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	2
Inhaltsverzeichnis.....	3
Tabellenverzeichnis.....	7
Tabellenverzeichnis der Ableitungsregeln der TASK.....	9
Abbildungsverzeichnis	11
Verzeichnis der Infoboxen	12
Abkürzungsverzeichnis	13
Zusammenfassung.....	14
Abstract	15
1 Einleitung	16
2 Theoretischer Hintergrund	18
2.1 Anforderungsanalyse	18
2.1.1 Begriffsdefinition	18
2.1.2 Einsatzgebiete der Anforderungsanalyse	20
2.1.3 Klassifikation von Anforderungsanalyseverfahren.....	21
Konzeptionelle Zugänge der Anforderungsanalyseverfahren	22
Begriffsebenen von Anforderungsprofilen	22
Weitere Klassifikationsmöglichkeiten von Anforderungsanalysen.....	24
2.1.4 Anforderungsanalysen in der personalpsychologischen Praxis	27
2.2 Versuch der Objektivierung von Anforderungsanalysen	29
2.3 Arbeitsanalyse.....	31
2.3.1 Begriffsdefinition	31
2.3.2 Einsatzgebiete der Arbeitsanalyse.....	32
2.3.3 Theoretische Fundierung der Arbeitsanalyse.....	32
Handlungsregulationstheorie	33
Belastungen, Beanspruchung und Leistungsvoraussetzungen.....	35
2.3.4 Konzeptionelle Zugänge der Arbeitsanalyse	37
2.4 Kombination von Arbeits- und Anforderungsanalyse	40
3 Zielstellung.....	45
4 Entwicklung der TASK.....	47
4.1 Teilziel 1: Analyse der Zusammenhänge zwischen Arbeitsmerkmalen und erforderlichen Fähigkeiten.....	47
4.2 Teilziel 2: Entwicklung einer umfassenden Ableitungsmethodik	52

4.2.1 Auswahl eines geeigneten Basisverfahrens	52
4.2.2 Ergänzung des Basisverfahrens.....	54
4.2.3 Zuordnung der Skalen zu erforderlichen Leistungsvoraussetzungen	56
4.2.4 Integration in Ableitungsregeln.....	58
4.2.5 Task Analysis to identify Abilities Skills and Knowledge - TASK.....	62
4.3 Teilziel 3: Empirische Überprüfung der wissenschaftlichen Gütekriterien der TASK67	
4.3.1 Interne Validierung	67
Methode	67
Ergebnisse.....	72
Schlussfolgerung.....	75
4.3.2 Externe Validierung	76
Methode	76
Ergebnisse.....	85
Schlussfolgerung.....	91
5 Diskussion	93
5.1 Implikation für den praktischen Einsatz	94
5.2 Implikation für die Forschung	97
5.3 Limitation	98
5.4 Weiterentwicklung und Validierung der TASK	100
5.5 Schlussfolgerung.....	101
7 Literaturverzeichnis.....	103
Anhang	134
Ergebnisse des narrativen Reviews (Tabelle).....	134
Ergebnisse des narrativen Reviews (Fließtext).....	145
Leistungsvoraussetzungen im Zusammenhang mit Vollständigkeit.....	146
Leistungsvoraussetzungen im Zusammenhang mit Tätigkeitsspielraum.....	147
Leistungsvoraussetzungen im Zusammenhang mit Arbeitsintensität.....	147
Leistungsvoraussetzungen im Zusammenhang mit kognitivem Regulationsniveau	148
Leistungsvoraussetzungen im Zusammenhang mit intrinsischem Lernerfordernis.	149
Leistungsvoraussetzungen im Zusammenhang mit dialogisch-interaktiven	
Herausforderungen.....	150
Leistungsvoraussetzungen im Zusammenhang mit Kooperationsanforderungen ...	152
Weitere Zusammenhänge zwischen Arbeitsmerkmalen und	
Leistungsvoraussetzungen	152

TAG-MA-DIA - Zusätzliche Items und Skalen zur dialogisch-interaktiven Arbeit	153
TAG-MA-PEPA - Zusätzliche Items und Skalen für die Personalentwicklung und - auswahl	169
Ausführliche Ergebnisse der Clusteranalyse	175
Aufklärungsanteil einzelner Leistungsvoraussetzungen an der Clusterlösung.....	175
Detaillierte Clusteranalyse	177
SRT - Strukturierte Rangreihenlegetechnik.....	179
Informationsvortrag	179
Karten der SRT 1. Durchgang.....	181
Karten der SRT 2. Durchgang.....	182
Instruktion strukturierte Rangreihenlegetechnik.....	183
Definition der Fähigkeiten	184
Inhaltsanalyse der neu beschrifteten Karten	189
CIT - Critical Incident Technique.....	192
Interviewprotokoll.....	192
Task Analysis to identify Abilities, Skills, and Knowledge - TASK.....	198
Vorwort	199
Die TASK	200
Entwicklung der TASK	200
Iteratives Vorgehen	201
Aufbau der TASK.....	205
Aufbau der Ableitungsregeln	209
Durchführung der Anforderungsanalyse mittels TAG-MA und TASK	213
Gütekriterien der TASK	220
Objektivität.....	220
Reliabilität.....	221
Validität	221
Differenzierungsfähigkeit	222
Praktikabilität	224
Ökonomie.....	224
Ableitungsregeln der TASK	226
Kognitive Kompetenzen	226
Intelligenzniveau.....	227
Problemlösefähigkeit	232

Unternehmerisches Denken und Handeln.....	234
Multitasking Fähigkeit.....	236
Schnelle Auffassungsfähigkeit	238
Fokus, selektive Aufmerksamkeit, Konzentrationsfähigkeit.....	240
Reflexions- und Kritikfähigkeit.....	242
Lernwille und effizientes Lernverhalten.....	244
Sozialkompetenz	246
Klare Kommunikation und Sprechfähigkeit.....	247
Probleme und Fehler offen kommunizieren	249
Fähigkeiten und Fertigkeiten der personenbezogenen Arbeit.....	251
Fähigkeiten und Fertigkeiten der personenbeeinflussenden Arbeit.....	260
Fähigkeiten und Fertigkeiten der personenverändernden Arbeit.....	270
Fähigkeiten und Fertigkeiten der kooperativen Arbeit.....	278
Personal- bzw. Selbstkompetenz.....	284
Fähigkeiten und Fertigkeiten im Umgang mit Tätigkeitsspielraum	285
Fähigkeiten und Fertigkeiten im Umgang mit Arbeitsintensität	299
Persönlichkeitseigenschaften.....	305
Anregungen für Interviewfragen und spezifische Personalauswahlverfahren	309
Eidesstattliche Erklärung.....	321

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 <i>Beschreibungsebenen der Anforderungsanalyseverfahren nach (Schuler, 1989; Schuler, 2014; Schuler & Funke, 1998)</i>	24
Tabelle 2 <i>Klassifikation der Arbeitsanalyseverfahren und deren Einschätzung für nach Rau, 2010</i>	37
Tabelle 3 <i>Skala DIA3 des TAG-MA-DIA zur Einstufung der personenverändernden Arbeit</i> . 55	
Tabelle 4 <i>TAG-MA-PEPA - Einstufung der Entscheidungsinhalte</i>	56
Tabelle 5 <i>Exemplarische Zuordnung von TAG-MA Skalen und Stufen (Rau et al., 2021) zu erforderlichen Leistungsvoraussetzungen im Rahmen des Expert:innenworkshops</i>	57
Tabelle 6.....	63
Tabelle 7 <i>Übersicht über die Leistungsvoraussetzungen des TASK-Manuals</i>	64
Tabelle 8 <i>Zuordnung von Tätigkeiten & Berufen zu Fähigkeitsprofilclustern</i>	74
Tabelle 9 <i>Zusammenhang der Clusterlösung mit Arbeitsinhalten, Arbeitskontexten und personenbezogenen Variablen</i>	75
Tabelle 10 <i>Vergleich zwischen den beiden Stichproben der externen Validierung</i>	77
Tabelle 11 <i>Übersicht über die berichteten Informationen in den CIT-basierten Interviews (n₆ = 19)</i>	82
Tabelle 12 <i>Beispiele für die Paraphrasierung von Interviewaussagen der CIT-Interviews (Befragte Person 2109, persönliche Kommunikation, 21. November, 2021)</i>	84
Tabelle 13 <i>Vergleich der SRT-Rankings und der CIT-basierten Anforderungsprofile mit der Häufigkeit und dem prozentualen Anteil der Aufnahme von LV in die TASK-basierten Anforderungsprofilen</i>	86
Tabelle 14 <i>Übersicht über die Teilaufträge der Arbeitsanalyse und die berichteten erfolgskritischen Situationen in den Interviews</i>	90
Tabelle 15 <i>Übersicht über die empirische Überprüfung der Validierung der TASK</i>	92
Tabelle 16 <i>Ergebnisse des narrativen Reviews</i>	135
Tabelle 17 <i>Zuordnung der Leistungsvoraussetzungen zu den TAG-MA-DIA-Skalen und Items</i>	154
Tabelle 18 <i>Skala DIA0, Einstufung der dialogisch-interaktiven Arbeit</i>	155
Tabelle 19 <i>Skala DIA1, Einstufung der personenbeeinflussenden Arbeit</i>	157
Tabelle 20 <i>Skala DIA1.1, Einstufung der Gewichtung der personenbeeinflussenden Arbeit</i>	159
Tabelle 21 <i>Skala DIA2, Einstufung der personenbezogenen Arbeit</i>	161
Tabelle 22 <i>Skala DIA2.1, Einstufung der Gewichtung der personenbezogenen Arbeit</i>	162
Tabelle 23 <i>Skala DIA3, Einstufung der personenverändernden Arbeit</i>	164

Tabelle 24	<i>Skala DIA3.1, Einstufung der Gewichtung der personenverändernden Arbeit ..</i>	165
Tabelle 25	<i>Skala DIA4, Einstufung der Prüftätigkeiten.....</i>	166
Tabelle 26	<i>Skala DIA4.1, Einstufung der kooperativen Arbeit.....</i>	167
Tabelle 27	<i>Skala DIA4.2, Einstufung der zusätzlichen Stressoren innerhalb von Kooperationsbeziehungen</i>	168
Tabelle 28	<i>Zuordnung der Leistungsvoraussetzungen zu den TAG-MA-PEPA Skalen und Items</i>	169
Tabelle 29	<i>Item PEPA 1, Einstufung des Inhalts unvorhergesehener Ereignisse</i>	170
Tabelle 30	<i>Item PEPA 2, Einstufung der Entscheidungsinhalte</i>	171
Tabelle 31	<i>Skala PEPA 3, Einstufung der zukünftigen Veränderung der Tätigkeit</i>	173
Tabelle 32	<i>Item PEPA 4, Einstufung der Arbeitsinhalte des Multitaskings.....</i>	174
Tabelle 33	<i>Beitrag zur Clusterlösung von spezifischen Leistungsvoraussetzungen</i>	175
Tabelle 34	<i>Leistungsvoraussetzungen der Anforderungsprofilcluster.....</i>	177
Tabelle 35	<i>Aufteilung der Berufe auf die Cluster der Clusteranalyse</i>	178
Tabelle 36	<i>Inhaltsanalyse nach Mayring (1994) der neu hinzugefügten Leistungsvoraussetzungen und zugeordnete neue Merkmalskategorien im Rahmen der SRT</i>	189
Tabelle 37	<i>Inhaltsanalyse nach Mayring der neu hinzugefügten Leistungsvoraussetzungen und zugeordnete TASK-Merkmalskategorien im Rahmen der SRT.....</i>	190
Tabelle 38	<i>Einstufung der allgemeinen Erfolgsfaktoren im Rahmen der CIT.....</i>	193
Tabelle 39	<i>Frage nach der ersten erfolgskritischen Situation im Rahmen der CIT</i>	194
Tabelle 40	<i>Frage nach der zweiten erfolgskritischen Situation im Rahmen der CIT.....</i>	195
Tabelle 41	<i>Frage nach der dritten erfolgskritischen Situation im Rahmen der CIT</i>	196
Tabelle 42	<i>Übersicht über die empirische Überprüfung der Validität der TASK</i>	204
Tabelle 43	<i>Übersicht über die ableitbaren Leistungsvoraussetzungen im Rahmen des TASK- Manuals</i>	206
Tabelle 44	<i>Ableitung der Selbstorganisationsfähigkeit</i>	211
Tabelle 45	<i>Legende der Ableitungsregeln.....</i>	212

Tabellenverzeichnis der Ableitungsregeln der TASK

Tabelle C 1	<i>Verhaltensanker der unterschiedlichen Intelligenzniveaus</i>	228
Tabelle C 2	<i>Ableitungsregel des erforderlichen Intelligenzniveaus</i>	230
Tabelle C 3	<i>Ableitungsregel der Problemlösefähigkeit</i>	233
Tabelle C 4	<i>Ableitungsregel des Unternehmerischen Denken und Handelns</i>	235
Tabelle C 5	<i>Ableitungsregel für die Multitasking Fähigkeit</i>	237
Tabelle C 6	<i>Ableitungsregel für die Schnelle Auffassungsfähigkeit</i>	239
Tabelle C 7	<i>Ableitungsregel für die Konzentrationsfähigkeit</i>	241
Tabelle C 8	<i>Ableitungsregel für die Reflexionsfähigkeit</i>	243
Tabelle C 9	<i>Ableitungsregel für den Lernwillen</i>	245
Tabelle C 10	<i>Ableitungsregel für die Klare Kommunikation und Sprechfähigkeit</i>	247
Tabelle C 11	<i>Ableitungsregel für die Fähigkeit Probleme und Fehler offen zu kommunizieren</i>	250
Tabelle C 12	<i>Ableitungsregel der Kund:innenfreundlichkeit</i>	252
Tabelle C 13	<i>Ableitungsregel der Kund:innenorientierung</i>	254
Tabelle C 14	<i>Ableitungsregel für die Fähigkeit zum Networking und Beziehungsaufbau</i>	255
Tabelle C 15	<i>Ableitungsregel der Überzeugungsfähigkeit und des Verkaufsgeschicks</i>	256
Tabelle C 16	<i>Ableitungsregel der Verhandlungsfähigkeit</i>	257
Tabelle C 17	<i>Ableitungsregel der Frustrationstoleranz</i>	258
Tabelle C 18	<i>Ableitungsregel der Wettbewerbsfähigkeit und -bereitschaft</i>	259
Tabelle C 19	<i>Ableitungsregel der Delegationsfähigkeit</i>	261
Tabelle C 20	<i>Ableitungsregel der Koordinationsfähigkeit</i>	262
Tabelle C 21	<i>Ableitungsregel der Mitarbeitermotivationsfähigkeit</i>	263
Tabelle C 22	<i>Ableitungsregel der Mitarbeiterentwicklungsfähigkeit, die sich auf die Führungskraft bezieht</i>	264
Tabelle C 23	<i>Ableitungsregel der Mitarbeiterentwicklungsfähigkeit, die sich auf die unterstellten Mitarbeitenden bezieht</i>	265
Tabelle C 24	<i>Ableitungsregel der Fähigkeit, Kritik und Feedback zu vermitteln</i>	266
Tabelle C 25	<i>Ableitungsregel der Fähigkeit zum interkulturellen Führen, Denken, Handeln und Kommunizieren</i>	268
Tabelle C 26	<i>Ableitungsregel der Führungsmotivation</i>	269
Tabelle C 27	<i>Ableitungsregel der Beratungs- und Coaching Fähigkeit</i>	271
Tabelle C 28	<i>Ableitungsregel der Lehrfähigkeit</i>	272
Tabelle C 29	<i>Ableitungsregel der Mediationsfähigkeit</i>	273

Tabelle C 30	<i>Ableitungsregel der Deeskalationsfähigkeit</i>	274
Tabelle C 31	<i>Ableitungsregel der Hilfsbereitschaft</i>	275
Tabelle C 32	<i>Ableitungsregel der Empathie</i>	277
Tabelle C 33	<i>Ableitungsregel für Abstimmungsfähigkeit</i>	279
Tabelle C 34	<i>Ableitungsregel der Fähigkeit, eng miteinander zu kooperieren</i>	281
Tabelle C 35	<i>Ableitungsregel für Diskussionsfähigkeit</i>	283
Tabelle C 36	<i>Hinweise zur Skalenwertbestimmung der TAG-MA Skalen A7.2 und A7.3</i>	285
Tabelle C 37	<i>Ableitungsregel für Entscheidungsfähigkeit und -wille</i>	288
Tabelle C 38	<i>Ableitungsregel Selbstorganisationsfähigkeit</i>	290
Tabelle C 39	<i>Ableitungsregel für Zeitmanagement- und Priorisierungsfähigkeit</i>	292
Tabelle C 40	<i>Ableitungsregel für Projekt- und Eventplanungsfähigkeit</i>	294
Tabelle C 41	<i>Ableitungsregel für Ambiguitätstoleranz</i>	296
Tabelle C 42	<i>Ableitungsregel für Umgang mit vielen Regeln und wenig Freiheitsgraden</i> ..	298
Tabelle C 43	<i>Arbeitsmerkmale, die potenziell zu Widersprüchen und hoher Arbeitsintensität führen</i>	299
Tabelle C 44	<i>Arbeitsmerkmale die potenziell zu vielen Arbeitsspitzen und hoher Arbeitsintensität führen</i>	300
Tabelle C 45	<i>Arbeitsmerkmale die potenziell zu vielen Fristen und hoher Arbeitsintensität führen</i>	300
Tabelle C 46	<i>Arbeitsmerkmale die potenziell zu unvorhergesehenen Ereignissen und hoher Arbeitsintensität führen</i>	301
Tabelle C 47	<i>Arbeitsmerkmale, die potenziell zu Überstunden und hoher Arbeitsintensität führen</i>	301
Tabelle C 48	<i>Ableitungsregel für Beharrlichkeit und Durchhaltevermögen</i>	303
Tabelle C 49	<i>Ableitungsregel für Gewissenhaftigkeit</i>	305
Tabelle C 50	<i>Ableitungsregel für Offenheit für Erfahrungen (mit Veränderungen umgehen)</i>	307

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 <i>Konzeptionelle Zugänge und weitere Klassifikationsmöglichkeiten der gängigen Anforderungsanalyseverfahren</i>	26
Abbildung 2 <i>Potenzielle Schnittstelle zwischen Arbeitsanalyse und Anforderungsanalyse, angelehnt an Ryschka et al. (2011)</i>	41
Abbildung 3 <i>Aktuell gebräuchliche Verfahren der Anforderungsanalyse und das kombinierte Arbeits- und Anforderungsanalyseverfahren in Anlehnung an Eckard und Schuler (1992) sowie Harvey und Wilson (2000)</i>	44
Abbildung 4 <i>Vereinfachter exemplarischer Zusammenhang zwischen Arbeitsmerkmalen, Leistungsvoraussetzungen und Erfolgsfaktoren</i>	52
Abbildung 5 <i>Spannungsfeld zwischen Wissenschaft und Praxis</i>	58
Abbildung 6 <i>Ableitung der erforderlichen Fähigkeiten von Berufsschullehrkräften mittels TASK</i>	70
Abbildung 7 <i>Scree-Plot der Complete Linkage Clusteranalyse</i>	72
Abbildung 8 <i>Beispiel einer strukturierte Rangreihenlegung</i>	80
Abbildung 9 <i>PowerPoint Folien der Informationsveranstaltung zur SRT</i>	179
Abbildung 10 <i>Karten der Strukturlegetechnik des ersten Durchgangs</i>	181
Abbildung 11 <i>Karten der Strukturlegetechnik des zweiten Durchgangs</i>	182
Abbildung 14 <i>Die objektiv-bedingungsbezogene Arbeitsanalyse mit dem strukturierten TAG-MA Beobachtungsinterview</i>	215
Abbildung 15 <i>Übergeordnetes Anforderungsprofil der beruflichen Lehrtätigkeit in Mecklenburg-Vorpommern</i>	217
Abbildung 16 <i>Vorschlag eines ganzheitlichen Vorgehens zur kombinierten Arbeits- und Anforderungsanalyse mittels TAG-MA und TASK</i>	219

Verzeichnis der Infoboxen

Infobox 1 <i>Validierung und Folgevalidierung von Anforderungsanalysen</i>	28
Infobox 2 <i>Beispiel: Definition und positive Indikatoren der Mediationsfähigkeit</i>	49
Infobox 3 <i>Suchstring des narrativen Reviews</i>	50
Infobox 4 <i>Besonderheiten des Arbeitsanalyseverfahrens</i>	59
Infobox 5 <i>Entscheidungsstrategien der psychologischen Diagnostik nach Krumm et al. (2021)</i>	60
Infobox 6 <i>Ansprüche der personalpsychologischen Praxis an die Anforderungsanalyse</i>	61
Infobox 7 <i>TASK-basierte Ableitungsregel zur Selbstorganisationsfähigkeit</i>	63
Infobox 8 <i>Anwendungsbeispiel der TASK in der Personalentwicklung</i>	96
Infobox 9 <i>Interne Validierung der TASK</i>	202
Infobox 10 <i>Externe Validierung der TASK</i>	203
Infobox 11 <i>Ableitungsregel Selbstorganisationsfähigkeit</i>	210
Infobox 12 <i>Arbeitsanalyse – ein von Expert:innen abhängiger Prozess</i>	214

Abkürzungsverzeichnis

AI	Arbeitsintensität
CIT	Critical Incident Technique
d.h.	das heißt
DIN	Deutsches Institut für Normung
eLV	Erforderliche Leistungsvoraussetzungen
EN	Europäische Norm
KV	Kriteriumsvalidität
LV	Leistungsvoraussetzungen
<i>M</i>	Mittelwert
max	Maximum
min	Minimum
<i>N</i>	Größe der Gesamtstichprobe
<i>n</i>	Größe der Teilstichprobe
O*NET	Occupational Information Network
<i>SD</i>	Standardabweichung
SRT	Strukturierte Rangreihenlegetechnik
TAG-MA	Verfahren zur Tätigkeitsanalyse und -gestaltung bei mentalen Arbeitsanforderungen
TAG-MA-DIA	Zusätzliche Items und Skalen zur dialogisch-interaktiven Arbeit
TAG-MA-PEPA	Zusätzliche Items und Skalen für die Personalentwicklung und -auswahl
TASK	Task Analysis to identify Abilities, Skills, and Knowledge
TAToo	Task-Analysis-Tools
TBS-GA	Tätigkeitsbewertungssystem - Geistige Arbeit
TSP	Tätigkeitsspielraum
<i>V</i>	Cramér's <i>V</i>
VUKA	volatil, unsicher, komplex, ambig
VVR	Vorwegnahme-Veränderungs-Rückkopplung
z.B.	Zum Beispiel
Z-AI	Zusatzmodul zur Analyse und Bewertung der Arbeitsintensität
χ^2	Chi-Quadrat

Zusammenfassung

Die dynamischen Veränderungen in der Arbeitswelt erfordern eine kontinuierliche Anpassung und Entwicklung von Personalmanagement-Strategien. Vor diesem Hintergrund präsentiert diese Dissertation die Entwicklung des Instruments "TASK" (Task Analysis to identify Abilities, Skills, and Knowledge), das darauf abzielt, auf Basis von Arbeitsmerkmalen präzise Anforderungsprofile zu erstellen. Diese Anforderungsprofile sollen Unternehmen dabei unterstützen, die passenden Mitarbeitenden auszuwählen und weiterzuentwickeln, um den Anforderungen moderner Arbeitsplätze gerecht zu werden. Diese Dissertation beleuchtet die Defizite herkömmlicher Anforderungsanalysen und argumentiert für eine evidenzbasierte, objektive Herangehensweise, die spezifische Arbeits- und Kontextmerkmale berücksichtigt. Das TASK-Instrument wurde durch eine Kombination aus umfangreicher Literaturrecherche, arbeitspsychologischem Expert:innenwissen und empirischer Forschung entwickelt und validiert. Es nutzt deduktive Ableitungsregeln, um aus objektiv-bedingungsbezogenen Arbeitsanalysen Fähigkeitsprofile abzuleiten, die die Basis für Personalentwicklungs- und Auswahlprozesse bilden. Die empirische Validierung des Instruments bestätigt seine Effektivität und Genauigkeit in der Praxis, zeigt jedoch auch die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Anpassung und Weiterentwicklung auf. Die TASK repräsentiert einen signifikanten Fortschritt im Bereich der strategischen Personalentwicklung, indem es eine Brücke zwischen arbeitspsychologischer Forschung und praktischer Personalarbeit schließt. Es verspricht eine zielgerichtete, faire und effiziente Gestaltung von Personalprozessen, die sowohl den Anforderungen der Unternehmen als auch den Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht wird.

Schlüsselwörter: Anforderungsanalyse, Arbeitsanalyse, objektiv-bedingungsbezogene Verfahren, TASK, TAG-MA

Abstract

In a rapidly changing work environment, organizations face the challenge of continuously reevaluating and adapting their human resource management strategies. This dissertation introduces the innovative instrument "TASK" (*Task Analysis to identify Abilities, Skills, and Knowledge*), designed to assist companies in creating precise job requirement profiles based on work characteristics. These profiles aim to accurately align personnel selection and development with the needs of modern workplaces. Against the backdrop of the limitations of traditional job analysis methods, the dissertation underscores the necessity for an objective, evidence-based approach that considers specific work content as well as context. Through a meticulous combination of extensive literature review, profound occupational psychology expertise, and rigorous empirical research, the TASK instrument was conceptualized and validated in practice. It employs deductive rules to derive differentiated ability profiles from objective work analyses, providing a robust foundation for effective human resource development and selection processes. The validation of the instrument confirms its efficacy and accuracy but also highlights the importance of ongoing adaptation and refinement. The TASK represents a significant advancement in strategic human resource development, bridging the gap between scientific research and practical application. It promises a targeted, fair, and efficient design of HR processes that meet both corporate requirements and employee needs.

Keywords: job analysis, work analysis, objective-condition-based methods, TASK, TAG-MA

1 Einleitung

Die moderne Arbeitswelt ist geprägt von einer nie dagewesenen Flexibilität, die sich aus der Globalisierung und dem rasanten technologischen Fortschritt ergibt. Diese Dynamik zwingt sowohl Organisationen als auch ihre Mitarbeitenden, sich stetig an neue Gegebenheiten anzupassen. Herausforderungen, wie der Fachkräftemangel, demografische Veränderungen und neue Arbeitsformen wie Home-Office und Projektarbeit, verstärken diesen Entwicklungsdruck (Fischer, et al., 2018; Treier, 2019). In einer solch wandelbaren Umgebung, oft als VUKA-Welt beschrieben (volatil, unsicher, komplex und ambig), gewinnen generalistische Fähigkeiten an Bedeutung. Die kontinuierliche Weiterbildung und Entwicklung von Mitarbeitenden, die Nutzung und Förderung des menschlichen Potenzials, wird somit zur Schlüsselaufgabe der Personalarbeit (Schlund et al., 2014). Um den Anforderungen dieser sich wandelnden Arbeitsumgebung gerecht zu werden, müssen sich Personalstrategien ebenfalls entwickeln. Ziel ist es, Mitarbeitende so einzusetzen, dass ihre Fähigkeiten optimal genutzt werden, um sowohl die individuelle als auch organisatorische Leistung zu maximieren und dabei Über- und Unterforderungen zu vermeiden. Dies trägt im besten Falle zu niedrigeren Fluktuationsraten und höherer Zufriedenheit bei (Edwards, 1991; Peng & Mao, 2015; Weth, 2006).

Eine effektive Personalstrategie orientiert sich dafür an klaren Anforderungs- und Kompetenzprofilen, die als Grundlage für die Personalauswahl und -entwicklung dienen (Koch, 2010; Oubaid, 2021; Schuler, 2014; Siddique, 2004; Voskuil, 2017). Obwohl diese Profile essenziell für eine strategische Personalplanung sind, finden sie in der Praxis nicht immer die nötige Beachtung (Speidel, 2019). Typischerweise reflektieren Personalverantwortliche und Führungskräfte über die Anforderungen einer Stelle und die benötigten Fähigkeiten von Angestellten, ein Vorgang, der in der Literatur als *erfahrungsgeleitet-intuitive Anforderungsanalyse* beschrieben wird (Blickle, 2019a). Doch trotz ihrer verbreiteten Anwendung leiden diese Methoden unter einem Mangel an Objektivität und standardisierten Verfahren (Kerstin & Birk, 2011; Krings, 2017). Angesichts der Unzulänglichkeiten traditioneller Ansätze suchen Praktike:innen und Forschende nach Wegen, die Personalarbeit auf eine objektivere, evidenzbasierte und strategischere Grundlage zu stellen. Zu den Lösungsansätzen gehören Datenbanken wie das Occupational Information Network (O*NET, 2023) und die synthetische Validierungsforschung, die jedoch spezifische Anforderungen einzelner Positionen oft übersehen und durch subjektive Daten verzerrt sind (Handel, 2016; Peterson et al., 2001).

Eine zunehmend diskutierte Methode ist die systematische Analyse gegenwärtiger und zukünftiger Arbeitsmerkmale, um daraus benötigte Fähigkeiten abzuleiten. Denn vor allem im Rahmen der VUKA-Welt, in der Berufsbezeichnungen und Tätigkeit nicht mehr Hand in Hand gehen, müssen Arbeitsinhalte und -kontexte bei der Erstellung von Anforderungsprofilen mitberücksichtigt werden (Harvey & Wilson, 2000; Patterson et al., 2008; Peterson et al., 2001). Eine solche Herangehensweise, die als *arbeitsplatzanalytisch-empirische Anforderungsanalyse* bekannt ist, wird als bevorzugter Ansatz zur Erstellung von Fähigkeitsprofilen angesehen (Eckardt & Schuler, 1992; Höft et al., 2018; Schuler, 2014). Diese Methode stößt in der Praxis jedoch aufgrund des hohen Ressourcenaufwands und des erforderlichen spezialisierten Wissens auf viele Hindernisse (Walter, 2016). Außerdem existiert derzeit kein Verfahren, das arbeitsanalytische Daten direkt in fähigkeitsbezogene Anforderungsprofile überführen kann. Die Entwicklung einer solchen deduktiven Methodik, die eine direkte Verknüpfung zwischen Arbeitsanalysen und den spezifischen erforderlichen Leistungsvoraussetzungen einer Position herstellen könnte, stellt somit eine dringende Forschungs- und Praxislücke dar. Eine solche Innovation würde es ermöglichen, maßgeschneiderte Fähigkeitsprofile zu erstellen und würde somit einen bedeutenden Fortschritt in der strategischen Personalauswahl und -entwicklung darstellen, indem sie eine detaillierte, faire und objektive Basis für die Rekrutierung, Entwicklung und Förderung von Mitarbeitenden nach den tatsächlichen Zielen und Bedürfnissen der Organisation bietet.

Aufbau der Dissertation. Um sich dieser Forschungslücke zu nähern, wird in dieser Dissertation zunächst der theoretische Hintergrund von Arbeits- und Anforderungsanalysen dargelegt, wobei deren Definitionen, Anwendungsbereiche, theoretische Grundlagen und methodische Ansätze beleuchtet werden. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf der Integration dieser beiden Analyseformen.

Das Hauptziel der Arbeit besteht in der Entwicklung des TASK-Verfahrens, kurz für Task Analysis to identify Abilities, Skills, and Knowledge. Dieses Verfahren wird iterativ entwickelt, beginnend mit einer eingehenden Untersuchung der Wechselwirkungen zwischen Arbeitsmerkmalen und den erforderlichen Leistungsvoraussetzungen. Anschließend folgt die Formulierung spezifischer Ableitungsregeln und die Darstellung des kombinierten Analyseverfahrens.

Nach der Entwicklung des TASK-Verfahrens wird dessen Güte durch interne und externe Validierungsstudien überprüft. Diese Untersuchungen umfassen die Überprüfung der Differenzierungsfähigkeit des Verfahrens unter verschiedenen Arbeitsbedingungen und die Bewertung der resultierenden Fähigkeitsprofile durch unabhängige Stelleninhaber:innen.

Die Ergebnisse dieser umfangreichen Analysen werden abschließend diskutiert. Die Diskussion führt zu einer kritischen Würdigung der Entwicklungs- und Validierungsphasen sowie zu einer Bewertung des TASK-Instruments selbst. Ergänzend werden praktische und wissenschaftliche Implikationen dieser Forschung herausgestellt. Im Anhang der Dissertation befindet sich das TASK-Manual, welches als praktische Ergänzung zur theoretischen Arbeit dient.

2 Theoretischer Hintergrund

In der aktuellen DIN 33430:2016-07 (DIN, 2016) wird von *Anforderungsanalysen* gesprochen und nicht, wie noch 2002, von *Arbeits- und Anforderungsanalysen*. Auch in der Fachliteratur findet sich teilweise die gemeinsame oder synonyme Verwendung dieser Begriffe (Fleishman & Mumford, 1991; Sanchez & Levine, 2012; Schuler, 2014). Allerdings sprechen sich einige Autor:innen aufgrund der grundlegenden Unterschiede für eine klare Trennung der beiden Analysearten aus (Harvey & Wilson, 2000). Diese konzeptionellen und methodischen Unterschiede spielen eine wichtige Rolle bei der Schwierigkeit, die beiden Analysen miteinander zu kombinieren. Das Ziel des theoretischen Hintergrunds dieser Arbeit ist es daher, die Unterschiede zwischen den Analysen aufzuzeigen und gleichzeitig mögliche Verknüpfungspunkte zwischen ihnen zu identifizieren. Dadurch soll eine solide Wissensbasis für beide Ansätze und ihre mögliche Kombination geschaffen werden.

2.1 Anforderungsanalyse

Im Folgenden werden die Begriffe der *Anforderungsanalyse* sowie ihre theoretischen und methodischen Ansätze näher erläutert.

2.1.1 Begriffsdefinition

Anforderungsanalyse. Sanchez und Levine (2012) definieren Anforderungsanalysen als „the process through which one gains an understanding of the activities, goals, and requirements demanded by a work assignment“ (S. 398). Neben dieser allgemeinen Definition wird die Anforderungsanalyse häufig in Verbindung mit ihrem Haupteinsatzgebiet, der Personalarbeit (Blickle, 2019a; Kauffeld & Martens, 2019), oder im Zusammenhang mit Arbeitsanalysen definiert (Nerdinger, 2017; Schuler, 2014). Oftmals kommen Begriffe wie *Kompetenzen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Qualifikationen* oder *Personenmerkmale* in den Beschreibungen vor (Höft & Kersting, 2018; Kauffeld & Grohmann, 2019; Krumm et al., 2012; Obermann, 2018). Die Vielzahl an verwendeten Begrifflichkeiten, Einsatzgebieten und Methoden sowie die häufig synonyme Verwendung von Arbeits- und Anforderungsanalysen, macht eine genaue Eingrenzung für die weitere Arbeit unerlässlich. Die aktuelle DIN 33430:2016-07 liefert dazu eine umfängliche Beschreibung, nach welcher eine

Anforderungsanalyse die Aufgabe hat, die Anforderungen und das (De-)Motivationspotenzial einer Tätigkeit systematisch zu ermitteln und die vorhersehbare zukünftige Entwicklung, die die Tätigkeitsausübung betrifft, zu antizipieren. Eine Anforderungsanalyse dient letztlich der Verbalisierung von Kriterien für die Bewertung der Passung zwischen Person und Position und kann die Kommunikation unter den Beteiligten (z.B. Führungskraft und Mitarbeitende) in Form eines Referenzrahmens unterstützen (Höft et al., 2018). Die Analysen sollen die Basis für die Beschreibung von Anforderungen und deren notwendige Ausprägungsgrade für die weiterführende Personalarbeit darstellen.

Anforderung und erforderliche Leistungsvoraussetzungen. Hacker (2005) definiert Anforderungen einer Tätigkeit, als „die Gesamtheit, der für das forderungsgerechte Ausführen benötigten körperlichen und geistigen Leistungsvoraussetzungen“ (S. 74). Anforderungen werden jedoch nicht immer direkt mit den erforderlichen Leistungsvoraussetzungen einer Tätigkeit gleichgesetzt, sondern werden auch als von außen auf jemanden zukommende wertneutrale Arbeitsmerkmale verstanden (Baba & Jamal, 1991; Schweden, 2018). In der vorliegenden Arbeit wird daher entweder der Begriff *Leistungsvoraussetzungen* (LV) oder die eindeutige Wortfolge *erforderliche Leistungsvoraussetzungen* (eLV) verwendet. Laut DIN 33430:2016-07 umfassen LV alle Qualifikationen, Kompetenzen, Potenziale, berufsbezogene Interessen, Bedürfnisse, Werthaltungen, Motive und andere relevante Merkmale einer Person, welche für die erfolgreiche Bewältigung der Tätigkeit und die berufliche Zufriedenheit von Bedeutung sind. Die DIN spezifiziert des Weiteren drei dieser Merkmalsgruppen genauer. Zum einen *Qualifikationen*, hierbei handelt es sich um Wissen und Können, welches formal (z.B. Abschlusszeugnisse) oder informell (z.B. Fortbildungsnachweise) nachgewiesen wird. Mit *Kompetenzen* sind gelernte, wiederholbare sowie, über unterschiedliche Situationen hinweg, stabile Verhaltensweisen und Wissensbestände zur erfolgreichen Bewältigung von Arbeitsaufgaben gemeint (z.B. Führungskompetenz). Kompetenzen können durch die Auseinandersetzung mit herausfordernden Arbeitsaufträgen, in konkreten Lernsettings oder aber in unstrukturierten Situationen bzw. Lernprozessen erworben werden. Qualifikationen können sich wiederum zu Kompetenzen entwickelt (Kauffeld & Paulsen, 2018). Innerhalb des Kompetenzspektrums kann zwischen *Fachkompetenz* (Bewältigung bekannter beruflicher Problemsituationen), *Methodenkompetenz* (Bewältigung neuer beruflicher Problemsituationen), *Sozialkompetenz* (Bewältigung von Interaktionssituationen) und *Selbstkompetenz* (motivationale und emotionale Steuerungsfähigkeit) differenziert werden (Schaper, 2019b).

Bei *Potenzialen* handelt es sich um grundlegende Fähigkeiten einer Person, bislang unvertraute Aufgaben zu bewältigen und weitere Kompetenzen zu entwickeln, um in herausfordernden Situationen reaktions- und handlungsfähig zu bleiben (z.B. Problemlösefähigkeit (DIN 2016-07)). Eine Übersicht über Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten des deutschsprachigen Unternehmensbereichs liefert der Kompetenzatlas von Heyse (2017).

Anforderungsprofil. Das Resultat einer Anforderungsanalyse stellt das Anforderungsprofil dar, welches erfolgskritischen Leistungsvoraussetzungen für eine bestimmte Position, Stelle oder Laufbahn zusammenfasst (Blickle, 2019a). Die dort aufgeführten erforderlichen Leistungsvoraussetzungen bestehen in der Regel aus einem Titel und einer kurzen Charakteristik. Praktikable Anforderungsprofile geben dabei die Relevanz und Kompensierbarkeit einzelner LV an (Blickle, 2019b). Die aufgeführten Leistungsvoraussetzungen sollen laut DIN 33430:2016-07 durch verhaltensnahe Schilderungen, sogenannte *Verhaltensanker*, expliziert werden (Höft et al., 2018). Mit diesen Anker (engl. *behavioral anchor* oder *behavioral indicator*) werden beobachtbare sowie messbare Aktivitäten einer Person beschrieben, die entweder mit oder ohne bewusste Zielorientierung stattfinden (Obermann, 2018). Verhaltensanker können durch positive und negative Indikatoren operationalisiert (Heyse, 2017) und durch klare Bewertungsregularien untersetzt werden. Im Sinne einer realistischen Berufsvorschau sollte ein Anforderungsprofil zudem positive und negative Aspekte einer Tätigkeit realistisch darstellen (Obermann & Solga, 2018).

2.1.2 Einsatzgebiete der Anforderungsanalyse

Anforderungsanalysen stellen einen wesentlichen Baustein für verschiedenste unternehmerische Prozesse dar. In der *Personalauswahl* werden sie beispielsweise für die psychologische Eignungsdiagnostik und dabei für die Entwicklung spezifischer Interviewfragen verwendet (Morgeson et al., 2020). Mithilfe von Anforderungsanalysen können zudem die erforderlichen Leistungsvoraussetzungen identifiziert werden, die den Ausgangspunkt für die strategische Personalplanung, -suche und -auswahl darstellen. Anforderungsprofile sind in diesem Zusammenhang häufig die Grundlage von Stellenbeschreibungen, Bewertungsbögen, Verfahrensauswahl und Urteilungsprozessen (Blickle, 2019a; Höft et al., 2018). Außerdem können neue Mitarbeitende im weiteren Verlauf anhand der Informationen strukturiert eingearbeitet werden (Hamborg & Holling, 2003).

Neben der Gestaltung von Trainings- und Schulungsmaßnahmen (z.B. Ausbildungsinhalte) können Anforderungsprofile in der *Personalentwicklung* Lernziele

definieren (Mulenga, 2015; Zelesniack et al., 2021b). Wenn sie damit Hinweise für konstruktives Feedback bei Mitarbeitergesprächen generieren, leisten sie zugleich einen Beitrag zur *Organisationsentwicklung* (Hamborg & Holling, 2003; Obermann & Solga, 2018). Dabei dient die Anforderungsanalyse der Verbalisierung von Kriterien für die Bewertung der Passung zwischen Person und Position und kann die Kommunikation unter den Beteiligten in Form eines Referenzrahmens unterstützen (Höft et al., 2018). Sollte es sich um detaillierte tätigkeitsspezifische Anforderungsprofile handeln, könnten sie sogar im Rahmen der Arbeitsgestaltung und -verteilung zum Einsatz kommen (Blickle, 2019a; Gael, 1988; Harvey, 1991; Levine, 1983; Morgeson et al., 2020).

Außerhalb des unternehmerischen Kontextes können fundierte Anforderungsanalysen und Anforderungsprofile für die Gestaltung von Ausbildungsinhalten und -strukturen (z.B. Medizinstudium) herangezogen werden (Mulenga, 2015; Zelesniack et al., 2021b). Berufsanwärter:innen haben die Möglichkeit, sich anhand der Profile zu orientieren, vor allem wenn die Entscheidung weitreichende Folgen für die eigene Karriere hat (z.B. langjährige Ausbildung, unterschiedliche Verdienstmöglichkeiten, Zelesniack et al., 2021a). Inwieweit Anforderungsprofile tatsächlich für all diese Zwecke genutzt werden können, und einen Mehrwert liefern, hängt jedoch von der Vorgehensweise bei der Analyse ab. Im Folgenden wird die Gestaltung von Anforderungsanalysen thematisiert.

2.1.3 Klassifikation von Anforderungsanalyseverfahren

Um eine Anforderungsanalyse durchzuführen, stehen mehrere Vorgehensweisen und Instrumente zur Verfügung (Blickle, 2019a; Mulder et al., 2005). Dazu zählen Interviewtechniken wie die *Critical Incident Technique* (CIT, Flanagan, 1954) oder die *Task-Analysis-Tools* (TAToo, Koch & Westhoff, 2012), Fragebogenerhebungen wie das *Fleishman Job Analysis Survey* (FJAS, Caughron et al., 2012) und zudem eine Vielzahl nicht-standardisierter Vorgehensweisen (Green, 1999). Anforderungsanalyseverfahren weisen eine große methodische, theoretische und konzeptionelle Vielfalt auf (Schuler, 2014). Sie unterscheiden sich hinsichtlich der Beschreibungsebene, der Art und Weise der Zusammenfassung, des Detaillierungsgrades, der zeitlichen Perspektive, der Aggregation (Harvey & Wilson, 2000; Heider-Friedel et al., 2006; Schuler, 2014) sowie ihrer Gütekriterien (Kersting & Birk, 2011; Sanchez & Levine, 2012). Um die methodische Vielfalt dieser Verfahren und gleichzeitig den Bedarf einer neuen Verfahrensentwicklung aufzuzeigen, werden in diesem Abschnitt die konzeptionellen Zugänge und Herangehensweisen von gebräuchlichen Anforderungsanalyseverfahren erörtert.

Konzeptionelle Zugänge der Anforderungsanalyseverfahren. Laut Eckardt und Schuler (1992) kann zwischen den konzeptionellen Zugängen *erfahrungsgeleitet-intuitiv*, *personenbezogen-empirisch* und *arbeitsplatzanalytisch-empirisch* unterschieden werden.

Die *erfahrungsgeleitet-intuitive* Methode basiert auf der Einschätzung von Expert:innen (z.B. Beschäftigte, Vorgesetzte) zu den erforderlichen Leistungsvoraussetzungen einer Tätigkeit. Hierbei handelt es sich in der Regel um eine direkte ganzheitliche Betrachtung von Tätigkeit, Arbeitsmerkmalen, Erfolgsfaktoren, Persönlichkeitsmerkmalen und Befriedigungspotenzialen (Höft et al., 2018). In der Praxis kommen dabei Fragebogen oder nicht-standardisierte Interviewtechniken zum Einsatz (Caughron et al., 2012; Fleishman, 1975; Frieling & Hoyos, 1978; Green, 1999; McCormick et al., 1972).

Die *personenbezogen-empirische* Methode fußt auf statistischen Zusammenhängen zwischen Merkmalen von Personen und bestimmten Erfolgskriterien ihrer beruflichen Tätigkeit. Solche Methoden arbeiten beispielsweise mit Extremgruppenvergleichen, bei denen sehr erfolgreich mit weniger erfolgreich arbeitenden Mitarbeitenden hinsichtlich einschlägiger Merkmale miteinander verglichen werden. So zeigt sich beispielsweise, dass Intelligenztestergebnisse mit Berufs- und Ausbildungserfolg in unterschiedlichen Berufsfeldern zusammenhängen (Schmidt & Hunter, 1998; Schmidt et al., 2016; Vinchur et al., 1998). In der Praxis findet dieser Zugang aufgrund der hohen methodischen Hürden kaum Anwendung (Blickle, 2019a; Schuler, 2014). Darüber hinaus handelt es sich eher um eine Kombination mehrerer methodischer Ansätze, da beispielsweise die zugrunde liegenden Informationen für spezifische Vergleiche sowohl objektiv als auch subjektiv erhoben werden können.

Die Grundannahme der *arbeitsplatzanalytisch-empirischen* Herangehensweise besteht darin, dass sich die Anforderungen in den tatsächlich vorliegenden Arbeitsmerkmalen wiederfinden. Dieser Zugang wird sowohl in der beruflichen Praxis als auch in der Fachliteratur als Mittel der Wahl verstanden (Blickle, 2019a; Harvey & Wilson, 2000; Höft et al., 2018; Schuler, 2014). Zu den assoziierten Instrumenten gehören CIT-basierte Interviews (Flanagan, 1954) und das TAToo (Koch & Westhoff, 2012). Dieser konzeptionelle Zugang stellt grundsätzlich einen Zusammenhang zwischen Arbeitsmerkmalen und erforderlichen Leistungsvoraussetzungen her (Eckardt & Schuler, 1992).

Begriffsebenen von Anforderungsprofilen. Eine weitere Distinktion von Anforderungsanalysen bietet die Beschreibungsebene der Resultate (Schuler, 1989; Schuler &

Höft, 2004). Hiermit sind die analysierten und beschriebenen Aspekte einer Tätigkeit oder Person gemeint.

Anforderungsanalysen münden in der Regel auf der Verhaltens- und/oder Eigenschaftsebene. *Verhaltensbasierte* Anforderungsprofile beschreiben vor allem erfolgskritische Situationen und Verhaltensweisen, die für die erfolgreiche Ausführung der Tätigkeit notwendig sind (Flanagan, 1954; Mehlich, 2012). *Eigenschaftsbezogene* Anforderungsprofile beschreiben Aspekte wie Fähigkeiten, Persönlichkeitseigenschaften, Fertigkeiten und Kenntnisse (Fleishman, 1975). Aktuell gebräuchliche Anforderungsanalyseverfahren münden häufig sowohl auf der verhaltens- als auch auf der eigenschaftsbezogenen Beschreibungsebene. Gängige Anforderungsprofile der Personalarbeit umfassen daher meist einzelne Fähigkeiten und Fertigkeiten und unterlegen diese mit entsprechenden Verhaltensankern (Blickle, 2019a; Höft et al., 2018; Schuler, 2014). In der Literatur werden auch Anforderungsanalyseverfahren beschrieben, die auf der *Aufgaben- und Ergebnisebene* ansetzen. Hierbei handelt es sich aber nicht um klassische Anforderungsanalysen, sondern vielmehr um Verfahren der Arbeitsanalyse. Diese Verfahren beschreiben im Ergebnis die Arbeitsinhalte (*job content*) und Ausführungsbedingungen (*job context*) einer Tätigkeit und werden in Kapitel 2.3 näher erläutert. Verfahren, die alle drei Beschreibungsebenen miteinander kombinieren fragen Arbeitsziele, Aufgaben und erfolgskritische Verhaltensweisen gemeinsam ab und fassen diese anschließend zu erforderlichen Leistungsvoraussetzungen zusammen (Koch & Westhoff, 2012). Tabelle 1 gibt einen Überblick über bekannte Verfahren der Anforderungsanalyse und ihre Beschreibungsebene.

Tabelle 1

Beschreibungsebenen der Anforderungsanalyseverfahren nach (Schuler, 1989; Schuler, 2014; Schuler & Funke, 1998)

Beschreibungsebene	Anforderungsanalyseverfahren
Aufgaben- und Ergebnisebene / (entspricht der Arbeitsanalyse)	Tätigkeitsbewertungssystem (TBS, Hacker et al., 1995) Verfahren zur Tätigkeitsanalyse und -gestaltung bei mentalen Arbeitsanforderungen (TAG-MA, Rau et al., 2021) Job Diagnostic Survey (JDS, Hackman & Oldham, 1975)
Verhaltensebene	Critical Incident Technique (CIT, Flanagan, 1954) Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA, Frieling & Hoyos, 1978) Position Analysis Questionnaire (PAQ, McCormick et al., 1972)
Eigenschaftsebene	Ability Requirement Scales (ARS, Fleishman, 1975)
Kombination der drei Ebenen	Task-Analysis-Tools (TAToo, Koch & Westhoff, 2012)

Weitere Klassifikationsmöglichkeiten von Anforderungsanalysen. Ein weiteres wesentliches Differenzierungskriterium ist die Art und Weise, wie Arbeitsmerkmale oder auch verhaltensbezogene Informationen zu konkreten Leistungsanforderungen zusammengefasst werden. Wesentlich ist hierbei, inwiefern die Festlegung auf eLV *deduktiv*, d.h. auf Basis von vorgegebenen Merkmalsklassifikationen (Fleishman, 1975; Fleishman et al., 1984), *induktiv*, z.B. durch Verdichtung von Antworten zu neuen Merkmalskategorien, oder *kombiniert* erfolgt (Schuler, 2014). Beide Vorgehensweisen sind mit Vor- und Nachteilen verbunden. Induktive Vorgehensweisen können die tatsächlich vorliegenden Arbeitskontexte und -inhalte adäquat berücksichtigen und kombinieren (Flanagan, 1954; Koch & Westhoff, 2012; Mehlich, 2012). Damit werden induktive Verfahren den Anforderungen der heutigen dynamischen Arbeitswelt gerecht, in der die gleiche Berufsbezeichnung nicht automatisch mit denselben Arbeitsaufträgen einhergeht (Morgeson & Dierdorff, 2011; Sackett & Laczó, 2003). Allerdings erschweren induktive Vorgehensweisen die Vergleichbarkeit und Nachvollziehbarkeit von Anforderungsprofilen zwischen Tätigkeiten. Der Vorteil deduktiver Verfahren liegt in der Verfügbarkeit klar beschriebener Eignungsmerkmale und Merkmalslisten. Deduktive Verfahren sind in der

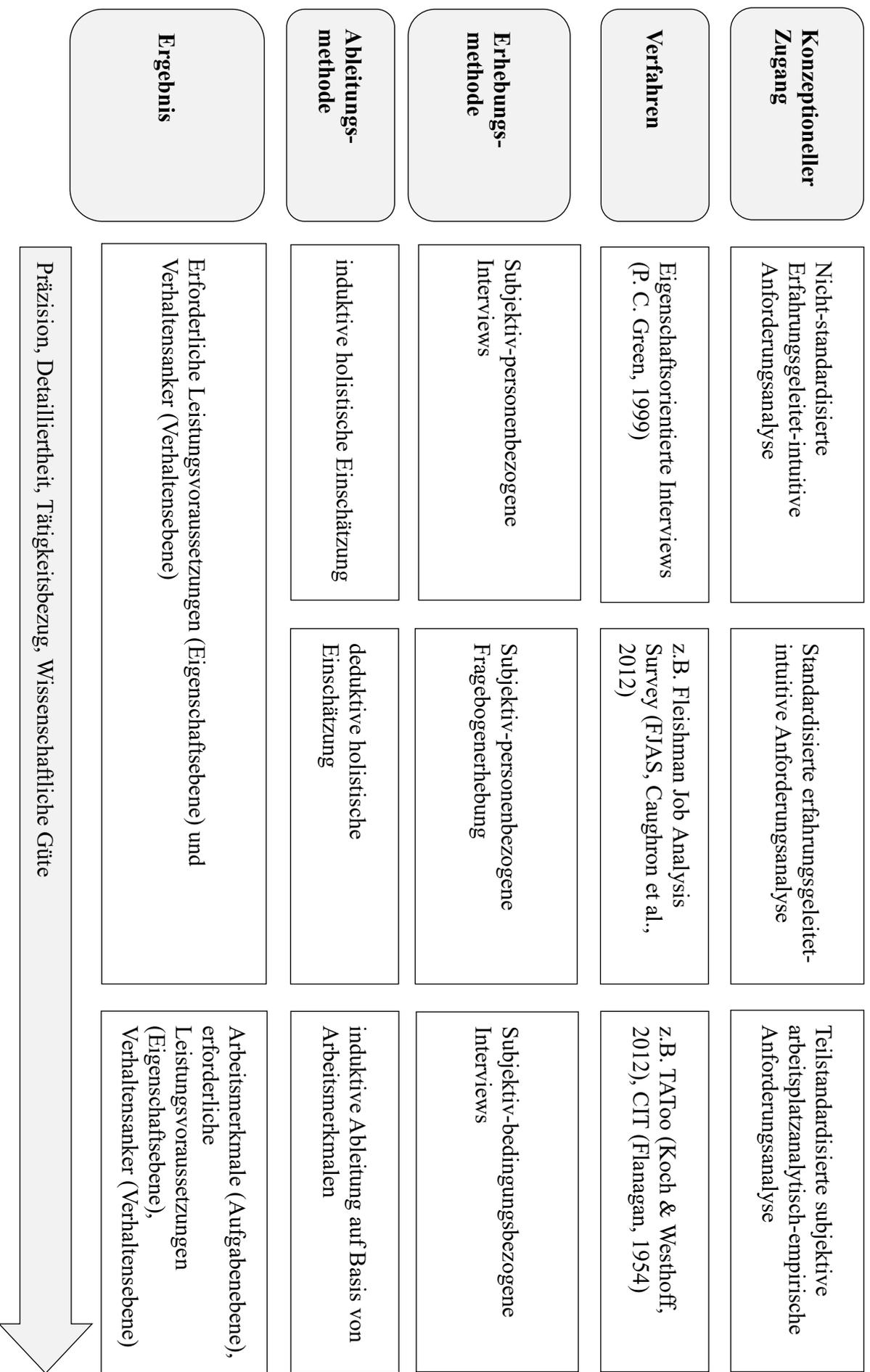
Regel effizienter und erhöhen die Nachvollziehbarkeit sowie die tätigkeitsübergreifende Vergleichbarkeit von Anforderungsprofilen (Schuler, 2014).

Standardisierungsgrad. Wie bei den meisten diagnostischen Verfahren können auch anforderungsanalytische Ansätze nach ihrem Standardisierungsgrad gruppiert werden (Mayer, 2019; Reimann, 2005; Westhoff et al., 2010). Nicht-standardisierte Verfahren sind Verfahren, die ohne Hilfsmittel durchgeführt werden, z.B. der erste Eindruck. Teilstandardisierte Verfahren bieten grobe Ablaufstrukturen und Leitfäden. Dazu gehören Instrumente wie das TAToo (Koch & Westhoff, 2012), die CIT (Flanagan, 1954) oder andere Interviewtechniken (Green, 1999). Die höchste wissenschaftliche Qualität weisen (voll-)standardisierte Verfahren auf. Im Bereich der Anforderungsanalyse sind dies in der Regel Fragebögen (Fleishman, 1975; McCormick et al., 1972). Die Ergebnisse der fragebogenbasierten Erhebungsmethode weisen zwar einen hohen Grad an Standardisierung auf, bewegen sich jedoch meist nur auf einer Beschreibungsebene. Darüber hinaus weisen Fragebögen naturgemäß weitere Fehlerquellen auf (z.B. *common method bias*, Frese & Zapf, 1988; Podsakoff et al., 2003) und sind in der Regel nicht detailliert genug für die praktische Anwendung.

Die methodische Vielfalt der Verfahren zur Anforderungsanalyse ist damit nicht erschöpfend beschrieben. Das liegt auch daran, dass für einzelne Berufsfelder oder Studiengänge kontinuierlich sehr individuelle Instrumente entwickelt werden (Hell et al., 2007; Pixner, 2008; Wienkamp, 2021). Eine übersichtliche Darstellung der konzeptionellen Ansätze der derzeit gebräuchlichen Anforderungsanalyseverfahren findet sich in Abbildung 1. Darüber hinaus sind die gebräuchlichsten Anforderungsanalyseverfahren bei Brannick et al. (2007) nachzulesen.

Abbildung 1

Konzeptionelle Zugänge und weitere Klassifikationsmöglichkeiten der gängigen Anforderungsanalyseverfahren



2.1.4 Anforderungsanalysen in der personalpsychologischen Praxis

Anforderungsanalysen und Anforderungsprofile sollen das Fundament einer strategischen Personalauswahl und Personalentwicklung darstellen. Sie werden in der personalpsychologischen Praxis allerdings selten angefertigt (Speidel, 2019). Wenn dies doch geschieht, überlegen sich in der Regel Personalverantwortliche und/oder Führungskräfte, welche Aufgaben eine Stelle mit sich bringen wird und welche Fähigkeiten Angestellte dafür benötigen könnten (Blickle, 2019a). Dafür werden vor allem nicht-standardisierte Verfahren genutzt. Diese erfahrungsgelenkt-intuitiven Verfahren werden aufgrund von ökonomischen Überlegungen, aber auch aufgrund des Mangels an empirisch überprüfbaren, praxistauglichen Alternativen eingesetzt. Die bestehenden systematischeren Methoden, wie die *Critical Incident Technique* (vgl. Flanagan, 1954; Koch & Westhoff, 2012), werden nur selten angewandt, und wenn doch, dann oft nicht im Einklang mit der vorgesehenen Methode. Zur Herstellung einer gewissen Einheitlichkeit und zur Standardisierung der Anwendung wurden daher verschiedene Standards und Richtlinien entwickelt (Arbeitskreis Assessment Center e.V. - Forum für Personalauswahl und -entwicklung, 2016; Fernández-Ballesteros et al., 2001; Society for Industrial Organizational Psychology SIOP, 2018). Diese werden jedoch in der personalpsychologischen Praxis aus Bekanntheits- und Kostengründen ebenfalls kaum eingesetzt (Kersting & Birk, 2011).

Insgesamt zeichnen sich die aktuellen Praktiken durch mangelnde Objektivität und durch fehlende standardisierte Prozesse aus (Kerstin & Birk, 2011; Krings, 2017). Dementsprechend sind aber auch die eignungsdiagnostischen oder entwicklungsbezogenen Prozesse häufig entweder nicht adäquat oder werden letztlich auf Basis der Intuition einzelner Personaler:innen durchgeführt (Harvey & Wilson, 2000; Kersting & Birk, 2011; Sanchez & Levine, 2012). Diese Praxis führt dazu, dass Anforderungsprofile kaum berufsübergreifend vergleichbar und damit für Forschungszwecke nur eingeschränkt nutzbar sind (Scherbaum, 2005; Steel et al., 2010; Peterson et al., 2001b). Die Herausforderungen hinsichtlich der testtheoretischen Güte von Anforderungsanalyseverfahren, ist in Infobox 1 nachzuvollziehen.

Infobox 1*Validierung und Folgevalidierung von Anforderungsanalysen*

Verfahren der Anforderungsanalyse weisen dann eine hohe Validität auf, wenn die identifizierten Leistungsvoraussetzungen die erforderlichen Fähigkeiten einer Position exakt abbilden, ohne zu unspezifisch oder allumfassend zu werden (Harvey & Wilson 2000; Roters et al., 2017). Grundsätzlich kann zwischen der Validierung des gesamten Analyseverfahrens (Kersting & Birk, 2011) und der *Folgevalidierung* unterschieden werden (Harvey & Wilson, 2000). Die Folgevalidierung tritt dann in den Vordergrund, wenn zwei unabhängige Instrumente miteinander verknüpft werden. Dies ist z.B. der Fall, wenn eine objektiv-bedingungsbezogene Tätigkeitsanalyse die Grundlage für die Ableitung von erforderlichen Leistungsvoraussetzungen bildet. In diesem Fall ist ein valides Arbeitsanalyseverfahren auszuwählen und zusätzlich die Gültigkeit und Qualität der abgeleiteten eLV sicherzustellen (Harvey & Wilson, 2000; Roters et al., 2017).

Zur Validierung von Anforderungsanalyseverfahren können per se verschiedene Methoden angewandt werden. Dazu zählen Reliabilitätsschätzungen in Form von Beurteilungsübereinstimmungen (Moser et al., 1989), der Vergleich mit anderen Verfahren (*Kriteriumsvalidität*), die Befragung von unabhängigen Stelleninhaber:innen oder indirekte Validitätsnachweise über die Treffsicherheit von eignungsdiagnostischen Verfahren (Hell et al., 2007; Kersting & Birk, 2011; Koch & Westhoff, 2012; Thielepape & Kersting, 2005). Allerdings werden die vorhandenen Anforderungsanalyseverfahren gegenwärtig nur selten auf ihre Gültigkeit hin überprüft (Schuler, 2014). Probleme bei der Validierung entstehen vor allem durch die unklare Definition von Berufserfolg und die Vielschichtigkeit des Erfolgskonzepts, was eine einheitliche Messung erschwert (Dette et al., 2004). Zudem bieten die gebräuchlichen Anforderungsanalyseverfahren aufgrund ihrer personenbezogenen Ausrichtung kaum Vergleichsmöglichkeiten über verschiedene Tätigkeiten hinweg (Harvey & Wilson, 2000) und die qualitative Auswertungsmethodik erschwert grundsätzlich die Überprüfung von testtheoretischen Gütekriterien (Göhner & Krell, 2020; Starker & Weth, 2008). Herausforderungen ergeben sich auch in der praktischen Anwendung, da Anforderungsprofile allein nicht über den Erfolg der Personalauswahl entscheiden. Hier spielen eignungsdiagnostische Verfahren, die Qualifikation der Diagnostiker:innen und Faktoren der Bewerber:innenlage eine entscheidende Rolle (Schmidt-Atzert et al., 2018).

Es zeigt sich, dass es aktuell keine *best practice* für die Anforderungsanalyse gibt, sondern die Wahl des Verfahrens von der Komplexität der Position und dem Ziel der Analyse abhängt (Dierdorff & Wilson, 2003; Murphy & Deshon, 2000; Thielepape & Kersting, 2005).

Da es sich bei der Anforderungsanalyse trotz der Problematiken um ein nützliches Instrument der Personalarbeit handelt, besteht das Bestreben, ein möglichst valides Verfahren zu entwickeln. Im folgenden Kapitel wird daher auf aktuelle Lösungsansätze in Forschung und Praxis eingegangen.

2.2 Versuch der Objektivierung von Anforderungsanalysen

Da die traditionellen Ansätze dem Bedarf an evidenzbasierter, innovativer & strategischer Personalarbeit nicht genügen, suchen Praktiker:innen und Forschende nach Objektivierungsmöglichkeiten. Zu diesen Ansätzen gehören Datenbanken wie das Occupational Information Network (O*NET, 2023), das Berufenet (Bundesagentur für Arbeit, 2020) oder die synthetische Validierungsforschung (Hough, 2001; Johnson & Carter, 2010; Scherbaum, 2005).

Die *synthetische Validierungsforschung* geht davon aus, dass eine (Teil-)Tätigkeit, die von verschiedenen Berufen ausgeführt wird, immer dieselben Fähigkeiten und Fertigkeiten für deren erfolgreiche Ausführung benötigt (LaPolice et al., 2008). Es geht um einen logischen Ableitungsprozess auf Grundlage der Beziehung zwischen Arbeitsaufträgen und Maßen von Attributen, die für deren Ausführung erforderlich sind. Die *job component validity* (jcv) ist ein spezieller Ansatz der synthetischen Validierungsforschung. Die jcv geht von der Annahme aus, dass man für jeden Job die nötigen Leistungsvoraussetzungen ableiten könnte, wenn man die für diesen Job erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten für jede Tätigkeitskomponente herausfände (Harvey & Wilson, 2000; Scherbaum, 2005). Voraussetzung ist, dass die jeweiligen Tätigkeitskomponenten beschrieben sind, z.B. als Ergebnis einer Arbeitsanalyse. Die Erstellung einer erschöpfenden *job requirements matrix* bezüglich der Beziehungen zwischen eLV und Arbeitsplatzkomponenten gilt demnach als ultimatives Ziel der synthetischen Validierungsforschung (Hough, 2001; Johnson & Carter, 2010; Scherbaum, 2005). Dabei werden Prädiktoren (d.h. erforderliche Leistungsvoraussetzungen) mit Arbeitsplatzkomponenten, welche zuvor durch Fragebögen (z.B. PAQ, McCormick et al., 1972; FAA, Frieling & Hoyos, 1978) erhoben worden, verknüpft (Schuler, 2014). Diese Verknüpfung wird durch Vorgesetzte (Johnson et al., 2010) oder arbeitspsychologische Expert:innen vorgenommen (Peterson et al., 2001b; Schuler, 2014). Zudem wird die Wichtigkeit einzelner Tätigkeitselemente für den Berufserfolg und die Beziehung der Tätigkeitselemente untereinander eingeschätzt (Algera & Greuter, 1989). Empirisch überprüft werden diese Zusammenhänge durch den Vergleich von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Mitarbeitenden (Guion, 1965) oder durch die Korrelation von beruflichen Leistungsdaten mit diagnostischen Prädiktormäßen (Johnson & Carter, 2010).

Überträgt man diesen Forschungsansatz auf die konzeptionellen Zugänge zur Anforderungsanalyse, so handelt es sich um den Versuch, personenbezogen-empirische Ergebnisse zu sammeln und in den arbeitsplatzanalytisch-empirischem Zugang zu integrieren. Allerdings greifen die Studien der synthetischen Validierungsforschung bisher auf Fragebögen und holistische Einschätzungen zurück. Dabei werden Arbeitsmerkmale weder objektiv noch tatsächlich bedingungsbezogen analysiert, und erforderliche Leistungsvoraussetzungen werden stets induktiv abgeleitet. Dies führt zu einer uneinheitlichen Begriffsverwendung und mangelnder Vergleichbarkeit über verschiedene Tätigkeiten hinweg (Mossholder & Arvey, 1984; Scherbaum, 2005). Würde dieser Forschungsansatz neben den Arbeitsinhalten auch -kontexte berücksichtigen, könnte die entstehende Matrix für neu geschaffene Stellen unmittelbar Anforderungsprofile synthetisieren und Arbeitstätigkeiten sinnvoll miteinander vergleichen (Blickle, 2019a; Johns, 2006; Tett & Burnett, 2003).

Eine andere Entwicklung stellt das *Occupational Information Network* (O*NET, National Center for O*NET Development, 2023) dar, eine Weiterentwicklung des älteren *Dictionary of Occupational Titles* (DOT, Peterson et al., 2001a). Die Plattform des Arbeitsministeriums der Vereinigten Staaten von Amerika führt rund 1000 verschiedene Berufe in der US-Wirtschaft auf und stellt berufsspezifische Deskriptoren zu deren Differenzierung zur Verfügung. Dazu zählen Arbeitsmerkmale, Aufgaben, Fähigkeiten, Kenntnisse und erforderliche Ausbildungen. Die Anforderungsprofile des O*NETs werden durch einen mehrstufigen subjektiven und induktiven Verknüpfungsprozess von Arbeitsmerkmalen und erforderlichen Leistungsvoraussetzungen erstellt. Während des Verknüpfungsprozesses verbinden Arbeitsanalytiker:innen spezifische Arbeitskontexte (z.B. *Being responsible for the health and safety of other workers*) und allgemeine Aussagen zur Arbeitstätigkeit (z.B. *Inspecting Equipment, Structures, or Materials*) mit den spezifischen Fähigkeiten und Fertigkeiten des O*NETs (Burgoyne & Reeder, 2022; Fleisher & Tsacoumis, 2012). Die Datenbank wird ständig aktualisiert und die arbeitsanalytischen Ergebnisse speisen sich aus Befragungen, schriftlichen Erklärungen, Websites einschlägiger Berufsverbände, Stellenausschreibungen, etc. (Green & Allen, 2020). Die Aktualität und Menge der Daten steht allerdings im Kontrast zur methodischen Fehleranfälligkeit (Handel, 2016; Peterson et al., 2001a). Peterson et al. (2001a) regen an, objektiv-bedingungsbezogene Methoden, wie beispielsweise Beobachtungen einzubeziehen. Dies würde jedoch die Entwicklung einer kombinierten Arbeits- und Anforderungsanalyse erfordern.

Einen ähnlichen Service bietet auch die Bundesagentur für Arbeit an, das *BerufeNet* (Bundesagentur für Arbeit, 2020). Es bietet entsprechende detaillierte Informationen über die Anforderungen, Fähigkeiten und Aufgaben einer Vielzahl von Berufen in Deutschland.

Das *O*NET*, das *BerufeNet* und die *synthetische Validierungsforschung* generieren wertvolle Einsichten in die allgemeinen Kompetenzen, die über Berufe hinweg erforderlich sind. Sie stoßen jedoch an ihre Grenzen, wenn es darum geht, die einzigartigen Anforderungen spezifischer Stellen oder die spezielle Kultur und strategischen Ziele einer Organisation zu erfassen. Die Ansätze sind daher angesichts der sich wandelnden Arbeitswelt im Zeitalter von VUKA (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) nicht flexibel genug (vgl. Kauffeld & Paulsen, 2018). Außerdem sind sie zusätzlich durch ihre subjektive Datengrundlage verzerrt (Handel, 2016; Peterson et al., 2001). Dadurch werden diese Ansätze in der personalpsychologischen Praxis oft für einen allgemeinen Überblick genutzt, während konkrete Fähigkeitsprofile und Anforderungsanalysen weiterhin auf subjektiven Einschätzungen basieren.

Da auch die Objektivierungsversuche durch Datenbanken und die synthetische Validierungsforschung nicht zu einer eindeutigen Verbesserung in der Durchführung von Anforderungsanalysen beigetragen haben, rückt eine andere immer wieder beschriebene Vorgehensweise in den Vordergrund: Die Analyse der vorliegenden und prospektiven Arbeitsmerkmale und die systematische Ableitung der in diesem Kontext erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten (Ryschka et al., 2011). Die Voraussetzung dafür wäre allerdings die systematische Untersuchung & Dokumentation verschiedener Aspekte einer Arbeitstätigkeit - *job content* und *job context* (vgl. Hacker & Sachse, 2014) - und deren Übersetzung in erforderliche Fähigkeiten und Fertigkeiten.

Die Rede ist von *Arbeits-, bzw. Tätigkeitsanalysen* - diese werden im Folgenden hinsichtlich ihrer theoretischen und konzeptionellen Hintergründe beschrieben.

2.3 Arbeitsanalyse

2.3.1 Begriffsdefinition

Bei Arbeits- oder Tätigkeitsanalysen handelt es sich um ein arbeitspsychologisches Instrument zur Analyse und Beurteilung von Tätigkeiten. Laut Hacker (1995) handelt es sich um einen „[...] Teil der umfassenderen arbeitspsychologischen Methodik“ (S. 18) und Arbeitsanalysen „[...] sollen in letzter Konsequenz kausal-konditionale Fragen beantworten. Sie sollen erklären, welche Vorgehensweisen und Resultate warum entstehen“ (Hacker, 1995, S. 19). Arbeitsanalysen setzen zumeist am Arbeitsauftrag an, welcher die Arbeitsinhalte (*job content*), Ausführungsbedingungen (*job context*) und damit die Arbeitsmerkmale einer

Tätigkeit bestimmt (Hacker, 2005; Hacker & Sachse, 2014). Um die Wechselwirkungen zwischen den Arbeitsbedingungen, -prozessen und dem Individuum zu verstehen, werden Informationen über die Arbeitstätigkeit, organisatorisch-technische Arbeitsbedingungen, Arbeitsmittel und deren Auswirkungen auf den Menschen systematisch analysiert und bewertet (Frieling & Buch, 2007). Im Folgenden wird erläutert, zu welchem Zweck diese Analysen durchgeführt werden.

2.3.2 Einsatzgebiete der Arbeitsanalyse

Der facettenreiche Gegenstand „Arbeit“ bedingt die Vielfalt der Aspekte, welche genauer beleuchtet werden können. Durch eine Arbeitsanalyse lassen sich Fragen wie, *Was macht eine Lehrkraft während eines typischen Arbeitstages?*, *Wie vorhersehbar ist die Arbeit einer Fluglotsin und wie groß sind ihre Handlungsspielräume?* beantworten (Schübach, 2013). Die Vorgehensweise von Arbeitsanalytiker:innen ist dabei vielfältig. Arbeitsanalysen können im Feld, im Labor, mit unterschiedlichen Untersuchungsdesigns sowie mit diversen Methoden und deren Kombination durchgeführt werden (Hacker, 1995). Hauptsächlich werden sie jedoch zur lern- und gesundheitsförderlichen Gestaltung bestehender Arbeitsabläufe, -prozesse, -plätze und -tätigkeiten oder zur Ermittlung von arbeitsbedingten Belastungen, Beanspruchungen sowie psychischen und physischen Gefährdungspotentialen eingesetzt (Frieling & Buch, 2007; Mustapha & Schweden, 2021). Im eignungsdiagnostischen Kontext werden die Ergebnisse von Arbeitsanalysen allenfalls flankierend genutzt, indem beispielsweise simulationsorientierte tätigkeitsnahe Verfahren konstruiert werden (Höft et al., 2018). Um der Frage nachzugehen, inwieweit sich dies ändern könnte, werden im Folgenden die theoretischen Grundlagen von Arbeitsanalysen näher beleuchtet.

2.3.3 Theoretische Fundierung der Arbeitsanalyse

Arbeitsanalysen basieren auf unterschiedlichen theoretischen Konzepten (Frieling & Buch, 2007). Die Fundierung eines Verfahrens wirkt sich auf die zu untersuchenden Aspekte der Arbeitstätigkeit und -bedingungen sowie auf die Bewertung der Analyseergebnisse aus. Sie legt also fest, welche Arbeitsmerkmale für die Beschreibung der Tätigkeit von Bedeutung sind und ob beispielsweise eher soziale Konditionen oder verfügbare Arbeitsmittel im Vordergrund stehen (Schaper, 2019a). Die zugrunde liegende Theorie legt mit der Bestimmung des Untersuchungsgegenstandes den Grundstein für mögliche spätere Ableitungen.

Das Spektrum der Theorien umfasst Handlungstheorien (z.B. *Handlungsregulationstheorie*, Hacker, 2005), Tätigkeitstheorien (z.B. *Ringstruktur der Tätigkeit*, Leontjew, 1977), Belastungs-Beanspruchungs-Modelle (z.B. *job demand control*

model, Karasek, 1979) und Theorien der soziotechnischen Systemgestaltung (z.B. *Mensch-Technik-Organisations-Konzept*, Strohm & Ulich, 1997). Gängige ganzheitliche Arbeitsanalyseverfahren integrieren meist verschiedene theoretische Konzepte (Frieling & Buch, 2007) und beleuchten neben den tätigkeitsspezifischen Arbeitsprozessen entscheidende Bedingungen der Organisation, wie die zur Verfügung stehenden Technologien, organisationalen Strukturen oder die Art der Arbeitsteilung (Hacker, 1995; Mustapha, 2020; Ulich, 2011).

Eine der entscheidenden Theorien, die Arbeitsanalysen zugrunde liegen, ist die Handlungsregulationstheorie. Sie ordnet das Verständnis der Wirkungsweise von Arbeitsinhalten und Ausführungsbedingungen auf das arbeitende Individuum ein (Hacker et al., 1995; Rau et al., 2021) und wird daher im nächsten Absatz eingehend erläutert.

Handlungsregulationstheorie. Die Handlungsregulationstheorie (Hacker, 1973; Volpert, 1974) beschreibt die psychische Regulation von Tätigkeiten unter Berücksichtigung ihrer Struktur und der verbindenden funktionalen Beziehungen. Sie geht vom Menschen als autonom handelndes Subjekt aus, welches das eigene Handeln innerhalb von bestimmten Rahmenvorgaben (z.B. Arbeitsauftrag, Ausführungsbedingungen, Arbeitsinhalte, Leistungsvoraussetzungen) plant und steuert (Hacker, 1995; Schaper, 2019a).

Nach der Handlungsregulationstheorie handelt es sich bei Tätigkeiten um bewusste, zielgerichtete Verwirklichungen eines vorweggenommenen Ziels, die ein Arbeitsergebnis zur Folge haben (Hacker & Sachse, 2014). Sie stellen die übergeordnete Verhaltenseinheit dar, die Handlungsketten, Teilhandlungen und Operationen umfassen (Gollwitzer & Bargh, 1996; Hacker, 2009). Hat eine Lehrkraft beispielsweise den Auftrag Schüler:innen Englisch beizubringen, stellt das Unterrichten die zu untersuchende Tätigkeit dar. Diese Tätigkeit wird durch zahlreiche Handlungen und Handlungsketten, wie das Erklären der Grammatik oder das Beantworten von Fragen, verwirklicht. Eine Handlung stellt „die kleinste willensmäßig gesteuerte Einheit“ (Hacker & Sachse, 2014, S. 44) dar und wird wiederum durch nicht bewusst gesteuerte Operationen und Bewegungen durchgeführt (Bernstein, 1967; Hacker & Sachse, 2014). Die Handlung *Erklären der Grammatik* kann beispielsweise durch das *Sprechen in Englisch*, das *deutliche Artikulieren*, das *Nutzen unterstreichender Gestik und Mimik* sowie die *Nennung von Beispielen* operationalisiert werden.

Tätigkeitsregulierende Prozesse. Nach der Handlungsregulationstheorie wird bei der Handlungsausführung zwischen der Antriebs- und Ausführungsregulation im Sinne der Motivation (d.h. willentlichen Ausrichtung auf ein Ziel) und Steuerung des Handelns (d.h. operationale Verwirklichung der Tätigkeit anhand des Ziels) unterschieden (Hacker & Sachse,

2014). Beide sind abhängig vom tätigkeitsregulierenden Ziel und den daran ausgerichteten operativen Abbildsystemen, welche die durchzuführenden Aktionsprogramme und die zu berücksichtigenden Bedingungen repräsentieren. Diese mentalen Modelle spielen für die forderungsgerechte Ausführung der Tätigkeit eine entscheidende Rolle, da sie die antizipierten Ausgangs- und Zielzustände sowie Maßnahmen, um vom einen zum anderen zu kommen, umfassen und wichtige Soll-Ist-Vergleiche möglich machen (Gollwitzer & Moskowitz, 1996; Hacker et al., 1999; Hacker & Sachse, 2014; Kluwe, 2006). Die Orientierung am vorweggenommenen Ziel dient dazu, geeignete Handlungspläne aus dem Gedächtnis abzurufen, zu modifizieren und/oder neu zu entwickeln und in Abhängigkeit von den gegebenen Freiheitsgraden eine möglichst angemessene Vorgehensweise auszuwählen (Hacker, 2005). Diese Ziele lassen sich in einzelne Teilziele unterteilen und gehen mit Vorwegnahme-Veränderungs-Rückkopplungseinheiten (VVR-Einheiten, Hacker, 2005) einher. VVR-Einheiten dienen sogenannten Soll-Ist-Vergleichen und stellen hierarchisch-sequenziell organisierte, in sich vernetzte, zyklische Einheiten dar. Innerhalb einer einzelnen VVR-Einheit wird das vorweggenommene Ziel mit dem angestrebten Ergebnis verglichen. Bei Diskrepanzen werden Maßnahmen der Veränderung eingeleitet und der Abgleich beginnt von neuem. Stimmt das rückgemeldete Resultat mit dem (Zwischen-)Ziel überein, wird die Handlung fortgesetzt und der nächste (Teil-)Schritt aktiviert (Frese & Zapf, 1994; Hacker, 2005; Hacker & Sachse, 2014). In der Hierarchie von VVR-Einheiten können mindestens drei Regulationsebenen unterschieden werden. Die *routinegestützte Regulation* (automatisiert-sensomotorische), *wissensgestützte Regulation* (perzeptiv-begrifflich) und *intellektuelle Regulation* (Hacker & Sachse, 2014). Zudem kann die Bewusstheit (automatisch nicht-bewusstseinsfähig, bewusstseinsfähig, bewusstseinspflichtig) der Regulation variieren. Auf der *automatisiert-sensomotorischen* Ebene, der untersten Ebene, wird die Ausführung einzelner Handlungsschritte durch motorische Koordination gesteuert. Ausführungsprogramme dieser Ebene sind normalerweise nicht bewusstseinsfähig. Auf der *perzeptiv-begrifflichen* Ebene, der mittleren Eben, werden mehrere Schritte, die zu einer Teilaufgabe gehören, mithilfe von gut etablierten Handlungsmustern gesteuert. Handlungen können hierbei nur durch bewusstseinsfähige Abbilder reguliert werden. Auf der höchsten, der *intellektuellen Regulationsebene* werden übergeordnete oder neuartige Handlungspläne zur Zielerreichung entwickelt und kontrolliert. Dabei handelt es sich um komplexe, bewusstseinspflichtige Prozesse. Die höheren Hierarchieebenen enthalten die Orientierungsprozesse und Programme der untergeordneten Ebenen in abgekürzter Form und nutzen diese als Unterprogramme bei der Steuerung von Handlungen (Hacker, 2009).

Komponenten der psychischen Regulation. Betrachtet man die Handlungsregulation prozessorientiert, können mehrere aufeinanderfolgende Prozessschritte/Phasen unterschieden werden (*Richten, Orientieren, Entwerfen, Entscheiden und Entschließen, Kontrollieren*, Schaper, 2019c). Der Aspekt des *Richtens* beschreibt die Zielbildung oder Ausrichtung des Tuns im Sinne einer Vornahme und Vorwegnahme. Dabei geht die Übernahme des Auftrags mit der Redefinition einher (Hackman, 1969; Hackman & Oldham, 1980). In der *Orientierungsphase* erfolgt die Informationssuche hinsichtlich der Aufgabe und gegebenen Ausführungsbedingungen einschließlich der Aktivierung von entsprechenden Gedächtnisinhalten (Tomaszewski, 1978). Im nächsten Schritt wird das *Entwerfen von Aktionsprogrammen*, d.h. von Strategien, Plänen und Handlungsschemata möglich. Auf die *Entscheidung* für eine der möglichen Vorgehensweisen folgt der Aspekt des *Entschließens* und damit der Übergang zum Handlungsvollzug. Dieser Handlungsvollzug wird durch wiederholte rückkoppelnde Vergleiche kontrolliert (Hacker, 2009). Neben der kognitiven Ausführungsregulation, spielen auch Motive zur Regulation des Antriebs eine wichtige Rolle für die Analyse und Bewertung von Tätigkeiten. Handlungen können demnach die Realisierung von Motiven ermöglichen bzw. unterstützen und wirken vermittelnd zwischen Person und Umwelt (Leontjew, 1977).

In diesem Abschnitt wurden die einzelnen Komponenten der Handlungsausführung im Rahmen der Handlungsregulationstheorie behandelt. Nicht explizit beschrieben wurde bisher der Einfluss von individuellen Leistungsvoraussetzungen eines/einer Arbeitsplatzinhaber:in. Diese spielen jedoch sowohl in der Antriebs- als auch in der Ausführungsregulation eine wichtige Rolle. Sie können sich auf motivationale, volitionale und emotionale, aber auch auf kognitive und operative Aspekte der Handlungsausführung auswirken. Von besonderer Bedeutung ist dabei das Verhältnis von vorhandenen, erforderlichen und abgerufenen Kompetenzen (Schaper, 2019c). An welchen Stellen und in welcher Weise die individuelle Kompetenz von besonderer Bedeutung ist, ist Gegenstand des folgenden Abschnitts.

Belastungen, Beanspruchung und Leistungsvoraussetzungen. Auf die psychische Regulation von Tätigkeiten, wirkt sich laut der DIN EN ISO 10075-1 die Gesamtheit der von außen auf den arbeitenden Menschen einwirkenden Sachverhalte, die wertneutral zu betrachtenden *Belastungen*, aus. Die daraus resultierende *Beanspruchung* der individuellen aktuellen und habituellen Leistungsvoraussetzungen, einschließlich der Bewältigungsstrategien eines Individuums, führt zu spezifischen positiven, negativen, langfristigen und/oder kurzfristigen Beanspruchungsfolgen (Hacker, 2017). Zu den habituellen Leistungsvoraussetzungen gehören Einstellungen, Wissen, Fähigkeiten und

Fertigkeiten. Unter aktuellen Leistungsvoraussetzungen hingegen werden Aspekte wie die momentane Konzentrationsleistung, die Arbeitskapazität oder das Aktivitätslevel (Müdigkeit) verstanden (Hacker & Richter, 1984; Rau, 2019; Rau et al., 1992). Psychologische Arbeitsanalysen differenzieren bezüglich der Belastungen zwischen Arbeitsinhalten (*job content*) und Ausführungsbedingungen (*job context*), welche in Kombination die Arbeitsmerkmale bilden (Baba & Jamal, 1991; Schweden, 2018). Ausgehend vom Arbeitsauftrag und den gesellschaftlichen sowie technologischen Entwicklungen stehen diese Arbeitsmerkmale in Wechselwirkung mit den individuellen Leistungsvoraussetzungen der Arbeitsplatzinhaber:innen (Hacker, 2009; Rau & Hoppe, 2020). Die Beziehung zwischen Belastungen, Beanspruchungen und Leistungsvoraussetzungen wird im Belastungs-Beanspruchungskonzept (Rohmert, 1984; Rohmert & Rutenfranz, 1975) und im erweiterten Auftrags-Auseinandersetzungskonzept festgehalten (Hacker, 1991; Richter & Hacker, 2017, 1998).

Auftrags-Auseinandersetzungskonzept. Arbeitende Individuen setzen sich laut diesem Konzept aktiv mit ihrem Arbeitsauftrag, den Arbeitsinhalten und Ausführungsbedingungen auseinander (Hacker, 2017; Richter & Hacker, 2017). Der Prozess der Auseinandersetzung beginnt mit der Redefinition des Auftrags und endet mit der Ausführung der Tätigkeit (Hackman, 1969; Hackman & Oldham, 1980). Währenddessen vermitteln die Leistungsvoraussetzungen und individuellen Ressourcen zwischen den Belastungen und Beanspruchungen durch die Art und Weise der Redefinition des Auftrags, die Durchführungsmotivation sowie durch vorhandene, genutzte Fähigkeiten und Bewältigungsstrategien (Hacker, 2017; Hackman, 1969). Die Folgen der Beanspruchung und die Arbeitsergebnisse hängen von der individuellen Bewältigung der objektiv gegebenen Anforderungen und der Inanspruchnahme der Leistungsvoraussetzungen ab und können positiv oder negativ ausfallen (Hacker & Sachse, 2014; Richter & Hacker, 2017). Bei angemessener Nutzung der Leistungsvoraussetzungen können positive Beanspruchungsfolgen wie Aktivierung, Motivation oder Lernen im Tun entstehen. Negative Folgen, wie Ermüdung, psychische Sättigung, Stress oder Monotonie entwickeln sich hingegen durch Überbeziehungsweise Unterforderung (Metz & Rothe, 2017). Außerdem kann durch die Beanspruchung eine *Selbstveränderung*, beziehungsweise Veränderung der individuellen Leistungsvoraussetzungen auftreten (Richter & Hacker, 2017). Das Konzept macht deutlich, dass bestimmte Leistungsvoraussetzungen bei spezifisch vorliegenden Arbeitsbelastungen bzw. Arbeitsmerkmalen besonders förderlich sein können (Hacker & Sachse, 2014; Richter & Hacker, 2017). Wenn Person und Tätigkeit zusammenpassen, kann es zu einer höheren

Ergebnisqualität, höherer Leistung und weniger Fehlbeanspruchung bis hin zu positiven Beanspruchungsfolgen kommen. Man spricht hier von einem *Person-Job-Fit* (Edwards, 1991; Peng & Mao, 2015).

In diesem Abschnitt wurden die individuellen Leistungsvoraussetzungen und die Bewältigung von Arbeitsbelastungen in Beziehung gesetzt. Dieses Zusammenspiel ist eine wichtige Voraussetzung für die Kombination mit der Anforderungsanalyse und die Übersetzung in Leistungsvoraussetzungen. Darüber hinaus spielt die theoretische Fundierung von Arbeitsanalysen eine entscheidende Rolle für deren methodische Konzeption. Die Methodik hat im weiteren Verlauf Auswirkungen auf die Ergebnisse und damit auf die konkreten Möglichkeiten der Ableitung von Leistungsvoraussetzungen. Das folgende Kapitel widmet sich daher der methodischen Konzeption der Arbeitsanalyse.

2.3.4 Konzeptionelle Zugänge der Arbeitsanalyse

Arbeitsanalyseverfahren lassen sich anhand verschiedener methodischer Aspekte wie ihrem Bezugsrahmen (z.B. Personen, Bedingungen), ihrer Einschätzungsquelle (d.h. objektiv, subjektiv), ihrer Präzision und ihrer Repräsentativität klassifizieren (siehe Tabelle 2). Ein wichtiges Unterscheidungskriterium stellt die Analyse der Bedingungen (z.B. Auftrag, Inhalte, Ausführungsbedingungen) oder Personen dar (Oesterreich & Volpert, 1987).

Tabelle 2

Klassifikation der Arbeitsanalyseverfahren und deren Einschätzung für nach Rau, 2010

	Personenbezogen	Bedingungsbezogen
Subjektive Verfahren	Ich bewerte mich selbst. Beispiel: Engagement UWES-9 „Fühlen Sie sich niedergeschlagen?“ (Schaufeli et al., 2006)	Ich bewerte meine Arbeit Beispiel: FIT „Ich kann meine Arbeit selbstständig planen und einteilen.“ (Richter et al., 2000)
Objektive Verfahren	Expert:in bewertet mich. Beispiel: Diagnose einer Psychiaterin bzw. einer Therapeutin	Expert:in bewertet meine Arbeit. Beispiel: Beurteilung der Arbeit anhand von DIN-Normen (Hacker et al., 1995; Rau et al., 2021)

Personenbezogene Verfahren, werden in der Arbeitsanalyse explizit eingesetzt, um die Persönlichkeit, Fähigkeiten, Verhaltensweisen, die Wahrnehmung oder die Beanspruchungsfolgen von Menschen im Arbeitskontext zu untersuchen und zu beurteilen (Lüders & Pleiss, 1998). Dabei können sowohl objektive Verfahren (z.B. physiologische Messungen des Blutdrucks, Rau, 2010) als auch subjektive Verfahren (z.B. Fragebogen zum Engagement, UWES-9, Schaufeli et al., 2006) eingesetzt werden. Diese Instrumente sind wertvoll für das Verständnis individueller Unterschiede und subjektiver Wahrnehmungen der Arbeitssituation (vgl. UWES, Schaufeli et al., 2006). Sie weisen eine breite Schnittstelle zu fragebogengestützten Anforderungsanalysen auf (vgl. Fleishman, 1975). Für die Analyse von tatsächlich vorliegenden Arbeitsmerkmalen sind die *bedingungsbezogenen Instrumente* jedoch von größerer Bedeutung (Hacker, 2017; Rau, 2010).

Der *bedingungsbezogene Ansatz* der Arbeitsanalyse zielt darauf ab, unabhängig von den individuellen Unterschieden der Mitarbeitenden, allgemeingültige und übertragbare Informationen über Tätigkeiten zu sammeln. Hierbei kann ebenfalls zwischen subjektiven und objektiven Verfahren unterschieden werden, wobei sich dies auf die Art und Weise bezieht, inwiefern das Messobjekt, also die untersuchte Person, die Qualität der Daten bewusst beeinflussen kann (Frese & Zapf, 1988; Kasl, 1998; Kristensen, 1995).

Bei *subjektiv-bedingungsbezogenen Verfahren* wie dem *Fragebogen zum Erleben von Arbeitsintensität und Tätigkeitsspielraum* (FIT, Richter et al., 2000), dem *Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse* (KFZA, Pümpfer et al., 1995) oder dem COPSQ (Kristensen & Borg, 2003) schätzen Arbeitnehmer:innen ihre Arbeitsbedingungen selbst ein. Die Verfahren beziehen sich zumeist auf die Redefinition der Arbeitsaufträge und Ausführungsbedingungen. Die Antwort des/der Arbeitenden berücksichtigt dementsprechend vorrangig das, was er/sie in Bezug auf seine/ihre Arbeitsaufträge und Ausführungsbedingungen verstanden hat (Hackman & Oldham, 1975; Podsakoff et al., 2003; Spector, 1992, 2006).

Ein kritischer Punkt bei den subjektiv-bedingungsbezogenen Verfahren ist ihre geringe Präzision bezüglich spezifischer Arbeitsmerkmale. Dies liegt unter anderem an der häufigen Verwendung von Likert-Skalen, die zwar einfache Bewertungen ermöglichen, aber eine begrenzte Differenzierungsfähigkeit aufweisen. Darüber hinaus unterliegen die Instrumente diversen Verzerrungen durch individuelle Eigenschaften, Leistungsvoraussetzungen oder die individuelle Wahrnehmung von Arbeitsplatzinhaber:innen (Donaldson & Grant-Vallone, 2002; Rau, 2010; Schweden et al., 2019; Spector, 1992). Dadurch erlauben die Daten zumeist weniger berufsübergreifende Vergleiche und differenzieren oft nur innerhalb einer Tätigkeit (Harvey & Wilson, 2000). Folglich sind

subjektiv-bedingungsbezogene Verfahren für die Ableitung von Leistungsvoraussetzungen und die Erstellung vergleichbarer Anforderungsprofile nur bedingt geeignet.

Objektiv-bedingungsbezogene Verfahren. Bei objektiv-bedingungsbezogenen Verfahren handelt es sich häufig um Beobachtungsinterviews, bei welchen die Analyse der Arbeitsmerkmale mittels inhaltlich verankerter Skalen durch Expert:innen durchgeführt wird. Dazu zählen Instrumente wie das *Tätigkeitsbewertungssystem - Geistige Arbeit* (TBS-GA, Hacker et al., 1995; Rudolph et al., 1987), das *Verfahren zur Tätigkeitsanalyse und -gestaltung bei mentalen Arbeitsanforderungen* (TAG-MA, Rau et al., 2021) oder das *Verfahren zur Ermittlung von Regulationshindernissen in der Arbeitstätigkeit/Verfahren zur Ermittlung von Regulationserfordernissen in der Arbeitstätigkeit* (RHIA/VERA, Oesterreich et al., 2000). Objektiv-bedingungsbezogene Verfahren setzen sowohl am Arbeitsauftrag als auch an der redefinierten Arbeitsaufgabe an. Die inhaltlich verankerten Skalen und Stufen sind auf die Arbeitsbedingungen abgestimmt, welche in der Arbeitsanalyse untersucht werden und gewähren dadurch objektive und reliable Ergebnisse (vgl. DIN 10075-3, 2004). Inhaltlich verankerte Skalen sorgen außerdem für eine hohe Nachvollziehbarkeit, berufsübergreifende Vergleichbarkeit und eine einfache Verifizierung durch berufserfahrene unabhängige Gutachter:innen (Harvey & Wilson, 2000). Diese umfassende Untersuchungsmöglichkeit kommt allerdings mit einem hohen Ressourcenaufwand daher. Sowohl in Bezug auf die benötigte Zeit als auch die erforderlichen personellen Ressourcen sind objektiv-bedingungsbezogene Verfahren anspruchsvoll, was ihre Anwendung in der Praxis limitieren kann. Trotzdem bieten sie einen unvergleichlichen Wert für die detaillierte Analyse und Gestaltung von Arbeitsplätzen, indem sie eine fundierte Grundlage für die Optimierung von Arbeitsprozessen und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen liefern.

Bereits an dieser Stelle wird deutlich, dass sich für die detaillierte Analyse von Arbeitsmerkmalen und die darauf aufbauende Ableitung von notwendigen Leistungsvoraussetzungen objektiv-bedingungsbezogene Verfahren aufgrund ihrer wissenschaftlichen Güte und Präzision am besten eignen. Dabei ist jedoch zu beachten, dass auch diese speziellen Arbeitsanalyseverfahren weiterhin nach ihrem Anwendungsbereich (z.B. industrielle Tätigkeiten), nach ihrem Detaillierungsgrad (z.B. Screeningverfahren), der Erhebungsmethodik (z.B. Fragebogen) und der Prozessgestaltung (z.B. mehrstufiges Konzept) kategorisiert werden können (Debitz et al., 2007; Frieling & Buch, 2007; Hacker, 1995; Mustapha & Schweden, 2021; Rau et al., 2021; Strohm & Ulich, 1997). Außerdem unterscheiden sie sich bezüglich der Expertise der durchführenden Analytiker:innen, der Datenaggregation und hinsichtlich des Überprüfungsprozesses (Harvey & Wilson, 2000).

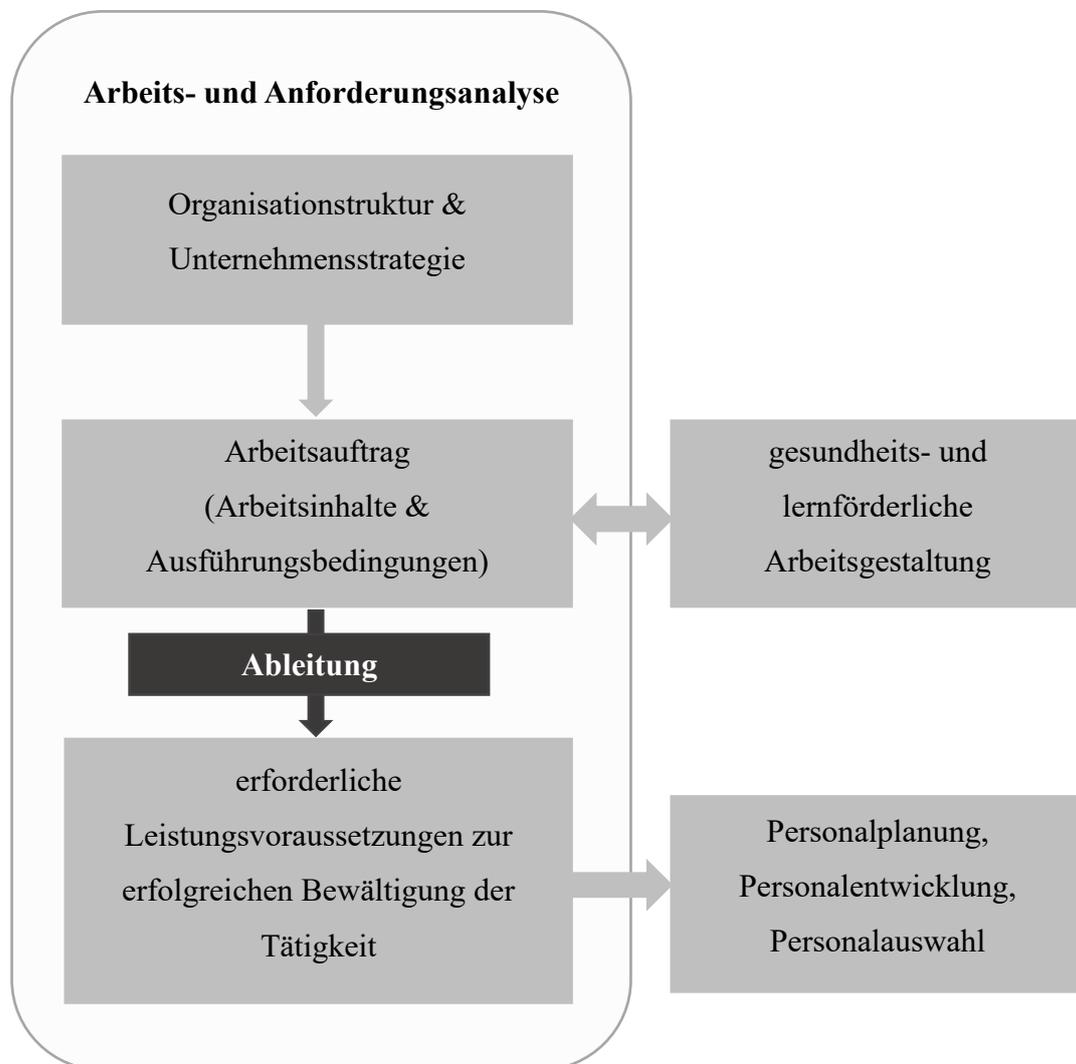
Dementsprechend ist die theoretische und methodische Beschreibung von Arbeitsanalysen damit nicht abgeschlossen. Eine umfassende Übersicht über diverse Verfahren der Arbeitsanalyse, findet sich in der *Toolbox Version 1.2* von Richter (2010). Die dort aufgelisteten Instrumente werden entsprechend der DIN EN ISO 10075-3:2004-12 nach ihrem Detaillierungsgrad in *Orientierungs-, Screening- und Expertenverfahren* kategorisiert.

2.4 Kombination von Arbeits- und Anforderungsanalyse

Arbeitsanalysen sind für Unternehmen von großem Wert. Sie dienen der Gestaltung von Tätigkeiten und Organisationen und damit sowohl der Effizienzsteigerung als auch der lern- und gesundheitsförderlichen Gestaltung der Arbeit. Außerdem werden sie für Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen und zur proaktiven Arbeitsgestaltung eingesetzt (Frieling & Buch, 2007). Im Kontext der Eignungsdiagnostik werden die detaillierten Informationen zu Tätigkeiten jedoch nur selten verwendet (Höft et al., 2018). Doch vor allem die *objektiv-bedingungsbezogenen Tätigkeitsanalysen* stellen eine potenziell wertvolle Datenquelle für die Erstellung spezifischer Fähigkeitsprofile dar (Eckardt & Schuler, 1992). Diese Analysen bieten eine detaillierte und präzise Informationsbasis und geben Auskunft über die spezifischen Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Herausforderungen einer Position. Dadurch haben sie das Potential die dynamischen Prozesse der modernen Arbeitswelt abzubilden und eine fundierte Grundlage für die Überwindung methodischer Schwächen bestehender personalpsychologischer Ansätze zu bieten. Der Einsatz dieser Analysen für die Erstellung fähigkeitsbasierter Anforderungsprofile könnte die Genauigkeit und Relevanz der Profile steigern und damit die Fairness des Auswahlprozesses erhöhen. Abbildung 2 zeigt die potenzielle Schnittstelle zwischen Arbeits- und Anforderungsanalysen angelehnt an die Bedarfsanalyse von Ryschka et al (2011).

Abbildung 2

Potenzielle Schnittstelle zwischen Arbeitsanalyse und Anforderungsanalyse, angelehnt an Ryschka et al. (2011)



Dieser *arbeitsplatzanalytisch-empirische Ansatz* hätte immense Vorteile. So würden sowohl Mitarbeitende als auch Bewerbende präzise nachvollziehen können, aus welchen Gründen bestimmte Kompetenzen und Qualifikationen von ihnen gefordert sind. Zudem ermöglicht die Anwendung objektiver und bedingungsbezogener Tätigkeitsanalysen die zukunftsgerichtete Gestaltung von Anforderungsprofilen (Mustapha, 2020; Rau et al., 2021; Ulich, 2011). Darüber hinaus liegt ein herausragender Nutzen darin, dass gesundheits- und lernförderliche Tätigkeiten konzipiert werden könnten, bevor überhaupt Maßnahmen der Personalauswahl oder -entwicklung initiiert werden. Durch die Optimierung des Arbeitsumfelds und der Arbeitsbedingungen von Anfang an könnten zahlreiche arbeitsbedingte Herausforderungen fundamental angegangen werden, anstatt nur deren

Auswirkungen zu mildern. Dieser Ansatz verspricht nicht allein ein gesünderes und leistungsfähigeres Arbeitsklima zu schaffen, sondern gewährleistet auch, dass Investitionen in die Personalentwicklung auf dem Fundament einer gesundheits- und lernförderlichen Arbeit erfolgen. Diese ganzheitliche Betrachtung könnte sicherstellen, dass Organisationen nicht nur reaktiv, sondern proaktiv agieren, indem sie ein Arbeitsumfeld schaffen, das den Grundstein für den Erfolg sowohl der Organisation als auch ihrer Mitarbeitenden legt (vgl. Hacker et al., 2020; Hacker et al., 2015; Klotter, 1998).

Es existieren allerdings multiple Gründe, warum dieser kombinierte Ansatz kaum Einsatz in der personalpsychologischen Praxis findet. Hindernisse wie Ressourcenbeschränkungen, fehlendes arbeitspsychologisches Wissen sowie Ressentiments seitens der Praktizierenden beschränken die Anwendung (Klehe, 2004). Damit ist methodisches Wissen zu Beobachtungsstudien und theoretisches Wissen zur Handlungsregulationstheorie, zum Auftrags-Auseinandersetzungskonzept sowie zu wichtigen Fähigkeiten und Fertigkeiten gemeint (Walter, 2016).

Außerdem existiert derzeit kein Verfahren, was dieses Wissen bündeln würde und arbeitsanalytische Daten direkt in fähigkeitsbezogene Anforderungsprofile überführen könnte. Hier stehen Forschende vor einer Übersetzungshürde, welche in den Unterschieden zwischen Arbeits- und Anforderungsanalyse begründet ist (Algera & Greuter, 1998; Eckardt & Schuler, 1992; Harvey & Wilson, 2000; Klein, 2006). Denn die Arbeitsanalyse untersucht Tätigkeiten inhaltlich (*job content*) und im Hinblick auf die vorliegenden Ausführungsbedingungen (*job context*) und beschreibt dadurch Arbeitsmerkmale sehr detailliert. Im Gegensatz dazu bezieht sich die Anforderungsanalyse auf Leistungsvoraussetzungen und vernachlässigt dabei die Arbeitsmerkmale einer Tätigkeit. Sie stellt zudem die arbeitende Person in den Mittelpunkt der Analyse.

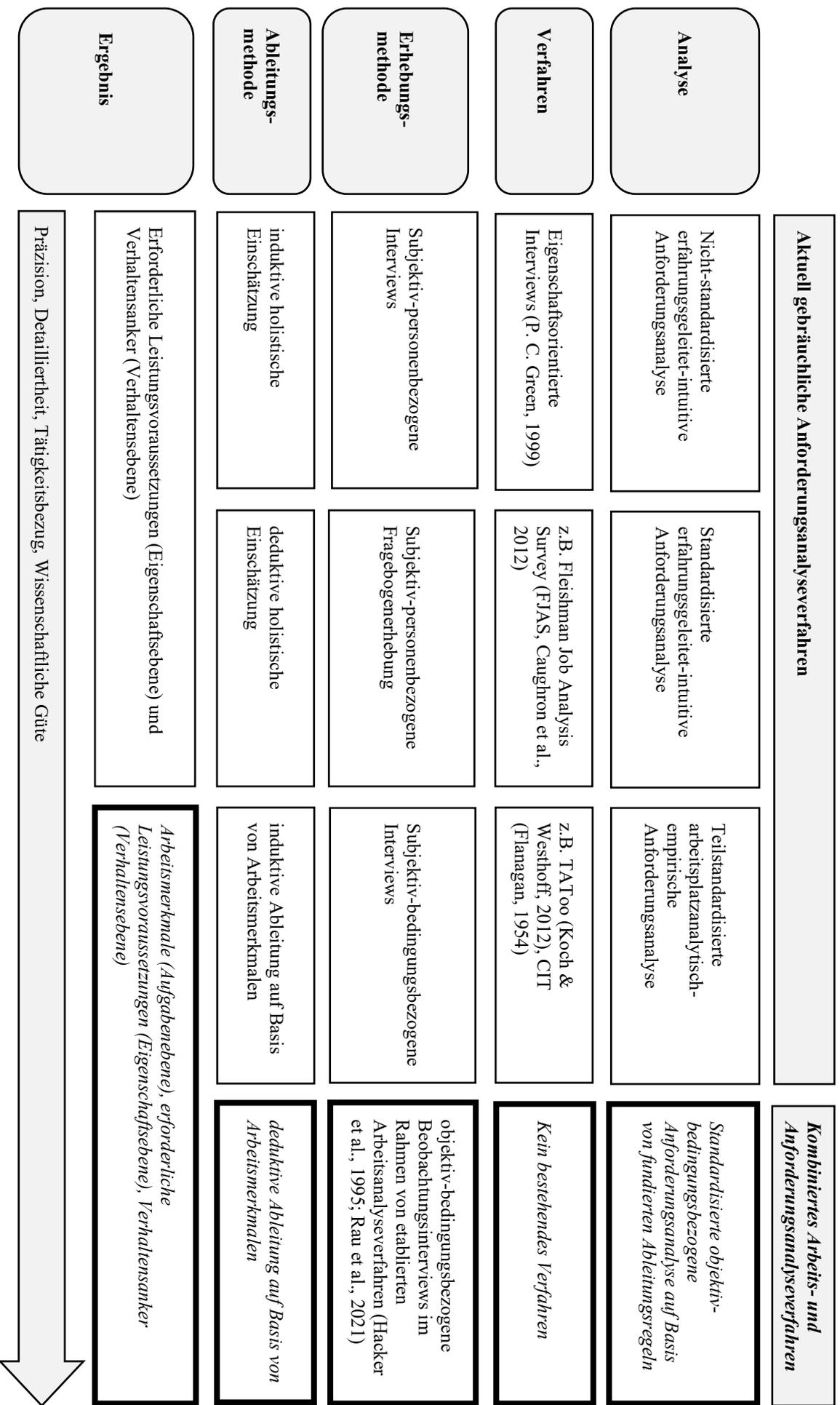
Die Entwicklung einer Methodik, die eine direkte Verknüpfung zwischen Tätigkeitsanalysen und den spezifischen Anforderungen einer Position ermöglicht, stellt eine dringende Forschungs- und Praxislücke dar. Eine solche Innovation würde nicht nur die Erstellung maßgeschneiderter Kompetenzprofile erleichtern, sondern diese Profile könnten auch eine detaillierte, gerechte und objektive Grundlage für die Rekrutierung, Entwicklung und Förderung von Mitarbeitenden bieten, die genau auf die spezifischen Ziele einer Organisation abgestimmt ist. Ein solcher Durchbruch würde daher einen wesentlichen Fortschritt in der strategischen Personalauswahl und -entwicklung bedeuten.

Abbildung 3 fasst die bisherigen Zugänge zur Anforderungsanalyse zusammen und mündet in der angestrebten Kombination aus Arbeits- und Anforderungsanalyse (Algera &

Greuter, 1998; Harvey & Wilson, 2000; Klein, 2006; LaPolice et al., 2008; Sanchez & Levine, 2012; Scherbaum, 2005).

Abbildung 3

Aktuell gebräuchliche Verfahren der Anforderungsanalyse und das kombinierte Arbeits- und Anforderungsanalyseverfahren in Anlehnung an Eckard und Schuler (1992) sowie Harvey und Wilson (2000)



3 Zielstellung

Ziel dieser Arbeit war es ein Instrument zu schaffen, welches eine Ableitung von Anforderungsprofilen aus arbeitsanalytisch bestimmten Arbeitsmerkmalen erlaubt. Damit soll die bestehende Lücke der "Übersetzung von Arbeitsanalysedaten in Anforderungsprofile" geschlossen werden. Konkret sollte ein Instrument entwickelt werden, welches objektiv- bedingungsbezogen erfasste Arbeitsmerkmale mittels theoretisch begründeter Ableitungsregeln in geforderte Leistungsvoraussetzungen überführt. Das Instrument sollte dabei testtheoretische Gütekriterien erfüllen und gleichzeitig eine hohe Praktikabilität aufweisen. Um sowohl den Praxisbezug als auch die notwendige wissenschaftliche Güte zu erreichen, wurden bei der Entwicklung drei, sich gegenseitig bedingende Teilziele verfolgt.

Teilziel 1: Der Grund dafür, dass aktuell kein Verfahren besteht, welches arbeitsanalytische Daten in erforderliche Leistungsvoraussetzungen überträgt, liegt in der hohen Übersetzungshürde. Doch erst die Übersetzung von Arbeitsmerkmalen in erforderliche Leistungsvoraussetzungen kann die Arbeitsanalyse zum fundamentalen Bestandteil eines Anforderungsprofils machen (Eckardt & Schuler, 1992). Daher sollte zunächst eine theoretisch fundierte Grundlage für die Zusammenhänge zwischen Arbeitsmerkmalen, erforderlichen Fähigkeiten und Erfolgskriterien erarbeitet werden. Eine entsprechende Literaturanalyse sollte dabei sowohl Arbeitsinhalte als auch -kontexte adäquat berücksichtigen und ein besonderes Augenmerk auf praktische relevante Fähigkeiten legen (Johns, 2006; Tett & Burnett, 2003).

Teilziel 1: Zur Überwindung der Übersetzungshürde soll eine theoretisch fundierte Grundlage für die Zusammenhänge zwischen Arbeitsmerkmalen und erforderlichen Leistungsvoraussetzungen erarbeitet werden.

Teilziel 2: Zur genauen Ausgestaltung der Verknüpfung von Arbeits- und Anforderungsanalysen empfehlen Eckardt und Schuler (1992) die bedingungsbezogene Analyse von Tätigkeiten am Arbeitsplatz und die deduktive Ableitung von erforderlichen Leistungsvoraussetzungen anhand von vordefinierten Ableitungsregeln. Das zweite Teilziel stellt daher die Entwicklung von Ableitungsregeln und einer umfassenden Ableitungsmethodik dar. Dabei sollte die Methode wissenschaftlichen Gütekriterien, wie Objektivität, Reliabilität und Differenzierungsfähigkeit sowie Ansprüchen der modernen Arbeitswelt gerecht werden (vgl. DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V.; Lienert & Raatz, 1998):

Objektivität und Reliabilität: Das bedeutet, dass die Methode auf objektiven Daten und Analyseverfahren beruhen sollte, um die Zuverlässigkeit der Ergebnisse zu gewährleisten. Die verwendeten Arbeitsplatzanalysen und die daraus abgeleiteten Fähigkeitsprofile sollten unabhängig von der Arbeitsweise der Stelleninhaber:innen erstellt werden können und die Ableitung der erforderlichen Leistungsvoraussetzungen sollte nicht durch berufsbezogene Stereotypen der Beobachter:innen verzerrt sein.

Differenzierungsfähigkeit: Die Methode sollte zudem nicht zu allumfassenden Kompetenzprofilen führen, sondern trennscharfe Profile bereitstellen, wenn sich die Arbeitsinhalte und -kontexte voneinander unterscheiden (Johns, 2006; Tett & Burnett, 2003). Dies sollte unabhängig von der Berufsbezeichnung, möglich sein und somit über die Praktikabilität von Datenbanken wie dem O*NET hinausgehen.

Flexibilität und Anpassungsfähigkeit: Um die Praktikabilität zu wahren, sollte das Instrument außerdem flexibel genug sein, um auf verschiedene Berufsgruppen und sich wandelnde Anforderungen im Arbeitsmarkt reagieren zu können. Es sollte in der Lage sein, dynamische Veränderungen in Berufsprofilen und Kompetenzanforderungen zu berücksichtigen.

Transparenz, Fairness und Nachvollziehbarkeit: Die Entwicklungs- und Anwendungsprozesse der Methode sollten zudem transparent und für alle Stakeholder nachvollziehbar sein. Dies fördert das Vertrauen in die Methode und erleichtert ihre Akzeptanz in der Praxis.

Die Grundlage für die erfolgreiche Umsetzung dieses komplexen Teilziels bildete die sorgfältige Auswahl und Anpassung eines validen, objektiven und reliablen arbeitsanalytischen Basisverfahrens sowie die präzise Verknüpfung von Skalen, Stufen oder Ausprägungen mit erforderlichen Fähigkeiten. Die ausgearbeiteten Verknüpfungen sollten letztlich in der Entwicklung von konkreten Ableitungsregeln und einer umfassenden deduktiven Ableitungsmethodik münden - der Task Analysis to identify Abilities, Skills, and Knowledge (TASK).

Teilziel 2: Zur Entwicklung von Ableitungsregeln und einer umfassenden Ableitungsmethodik soll ein geeignetes objektiv-bedingungsbezogenes arbeitsanalytisches Basisverfahren ausgewählt, angepasst und mit Leistungsvoraussetzungen verknüpft werden.

Teilziel 3: Das dritte Teilziel bestand in der empirischen Überprüfung der wissenschaftlichen & praktischen Gütekriterien der TASK. Dabei sollte sichergestellt werden,

dass die entwickelte Methode valide ist und die identifizierten Fähigkeiten mit dem tatsächlichen Erfordernis für die spezifische Position korrelieren. Um dies zu gewährleisten, wurde das Verfahren bei einem Stadt- und Gemeindewerk sowie bei Lehrkräften der beruflichen Bildung initial eingesetzt und einer unüberwachten Clusteranalyse unterzogen. Außerdem wurden die abgeleiteten Fähigkeitsprofile mit subjektiven Einschätzungen von Stelleninhaber:innen verglichen.

Teilziel 3: Das entwickelte Verfahren soll hinsichtlich seiner wissenschaftlichen Gütekriterien empirisch überprüft werden.

Aus der Kombination dieser drei Teilziele lässt sich folgendes übergeordnetes Ziel für diese Dissertation formulieren:

Übergeordnete Zielstellung: Im Rahmen dieser Arbeit soll ein valides kombiniertes Arbeits- und Anforderungsanalyseverfahren entwickelt werden, das objektiv-bedingungsbezogen erfasste Arbeitsmerkmale mittels theoretisch begründeter Ableitungsregeln in geforderte Leistungsvoraussetzungen überführt und testtheoretische Gütekriterien erfüllt.

4 Entwicklung der TASK

Wie aus der Zielsetzung hervorgeht, sollten Arbeitsanalyse und Anforderungsanalyse sinnvoll miteinander verknüpft werden. Innerhalb dieses Kapitels wird daher die iterative Vorgehensweise dieser kombinierten Verfahrensentwicklung dargestellt. Diese erfolgte in mehreren Schritten. Zunächst wurden mit Hilfe eines narrativen Reviews Hinweise auf Zusammenhänge zwischen Arbeitsmerkmalen und Leistungsvoraussetzungen gesammelt. Anschließend wurde ein geeignetes Basisverfahren der objektiv-bedingungsbezogenen Arbeitsanalyse ausgewählt und durch Zusatzmodule ergänzt. Unter Berücksichtigung der Literaturrecherche und der im arbeitsanalytischen Basisverfahren inhaltlich verankerten Skalen wurden dann in einem Expert:innenworkshop fundierte deduktive Ableitungsregeln entwickelt. Abschließend wurden diese Ableitungsregeln in ein Gesamtverfahren integriert und empirisch überprüft.

4.1 Teilziel 1: Analyse der Zusammenhänge zwischen Arbeitsmerkmalen und erforderlichen Fähigkeiten

Dem Grundgedanken des Auftrags-Auseinandersetzungskonzepts (Hacker, 2017; Richter & Hacker, 2017), der synthetischen Validierung (LaPolice et al., 2008; Mossholder & Arvey, 1984; Scherbaum, 2005) und einschlägigen Autor:innen (Eckardt & Schuler, 1992; Harvey & Wilson, 2000) folgend, startete der iterative Entwicklungsprozess der TASK mit

einem narrativen Review zu Zusammenhängen zwischen Arbeitsmerkmalen und erforderlichen Leistungsvoraussetzungen.

Methode. In Vorbereitung auf das narrative Review sollte sichergestellt werden, dass nach Zusammenhängen mit praktisch relevanten Fähigkeiten gesucht wird. Dafür wurden Fähigkeiten aus bewährten Kompetenzmodellen der personalpsychologischen Praxis identifiziert (vgl. Heyse, 2017; National Center for O*NET Development, 2023). Den einzelnen Fähigkeiten wurden in Vorbereitung auf das Review spezifische Personalauswahlverfahren zugeordnet, um zu erkennen, welche Leistungsvoraussetzungen gemeinsam erfasst, das heißt redundant, bzw. kaum voneinander zu unterscheiden sind oder eine charakteristische Ausprägung einer anderen Kompetenz darstellen. Die Fähigkeiten *analytisches Denken* und *induktives und deduktives Denken* können beispielsweise unter *Problemlösefähigkeit* zusammengefasst werden. Beide umfassen das Erkennen von Zusammenhängen und die Schlussfolgerung aufgrund von Informationen und können gemeinsam durch den „Analytischen Test“ von Ostapczuk et al. (2011) oder andere kognitive Leistungstests erhoben werden. Die extrahierten Fähigkeiten wurden definiert und mit positiven Indikatoren untersetzt, allerdings wurden teilweise differenziertere Betrachtungsweisen zugunsten der personalpsychologischen Praktikabilität vernachlässigt. Für ein Beispiel siehe Infobox 2.

Infobox 2

Beispiel: Definition und positive Indikatoren der Mediationsfähigkeit

Mediationsfähigkeit. Bei der Mediationsfähigkeit handelt es sich um die Fähigkeit zwischen mehreren Parteien zu vermitteln. Die Konfliktlösung entspricht einem fair geführten Austausch der Interessensgegensätze und keiner harmonieforcierten Einigung. Menschen mit dieser Fähigkeit erkennen diese Gegensätze und führen konfliktäre Gespräche sensibel und unvoreingenommen. Dadurch wird Vertrauen aufgebaut, Widerstände und Blockaden durch überzeugende Kommunikation gelöst und die Parteien werden zur eigenverantwortlichen Konfliktlösung angeregt (Heyse 2017).

Positive Indikatoren (vgl. Heyse, 2017)

- erkennt und versteht sowohl die eigenen Interessen als auch die der anderen Parteien, um eine Grundlage für die Vermittlung zu schaffen
- führt konfliktäre Gespräche sensibel und ausdauernd, zeigt sich einsichtig und tolerant
- bewertet unterschiedliche Standpunkte fair und unvoreingenommen
- baut durch sicheres Auftreten Vertrauen auf, überwindet Widerstände und löst Blockaden durch überzeugende Argumentation und Handlungen
- löst Konflikte unter Wahrung der Interessen beider Parteien
- fördert soziale Kommunikation und Eigenverantwortung

Innerhalb des Reviews wurden anschließend wissenschaftliche Arbeiten, die sich mit dem Zusammenhang von Arbeit und erforderlichen Leistungsvoraussetzungen beschäftigen, analysiert. Dabei wurden Suchbegriffe wie *Ambiguitätstoleranz*, *Deeskalationsfähigkeit*, *Person-Job-Fit* und *Schlüsselkompetenz* verwendet und kombiniert. Mit Suchstrings wie *negotiation ability as a leader* oder *discussion ability at work* wurde eine umfassende Google Scholar Suche durchgeführt. Infobox 3 zeigt die Suchstrategie des breit angelegten narrativen Reviews.

Infobox 3*Suchstring des narrativen Reviews*

Der Suchstring des narrativen Reviews umfasste grundsätzliche Schlüsselbegriffe und Synonyme wie: (*"Arbeitsanalyse" OR "Tätigkeitsanalyse" OR "job analysis" OR ...*) AND (*"Kompetenzen" OR "Fähigkeiten" OR "skills" OR ...*).

Diese wurden um spezifische Arbeitsbedingungen sowie Berufe und Berufsgruppen ergänzt: AND (*"Arbeitsbedingungen" OR "Arbeitsmerkmale" OR "work conditions" OR "job characteristics" OR "hohe Arbeitsintensität" OR "Strain" OR "komplex" OR "Autonomie" OR ...*) OR (*"Feuerwehr" OR "Wissensarbeit" OR "Lehrer" OR "Ingenieure" OR "IT-Professionals" OR "Gesundheitsberufe" OR "Finanzexperten" OR "kreative Berufe" OR "Bildungsfachkräfte" OR ...*).

Dazu kamen verschiedene spezifische Erfolgskriterien, wie: AND (*"Leistung" OR "performance" OR "Motivation" OR "Wohlbefinden" OR "well-being" OR "Engagement" OR "Fluktuation" OR "Jobwechsel" OR "Erfolg" OR "Success" OR ...*)

sowie spezifische Fähigkeiten und Kompetenzen, wie: AND (*"Kommunikationsfähigkeit" OR "Organisationsfähigkeit" OR "technische Fähigkeiten" OR "analytische Fähigkeiten" OR "Führungskompetenzen" OR "Problem-solving skills" OR "Anpassungsfähigkeit" OR "Lernbereitschaft" OR "interkulturelle Kompetenz" OR ...*).

Die Arbeiten wurden in das narrative Review aufgenommen, wenn sie in Deutsch oder Englisch verfasst waren, wenn sie sich mit konkreten relevanten Kompetenzen/Fähigkeiten sowie mit spezifischen Arbeitsbedingungen befassten und wenn sie dabei explizit den Zusammenhang zwischen Arbeitsbedingungen und erforderlichen Kompetenzen beleuchteten. Zudem wurden Studien in das Review aufgenommen, die im Zeitraum zwischen 1960 und 2022 veröffentlicht wurden.

Damit die TASK später in verschiedenen Branchen, Berufen und Arbeitsumgebungen anwendbar ist, sollte das Review außerdem ein breites Spektrum an Erfolgskriterien, Arbeitsbedingungen und Kompetenzen sowie Studien aus verschiedenen Disziplinen einschließen (z.B. Psychologie, Betriebswirtschaftslehre, etc.). Diese erweiterten Einschlusskriterien sollten sicherstellen, dass das Review eine umfassende und multidimensionale Analyse der bestehenden Forschung bietet und die Vielzahl von

Erfolgskriterien sollte außerdem die Validität des Verfahrens erhöhen, indem es sicherstellt, dass die Kompetenzen nicht nur für ein einzelnes Erfolgsmaß, sondern mit einem breiten Spektrum an positiven Arbeitsergebnissen und Beanspruchungsfolgen korrelieren.

Die analysierten wissenschaftlichen Arbeiten reichten von vergleichenden Arbeitstätigkeitsuntersuchungen bei bestimmten Berufsgruppen (Hacker, 1995), über theoretische Fähigkeitskonzepte (Plank & Reid, 1994), synthetische Validierungsstudien (Johnson & Carter, 2010; Peterson et al., 2001), Längsschnittuntersuchungen (Wilk & Sackett, 1996), qualitative Interviews (Fletcher et al., 2004; Pylväs et al., 2015) und Tagebuchstudien (Baethge et al., 2016), bis hin zu groß angelegten Befragungen (Irfan et al., 2021).

Aufgrund der mangelnden Vergleichbarkeit der Studien bestand kein Anspruch auf eine erschöpfende Literaturanalyse. Die Gründe hierfür liegen in der unklaren Definition der Merkmale, der Vielzahl der untersuchten Kriterien (z.B. Performance, Wohlbefinden, Arbeitszufriedenheit) und dem unterschiedlichen Bezugsrahmen der Studien hinsichtlich Berufsgruppe, Tätigkeit und Arbeitsmerkmal. Die Ergebnisse des Reviews wurden zudem eher als Hinweise auf bestehende Zusammenhänge verstanden. Sobald keine neuen Zusammenhänge zwischen Arbeitsmerkmalen und erforderlichen Leistungsvoraussetzungen gefunden wurden, galt der Review-Prozess als beendet.

Ergebnisse. Die Ergebnisse des narrativen Reviews umfassten schließlich 59 relevante Studien, die verschiedene Aspekte des Zusammenhangs zwischen Leistungsvoraussetzungen und Arbeitsmerkmalen beleuchten. Die eingeschlossenen Arbeiten setzen sich aus 21 Literaturarbeiten, 15 Querschnittsuntersuchungen, sechs Meta-Analysen, sechs qualitativen Studien, fünf Längsschnittuntersuchungen, drei Beobachtungsstudien sowie je eine Tagebuchstudie, Mixed-Methods-Untersuchung und experimentelle Studie zusammen. Der Bezugsrahmen der Studien variiert von der Betrachtung ganzer Berufsgruppen, bis hin zur Untersuchung spezifischer Arbeitsmerkmale. Die Studien umfassen arbeitsintensive, stark reglementierte, kognitiv anspruchsvolle sowie leitende Tätigkeiten. Aufgrund dieser Vielfalt wurden die Studien hinsichtlich der „Autor:innen“, des „Jahres“, des „Forschungsdesigns“, des „Untersuchungsgegenstands“, der „fokussierten Arbeitstätigkeit/-bedingung“, des „Hauptergebnisses“ und der abgeleiteten „erforderlichen Leistungsvoraussetzungen“ strukturiert (siehe Anhang).

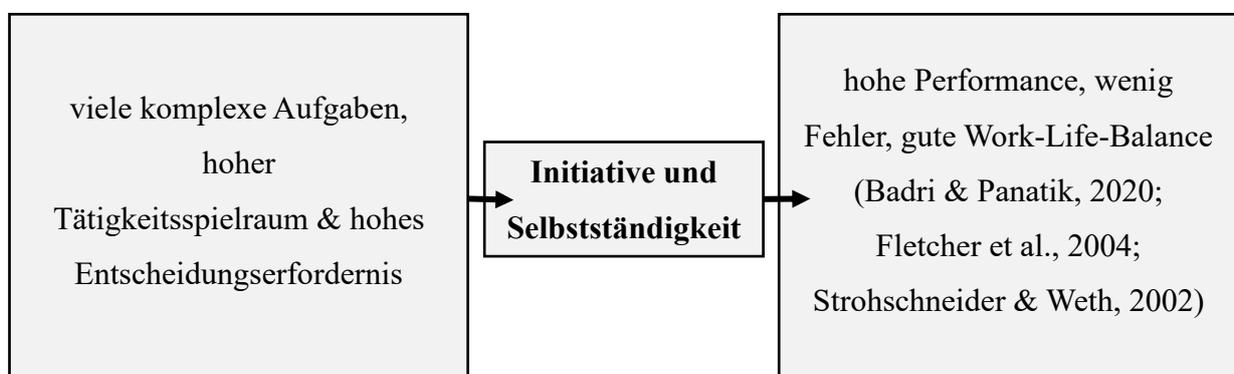
Die Ergebnisse lieferten Hinweise darauf, dass sich bestimmte Eigenschaften und Fähigkeiten unter bestimmten Arbeitsbedingungen unmittelbar auf die Leistung und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz auswirken. Eine Studie deutete beispielsweise darauf hin, dass

Projektmanager:innen eine höhere Erfolgsrate bei Projekten erzielen, wenn sie über entsprechende Erfahrung und *Planungskompetenz* verfügen (Irfan et al., 2021). Andere Studien zeigten, dass der Zusammenhang zwischen hoher Arbeitsintensität und negativen Beanspruchungsfolgen (Rau & Göllner, 2019; 2018) durch *hohes Arbeitsengagement* abgemildert werden kann (Clauss et al., 2021; Sonnentag & Fritz, 2015). Außerdem zeigte sich, dass *Stress Resilienz*, *Coping Mechanismen* und die *Fähigkeit Grenzen zu setzen* in intensiven Arbeitstätigkeiten einen positiven Einfluss auf Arbeitszufriedenheit, Wohlbefinden und die Absicht zu Bleiben haben (Larrabee et al., 2010; Zander et al., 2010).

Untersuchungen haben außerdem gezeigt, dass hohe *Initiative und Selbstständigkeit* insbesondere bei komplexen Aufgaben, einem großen Tätigkeitsspielraum und hohen Entscheidungsanforderungen zu einer verbesserten Leistung, einer geringeren Fehlerquote und einer positiven Work-Life-Balance führen (Badri & Panatik, 2020; Fletcher et al., 2004; Strohschneider & Weth, 2002). In Abbildung 4 ist einer dieser exemplarischen Zusammenhänge dargestellt.

Abbildung 4

Vereinfachter exemplarischer Zusammenhang zwischen Arbeitsmerkmalen, Leistungsvoraussetzungen und Erfolgsfaktoren



4.2 Teilziel 2: Entwicklung einer umfassenden Ableitungsmethodik

4.2.1 Auswahl eines geeigneten Basisverfahrens

Für die Ableitung von erforderlichen Leistungsvoraussetzungen auf Basis von Arbeitsmerkmalen eignen sich grundsätzlich alle arbeitsanalytischen Verfahren, die detaillierte und spezifische Informationen über Tätigkeiten bereitstellen. Dazu zählen die objektiv-bedingungsbezogenen Verfahren, wie das TBS-GA (Hacker et al., 1995), das RHIA/VERA (Oesterreich et al., 2000), das TAA (Büssing & Glaser, 2002), MTO (Strohm & Ulich, 1997) oder das Verfahren zur *Tätigkeitsanalyse und -gestaltung bei mentalen*

Arbeitsanforderungen (TAG-MA) von Rau et al. (2021). Wie im theoretischen Hintergrund beschrieben, zeichnen sich all diese Verfahren durch eine hohe Präzision aus, sind objektiv, reliabel und somit valide (vgl. DIN 10075-3, 2004).

Neben der objektiv-bedingungsbezogenen Erfassung müssen bei der Wahl eines geeigneten Basisverfahrens weitere Aspekte berücksichtigt werden. Einerseits sollte sichergestellt sein, dass die moderne Arbeitswelt, die VUKA-Welt (Kauffeld & Paulsen, 2018), hinreichend repräsentiert wird. Andererseits sollte es möglich sein, besonders leistungsdeterminierende Teilaufträge einer Tätigkeit tiefgreifend zu untersuchen (Hacker, 1995) und sowohl Arbeitsinhalte als auch -kontexte inhaltlich festzuhalten (Harvey & Wilson, 2000; Johns, 2006; Tett & Burnett, 2003). Des Weiteren sollte es möglich sein, dass sichergestellt wird, inwiefern es sich um eine gefähderungsfreie und im besten Falle lernförderliche Tätigkeit handelt, bevor Maßnahmen zur Personalentwicklung oder -auswahl ergriffen werden.

Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, wurde schließlich das *Verfahren zur Tätigkeitsanalyse und -gestaltung bei mentalen Arbeitsanforderungen* (TAG-MA, Rau et al., 2021) ausgewählt. Das TAG-MA wurde als vollständige Überarbeitung des TBS-GA von Hacker et al. (1995) entwickelt und an die Anforderungen der digitalisierten Arbeitswelt angepasst. Es befindet sich dadurch einerseits auf dem neuesten Stand der Forschung und wird häufig für die Analyse mentaler, digitalisierter Tätigkeiten eingesetzt (vgl. Mustapha & Schweden, 2021; Schlicht et al., 2021; Traum et al., 2020). Andererseits ermöglicht das TAG-MA die prospektive Gestaltung und Bewertung zukünftiger Arbeitsprozesse (Mütze-Niewöhner, et al., 2023) und kann dadurch für die Ableitung prospektiver Fähigkeitsprofile genutzt werden. Zudem stellt das TAG-MA Mindestprofile basierend auf DIN-Normen und Gesetzen bereit und erlaubt damit die Gestaltung gesunder und lernförderlicher Arbeit vor der Durchführung von Personalarbeit. Die Tätigkeitsanalyse mittels TAG-MA basiert des Weiteren auf einer Unterteilung der Gesamttätigkeit in Teilaufträge, die sich hinsichtlich ihrer Zielstellung unterscheiden. Dadurch ist es möglich besonders leistungsdeterminierende Arbeitsaufträge detailliert zu untersuchen. Ein zusätzliches Entscheidungskriterium stellte die modulare Struktur des Instruments dar, die es erlaubt, weitere Arbeitsmerkmale zu integrieren und somit seine Anpassungsfähigkeit an die dynamische Arbeitswelt gewährleistet.

Aktuell bietet das TAG-MA keine standardisierten Regelungen für die Ableitung von erforderlichen Leistungsvoraussetzungen. Die differenzierte Erfassung und inhaltliche Beschreibung der Arbeitsmerkmale stellt allerdings eine solide Grundlage für tätigkeitsspezifische Anforderungsprofile dar (Harvey & Wilson, 2000).

4.2.2 *Ergänzung des Basisverfahrens*

Um spezifische Arbeitsmerkmale gezielt zu erfassen, erfolgte eine Ergänzung des Basisverfahrens durch zusätzliche Module und Einzelitems. Für die Erfassung und Überführung verschiedener Aspekte der Arbeitsintensität in erforderliche Leistungsvoraussetzungen wurde ein neues, bislang unveröffentlichtes Zusatzmodul zur Analyse und Bewertung der Arbeitsintensität integriert (Z-AI, Rau 2023). Dieses Modul widmet sich der Untersuchung intensitätserzeugender Bedingungen, basierend auf dem Rahmenmodell der Arbeitsintensität von Rau und Göllner (2018), und legt somit die Basis zur Identifikation von intensitätsassoziierten Fähigkeiten wie *Belastbarkeit und Abgrenzungskompetenz*.

Darüber hinaus werden durch das TAG-MA und andere etablierte Verfahren die Elemente der dialogisch-interaktiven Arbeit, die über bloße Kooperation mit Kolleg:innen hinausgehen, momentan nicht angemessen erfasst. Eine adäquate Differenzierung im Umgang mit Klient:innen, Kund:innen oder anderen Interaktionspartner:innen, wie von Hacker (2009) gefordert, fehlt, obwohl dies für eine differenzierte Ableitung sozialer und kommunikativer Kompetenzen entscheidend ist. Um diese Lücke zu schließen, wurden im neuen Zusatzmodul, dem TAG-MA-DIA, spezielle Items aufgenommen (siehe Anhang), die eine Unterscheidung zwischen personenbezogenen, personenbeeinflussenden und personenverändernden Tätigkeiten ermöglichen. Tabelle 3 illustriert die entwickelte Skala zur Erfassung der personenverändernden Arbeit, welche als Grundlage für die Ableitung von Kompetenzen wie Empathie oder Mediationsfähigkeit dient.

Tabelle 3

Skala DIA3 des TAG-MA-DIA zur Einstufung der personenverändernden Arbeit

Stufe	Art der <i>dialogisch erzeugenden Arbeit</i>	GT
A	Der Arbeitsauftrag sieht die Pflege/das Kümmern um Personen vor (z.B. <i>Krankenpflege, Ärztin, Badeaufsicht</i>).	
B	Der Arbeitsauftrag sieht das Beibringen/Erklären von Sachverhalten (z.B. <i>Lehrer:innen, Stadtführer:innen</i>) vor. Zusatzinformationen zu B: Welche Inhalte müssen erklärt werden?	
C	Der Arbeitsauftrag sieht die Beratung und Therapie von Personen (z.B. <i>Therapeut:in, Coaching</i>) vor. Zusatzinformationen zu C: Zu welchen Themen muss beraten werden?	
D	Der Arbeitsauftrag sieht die Schlichtung von Konflikten zwischen Personen (z.B. <i>Polizei, Mediator:in, Richter:in</i>) vor.	
E	Der Arbeitsauftrag sieht den Umgang mit Gewalt, starken Emotionen und die Deeskalation (z.B. <i>Polizei, Sicherheitsbeamte</i>) vor. Zusatzinformationen zu D und E: Welche Konflikte müssen gelöst werden?	

Zusätzlich wurden die existierenden Skalen des TAG-MA durch inhaltliche Zusatzfragen und eine neue Skala zu geplanten Veränderungen der Tätigkeit erweitert (TAG-MA-PEPA, siehe Anhang). Während das Basisverfahren beispielsweise bereits die Notwendigkeit unsicherer Entscheidungen erfasst, ergibt sich für die Ableitung *unternehmerischen Denkens und Handelns* die Notwendigkeit, auch den strategischen und unternehmerischen Gehalt dieser Entscheidungen zu berücksichtigen. In diesem Kontext legt das TAG-MA-PEPA fest, dass, sofern im Basisverfahren die Skala A7.3 „Entscheiden“ mit den Werten E oder F eingestuft wurde, zusätzliche spezifische Fragen beantwortet werden müssen, wie in Tabelle 4 dargestellt.

Tabelle 4*TAG-MA-PEPA - Einstufung der Entscheidungsinhalte*

Welche Entscheidungen müssen getroffen werden, die sich über den eigenen Arbeitsplatz hinaus auf das Unternehmen oder die Abteilung auswirken (z.B. *Einstellungsentscheidungen, Entlassungsentscheidungen, Umbaumaßnahmen, Budgetentscheidungen, Entscheidungen über die Gesundheit von Personen*)?

Wähle aus: Der Arbeitsauftrag umfasst Entscheidungen, die sich auf das Wachstum oder das Fortbestehen der/des Unternehmens/Teams/Abteilung auswirken (z.B. <i>Investitionsentscheidungen</i>).	Ja
	Nein

4.2.3 Zuordnung der Skalen zu erforderlichen Leistungsvoraussetzungen

Im Rahmen eines Expert:innenworkshops wurden die Skalen und Stufen des TAG-MA und der Ergänzungsmodule entsprechend ihrer inhaltlichen Verankerung erforderlichen Leistungsvoraussetzungen zugeordnet. Dazu diskutierten drei Arbeitspsycholog:innen jede Skala und jede darin enthaltene Stufe hinsichtlich ihrer Aussagekraft für verschiedene Leistungsmerkmale. Außerdem griffen die Expert:innen bei der Zuordnung auf die Ergebnisse des narrativen Reviews zurück. Eine Besonderheit des TAG-MA stellt die inhaltliche Verankerung der Skalen und Stufen dar. Dies vermindert die subjektive Interpretation der Untersuchenden und steigert damit die Beurteilerübereinstimmung (Voskuil & van Sliedregt, 2002) und half in diesem Fall bei der Ableitung spezifischer Merkmale und deren Verhaltensanker. Auch die Sammelskalen des Basisinstruments wurden hinsichtlich ihrer Aussagekraft für die Notwendigkeit unterschiedlicher Qualifikationen hinterfragt.

Schließlich wurden insgesamt 19 Skalen des TAG-MA, acht Skalen des Z-AI (Rau, 2023) und alle Skalen des TAG-MA-PEPA und des TAG-MA-DIA einzelnen Leistungsvoraussetzungen zugeordnet. Dabei lieferten nicht alle Skalen und Stufen einen direkten Hinweis auf erforderliche Merkmale andere wiederum mehrere. Tabelle 5 zeigt die exemplarische Zuordnung von TAG-MA Skalen und Stufen zu erforderlichen Leistungsvoraussetzungen im Rahmen des Expert:innenworkshops.

Tabelle 5

Exemplarische Zuordnung von TAG-MA Skalen und Stufen (Rau et al., 2021) zu erforderlichen Leistungsvoraussetzungen im Rahmen des Expert:innenworkshops

Skala	Stufe	Arbeitsauftrag umfasst...	Arbeitsauftrag erfordert voraussichtlich...
	Höchstens B	Sehr geringe inhaltliche Freiheitsgrade	Fähigkeiten im Umgang mit vielen Regeln und wenig Freiheitsgraden, Geringes bis mittleres Intelligenzniveau
A7.2	Mind. C	Moderate inhaltliche Freiheitsgrade	Reflexionsfähigkeit, Hinweis auf mittleres Intelligenzniveau
	Mind. D	Hohe inhaltliche Freiheitsgrade	Fähigkeiten und Fertigkeiten im Umgang mit hohem Tätigkeitsspielraum (z.B. Selbstorganisationsfähigkeit), Lernwille Hohes bis sehr hohes Intelligenzniveau
	Höchstens C	Geringe Entscheidungsmöglichkeiten	Fähigkeiten im Umgang mit vielen Regeln und wenig Freiheitsgraden, Geringes bis mittleres Intelligenzniveau
A7.3	Mind. E	Entscheidungen treffen, wobei die Auswirkungen nicht offensichtlich sind	Fähigkeiten und Fertigkeiten im Umgang mit hohem Tätigkeitsspielraum, Unternehmerisches Denken und Handeln, Entscheidungsfähigkeit und -wille, Hohes Intelligenzniveau
	F	Unsichere Entscheidungen	Ambiguitätstoleranz, Sehr hohes Intelligenzniveau

Anmerkung. A7.3 = Skala *Inhaltliche Freiheitsgrade* des TAG-MA, A7.2 = Skala *Entscheiden* des TAG-MA.

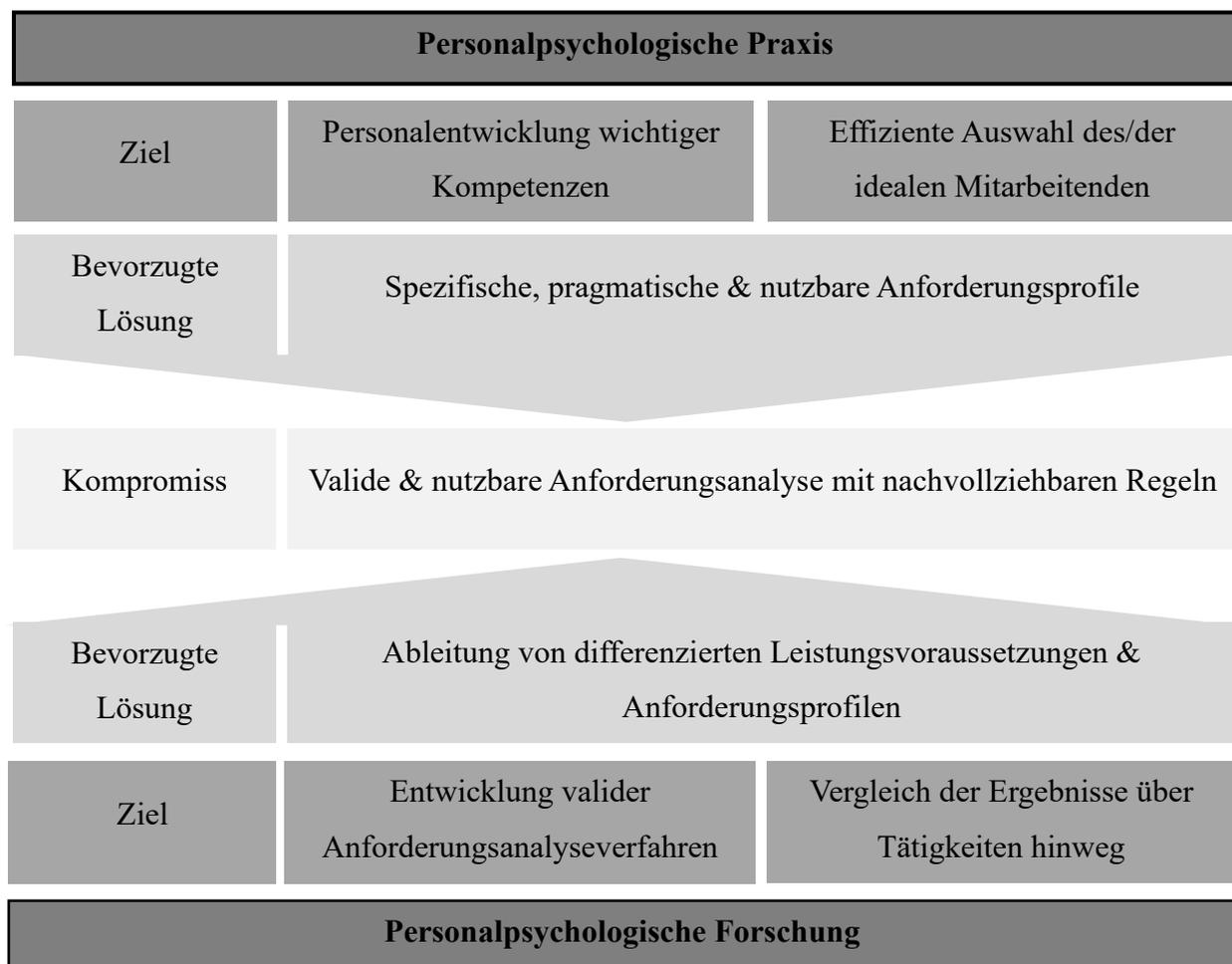
4.2.4 *Integration in Ableitungsregeln*

Die Ergebnisse des Expert:innenworkshops wurden nachfolgend zu komplexen deduktiven Ableitungsregeln kombiniert. Im Rahmen einer praxisorientierten Entwicklung der TASK, mussten dabei theoretische und empirische Erkenntnisse mit den praxisrelevanten Ansprüchen an die Eignungsdiagnostik kombiniert werden (vgl. Brinkmann et al., 2015; Höß et al., 2007). Auf der einen Seite sollte eine valide Anforderungsanalyse entstehen, welche konkrete Entscheidungskriterien nutzt, um detaillierte Fähigkeitsprofile für die Forschung bereitzustellen. Auf der anderen Seite sollten direkt anwendbare Profile für die personalpsychologische Praxis entstehen, die im besten Falle lediglich die wichtigsten Fähigkeiten umfassen. Abbildung 5 veranschaulicht dieses Spannungsfeld.

Um diesem Spannungsfeld gerecht zu werden, orientierte sich dieser Entwicklungsschritt sowohl an den Besonderheiten des Arbeitsanalyseverfahrens (siehe Infobox 4), den Entscheidungsstrategien der psychologischen Diagnostik (Infobox 5) als auch an den Ansprüchen der personalpsychologischen Praxis (Infobox 6).

Abbildung 5

Spannungsfeld zwischen Wissenschaft und Praxis



Infobox 4*Besonderheiten des Arbeitsanalyseverfahrens*

Bei der Integration in Ableitungsregeln mussten die Besonderheiten des zugrundeliegenden Arbeitsanalyseverfahrens berücksichtigt werden. Innerhalb des Verfahrens zur Tätigkeitsanalyse und -gestaltung bei mentalen Arbeitsanforderungen (TAG-MA) können die Skalen den drei Merkmalsbereichen *Arbeitsinhalt und erforderliche kognitive Leistungen* (Teil A), *Organisation und Verantwortung* (Teil O) und *Externe Lernerfordernisse und interne Lernmöglichkeiten* (Teil L) zugeordnet werden. Diese Skalen und deren Stufen werden in Form von verfahrensspezifischen Sammelskalen zu leistungsbestimmenden Arbeitsmerkmalen kombiniert (z.B. Lernförderlichkeit der Tätigkeit, Rau et al., 2021). Außerdem bestehen Berechnungsgrundlagen für Arbeitsmerkmale wie *Arbeitsintensität* oder *Tätigkeitsspielraum* (vgl. Gebele et al., 2011; Mustapha, 2020; Schweden et al., 2019).

Für die Ableitung von erforderlichen Fähigkeiten mussten die TAG-MA Skalen ebenfalls zu leistungsbestimmenden Arbeitsmerkmalen kombiniert werden. Da häufig keine *Mindestwerte* oder *Potentiale* gegeben sein müssen, sondern spezifische *Erfordernisse* bzw. bestimmte *Herausforderungen*, wurden in Anlehnung an die Sammelskalen und Berechnungsgrundlagen neue individuelle trennschärfere Regeln abgeleitet.

Beispiel: Das TAG-MA stellt eine Berechnungsgrundlage für das intrinsische Lernpotential einer Tätigkeit bereit. Das setzt sich aus inhaltlichen Freiheitsgraden, zeitlichen Freiheitsgraden, Entscheidungsmöglichkeiten, der Güte von Rückmeldungen und Verantwortungsinhalten zusammen. Für die Ableitung der Fähigkeit *Lernwille* sind diese Arbeitsmerkmale ebenfalls relevant, allerdings geht es hierbei nicht um das *Lernpotential*, sondern darum, dass die Position langfristig ein direktes *Lernerfordernis* umfasst. Dazu müssen inhaltlich kognitive Herausforderungen gegeben sein und bleibende Lernerfordernisse bestehen.

Infobox 5

Entscheidungsstrategien der psychologischen Diagnostik nach Krumm et al. (2021)

Ein Prädiktor. In einigen Fällen genügte ein einzelnes herausstechendes Arbeitsmerkmal, um eine erforderliche Kompetenz abzuleiten. Dies gilt beispielsweise für grundlegende Fähigkeiten, wie die *Klare Kommunikation und Sprechfähigkeit*.

Disjunktive Entscheidungsstrategie. Können mehrere Arbeitsmerkmale oder deren Ausprägung eine Kompetenz erfordern, kommt die *Oder-Strategie* zum Einsatz. Diese Strategie eignet sich beispielsweise bei der Übersetzung von beruflichen Stressfaktoren in erforderliche Fähigkeiten. Diese können unabhängig voneinander zu hoher Arbeitsintensität führen und erfordern demnach alle *Abgrenzungsfähigkeit* (vgl. Rau & Göllner, 2018).

Konjunktive Entscheidungsstrategie. Wenn mehrere Arbeitsmerkmale in einer bestimmten Ausprägung vorliegen müssen, damit spezifische Fähigkeiten abgeleitet werden können, spricht man von der *Und-Strategie*. Diese Strategie eignet sich beispielsweise bei der Ableitung von spezifischen Fähigkeiten der Zusammenarbeit, die sowohl von der Kooperationsform als auch von den Kommunikationsinhalten abhängig sind (Salas et al., 2000; Sundstrom et al., 1990).

Kompensatorisches Modell. Können sich Arbeitsmerkmale ausgleichen, wird ein Gesamtwert berechnet, in den die Ausprägungen aller relevanten Merkmale gemeinsam einfließen. Niedrige Ausprägungen eines Prädiktors können durch hohe eines anderen wettgemacht werden. Arbeitsmerkmale können dabei unterschiedlich gewichtet in die Berechnung eingehen. Diese Vorgehensweise spielt vor allem bei statistischen Verrechnungen von leistungsbestimmenden Merkmalen wie dem *Lernerfordernis* oder den organisatorischen Fähigkeiten eine entscheidende Rolle (vgl. Gebele et al., 2011; Schweden et al., 2019).

Sequenzielle Strategien. Von einer *sequenziell konjunktiven (Pre-reject) Strategie* spricht man, wenn bestimmte Grundvoraussetzungen gegeben sein müssen, damit weitere Regeln angewandt werden. Dies ist beispielsweise bei personenverändernden, -beeinflussenden oder -bezogenen Tätigkeiten der Fall (Hacker, 2009). Damit diese Fähigkeiten in das Anforderungsprofil aufgenommen werden, muss zunächst geprüft werden, welche Arbeitsinhalte von Bedeutung sind (z.B. Routineauskünfte, Yavas & Babakus, 2010). Im Anschluss wird geprüft, inwiefern Verantwortung für Mitarbeitende oder materielle Güter vorliegt und inwiefern die Arbeit mit KPuK das Hauptkennzeichen der Tätigkeit ist. Denn diese Faktoren determinieren in der Regel die Relevanz von Fähigkeiten (vgl. Mumford et al., 2007; Stefano et al., 2012; Westerman & Hockey, 1997).

Infobox 6*Ansprüche der personalpsychologischen Praxis an die Anforderungsanalyse*

Insgesamt wird von Anforderungsprofilen vor allem Akzeptanz und Praktikabilität gefordert (Wittich, 2012). Da Anforderungsprofile die Balance zwischen Praktikabilität, Pragmatismus und Vollständigkeit sowie Detailreichtum wahren sollen (Roters et al., 2017), schlagen Nachtwei et al. (2012) vor, höchstens 12 Kompetenzen in ein Anforderungsprofil aufzunehmen. Ein ideales Anforderungsprofil sollte letztlich so umfassend und präzise sein, dass es ermöglicht, den/die ideale:n Mitarbeiter:in zu finden bzw. die Mitarbeitenden in den wichtigen Leistungsvoraussetzungen zu schulen (Krumm et al., 2012). Dafür ist die Auswahl tätigkeitsspezifischer Anforderungen, die einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg der Tätigkeit haben, unerlässlich (Blickle, 2019a). Umso wichtiger sind klare spezifische Entscheidungsstrategien für die Übersetzung von Arbeitsmerkmalen in erforderliche Leistungsvoraussetzungen. Selektionsentscheidungen in der Personalauswahl bedürfen außerdem der Relevanz und Kompensierbarkeit einzelner LV (Blickle, 2019b). Transparenz hinsichtlich der zugrundeliegenden Arbeitsmerkmale und des (De-)motivationspotential stellt eine weitere Facette anwendungsfähiger Anforderungsprofile dar (Deutsches Institut für Normung e.V [DIN], 2016).

Die Erfassung von teiltätigkeitsspezifischen Arbeitsmerkmalen auf inhaltlich verankerten Skalen inklusive deren zeitlicher Bedeutsamkeit, erleichtert das Einhalten dieser Forderungen. Dies ist auch entscheidend um Mitarbeitende zielgerichtet für spezifische Aufgaben weiterentwickeln zu können. Die Ableitung von Fähigkeiten auf der Ebene einzelner Teilaufträge stellt außerdem die Grundvoraussetzung dafür dar, dass prospektive Anforderungsprofile abgeleitet werden können. Denn durch das detaillierte Erfassen von Arbeitsmerkmalen auf Teilauftragsebene ist es möglich, Anforderungsprofile flexibel zu gestalten und auf Änderungen einzelner Aufgaben individuell einzugehen. Das Erfassen und Analysieren der Arbeitsmerkmale sowie die gezielte Kompetenzableitung auf dieser Ebene ermöglichen die schnelle Reaktion des Verfahrens auf Veränderungen in Technologien, Arbeitsprozessen oder Marktanforderungen.

Abbildung 5 und Infobox 4 bis 6 verdeutlichen die Herausforderungen im Spannungsfeld zwischen Wissenschaft und Praxis. Diese wurden bei der Integration in ein übergeordnetes Verfahren berücksichtigt und wirken sich damit auf die Anzahl, den Detaillierungsgrad und die Komplexität der Ableitungsregeln aus. Das entwickelte Verfahren wird im Folgenden näher beleuchtet.

4.2.5 *Task Analysis to identify Abilities Skills and Knowledge - TASK*

Unter Berücksichtigung der beschriebenen Besonderheiten mündete der iterative Prozess der Verfahrensentwicklung in die *Task Analysis to identify Abilities, Skills, and Knowledge* (TASK). Hierbei wurden für 43 Fähigkeiten standardisierte Ableitungsregeln basierend auf über 40 Arbeitsmerkmalen festgehalten. Jede Ableitungsregel der TASK umfasst die Skalenbezeichnungen der Arbeitsanalyse und die genauen Stufen bzw. Ausprägungen der Arbeitsmerkmale. Außerdem lässt sich ablesen, wie viele Voraussetzungen erfüllt sein müssen, um ein Eignungsmerkmal in das Anforderungsprofil aufzunehmen. Dabei werden die Merkmale je nach Ausprägung entweder 0 = *nicht*, 1 = *eher nicht*, 2 = *eher* oder 3 = *definitiv* in das resultierende Profil aufgenommen. Im Manual findet sich zu jeder Fähigkeit eine Definition inklusive positiver Indikatoren, welche die erforderlichen Leistungsvoraussetzungen operationalisieren und für die Praktiker:innen festlegen, welches Verhalten in der Personalentwicklung zu entwickeln und in der Personalauswahl zu beobachten ist (vgl. Obermann, 2018). In Infobox 7 ist die Ableitungsregel für *Selbstorganisationsfähigkeit* exemplarisch dargestellt.

Das entwickelte Verfahren umfasst insgesamt acht kognitive Leistungsvoraussetzungen, 25 soziale und kommunikative Leistungsvoraussetzungen, sechs Fähigkeiten und Fertigkeiten im Umgang mit Tätigkeitsspielraum, zwei mit Arbeitsintensität und zwei Persönlichkeitseigenschaften. Tabelle 7 zeigt einen Überblick über alle Leistungsvoraussetzungen der TASK.

Der ganzheitliche Ansatz für die kombinierte Arbeits- und Anforderungsanalyse setzt stets die objektiv-bedingungsbezogenen Arbeitsanalyse mittels TAG-MA (Rau et al., 2021) voraus. Im Anschluss werden die deduktiven Ableitungsregeln der TASK auf die detaillierten und umfassenden Arbeitsanalysedaten angewandt. Die abgeleiteten Leistungsvoraussetzungen können in einem weiteren Schritt in ein praktikables Anforderungsprofil aufgenommen werden. Das ganze Verfahren befindet sich vollständig im Anhang.

Infobox 7 *TASK-basierte Ableitungsregel zur Selbstorganisationsfähigkeit*

Über Selbstorganisationsfähigkeit zu verfügen bedeutet, das eigene Handeln aktiv und weitgehend unabhängig von unterstützenden Faktoren situationsentsprechend planen, koordinieren und umsetzen zu können. Die Fähigkeit setzt eine hohe Selbstständigkeit, Initiative und Planungsfähigkeit voraus. Selbstorganisierte Personen sind dementsprechend in der Lage, ihre Arbeitsprozesse ohne Hilfe von Vorgesetzten zu organisieren und einzuteilen. Dazu zählt die Aufstellung eines Zeitplans und die sinnvolle Priorisierung der eigenen Aufgaben, ohne zu prokrastinieren (Grandke, 1998; Heyse, 2017).

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Höge (2011) zeigte, dass ein hohes Ausmaß wahrgenommener Arbeitskontrolle (*job control*) mit einem erhöhten Bedarf an Selbstorganisation einhergeht. Außerdem kann diese Fähigkeit in komplexen Arbeitsumgebungen mit hohen Tätigkeitsspielräumen für eine bessere Work-Life-Balance und Performance sorgen (Badri & Panatik, 2020; Fletcher et al., 2004). Besteht keine Passung, stellen komplexe Probleme oft eine Überforderung dar und es besteht das Risiko der Fehlplanung (Strohschneider & Weth, 2002).

Ableitung. Müssen viele Teilaufträge eigenständig geplant werden, ist diese Fähigkeit eher erforderlich. Handelt es sich um komplexe Teilaufträge, wird sie unerlässlich. In Tabelle 6 ist die sequenzielle konjunktive Strategie abgebildet.

Tabelle 6*Ableitungsregel Selbstorganisationsfähigkeit*

Skala	Stufe	Wert	Arbeitsauftrag umfasst...	Entscheidung
A7.2	Mind. D	≥ 4	hohe inhaltliche Freiheitsgrade	$M \geq 4 = \square$
A7.3	Mind. D	≥ 4	hohe Entscheidungsmöglichkeiten	
A7.5	By		Beurteilung komplexer Zustände nach selbst zu findenden Regeln	2 von 2 = ✓
A2.1	D, F oder G		viele Teiltätigkeiten oder Teilaufträge	

Anmerkung. Alle entscheidenden Skalen gehören zum TAG-MA Basismodul, \square = LV muss eher ins Profil aufgenommen werden, ✓ = LV muss definitiv ins Profil aufgenommen werden.

Personalauswahl. Fähigkeiten im Umgang mit Tätigkeitsspielraum können über entsprechende Interviewfragen (Obermann & Solga, 2018) oder über simulationsorientierte Verfahren, wie die Postkorbübung oder das Erstellen von Checklisten für die Projektplanung (Obermann, 2018) geprüft werden.

Tabelle 7*Übersicht über die Leistungsvoraussetzungen des TASK-Manuals*

Kategorie	Leistungsvoraussetzung	Kurzform	Nr.
Kognitive LV	Intelligenzniveau	Intelligenz	1
	Problemlösefähigkeit	Problemlösen	2
	Unternehmerisches Denken und Handeln	Unternehmer	3
	Multitasking Fähigkeit	Multitasking	4
	Schnelle Auffassungsgabe	Schnelle Auff.	5
	Fokus, selektive Aufmerksamkeit, Konzentrationsfähigkeit	Fokus	6
	Reflexions- und Kritikfähigkeit	Reflexion	7
	Lernwille und effizientes Lernverhalten	Lernwille	8
Allgemeine soziale LV	Klare Kommunikation und Sprechfähigkeit	Klare Kommu	9
	Probleme und Fehler offen kommunizieren	Offen Kommu	10
LV der personen-bezogenen Arbeit	Kund:innenfreundlichkeit	K.freundlich	11
	Kund:innenorientierung (Schüler:innenorientierung)	K.orientiert/ S.orientiert	12
	Networking und Beziehungsaufbau	Networking	13
	Überzeugungsfähigkeit und Verkaufsgeschick	Überzeugung	14
	Verhandlungsfähigkeit	Verhandlung	15
	Frustrationstoleranz, Umgang mit Absagen und Ablehnung	Frusttoleranz	16
	Wettbewerbsfähigkeit und -bereitschaft	Wettbewerb	17

Kategorie	Leistungsvoraussetzung	Kurzform	Nr.
LV der personen- beeinfluss- enden Arbeit	Delegationsfähigkeit	Delegation	18
	Koordinationsfähigkeit und Management von Mitarbeiterressourcen	Koordination	19
	Mitarbeitermotivation - Fähigkeit, andere zu motivieren	Motivation	20
	Mitarbeiterentwicklung - Fähigkeit, andere zu entwickeln	Entwicklung	21
	Fähigkeit, Kritik und Feedback zu vermitteln	Feedback	22
	Interkulturelles Führen, Denken, Handeln und Kommunizieren	Interkulturell	23
	Führungsmotivation	Führung	24
LV der personen- verändernden Arbeit	Beratungs- und Coaching Fähigkeit	Beratung	25
	Lehrfähigkeit	Lehrfähig	26
	Mediationsfähigkeit	Mediation	27
	Deeskalationsfähigkeit	Deeskalation	28
	Hilfsbereitschaft	Hilfsbereit	29
	Empathie	Empathie	30
LV der kooperativen Arbeit	Abstimmungsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft	Abstimmung	31
	Fähigkeit, eng miteinander zu kooperieren	Kooperation	32
	Diskussionsfähigkeit und Sprachgewandtheit	Diskussion	33

Kategorie	Leistungsvoraussetzung	Kurzform	Nr.
LV im Umgang mit Tätigkeits-spielraum	Entscheidungsfähigkeit und Entscheidungswille, Initiative zeigen	Entscheidung	34
	Selbstorganisationfähigkeit	Organisation	35
	Zeitmanagement- und Priorisierungsfähigkeit	Priorisieren	36
	Projekt- und Eventplanungsfähigkeit	Eventplanung	37
	Ambiguitätstoleranz und kritisches Hinterfragen	Ambiguität	38
	Umgang mit vielen Regeln und wenig Freiheitsgraden	Regeltreue	39
LV im Umgang mit Arbeits-intensität	Abgrenzungs- und Distanzierungsfähigkeit	Abgrenzung	40
	Beharrlichkeit, Durchhaltevermögen und Fleiß	Beharrlich	41
Persönlichkeits-eigenschaft-en	Gewissenhaftigkeit (sorgfältiger, akkurater, detaillierter Arbeitsstil)	Gewissenhaft	42
	Offenheit für Erfahrungen (mit Veränderungen umgehen)	Offenheit	43

Anmerkung. LV = Leistungsvoraussetzungen.

4.3 Teilziel 3: Empirische Überprüfung der wissenschaftlichen Gütekriterien der TASK

In den Prozess der empirischen Überprüfung flossen Daten aus zwei unabhängigen Projekten ein, welche sich ursprünglich mit der Arbeitsgestaltung eines städtischen Versorgungs- und Dienstleistungsunternehmens (*AGGA – Analyse & Gestaltung gesunder Arbeit im Kontext der Digitalisierung*) und mit der Qualitätssicherung beruflicher Lehrkräftebildung (*Campus BWP MV*) befassten.

4.3.1 Interne Validierung

Die entwickelte Ableitungsmethodik wurde im Rahmen einer internen Validierung auf verschiedene Tätigkeiten, Berufe und Branchen angewandt. Ziel war es, die Effektivität und Präzision der Methode in der Praxis zu überprüfen und sicherzustellen, dass die ermittelten Fähigkeitsprofile die tatsächlichen Arbeitsanforderungen und -bedingungen adäquat widerspiegeln. Dabei ermöglichte eine unüberwachte Clusteranalyse die natürliche Gruppierung der Fähigkeitsprofile, ohne vorher Kategorien festzulegen. Eine erfolgreiche Clusterbildung, bei der ähnliche Tätigkeiten ähnliche Fähigkeitsprofile aufweisen und unterschiedliche Arbeitsmerkmale zu klar abgrenzbaren Profilen führen, würde die Gültigkeit und Differenzierungsfähigkeit der TASK bestätigen.

Methode

Stichprobe. Insgesamt wurden zunächst $N = 115$ Fähigkeitsprofile auf Basis von objektiven Tätigkeitsanalysen (TAG-MA, Z-AI, TAG-MA-DIA, TAG-MA-PEPA) und Ableitung mittels TASK erstellt. Die 115 analysierten Positionen umfassten 29 unterschiedliche Tätigkeitsarten/Berufsbezeichnungen (z.B. Abteilungsleitung, Schreiner:in, Omnibusfahrer:in, Berufsschullehrkraft) und teilten sich auf ein städtisches Versorgungs- und Dienstleistungsunternehmen ($n_1 = 96$) und zwei berufsbildende Schulen ($n_2 = 19$) auf.

Innerhalb des städtischen Versorgungsunternehmens konnten die Tätigkeiten elf verschiedenen Geschäftsbereichen zugeordnet werden (z.B. Personalwirtschaft, Netzmanagement) und innerhalb der $n_2 = 19$ Lehrtätigkeiten konnten sieben verschiedene Fachrichtungen (z.B. Metalltechnik, Agrarwirtschaft) sowie zwei Leitungstätigkeiten identifiziert werden. Die 29 Tätigkeitsarten gingen mit vielseitigen Arbeitsinhalten und -kontexten (z.B. Aufträge, Kooperationsmöglichkeiten, Arbeitsorte, Klassengröße) einher.

Die tätigkeitsausführenden Stelleninhaber:innen waren überwiegend männlich ($n_m = 81$, 70.4 %; $n_w = 34$, 29.6 %) mit einem Durchschnittsalter von 47.2 Jahren ($SD = 9.5$, min = 24, max = 65). Sie waren im Durchschnitt bereits 18.2 Jahre im Unternehmen beschäftigt ($SD = 11.1$, min = 1.5, max = 44.1) und führten ihre aktuelle Tätigkeit seit 11.1 Jahren aus ($SD =$

8.8, min = 0.6, max = 33.6). Insgesamt fehlten bei 18 Arbeitenden die Angaben zum Alter, bei 18 zur Betriebszugehörigkeit und bei 27 zur aktuellen Tätigkeitsdauer.

Durchführung der objektiv-bedingungsbezogenen Tätigkeitsanalyse. Im Rahmen der objektiv-bedingungsbezogenen Tätigkeitsanalyse wurden zunächst unternehmens- und tätigkeitsbezogene Daten analysiert. Bezüglich des städtischen Versorgungs- und Dienstleistungsunternehmens handelte es sich dabei um Stellenpläne, Krankenstände, Organigramme etc. Bei den Lehrtätigkeiten wurde das Schulgesetz als Rahmenordnung für den Arbeitsauftrag der Berufsschullehrkräfte betrachtet. Den Kern der eigentlichen Tätigkeitsanalysen bildeten anschließend Beobachtungsinterviews und Schichtbegleitungen. Dabei wurden die Tätigkeiten auf Teilauftragsebene durch vier geschulte Arbeitspsycholog:innen hinsichtlich des Arbeitsinhalts und der Ausführungsbedingungen mittels fest verankerter Skalen eingestuft. Die Beobachtungen fanden direkt am Arbeitsplatz statt und der Erhebungszeitraum erstreckte sich in dem städtischen Versorgungs- und Dienstleistungsunternehmen über drei Monate von Juni bis August 2020 und die Analyse der Lehrtätigkeiten fand im September 2021 statt. Im Anschluss fanden Rücksprachen zu den einzelnen Tätigkeiten, die Übertragung der Tätigkeitsdaten in Excel und SPSS, die Übersetzung in erforderliche Leistungsmerkmale sowie die unüberwachte Clusteranalyse statt.

Ableitung der erforderlichen Leistungsvoraussetzungen. Die Datenanalyse wurde mithilfe von IBM SPSS Statistics 29 durchgeführt. Der Auswertungsprozess begann mit der Übersetzung der Erhebungsdaten der Tätigkeitsanalyse in die erforderlichen Leistungsvoraussetzungen mit Hilfe der entwickelten TASK-spezifischen Ableitungsregeln. Dies erfolgte durch die Anwendung der 43 Ableitungsregeln bestehend aus, *Wenn-Dann-Funktionen* auf den arbeitsanalytischen Erhebungsdatensatz. Die Ableitungsregeln ermöglichten die potenzielle Ableitung von insgesamt 43 einzelnen Leistungsvoraussetzungen. Diese LV wurden in Form von nominalen Daten (0 = Merkmal nicht enthalten, 1 = Merkmal enthalten) auf Teilauftragsebene in den Rohdatensatz integriert.

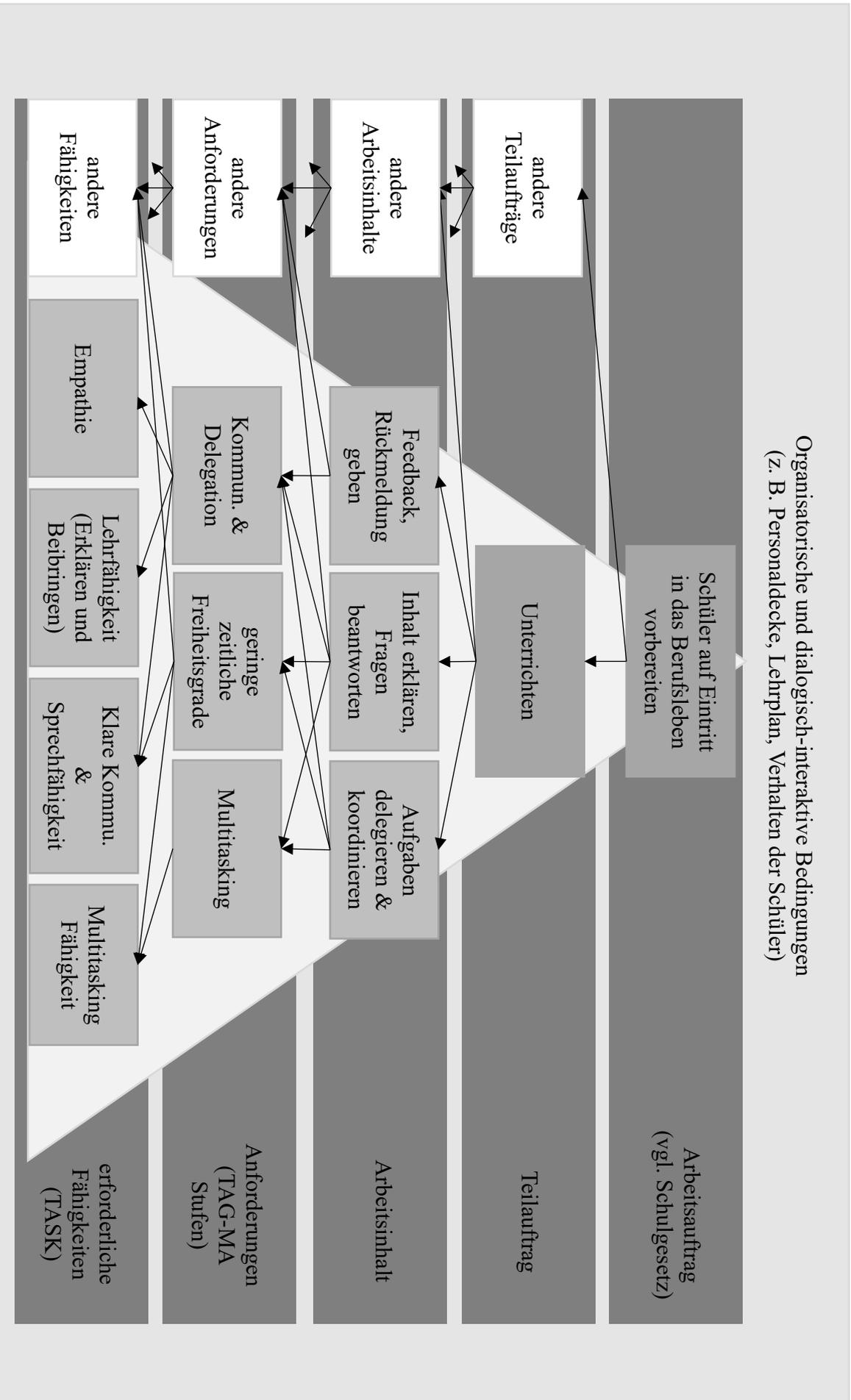
Anschließend wurden sie zu tätigkeitsspezifischen Anforderungsprofilen aggregiert. Dabei wurden alle Leistungsvoraussetzungen, die für mindestens einen Teilauftrag relevant waren, in das Gesamtprofil der entsprechenden Tätigkeit aufgenommen.

Eine beispielhafte Ableitung der erforderlichen Fähigkeiten von Berufsschullehrkräften auf Basis der TASK ist in Abbildung 6 nachzuvollziehen. Sie zeigt wie ausgehend von dem Arbeitsauftrag, der sich aus dem Schulgesetz ableitet - die Schüler:innen während ihrer Ausbildung zu begleiten und auf den Eintritt ins Berufsleben

vorzubereiten - mehrere Teilaufträge, wie Unterrichte oder Vor- und Nachbereiten abgeleitet werden. Diese Teilaufträge gehen mit bestimmten Arbeitsinhalten einher, wie zum Beispiel der Erläuterung von fachlichen Inhalten oder der Beantwortung von Fragen. Mit dem TAG-MA können die kognitiven und behavioralen Anforderungen erhoben und eingestuft werden. Also hier zum Beispiel die geringen zeitlichen Freiheitsgrade während des Unterrichts oder die Notwendigkeit mehrere Sachen gleichzeitig zu beachten. Durch die Ableitungsregeln der TASK kann deduktiv, auf Basis der theoretischen Erkenntnisse des narrativen Reviews und ohne subjektive Verzerrung festgestellt werden, inwieweit für deren erfolgreiche Bewältigung spezifische Leistungsvoraussetzungen erforderlich sind. Diese Abbildung verdeutlicht, dass effektives Unterrichten in diesem Kontext Fähigkeiten wie Multitasking, Kommunikation, didaktische Fähigkeiten, Empathie und andere erfordert.

Abbildung 6

Ableitung der erforderlichen Fähigkeiten von Berufsschullehrkräften mittels TASK

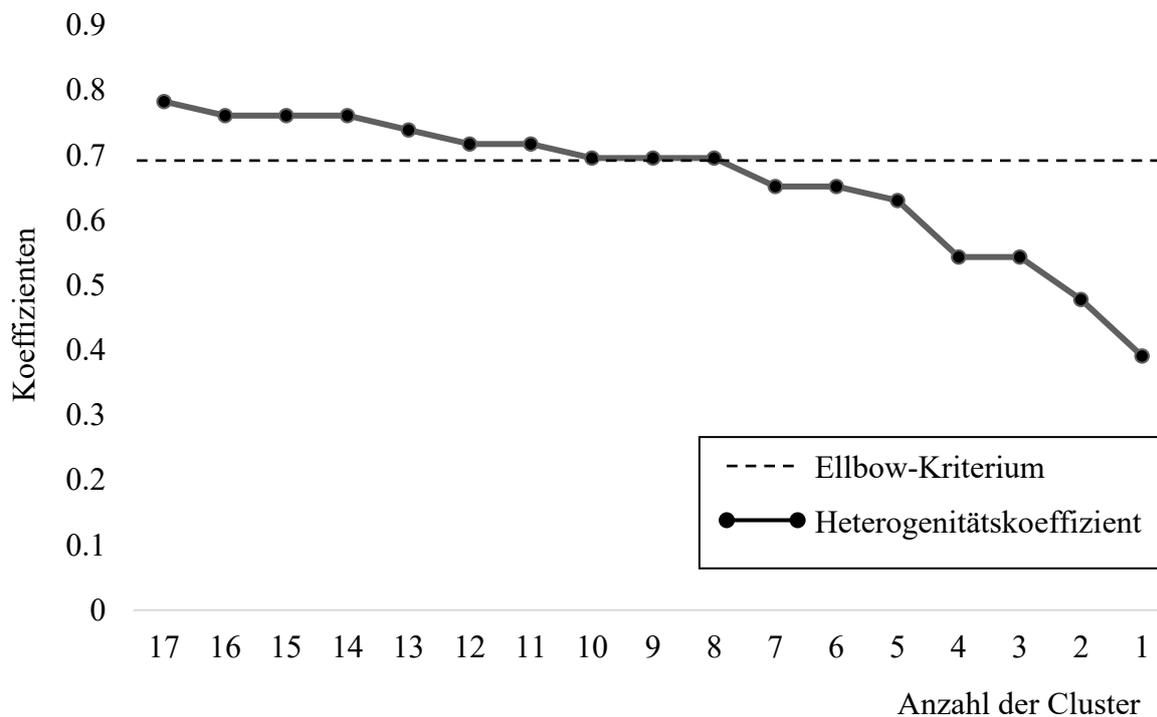


Durchführung der unüberwachten Clusteranalyse. Die tätigkeitsspezifischen Anforderungsprofile wurden anschließend einer unüberwachten Clusteranalyse unterzogen. Dabei wurde zunächst ein Ausreißer mittels *Single Linkage Verfahren* identifiziert und ausgeschlossen. Im Anschluss wurden die verbliebenen $n = 114$ Anforderungsprofile hinsichtlich ihres entferntesten Nachbarn (*Complete Linkage Clustering*) durch das Proximitätsmaß *einfache Übereinstimmung* klassifiziert (Vollnhals, 2011; Wentura & Pospeschill, 2015). Dieses Vorgehen wurde gewählt, da aufgrund der vielen Einzeltätigkeiten kleine Cluster zu erwarten waren und ausgeschlossene Leistungsvoraussetzungen für ein Anforderungsprofil ebenso relevant waren, wie aufgenommene (Wiedenbeck & Züll, 2010).

Um die Heterogenitätsentwicklung der Cluster zu visualisieren und möglichst homogene Fähigkeitsprofilcluster zu finden, wurde die Zuordnungsübersicht grafisch über einen Scree-Plot dargestellt und mittels Ellbow-Kriteriums ausgewertet (vgl. Wentura & Pospeschill, 2015). Dieser Punkt markiert die Stelle, an der die Summe der quadrierten Abstände zwischen den Punkten eines Clusters und dem Zentrum (WCSS-Werte) beginnt, sich zu stabilisieren und der Rückgang der Varianz mit zunehmender Anzahl von Clustern weniger drastisch wird. Die Idee ist, dass bis zu diesem Punkt das Hinzufügen weiterer Cluster zu einer signifikanten Verringerung der Varianz führt, während danach zusätzliche Cluster nur noch wenig zusätzlichen Nutzen bringen. Mit dieser Vorgehensweise wurde der letzte höhere Heterogenitätsanstieg identifiziert und bei diesem Punkt eine passende Clusterlösung festgehalten (siehe Abbildung 7).

Abbildung 7

Scree-Plot der Complete Linkage Clusteranalyse



Die Fähigkeitsprofilcluster wurden anschließend hinsichtlich der enthaltenen Leistungsvoraussetzungen und entsprechenden Tätigkeiten inhaltlich ausgewertet und auf Distinktheit überprüft. Aufgrund der nominal skalierten Daten der Anforderungsprofile erfolgte die statistische Auswertung der Cluster mittels Chi-Quadrat-Tests (χ^2). Die Stärke der Zusammenhänge wurde jeweils mit *Cramér's V* (V) bestimmt (Sun et al., 2010).

Ergebnisse

Das Clustering ergab eine Lösung von acht distinkten Fähigkeitsprofilclustern, welche sich hinsichtlich der aufgenommenen und abgelehnten Leistungsvoraussetzungen, d.h. hinsichtlich ihres Anforderungsprofils signifikant voneinander unterschieden ($\chi^2(301) = 2210.83$ ($p < .001$)).

Dabei zeigte sich beispielsweise, dass die Lehrtätigkeiten grundsätzlich anders eingruppiert wurden als die Tätigkeiten des Stadtwerkeunternehmens. Aber auch dort unterschieden sich Einfach Tätigkeiten, Tätigkeiten, die sich durch Kund:innenkontakt auszeichneten und Führungstätigkeiten (siehe Tabelle 8). Zudem wurde derselbe Beruf (z.B. Lehrkraft, Sachbearbeitung) teilweise in unterschiedliche Gruppen einsortiert, wenn sie sich hinsichtlich Arbeitsinhalt und -kontext stark unterschieden.

Es wurde deutlich, dass ein paar Fähigkeiten für alle Tätigkeiten wichtig waren, wie *Gewissenhaftigkeit* oder *Klare Kommunikation und Sprechfähigkeit* und andere sehr spezifisch nur für ganz wenige Tätigkeiten in Frage kamen.

Außerdem zeigte sich, dass einige LV mehr zur Clusterlösung beitrugen als andere. Drei der 43 möglichen Leistungsvoraussetzungen trugen nicht zur Clusterlösung bei (z.B. *geringes Intelligenzniveau*), wohingegen *Beharrlichkeit und Durchhaltevermögen* ($\chi^2(7) = 96.02, V = .92, p < .001$), *Interkulturelles Führen, Denken und Handeln* ($\chi^2(7) = 94.13, V = .91, p < .001$) sowie *Selbstorganisationsfähigkeit* ($\chi^2(7) = 92.58, V = .90, p < .001$) stark mit der Clusterlösung zusammenhingen. Eine Übersicht über den Aufklärungsanteil aller Leistungsvoraussetzungen an der Clusterlösung findet sich im Anhang.

Tabelle 8*Zuordnung von Tätigkeiten & Berufen zu Fähigkeitsprofilclustern*

Kurzbeschreibung der Fähigkeitsprofilcluster	Tätigkeiten (n)	Beispiele der einsortierten Berufsbezeichnungen	Berufe (n)
Kognitiv herausfordernde Eintätigkeiten	53	Sachbearbeitung; Lagerist	16
Herausfordernde Führungspositionen	22	Geschäftsbereichsleitung; Abteilungsleitung	5
Kognitiv herausfordernde Tätigkeiten	11	Sachbearbeitung; Referent:in Unternehmenskommu.	3
Eintätigkeiten mit Kundenkontakt	5	Sachbearbeitung; Facharbeiter Bädertechnik	3
Einfache Führungspositionen	4	Verkehrsmeister:in; Facharbeiter:in Bädertechnik	4
Klassische Lehrtätigkeiten	5	Berufsschullehrer verschiedener Fachrichtungen	1
Lehrtätigkeiten mit hoher AI	8	Berufsschullehrer verschiedener Fachrichtungen	1
Lehrtätigkeiten mit Führungsverantwortung	6	Berufsschullehrer verschiedener Fachrichtungen; stellvertretende Schulleitung	2

Anmerkung. C = Cluster, n = Menge der Tätigkeiten und Berufsbezeichnungen pro Cluster.

Zusätzlich zeigte sich, dass sich die Arbeitsinhalte, operationalisiert über die *Berufsbezeichnung, Führungsposition und Fachrichtung der Lehrtätigkeit*, signifikant zwischen den Anforderungsprofilclustern unterschieden. Die Ausführungsbedingungen, operationalisiert über den *Geschäftsbereich bzw. die Abteilung und den Arbeitsort* (z.B. Büro, mobil, Schule), unterschieden sich ebenfalls signifikant zwischen den Clustern. Die Effektstärken bezüglich der Arbeitsinhalte, ermittelt über Cramér's V, lagen bei $V > .60$ ($p < .001$) und sind als stark zu interpretieren. Die Effektstärken bezüglich der Ausführungsbedingungen sind als moderat ($V = .20$ bis $.60$) zu interpretieren (Cohen, 1992).

Die personenbezogenen Variablen *Alter*, *Geschlecht* und *Jahre auf der Stelle* unterschieden sich nicht signifikant zwischen den Clustern. Die Zusammenhänge zwischen Arbeitsinhalten, Ausführungsbedingungen, und personenbezogenen Variablen mit der Clusterlösung sind in Tabelle 9 nachzuvollziehen.

Tabelle 9

Zusammenhang der Clusterlösung mit Arbeitsinhalten, Arbeitskontexten und personenbezogenen Variablen

Variable	Zusammenhang mit der Clusterlösung				
	<i>n</i>	χ^2	<i>df</i>	<i>V</i>	<i>p</i>
Berufsbezeichnung	114	338.54	196	.65	<.001
Führungsposition	114	60.74	7	.73	<.001
Fachrichtung der Lehrtätigkeit	19	24.30	12	.80	.018
Geschäftsbereich/Abteilung	114	177.21	84	.47	<.001
Arbeitsort	113	145.77	42	.46	<.001
Geschlecht	114	14.79	7	.32	.108
Alter	96	231.71	224	.59	.348
Jahre auf der Stelle	87	476.22	441	.88	.119

Anmerkung. *n* = Anzahl der verfügbaren und ausgewerteten Daten. Die Anzahl der ausgewerteten Angaben variiert je nach Variable, da nicht alle Tätigkeiten einer Lehrtätigkeit entsprachen und Angaben zu Alter und Berufserfahrung fehlten.

Schlussfolgerung

Die Ergebnisse der internen Validierung lassen den Schluss zu, dass die entwickelte Methode in der Lage ist, präzise und spezifische Fähigkeitsprofile zu erstellen. Einerseits zeigte sich, dass die Tätigkeiten, die sich hinsichtlich ihres Arbeitsinhaltes und -kontextes voneinander unterschieden, zu signifikant unterschiedlichen Fähigkeitsprofilen führten. Tätigkeiten die ähnliche Arbeitsinhalte und -kontexte aufwiesen, mündeten andererseits in ähnlichen Anforderungsprofilen.

Ausschlaggebende Leistungsvoraussetzungen wie *Beharrlichkeit und Durchhaltevermögen*, *Selbstorganisationsfähigkeit* sowie *Interkulturelles Führen, Denken*

und Handeln führten zu trennscharfen Anforderungsprofilclustern. Dadurch wurden berufliche Lehrkräfte von den Tätigkeiten im städtischen Versorgungsunternehmen und Führungstätigkeiten von der Sachbearbeitung differenziert. Für die Praxis bedeutet dieses Ergebnis, dass hohe Arbeitsintensität, hoher Tätigkeitsspielraum und spezielle Führungsaufgaben zu besonders spezifischen Anforderungsprofilen führen. Schlussfolgernd validiert die Clusterlösung die Ableitungsmethodik und liefert darüber hinaus wertvolle Einsichten für die Praxis, indem sie aufzeigt, welche Fähigkeiten für die erfolgreiche Ausübung bestimmter Tätigkeiten besonders relevant sind.

4.3.2 Externe Validierung

Bei der Überprüfung der externen Validität bzw. der Kriteriumsvalidität handelte es sich um den Vergleich mit einem externen Kriterium (Campbell & Fiske, 1959; Lienert & Raatz, 1998). Dabei bot sich die Einschätzung der resultierenden Anforderungsprofile durch unabhängige Stelleninhaber:innen an (Harvey & Wilson, 2000; Koch, 2010; Koch & Westhoff, 2012; Voskuijl, 2017). Die Grundlage der Vergleiche bildeten die beruflichen Lehrtätigkeiten, welche während des Projektes *Campus BWP MV* analysiert und im Anschluss im Rahmen der internen Validierung in TASK-basierte Anforderungsprofile übertragen wurden (siehe Kapitel 4.3.1). Ähnlich wie die interne fand die externe Validierung in mehreren Schritten statt. Im ersten Schritt wurden die tätigkeitsspezifischen Anforderungsprofile der Lehrtätigkeiten zunächst zu einem gemeinsamen Profil aggregiert. In dieses Profil flossen alle Lehrtätigkeiten unabhängig von der Clusterlösung der internen Validierung ein. Dieses übergeordnete TASK-basierte Anforderungsprofil wurde im zweiten Schritt in zwei separaten Untersuchungen mit der subjektiven Einschätzung von Stelleninhaber:innen verglichen. Dazu wurde zum einen eine strukturierte Rangreihenlegetechnik (SRT, angelehnt an Weidemann, 2007) eingesetzt, zum anderen wurden *Critical Incident* - basierte Interviews (Flanagan, 1954) durchgeführt. Die beiden Untersuchungen werden im Folgenden näher beschrieben.

Methode

Stichprobe. Im Rahmen der externen Validierung wurde zunächst eine Teilstichprobe ausgewählt, für die bereits ausreichend TASK-basierte Anforderungsprofile ($n_2 = 19$) abgeleitet worden waren. Dabei handelte es sich um berufliche Lehrtätigkeiten. Diese 19 TASK-basierten Anforderungsprofile wurden in ein aggregiertes Profil integriert und bildeten die Grundlage für die externe Validierung mittels zweier unterschiedlicher Verfahren. Im Folgenden werden die beiden Vorgehensweisen, ihre Stichproben, die verwendeten

Messinstrumente, die Datenerhebung und -auswertung sowie schließlich die Ergebnisse des Vergleichs mit den TASK-basierten Profilen beschrieben.

Strukturierte Rangreihenlegetechnik. An der strukturierten Rangreihenlegetechnik waren insgesamt $n_3 = 40$ Stelleninhaber:innen beteiligt. Die teilnehmenden Lehrer:innen waren an sechs verschiedenen berufsbildenden Schulen und in neun unterschiedlichen Fachbereichen (z.B. Agrarwirtschaft, Metalltechnik) tätig. Jede Fachrichtung war mit spezifischen Arbeitsinhalten und -kontexten verbunden, einschließlich Klassengröße, Bildungsniveau der Schüler:innen und Unterrichtsstundenlänge. Die Proband:innen waren überwiegend weiblich ($n_w = 25$, 64.1 %) und im Durchschnitt 46.4 ($SD = 10.9$) Jahre alt. Außerdem verfügten sie im Mittel über 17.7 ($SD = 13.7$) Jahre Berufserfahrung und waren durchschnittlich 15.3 ($SD = 10.5$) Jahre an ihrer aktuellen Schule angestellt. Insgesamt fehlte eine Geschlechtsangabe, elf Altersangaben, sieben Angaben zur Berufserfahrung und 16 Angaben zur Verweildauer an der jeweiligen Schule.

Critical Incident Technique. Die CIT-basierten Interviews wurden mit denselben Lehrkräften durchgeführt, die bereits an der kombinierten Arbeits- und Anforderungsanalyse teilgenommen hatten. An der Erhebung der CIT-basierten Anforderungsprofile waren daher insgesamt $n_6 = 19$ Proband:innen beteiligt, die zu erfolgskritischen Ereignissen und Verhaltensweisen ihrer Tätigkeit interviewt wurden. Die Teilnehmenden waren überwiegend männlich ($n_m = 11$, 58 %; $n_w = 8$, 42 %) mit einem Durchschnittsalter von 47.5 Jahren ($SD = 10.5$, min = 32, max = 65). Die Lehrkräfte waren an zwei verschiedenen berufsbildenden Schulen tätig und hatten eine durchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer von 13.2 Jahren ($SD = 11.9$), wobei die minimale Betriebszugehörigkeitsdauer 1.5 Jahre und die maximale 41 Jahre betrug. Ihre derzeitige Tätigkeit übten sie im Durchschnitt seit 11.1 Jahren aus ($SD = 10.2$, min = 1.5, max = 28). Sie waren in sieben verschiedenen Fachrichtungen tätig, wie zum Beispiel Metalltechnik, Gesundheit und Soziales. Nur bei einer/m Stelleninhaber:in fehlten Angaben zum Alter. Zur besseren Übersicht sind die beiden Stichproben der externen Validierung in Tabelle 10 gegenübergestellt.

Tabelle 10

Vergleich zwischen den beiden Stichproben der externen Validierung

Untersuchung	Alter			Jahre auf der Stelle		Geschlecht	
	n	M	SD	M	SD	n_m	$n_m \%$
SRT	40	46.4	10.9	15.3	10.5	15	35.9
CIT	19	47.5	10.5	11.1	10.2	11	58.0

Anmerkung. CIT = *Critical Incident Technique*, SRT = *Strukturierte Rangreihenlegetechnik*.

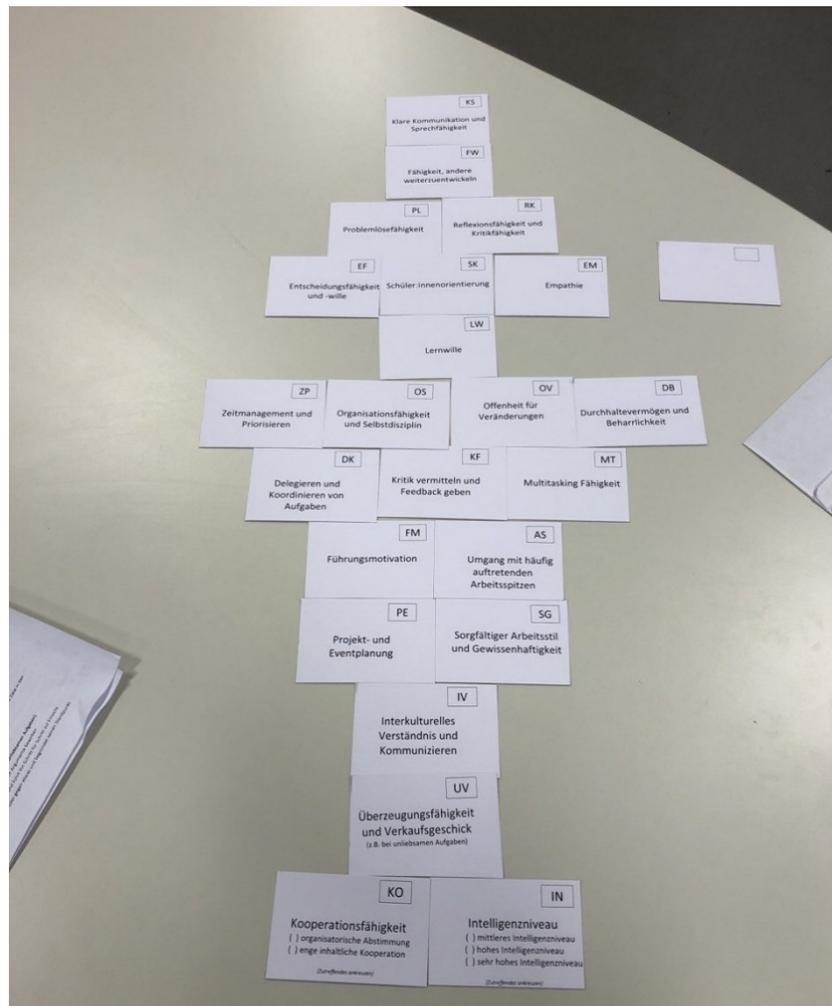
Qualitative Befragungstechniken. *Strukturierte Rangreihenlegetechnik.* Um die TASK-basierten Anforderungsprofile zu validieren, wurde eine strukturierte Rangreihenlegetechnik (SRT) durchgeführt. Dadurch konnten die tätigkeitsrelevanten Leistungsvoraussetzungen durch stellenspezifische Expert:innen gewichtet und verifiziert werden. Bei dieser Vorgehensweise handelt es sich grundsätzlich um eine Art Strukturlegeverfahren (Weidemann, 2007). Solche Strukturlegeverfahren, wie die ursprüngliche Heidelberger-Struktur-Lege-Technik (Scheele & Groeben, 1988) basieren auf handlungstheoretischen Grundlagen und dienen der Erforschung interner Repräsentationen und deren Beziehungen, bis hin zu ganzen Beziehungsgeflechten (Hacker, 1995; Weidemann, 2007). Im vorliegenden Fall sollten beschriftete Kärtchen mit Leistungsvoraussetzungen in eine Hierarchie gelegt werden, wobei einzelne LV aussortiert und/oder ergänzt werden konnten.

Die Legetechnik wurde dem Untersuchungsziel und den Erkenntnissen aus der zuvor durchgeführten kombinierten Arbeits- und Anforderungsanalyse angepasst. Das heißt, es wurden die LV auf die Karten geschrieben, die bereits im TASK-basierten Anforderungsprofil der Lehrtätigkeit enthalten waren. Aufgrund der iterativen Verfahrensentwicklung und der noch nicht ausgereiften internen Validierung bestand das Kartenset der SRT im ersten Durchgang jedoch noch aus 23 Karten (bei 16 Legungen, 40 %). Im zweiten Durchgang wurden dann 32 Karten, entsprechend den Leistungsanforderungen in den TASK-basierten Anforderungsprofilen, verteilt (bei 24 Legungen, 60 %). Außerdem wurde der Umfang des Kartensatzes so kompakt wie möglich gehalten, weshalb zwei Karten mit mehreren Auswahlmöglichkeiten (*Intelligenzniveau* und *Kooperationsanforderungen*) zur Verfügung gestellt wurden. Zusätzlich zu den LV-Karten wurde eine Liste mit allen Leistungsanforderungen und deren Definitionen verteilt. Alle Materialien, Karten und Anleitungen sind im Anhang zusammengefasst.

Critical Incident Technique. Zur Validierung der TASK-basierten Anforderungsprofile, wurden darüber hinaus Interviews auf Basis der Critical Incident Technique (CIT, Flanagan, 1954) eingesetzt. Dabei handelt es sich um eine in der Eignungsdiagnostik etablierte Methode, die einen gezielten Zugang zu erfolgskritischen Tätigkeitsaspekten, erforderlichen Verhaltensweisen und Eignungsmerkmalen bietet (Höft et al., 2023; Mehlich, 2012; Strobel & Höft, 2023). Die Technik erfordert mehrere Interviews pro Position oder die Sammlung mehrerer kritischer Ereignisse (Flanagan, 1954; Woolsey, 1986). Deswegen wird die Befragungsmethode häufig in Form von Workshops, Fragebögen

oder mehrerer Einzelinterviews angewandt (vgl. Koch & Westhoff, 2012; Mehlich, 2012). Dabei werden die befragten Personen gebeten, konkrete Ereignisse oder Situationen aus ihrem Arbeitsalltag zu schildern, die aus ihrer Sicht besonders erfolgskritisch sind. Damit sind Situationen gemeint, in denen sich ein:e hervorragende:r Stelleninhaber:in von einer/m durchschnittlichen unterscheidet. Bezogen auf diese *erfolgskritischen Situationen* werden erfolgreiche und durchschnittliche Verhaltensweisen gesammelt, die zu Erfolg oder Misserfolg führen. Die qualitative Inhaltsanalyse und Zuordnung dieser Verhaltensweisen zu Merkmalskategorien bildet die Grundlage für die Ableitung eines subjektiv-personenbezogenen Anforderungsprofils.

Durchführung der qualitativen Befragung. Strukturierte Rangreihenlegetechnik. Die Datenerhebung der SRT fand an mehreren Tagen und in verschiedenen Schulen im Januar und Oktober 2022 statt. Die Teilnehmenden wurden zunächst über das Ziel der übergeordneten Untersuchung informiert. Anschließend legten sie die LV-Karten im Einzelsetting, d.h. die Karten wurden auf dem Tisch oder Boden selbstständig ausgebreitet und aneinandergereiht. Dabei konnten Leistungsvoraussetzungen ergänzt und/oder aussortiert werden. Im Durchschnitt benötigten die Lehrkräfte 20 Minuten für diese Aufgabe. Danach wurde jede Legung durch die Versuchsleiter:innen fotografiert und von der entsprechenden Lehrkraft hinsichtlich des inhaltlichen Aufbaus beschrieben (siehe Abbildung 8). Die individuellen Ergebnisse wurden anschließend in der jeweiligen Fachgruppe diskutiert und die Lehrer:innen wurden aufgefordert, ihre individuellen Legungen anzupassen, wenn sich aus der Gruppendiskussion neue, nicht triviale Erkenntnisse ergeben hatten. Dabei konnten auch gemeinsame Rangreihen gelegt werden (z.B. mehrere Lehrkräfte derselben Fachrichtung). Darüber hinaus erstellten einzelne Lehrkräfte, die in mehreren Fachbereichen unterrichteten, jeweils eine strukturierte Rangreihe für ihre verschiedenen Fachrichtungen. Der gesamte Prozess wurde schriftlich, visuell und durch Tonbandaufnahmen dokumentiert.

Abbildung 8*Beispiel einer strukturierte Rangreihenlegung*

Critical Incident Technique. Die Datenerhebung der teilstandardisierten CIT-Interviews fand von November bis Dezember 2021 am Arbeitsplatz der Interviewpartner:innen oder in einer Online-Konferenz statt. Vor Beginn der Interviews wurden die Proband:innen begrüßt, über das Ziel der Untersuchung informiert und über den Datenschutz aufgeklärt. Da die Interviews nach der Methode der kritischen Ereignisse durchgeführt wurden, wurden zunächst drei offene Fragen gestellt, die sich auf den Erfolg, die Messkriterien des Erfolgs und die Erfolgsfaktoren eines/einer Stelleninhaber:in in der Position der Berufsschullehrkraft bezogen. Anschließend wurde nach bis zu drei erfolgskritischen Situationen gefragt, welche genau geschildert werden sollten. Diese Situationen konnten entweder von dem/der Teilnehmenden selbst erlebt oder bei anderen Lehrkräften beobachtet worden sein. Ziel war es, Situationen zu identifizieren, in denen sich herausragende Stelleninhaber:innen von durchschnittlichen Stelleninhaber:innen unterschieden. Zu jedem erfolgskritischen Ereignis wurden anschließend mindestens drei Verhaltensweisen eines/einer

herausragenden Stelleninhaber:in und eines/einer durchschnittlichen Stelleninhabers:in erfragt. Um sicherzustellen, dass die geschilderten Beispiele relevant waren, wurden die Interviewpartner:innen zuletzt gebeten, alle selbst genannten Verhaltensweisen hinsichtlich ihrer Güte auf einer Skala von 1 (*schlecht*) bis 4 (*hervorragend*) zu bewerten. Darüber hinaus sollten sie die kritischen Ereignisse hinsichtlich ihrer Wichtigkeit auf einer Skala von 1 (*etwas wichtig*) bis 4 (*sehr wichtig*) und hinsichtlich ihrer Häufigkeit auf einer Skala von 1 (*selten*) bis 4 (*sehr häufig*) bewerten. Dazu wurden die protokollierten Situationen und Verhaltensweisen von der Versuchsleiterin vorgelesen, und die Stelleninhaber:innen bewerteten sie entsprechend. Die Interviews wurden protokolliert und mit Einverständnis der Teilnehmenden aufgezeichnet. Sie dauerten durchschnittlich 35.2 Minuten ($SD = 11.4$, $Min = 18.1$, $Max = 60.0$). Alle Transkripte befinden sich im digitalen Anhang.

Auswertung der qualitativen Befragungen und Vergleich mit TASK-Profilen. Um die TASK-basierten Profile zu validieren, wurde die tatsächliche sowie prozentuale Häufigkeit der Aufnahme von Leistungsvoraussetzungen über alle TASK-basierten Anforderungsprofile der Lehrtätigkeiten $n_2 = 19$ berechnet. Die Häufigkeiten der einzelnen Fähigkeiten wurden anschließend mit der subjektiv genannten Wichtigkeit für erfolgskritische Situationen (CIT) und der eingeschätzten allgemeinen Wichtigkeit (SRT) verglichen. Dafür wurden die SRT- und CIT-Daten sowohl quantitativ als auch qualitativ ausgewertet.

Für die statistische Auswertung wurde IBM SPSS Statistics 29 verwendet. Die Transkription der Tonaufnahmen erfolgte im Volltext mit Microsoft Word 365 und die qualitative Inhaltsanalyse wurde manuell in Excel durchgeführt. Dabei wurde sich grundsätzlich an Mayring (1994) orientiert. Im Einzelnen wurden die genannten Leistungsvoraussetzungen mittels einer deduktiv-induktiven Kategorienentwicklung in Anlehnung an die Arbeiten von Ruin (2018), Kuckartz (2016) und Schreier (2014) bestehenden TASK-Merkmalen bzw. neuen Fähigkeitskategorien zugeordnet.

Strukturierte Rangreihenlegetechnik. Im Rahmen der SRT-Auswertung wurden zunächst die Leistungsmerkmale hinsichtlich ihres durchschnittlich zugeordneten Rangplatzes analysiert. Dazu wurden die Rangreihen zunächst transformiert. Das bedeutet, die aussortierten Karten wurden in die Ranglisten auf den untersten Rangplätzen eingeordnet. Danach wurden die Legungen ausgewählt, bei denen es sich sowohl um die finale Legung als auch um eine klar zu erkennende Rangreihe mit mindestens fünf konsekutiven Ebenen handelte ($n_5 = 28$). Diese Legungen wurden auf maximal fünf Rangplätze verdichtet (Ränge = 0 - 5) und anschließend wurde über die Rangplätze der Leistungsvoraussetzungen gemittelt. Um die Übereinstimmung zwischen der subjektiven Gewichtung der einzelnen LV und der

Häufigkeit der Aufnahme in die TASK-basierten Anforderungsprofile ($n_2 = 19$) zu erfassen, wurde der Korrelationskoeffizient nach Pearson berechnet. Zusätzlich wurden die weggelassenen und neu hinzugefügten Karten aller Legungen ($n_4 = 42$) inhaltsanalytisch ausgewertet und bestehenden TASK-Kategorien oder neuen Merkmalskategorien zugeordnet (vgl. Kuckartz, 2016; Ruin, 2018; Schreier, 2014). Die qualitativ ausgewerteten Legungen umfassten sowohl die klar erkennbaren Rangreihen als auch Legungen, die zu wenig unterscheidbare Ebenen oder eine qualitativ andere Struktur (z.B. nach Oberbegriffen geordnet) aufwiesen.

Critical Incident Technique. Im Rahmen der CIT-Auswertung wurden die Interviews zunächst transkribiert und anschließend ebenfalls inhaltsanalytisch ausgewertet. Darüber hinaus wurden statistische Vergleiche zwischen den CIT-basierten Interviews und den Ergebnissen der TASK-Methode durchgeführt. Im Detail wurden die erfolgskritischen Situationen zunächst im Hinblick auf gemeinsame Themen und Grundarten analysiert, um sie zu übergeordneten Situationsarten zusammenzufassen. Außerdem wurden die beschriebenen Situationen den spezifischen Teilaufträgen der objektiv-bedingungsbezogenen Arbeitsanalyse wie *Unterrichten, Vor- und Nachbereiten* sowie *Zusatzaufgaben wie Fachkonferenzen* deduktiv zugeordnet. Darüber hinaus wurden insgesamt 465 genannte hervorragende Verhaltensanker ($M = 24.47$, $SD = 9.42$) sowie 189 durchschnittliche Verhaltensanker ($M = 9.95$, $SD = 2.66$) inhaltsanalytisch ausgewertet. In Tabelle 11 sind die Daten der CIT-basierten Interviews übersichtlich dargestellt.

Tabelle 11

Übersicht über die berichteten Informationen in den CIT-basierten Interviews ($n_6 = 19$)

Berichtete Informationen	Σ	M	SD	Min	Max
Erfolgskritische Situationen	55	2.9	1.0	1	5
Hervorragende Verhaltensanker	465	24.5	9.4	10	41
Durchschnittliche Verhaltensanker	189	10.0	2.7	5	15

Anmerkung. Σ = die Summe der berichteten Informationen über alle Interviews, Min = das Minimum an Informationen (z.B. Situationen), die pro Interview berichtet wurden, Max = das Maximum an Informationen, die pro Interview berichtet wurden.

Um subjektive CIT-basierte Anforderungsprofile abzuleiten, wurden die beschriebenen Verhaltensweisen und Erfolgsfaktoren im nächsten Schritt gemäß der Technik des Paraphrasierens nach Mayring (1994) in einzelne Verhaltensanker zerlegt und

paraphrasiert. Anschließend wurden sie mittels deduktiver Kategorienbildung den Eignungsmerkmalen des TASK-Manuals zugeordnet. Das bedeutet beispielsweise, wenn gesagt wurde, dass man als gute Lehrkraft „Menschen akzeptieren“ müsste oder dass sie „Taktgefühl zeigen“ sollten oder „Schüler nicht bloßstellen“ sollten, dann wurden diese Verhaltensanker deduktiv Kategorienentwicklung der Eigenschaft „Empathie“ zugeordnet.

Falls Verhaltensbeschreibungen nicht in die vorhandenen Kategorien passten, wurden induktiv neue Fähigkeitskategorien abgeleitet (vgl. Kuckartz, 2016; Ruin, 2018; Schreier, 2014). Tabelle 12 veranschaulicht die Paraphrasierung und deduktiv-induktive Kategorienbildung. Im Anhang sind die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse ausführlicher dargestellt. Für den statistischen Vergleich mit den TASK-basierten Anforderungsprofilen wurden die abgeleiteten Leistungsvoraussetzungen in Form von binären Aussagen (0 = *nicht enthalten*, 1 = *enthalten*) zu individuellen CIT-basierten Anforderungsprofilen zusammengefasst. Die Häufigkeit der Aufnahme spezifischer LV in die CIT-basierten Profile wurde über alle Lehrkräfte hinweg aggregiert und mit der Häufigkeit in den TASK-basierten Anforderungsprofilen ($n_2 = 19$) verglichen. Dazu wurden Pearsons Korrelationskoeffizienten berechnet.

Tabelle 12

Beispiele für die Paraphrasierung von Interviewaussagen der CIT-Interviews (Befragte Person 2109, persönliche Kommunikation, 21. November, 2021)

Interviewfrage	Originalaussage	Paraphrase	Leistungsvoraussetzung
Mit welchen Verhaltensweisen führt ein/e hervorragende/r Stelleninhaber:in in dieser Situation das bestmögliche Ergebnis herbei?	<p>„Am besten noch mit jemandem, der auch eine gute schüler:innenzentrierte Gesprächsführung aufweist. [...]“</p> <p>„Ja, man erlaubt auch der Schülerin oder dem Schüler vielleicht eine Freundin mitzubringen oder die Mutter oder ... da ist man auch flexibel [...]“</p> <p>„Verweist man auf die Schulsozialarbeiterin oder den Schulsozialarbeiter, der ein Ansprechpartner sein kann, der vielleicht auch noch mehr Wissen hat [...]“</p> <p>„Ich denke, man würde einmal darauf aufmerksam machen, dass das nicht in Ordnung ist, also, darauf hinweisen. Im ganz schlimmsten Fall würde man gar nichts machen und das ignorieren und das einfach aushalten.“</p> <p>„Ich kann ihn vom Unterricht ausschließen und so weiter.“</p>	<p>Schüler:in zu 2. zum Gespräch einladen</p> <p>Schüler:in erlauben jemanden mitzubringen, z.B. Mutter</p> <p>auf Schulsozialarbeiter:in verweisen</p> <p>Situation ignorieren und aushalten</p> <p>vom Unterricht ausschließen</p>	<p>Klare Kommunikation und Sprechfähigkeit; Entscheidungs-fähigkeit und Entscheidungswille; Schüler:innenorientierung</p> <p>Fähig, eng miteinander zu kooperieren</p> <p>Mediationsfähigkeit; Empathie</p> <p>Abstimmungsfähigkeit und Kooperations-bereitschaft; Reflexions- und Kritikfähigkeit</p> <p>fehlende Empathie; fehlende Schüler:innen-orientierung</p> <p>fehlende Empathie; fehlende Schüler:innenorientierung; fehlende Fähigkeit, andere zu entwickeln</p>
Was sind alternative Verhaltensweisen, z.B. eines/r durchschnittlichen Stelleninhabers:in?			

Ergebnisse

Im Rahmen der kombinierten Arbeits- und Anforderungsanalyse der Lehrtätigkeit konnten 35 erforderliche Leistungsvoraussetzungen extrahiert werden. Diese LV wurden unterschiedlich oft in die TASK-basierten Anforderungsprofile aufgenommen. Das lag daran, dass sich die Arbeitsmerkmale zwischen den Schulen, den Fachbereichen und aufgrund divergierender Einzelaufträge unterschieden (siehe Kapitel 4.3.1). Alle TASK-basierten Anforderungsprofile der Lehrtätigkeit enthielten jedoch mindestens acht spezifische Leistungsanforderungen. Dabei handelte es sich um Fähigkeiten, wie z.B.

Schüler:innenorientierung, Empathie, Klare Kommunikation und Sprechfähigkeit und Lehrfähigkeit. Andere Leistungsvoraussetzungen, wie z.B. *Mediationsfähigkeit* waren aufgrund der spezifischen Aufgaben nur in wenigen Profilen enthalten.

Beim Vergleich dieser Profile mit den beiden Validierungsmethoden zeigte sich, dass sowohl die SRT-basierten Ränge als auch die CIT-basierten Anforderungsprofile mit den TASK-basierten Anforderungsprofilen übereinstimmten. So hingen die zugewiesenen Ränge der Leistungsvoraussetzungen in den SRT-Legungen signifikant mit den prozentualen Anteilen der LV in den TASK-basierten Anforderungsprofilen zusammen ($r = -.56, p < .001$). Der Vergleich mit den CIT-basierten Anforderungsprofilen zeigte außerdem, dass die prozentuale Häufigkeit der Aufnahme eines Merkmals in das subjektive CIT-Profil signifikant mit der prozentualen Häufigkeit der Aufnahme in das TASK-basierte Anforderungsprofil der Lehrkräfte korrelierte ($r = .55, p < .001$). Tabelle 13 zeigt den detaillierten Vergleich zwischen den TASK-basierten Anforderungsprofilen und den beiden externen Validierungsmethoden. Die zusätzlichen Ergebnisse im Rahmen dieser Vergleiche werden im Folgenden detailliert beschrieben.

Tabelle 13

Vergleich der SRT-Rankings und der CIT-basierten Anforderungsprofile mit der Häufigkeit und dem prozentualen Anteil der Aufnahme von LV in die TASK-basierten Anforderungsprofilen

Leistungsvoraussetzung	TASK-Profil ($n_2 = 19$)		SRT-basierte Ränge ($n_5 = 28$)			CIT-Profil ($n_6 = 19$)	
	<i>n</i>	%	<i>M</i>	<i>SD</i>	raus	<i>n</i>	%
Empathie	19	100.0	1.9	1.4	0	18	94.7
Gewissenhaft	19	100.0	2.6	1.1	0	13	68.4
klare Kommu.	19	100.0	1.9	1.2	0	19	100.0
S.orientiert	19	100.0	1.8	1.2	0	18	94.7
Lehrfähig	19	100.0	2.2	1.1	1	18	94.7
Multitasking	19	100.0	2.8	1.2	3	5	26.3
Reflexion	19	100.0	3.0	1.3	2	8	42.1
Überzeugung	19	100.0	3.0	1.2	1	10	52.6
Organisation	18	94.7	1.8	1.2	1	9	47.4
Lernwille	15	79.0	2.4	1.3	1	10	52.6
Abgrenzung	13	68.4	3.2	1.2	2	4	21.1
Beharrlich	13	68.4	2.8	1.2	0	14	73.7
Priorisieren	13	68.4	2.4	1.3	1	2	10.5
hohe Intelligenz	12	63.2	3.0	1.6	5	7	36.8
Kooperation	11	57.9	3.1	1.1	3	2	10.5
Problemlösen	8	42.1	2.7	1.0	1	15	79.0
s. hohe Intelligenz	7	36.8	3.0	1.6	5	0	0
Abstimmung	6	31.6	3.2	1.1	3	11	57.9
Entwicklung	6	31.6	2.6	1.4	1	17	89.5
Delegation	6	31.6	3.4	1.4	4	1	5.3
Führung	6	31.6	3.2	1.5	6	9	47.4

Leistungsvoraussetzung	TASK-Profil ($n_2 = 19$)		SRT-basierte Ränge ($n_5 = 28$)			CIT-Profil ($n_6 = 19$)	
	<i>n</i>	%	<i>M</i>	<i>SD</i>	raus	<i>n</i>	%
Offenheit	6	31.6	2.8	1.2	2	16	84.2
Koordination	6	31.6	3.0	1.6	2	0	0
Feedback	6	31.6	2.9	1.0	0	12	63.2
Beratung	5	26.3	3.0	1.6	4	6	31.6
Interkulturell	5	26.3	3.6	1.2	0	0	0
Offen kommu.	5	26.3	nicht ausgeteilt			1	5.3
Eventplanung	5	26.3	3.7	1.4	6	1	5.3
Entscheidung	5	26.3	2.6	1.2	1	10	52.6
Motivation	4	21.1	1.7	1.0	0	13	68.4
Hilfsbereit	3	15.8	3.2	1.4	4	6	31.6
Mediation	3	15.8	3.5	1.4	2	7	36.8
Frusttoleranz	3	15.8	nicht ausgeteilt			2	10.5
Diskussion	2	10.5	2.9	1.1	2	2	10.5
Ambiguität	1	5.3	nicht ausgeteilt			2	10.5
Deeskalation	0	0	3.7	1.1	3	3	17.8
<i>F. & p. Kompetenz</i>	0	0	neu gefundene LV			16	84.2
<i>Authentisch, ehrlich</i>	0	0	neu gefundene LV			11	57.9
<i>Spaß an der Arbeit</i>	0	0	neu gefundene LV			8	42.1
<i>Lehrerperson</i>	0	0	neu gefundene LV			0	0
<i>Berufsethos</i>	0	0	neu gefundene LV			0	0

Anmerkung. TASK-Profil = TASK-basiertes Anforderungsprofil, CIT-Profil = CIT-basiertes

Anforderungsprofil, LV = Leistungsvoraussetzung, SRT = strukturierte Rangreihenlegetechnik (je kleiner der SRT-Rang, desto höher die Gewichtung der LV), raus = Häufigkeit, mit der die LV aus der SRT-Legung aussortiert wurde, n_2 = alle objektiv-bedingungsbezogen untersuchten Lehrtätigkeiten, n_5 = resultierende Rangreihen der SRT, n_6 = mittels CIT interviewte Lehrkräfte, die Tabelle bildet die Begrifflichkeit der TASK-spezifischen Leistungsvoraussetzungen in Kurzform ab, F. & p. Kompetenz = Fachliche und praktische Kompetenz (gemeint ist die praktische Erfahrung in der auszubildenden Fachrichtung).

Strukturierte Rangreihenlegetechnik. Die detaillierte Auswertung der strukturierten Rangreihen ergab einige Übereinstimmungen und einige Abweichungen zu den TASK-basierten Anforderungsprofilen. So zeigte sich beispielsweise, dass die *Motivationsfähigkeit (Fähigkeit, andere zu motivieren)* im Durchschnitt den vorderen Rangplätzen zugeordnet worden war ($M = 1.7, SD = 1.0$). In den TASK-basierten Anforderungsprofilen wurde diese Fähigkeit allerdings nur bei Lehrtätigkeiten mit Organisationsfunktion in Bezug auf unterstellte Mitarbeitende ($n = 4, 22\%$) berücksichtigt. In den Rangreihen hingegen wurde diese Leistungsvoraussetzung zumeist an die Spitze gestellt, unabhängig davon, ob eine Führungsfunktion gegenüber Mitarbeitenden bestand oder nicht. Zudem wurde das *Intelligenzniveau* in fünf Fällen aus den SRT-Rankings aussortiert. Dieses war ursprünglich in jedem TASK-basierten Anforderungsprofil in unterschiedlichen Ausprägungen (hoch bis sehr hoch) enthalten gewesen. Andere Leistungsvoraussetzungen wurden dagegen entsprechend den TASK-basierten Anforderungsprofilen in die Rangreihen eingeordnet. Dazu zählten *Schüler:innenorientierung, Selbstorganisationsfähigkeit, Empathie, Klare Kommunikation und Sprechfähigkeit, Mediationsfähigkeit, Projekt- und Eventplanung* und viele weitere.

Die qualitative SRT-Auswertung der neu beschrifteten Karten ergab des Weiteren, dass die Lehrkräfte im Durchschnitt 1.0 ($SD = 1.3$) leere Karten beschrifteten und diese in ihre Legungen integrierten. Dabei handelte es sich um LV wie *Fachkompetenz, Berufserfahrung* oder *Vorbild*. Im Rahmen der qualitativen Auswertung konnten 23 (57.5 %) neu beschriftete Karten den spezifischen Leistungsvoraussetzungen des TASK-Manuals zugeordnet werden. So wurde beispielsweise die manuell beschriftete Karte *Teamfähigkeit (Kollegen)* dem TASK-Merkmal *Abstimmungsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft* zugeordnet. Die restlichen 17 (42.5 %) neu beschrifteten Karten wurden fünf neuen Fähigkeitskategorien zugeordnet. Die neu gefundenen Merkmalskategorien waren *Spaß an der Arbeit, Fachliche und Praktische Kompetenz, Authentizität und Ehrlichkeit, Lehrerpersönlichkeit* und *Berufsethos*. Diese neuen Leistungsvoraussetzungen wurden, sobald sie aufgeschrieben waren, in den meisten Fällen an die Spitze der Rangliste gesetzt. Dabei ist zu beachten, dass es sich bei der *Fachlichen und Praktischen Kompetenz* um spezifische Erfahrungen in den Ausbildungsberufen und nicht um allgemeine Berufserfahrung handelt. Die vollständige Zuordnung der beschrifteten Karten zu TASK-Merkmalen und neuen Merkmalskategorien findet sich im Anhang.

Die Auswertung der Auswahlkarten (*Intelligenzniveau* und *Kooperationsfähigkeit*) ergab zusätzlich ein übereinstimmendes Bild mit den TASK-basierten Anforderungsprofilen. So zeigte sich, dass in den meisten Legungen ($n = 23, 76.7\%$) ein *hohes Intelligenzniveau*

favorisiert wurde. Auch in der kombinierten Arbeits- und Anforderungsanalyse wurde dies am häufigsten in das Anforderungsprofil aufgenommen ($n = 11$, 61,1 %). Hinsichtlich der Art der erforderlichen Kooperation wurde vorwiegend *organisatorische Abstimmung* ausgewählt ($n = 16$, 51,6 %). In sieben Fällen (22,6 %) entschieden sich die Lehrkräfte für *enge inhaltliche Kooperation* und auf acht Karten wurde beides angekreuzt (25,8 %). Im Vergleich dazu enthielten die TASK-basierten Anforderungsprofile je nach Arbeitsbedingungen (z.B. lernfeldorientierter Unterricht), entweder die *Fähigkeit, eng miteinander zu kooperieren* ($n = 10$, 55,6 %), *Abstimmungsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft* ($n = 6$, 33,3 %) oder keine Kooperationsanforderung ($n = 2$, 11,1 %). Die Auswahlkarten zum erforderlichen Intelligenzniveau wurden zwölf Mal nicht angekreuzt und die Karten zur Kooperationsfähigkeit wurden elf Mal nicht angekreuzt.

Critical Incident Technique. Die detaillierte Auswertung der CIT-basierten Interviews ergab, dass insgesamt 41 verschiedene Leistungsvoraussetzungen in den Interviews beschrieben wurden. 38 dieser LV konnten den Merkmalen des TASK-Manuals zugeordnet werden. Drei weitere Kategorien wurden neu gefunden. Darunter *Spaß an der Arbeit, Authentizität und Ehrlichkeit* sowie *Fachliche und Praktische Kompetenz*. Hierbei ist anzumerken, dass es sich bei der *Fachlichen und Praktischen Kompetenz* ebenfalls um spezifische Erfahrungen in den auszubildenden Berufen und keine allgemeine Berufserfahrung handelt. Die TASK-basierten Anforderungsprofile für die Lehrtätigkeit umfassten dagegen nur 35 Leistungsmerkmale. Der Vergleich zeigte, dass einige LV, wie z.B. *Koordinationsfähigkeit, Interkulturelles Verständnis* oder *sehr hohes Intelligenzniveau* nur im TASK-basierten Anforderungsprofil enthalten waren, während andere Merkmale, wie z.B. *Networking und Beziehungsaufbau, Deeskalationsfähigkeit* oder *Unternehmerisches Denken und Handeln* nur im CIT-basierten Anforderungsprofil enthalten waren. Viele Merkmale wie *Empathie, Lehrfähigkeit, Schüler:innenorientierung* und *Klare Kommunikation und Sprechfähigkeit* wurden hingegen zumeist in beiden Anforderungsanalysen identifiziert.

Die Auswertung der 19 Interviews zeigte zudem, dass die befragten Stelleninhaber:innen insgesamt 55 ($M = 2.9$, $SD = 1.2$) *erfolgskritische* Situationen beschrieben. Dabei handelte es sich um Situationen wie z.B. die *Unterrichtsgestaltung, Persönliche Probleme von Schüler:innen* oder die *Heterogenität der Klasse*. Die meisten Situationen ($n = 14$, 25 %) bezogen sich auf *Störungen durch auffällige Schüler:innen* und konnten dem Teilauftrag *Unterrichten* zugeordnet werden. Dabei ist anzumerken, dass zwei der Teilaufträge, die in den objektiven bedingungsbezogenen Tätigkeitsanalysen erfasst wurden, in den CIT-gestützten Interviews nicht reproduziert werden konnten. Dabei handelte

es sich um *Prüfung und Prüfungsausschuss* sowie *Leitungstätigkeiten*. Tabelle 14 gibt einen Überblick über die im CIT-Interview berichteten erfolgskritischen Situationen im Vergleich zu den Teilaufträgen der objektiv analysierten Lehrtätigkeit.

Tabelle 14

Übersicht über die Teilaufträge der Arbeitsanalyse und die berichteten erfolgskritischen Situationen in den Interviews

TAG-MA basierte Teilaufträge	CIT-basierte erfolgskritische Situationen	<i>n</i>	%
Unterricht	Unterrichtsgestaltung	5	9
	Störungen durch auffällige Schüler:innen	14	25
	Praktische Unterrichtsgestaltung	5	9
	Heterogenität der Klasse	5	9
	Fachliche Probleme	1	2
	Praxis-irrelevante Inhalte vermitteln	2	4
Vor- und Nachbereiten	Vorbereitung	4	7
	Klausuren erstellen und schreiben	2	4
Zusätzliche Aufgaben (z.B. Fachkonferenz)	Kooperation mit Kolleg:innen	2	4
Schulseelsorge	Persönliche Probleme von Schüler:innen	7	11
Prüfung, Prüfungsausschuss		0	0
Leitungstätigkeiten		0	0
Gesamttätigkeit	Veränderungen des Betriebs	4	7
	Gesamttätigkeit	4	7
Alle erfolgskritischen Situationen		55	100

Anmerkung. TAG-MA = Verfahren zur Tätigkeitsanalyse und -gestaltung bei mentalen Arbeitsanforderungen, CIT = *Critical Incident Technique*, *n* = Anzahl der Situationsnennungen.

Schlussfolgerung

Das Hauptziel der externen Validierung lag darin, die auf der TASK-Methode basierenden Anforderungsprofile mit subjektiven Bewertungen zu vergleichen und dabei zusätzliche Erkenntnisse zu sammeln, um potenzielle Schwachstellen sowie Fehlerquellen der TASK-Methode aufzudecken. Die hierzu eingesetzten Befragungstechniken fokussierten unterschiedliche Facetten der Validierung: Während die *Critical Incident Technique* es ermöglichte, spezifische Szenarien herauszuarbeiten, in denen bestimmte Kompetenzen besonders erfolgsentscheidend waren, bot die strukturierte Rangreihenlegetechnik die Chance, Kompetenzen nach ihrer Wichtigkeit zu priorisieren. Dies erlaubte die Integration neuer Kompetenzen, Motive oder Einstellungen und das Aussondern weniger relevanter Fähigkeiten.

Die signifikante Korrelation zwischen den erstellten Anforderungsprofilen und den subjektiven Bewertungen untermauerte die Validität der TASK-Methode. Darüber hinaus wiesen die durch subjektive Verfahren entdeckten, bisher unberücksichtigten Fähigkeiten auf die diskriminante Validität der TASK hin. Die qualitativen Daten aus den Befragungen ergänzten das Verständnis durch das Erfassen von Nuancen, die in den TASK-Analysen möglicherweise übersehen wurden. Insbesondere bei den neu identifizierten Leistungsvoraussetzungen handelte es sich hauptsächlich um übergeordnete Motive, tätigkeitsspezifische Wissensbestände und die allgemeine Einstellung zur Tätigkeit. Diese Merkmale waren nicht nur nicht im TASK-basierten Anforderungsprofil der Lehrkräfte enthalten, es handelte sich zusätzlich um Merkmale, die mit dem entwickelten Verfahren grundsätzlich nicht erfassbar sind. Insgesamt stellte der Vergleich einen unverzichtbaren Schritt in der Validierung der entwickelten Methode dar. Tabelle 15 zeigt eine Übersicht der Validierung des entwickelten Arbeits- und Anforderungsanalyseverfahrens.

Tabelle 15

Übersicht über die empirische Überprüfung der Validierung der TASK

Studie	Kriterium	Stichprobe	Methode	Hauptergebnis
		$N = 115$; 29 unterschiedliche		8 inhaltlich distinkte
1	Interne Folge- validität	Tätigkeitsarten (z.B. Abteilungsleitung, Omnibusfahrer:in, Berufsschullehrkraft)	Unüberwachte Clusteranalyse der TASK-basierten Anforderungsprofile	Anforderungsprofilcluster; Arbeitsinhalt und -kontext unterscheiden sich sig. zwischen Clustern
		$n_2 = 19$ Lehrtätigkeiten	Vergleich des TASK-basierten Anforderungsprofils der	Zusammenhang zwischen subjektiv zugeordnetem Rangplatz und Aufnahme von LV ins
		$n_3 = 40$ Lehrkräfte	Lehrtätigkeit mit subjektiver Gewichtung (SRT)	Anforderungsprofil der Lehrtätigkeit; Abweichungen und ergänzende neue Karten
2	Externe Folge- validität	$n_4 = 42$ Legungen		
		$n_5 = 28$ Rangreihen		
3		$n_2 = 19$ Lehrtätigkeiten und $n_6 =$	Vergleich des TASK-basierten Anforderungsprofils der	Zusammenhang zwischen Häufigkeit der Aufnahme von LV in beiden Profilen;
		19 Lehrkräfte der beruflichen Bildung	Lehrtätigkeit mit CIT-basiertem Anforderungsprofil	Abweichungen und ergänzende neue LV

Anmerkung. LV = Leistungsvoraussetzungen, SRT = Strukturierte Rangreihenlegetechnik, CIT = *Critical Incident Technique*, $N =$ alle untersuchten Tätigkeiten, $n_2 =$ alle objektiv-bedingungsbezogen untersuchten Lehrtätigkeiten, $n_3 =$ Lehrkräfte, die an der SRT teilgenommen haben, $n_4 =$ Legungen innerhalb der SRT, $n_5 =$ resultierende Rangreihen der SRT, $n_6 =$ mittels CIT interviewte Lehrkräfte.

5 Diskussion

Die bisherigen Methoden und Praktiken der Anforderungsanalyse weisen beträchtliche Defizite auf. In der Personalarbeit werden kaum empirisch gesicherte Methoden mit subjektivem Bias eingesetzt, was auch für systematischere Methoden gilt (vgl. Kersting & Birk, 2011). Datenbanken ermöglichen zwar eine objektivere Grundlage (vgl. O*NET), aber durch den generalisierten Berufsbezug bleiben die gängigen Anforderungsanalysemethoden unpräzise und kaum praktikabel (vgl. Handel, 2016; Peterson et al., 2001). Insgesamt liegen kaum empirisch gesicherte standardisierte Verfahren zur Erstellung von Fähigkeitsprofilen vor und es fehlen Verfahren mit arbeitsmerkmalspezifischer Grundlage.

Der Lösungsansatz, der in dieser Arbeit verfolgt wurde, war daher die Entwicklung eines Verfahrens zur Ableitung erforderlicher Fähigkeiten aus Arbeitsanalysen, welches wissenschaftliche Gütekriterien einhält. Der Ansatz zielte darauf ab, keine berufsbezogenen Anforderungsprofile, sondern auf die Arbeitsinhalte und Arbeitskontexte abgestimmte Fähigkeitsprofile zu erstellen. Dies ist in der flexiblen, modernen Arbeitswelt von großer Bedeutung.

Um dieses übergeordnete Ziel zu erreichen, wurden im Rahmen dieser Arbeit drei Teilziele verfolgt. Zum einen sollte die Übersetzungshürde zwischen Arbeitsmerkmalen und Leistungsvoraussetzungen durch eine breite Literaturrecherche überwunden werden. Zum anderen sollte ein geeignetes arbeitsanalytisches Verfahren ausgewählt werden, um die Ableitung der erforderlichen Leistungsvoraussetzungen auf eine valide, nachvollziehbare und präzise Datenbasis zu gründen. Darauf aufbauend sollten theoretisch fundierte Ableitungsregeln entwickelt werden, die die objektiv-bedingungsbezogen erhobenen Arbeitsmerkmale in erforderliche Leistungsvoraussetzungen überführen, und schließlich sollte das entwickelte Verfahren validiert und hinsichtlich seiner wissenschaftlichen Güte überprüft werden.

Dieser Zielsetzung folgend, wurde die *Task Analysis to identify Abilities, Skills, and Knowledge* (TASK) als Aufbauverfahren für das *Verfahren zur Tätigkeitsanalyse und -gestaltung bei mentalen Arbeitsanforderungen - TAG-MA* (Rau et al., 2021) entwickelt und empirisch überprüft. Es zeigt sich, dass das kombinierte Arbeits- und Anforderungsanalyseverfahren aus TAG-MA und TASK, Anforderungsprofile für verschiedene Berufsbezeichnungen und Tätigkeiten erstellen kann. Die Anforderungsprofile sind dabei spezifisch und differenzieren zwischen Arbeitsinhalten und -kontexten. Zudem zeigen die Vergleiche mit qualitativen Befragungen, dass die Anforderungsprofile auch mit subjektiven Einschätzungen von Stelleninhaber:innen übereinstimmen.

5.1 Implikation für den praktischen Einsatz

Psychologisch fundierte Anforderungsprofile und darauf aufbauende Personalarbeit werden betriebswirtschaftlich als überaus wertvoll betrachtet (Oubaid, 2021). Der Grund hierfür ist, dass sie nicht nur die Leistungsdaten von Unternehmen verbessern, sondern auch langfristig zu erheblichen Einsparungen führen können (Krumm et al., 2021b; Siddique, 2004). Zudem kann die sorgfältige Auswahl passender Mitarbeitenden nicht nur deren Gesundheit und Leistungsfähigkeit nachhaltig verbessern, sondern adressiert auch den seit Jahren bestehenden Fachkräftemangel, der breite Bereiche der Wirtschaft belastet (Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. (DIH), 2021). Diese Umstände verstärken den Bedarf an tiefgreifenden Anforderungsanalysen und unterstreichen die Notwendigkeit, prospektive Anforderungsprofile zu erstellen, um eine zukunftsfähige Personalarbeit zu gewährleisten.

Da das TAG-MA grundsätzlich in der Lage ist, Arbeit prospektiv zu gestalten, könnten durch die Kombination mit TASK, zusätzlich prospektive Fähigkeitsprofile abgeleitet werden. Damit wäre das Instrument in der Lage, dynamische Veränderungen in Berufsprofilen abzubilden und flexible und zukunftsorientierte Lösungen zu bieten.

Eine weitere Stärke der TASK besteht darin, dass durch die Ergänzung mit weiteren Items und Modulen (TAG-MA-PEPA, TAG-MA-DIA, Z-AI) der Einsatz der Anforderungsanalyse für eine Vielzahl von Tätigkeiten und Aufgaben (z.B. Verkaufstätigkeiten, Führungstätigkeiten, Produktionstätigkeiten) ermöglicht wird. So können Anforderungsprofile letztlich relevante kognitive, soziale und kommunikative Fähigkeiten sowie Selbst- und Personalkompetenzen umfassen (Schuler, 2014). Die TASK-Ergebnisse beschreiben keine fachspezifischen Kenntnisse oder Berufserfahrungen, sondern konkret messbare Fähigkeiten. Damit bieten sie in der modernen dynamischen Arbeitswelt ein sinnvolles Arbeitsinstrument (Häring et al., 2022; Hermeier et al., 2019; Kauffeld, 2019).

Allerdings bestehen auch Grenzen der Ableitung. So kann die TASK z.B. übergeordnete Motive, Einstellungen sowie das Berufsverständnis nicht adäquat bestimmen. Das liegt daran, dass die TASK nur konkrete LV und keine impliziten Merkmale ableitet. Diese Einschränkung zeigt sich insbesondere im Vergleich zu den subjektiven Verfahren CIT und SRT. Dort werden unter anderem persönliche Erfahrungen und Überzeugungen beschrieben. Da jedoch meist klar definierte, messbare Fähigkeiten und Fertigkeiten in ein Anforderungsprofil aufgenommen werden (Blickle, 2019b; Roters et al., 2017; Wittich, 2012), sind solche übergeordneten Informationen vernachlässigbar. Insbesondere Personalauswahl- und Personalentwicklungsprozesse benötigen in der Regel Informationen über entwickelbare oder klar operationalisierbare Eignungsmerkmale. Genau hier setzt die

TASK an. Das entwickelte Verfahren kann letztlich für die Selektion der/des idealen Mitarbeitenden sowie für die tätigkeitsspezifische Personalentwicklung eingesetzt werden.

Die größte Stärke des kombinierten Verfahrens ist, dass es die Gestaltung einer gefährdungsfreien und im besten Fall lernförderlichen Tätigkeit ermöglicht, bevor Maßnahmen der Personalentwicklung und/oder -auswahl ergriffen werden (Hacker et al., 2015; Hacker et al., 2020; Heider-Friedel et al., 2006). Denn der Zusammenhang zwischen Arbeits- und Leistungsvoraussetzungen wirkt in beide Richtungen. Das bedeutet, dass die langfristige Ausführung spezifischer Tätigkeiten dazu führen kann, dass persönlichkeitszentrale Leistungsvoraussetzungen erhalten bleiben, sich weiterentwickeln oder sogar zurückgebildet werden (Hacker, 1995). Letztlich sollten Tätigkeiten so gestaltet sein, dass die Arbeit eigenständige Problemlösungs- und schöpferische Denkleistungen erfordert, Freiheitsgrade beinhaltet, vielfältig ist und das Absinken auf niedrigere Regulationsebenen verhindert (Hacker, 1995). Der Einsatz des entwickelten Verfahrens ermöglicht die angestrebte Verhältnisprävention vor der Verhaltensprävention (Hacker et al., 2015; Hacker et al., 2020; Klotter, 1998).

In Infobox 8 ist die beispielhafte Anwendung der TASK für die Personalentwicklung dargestellt.

Infobox 8*Anwendungsbeispiel der TASK in der Personalentwicklung*

Eine Berufsschullehrerin, die bisher vorrangig fachspezifischen Unterricht im Fach Elektrotechnik erteilt hat, soll in einem lernfeldorientierten Curriculum unterrichten, welches kooperative Projekte mit Kolleg:innen aus dem Bereich der Metalltechnik umfasst. Die Umstellung fällt ihr, genauso wie vielen anderen alteingesessenen Lehrkräften, trotz der gegebenen Räumlichkeiten sowie technischen Möglichkeiten sehr schwer. Um die Lehrkräfte strategisch weiterzuentwickeln, werden Arbeitsanalyse sowohl bei Positionen durchgeführt, die bereits lernfeldorientierten Unterricht praktizieren, als auch solche, die sich durch fachspezifischen Unterricht auszeichnen. Dafür werden individuelle Arbeitsanalysen auf Teilauftragsebene durch Expert:innen durchgeführt.

Die Analyse zeigt, dass der lernfeldorientierte Unterricht neben der fachlichen Herausforderung verstärkt gemeinsames Problemlösen und eine unmittelbare Kooperation erfordert. Es zeigt sich, dass diese Kooperation unerlässlich für den Erfolg des Arbeitsauftrages ist. Die systemgestützte deduktive Ableitung der erforderlichen Fähigkeiten mittels TASK führt hier zu der Erkenntnis, dass die Fähigkeit, *eng miteinander zu kooperieren* unbedingt in das Anforderungsprofil aufgenommen werden muss. Beim fachspezifischen Unterricht zeigt sich, dass aufgrund der eher organisatorischen Absprachen nur *Abstimmungs- und Kooperationsbereitschaft* erforderlich ist.

Durch die Arbeitsanalyse und die darauf basierende Ableitung der erforderlichen Fähigkeiten kann der Weiterentwicklungsbedarf für die kooperativen Fähigkeiten transparent kommuniziert und priorisiert werden. Eine wirksame Strategie könnte die Anpassung des Lehrplans für die Ausbildung neuer Berufsschullehrkräfte sein, um sicherzustellen, dass diese nicht nur fachliche Inhalte beherrschen, sondern auch in der Lage sind, effektiv in interdisziplinären Teams zu arbeiten. Dies könnte durch die Einführung gemeinsamer, lernfeldorientierter Seminare für angehende Lehrkräfte verschiedener Fachrichtungen realisiert werden, in denen die Bedeutung und Praxis der interdisziplinären Zusammenarbeit erlebt und eingeübt wird. Durch diesen strukturierten Prozess kann sichergestellt werden, dass Berufsschullehrer:innen mit den notwendigen Kompetenzen ausgestattet sind, um den Anforderungen des modernen, lernfeldorientierten Unterrichts gerecht zu werden, was letztendlich zu einer höheren Unterrichtsqualität und einer besseren Vorbereitung der Schüler:innen auf die berufliche Praxis führt.

5.2 Implikation für die Forschung

Das entwickelte Verfahren lässt sich außerdem in verschiedene Forschungsansätze integrieren. Das liegt daran, dass die erstellten Anforderungsprofile über die Tätigkeiten hinweg vergleichbar und nachvollziehbar sind und die Kombination von Arbeitsinhalten und -kontexten berücksichtigen. Damit sind die Anforderungsanalysen zum einen in einer zunehmend flexibilisierten Arbeitswelt sinnvoll einsetzbar (Hermeier et al., 2019; Johns, 2006; Kauffeld, 2019; Tett & Burnett, 2003). Zum anderen können die Anforderungsprofile in Berufsregister wie O*NET oder BerufeNet integriert werden. Die Informationen der Berufsverzeichnisse basieren aktuell überwiegend auf subjektiven Befragungen und es mangelt zumeist an objektiven Erhebungsmethoden. Die Register sind dadurch einerseits sehr umfangreich, weisen aber andererseits methodische Schwächen auf (Burgoyne & Reeder, 2022; Fleisher & Tsacoumis, 2012; Handel, 2016). Daher könnte die Anwendung der objektive Erhebungsmethode der entwickelten Arbeits- und Anforderungsanalyse zu einer robusteren Datenbasis beitragen (vgl. Peterson et al., 2001a).

Das entwickelte Verfahren lässt sich darüber hinaus in den Ansatz der synthetischen Validierungsforschung integrieren. Dieser Ansatz geht davon aus, dass eine (Teil-)Tätigkeit, die von verschiedenen Berufen ausgeführt wird, immer dieselben Fähigkeiten und Fertigkeiten erfordert, um erfolgreich ausgeführt zu werden (LaPolice et al., 2008). Da das entwickelte Arbeits- und Anforderungsanalyseverfahren Tätigkeiten auf der Ebene von Teilaufträgen und nicht holistisch untersucht, entspricht es grundsätzlich der Ausrichtung des Forschungsansatzes. Darüber hinaus berücksichtigt die TAG-MA – TASK - Kombination Arbeitsinhalte und -kontexte einer Tätigkeit differenziert und objektiv und kann somit Arbeitsmerkmale unabhängig von der Berufsbezeichnung in eLV überführen. Es zeigte sich, dass Arbeitsinhalte und Leistungsvoraussetzungen in verschiedenen Arbeitskontexten unterschiedlich miteinander verknüpft sind. So wurde im Rahmen dieser Dissertation deutlich, dass nicht jede Sachbearbeitungsposition dieselben Leistungsvoraussetzungen erfordert und Lehrkräfte der beruflichen Bildung in Abhängigkeit ihrer Führungsverantwortung und Ausführungsbedingungen unterschiedliche Qualifizierungsmaßnahmen benötigen. Ein weiteres Argument für die Anwendung der TASK ist die derzeit geringe Vergleichbarkeit von Forschungsarbeiten in diesem Bereich. Dies ist darauf zurückzuführen, dass vorrangig Arbeitsinhalte betrachtet werden, Arbeitskontexte häufig vernachlässigt werden und in der Regel subjektiv-induktive Verfahren zum Einsatz kommen (Mossholder & Arvey, 1984; Scherbaum, 2005). Da die synthetische Validierungsforschung das Ziel verfolgt eine umfassende *job requirement matrix* zu erstellen,

könnte sie von dem objektiv-bedingungsbezogenen Verfahren und der deduktiven Ableitung profitieren.

5.3 Limitation

Das kombinierte Verfahren, bestehend auf einer objektiven Arbeitsanalyse und theoretisch untermauerten Ableitungsregeln, bietet zweifellos eine Vielzahl von Vorteilen für Wissenschaft und Personalarbeit. Die Praktikabilität und Wirtschaftlichkeit stellen jedoch weiterhin limitierende Faktoren für die Anwendung der TASK dar. Um den Ressourcenaufwand von Anforderungsanalysen zu verringern, wurden im Rahmen dieser Arbeit konkrete, deduktive Ableitungsregeln entwickelt, welche computergestützt und damit ohne Mehraufwand angewandt werden können. Diese Regeln führen außerdem nachweislich zu trennscharfen, ausreichend differenzierenden, aber nicht allumfassenden Fähigkeitsprofilen. Dies sind wichtige Bedingungen für den Einsatz in der Praxis (vgl. Harvey & Wilson, 2002; Roters et al., 2017). Trotzdem verschiebt sich letztlich der Aufwand von personalpsychologischen Praktiker:innen hin zur objektiv-bedingungsbezogenen Arbeitsanalyse. Insbesondere die Beobachtungsinterviews sind zumeist zeitaufwendig, kostenintensiv und erfordern Expertise (Richter, 2010; Voskuil & van Sliedregt, 2002). Eine Fokussierung auf die exakte Durchführung von Arbeitsanalysen kann jedoch vielfältige Prozesse der Personalarbeit positiv beeinflussen und zu weniger Willkür sowie einer stärkeren strategischen Ausrichtung der Personalarbeit führen (Harvey & Wilson, 2000; Sauter & Staudt, 2016; Weth, 2006).

Ein weiterer potenziell limitierender Faktor des Verfahrens besteht in seinem iterativen Entwicklungsprozess. Unvollständigkeiten in Dokumentation und Qualitätskontrolle können Fehler verursachen, die die Qualität des Endergebnisses beeinträchtigen könnten (Cohn, 2005). Ein Beispiel dafür stellt die unvollständige Literaturanalyse im Rahmen des narrativen Reviews dar. Dabei kann nicht ausgeschlossen werden, dass Arbeiten fehlen, die möglicherweise wichtige zusätzliche Hinweise geliefert hätten. Dieser Umstand ist auf die Uneindeutigkeit der Kompetenzbegriffe und das schwer vergleichbare Kriterium des Berufserfolgs zurückzuführen. Dieselben Problematiken werden auch im Rahmen der synthetischen Validierungsforschung berichtet (Mossholder & Arvey, 1984; Peterson et al., 2001b; Scherbaum, 2005). Insgesamt handelt es sich jedoch um einen multimethodischen Entwicklungsansatz, der über verschiedene Zugänge spezifische Arbeitsmerkmale mit erforderlichen Leistungsvoraussetzungen verknüpft. Auf diese Weise konnten Mängel einzelner Prozessschritte ausgeglichen werden (Hammond, 2005; Heller & Perleth, 2008).

Auch die Validierung des Verfahrens weist Grenzen auf. Beispielsweise waren an der externen Validierung nur Stelleninhaber:innen beteiligt. Die Perspektive von anderen berufsspezifischen Expert:innen, wie Vorgesetzten oder Schüler:innen, wurde dabei vernachlässigt. Die Qualität der Validierung hätte durch die Kombination mehrerer relevanter Meinungen erhöht werden können (Ospina et al., 2019; Strobel & Höft, 2023; Szczerbińska et al., 2012). Zudem handelte es sich bei der externen Validierung insgesamt um eine kleine und eher homogene Stichprobe, insbesondere hinsichtlich der Tätigkeitsart (Berufsschullehre) und der Organisationsform (Schule). Dies ermöglichte zwar die Erstellung eines präzisen Anforderungsprofils, führte aber auch zu stichprobenspezifischen und teilweise nicht verallgemeinerbaren Ergebnissen.

Eine weitere Limitation liegt in der Wahl der anforderungsanalytischen Vergleichsverfahren im Rahmen der externen Validierung. Der Vergleich mit einem objektivbedingungsbezogenen Verfahren hätte an dieser Stelle sicherlich zu kongruenteren Ergebnissen geführt. Da solche Verfahren jedoch nicht vorlagen, wurden subjektive Vorgehensweisen ausgewählt, die grundsätzlich dieselbe Zielstellung verfolgten und dem Zielkonstrukt inhaltlich nahe waren (vgl. Campbell & Fiske, 1959; Krumm et al., 2021a; Lienert & Raatz, 1998). Da es sich jedoch um rein subjektive Verfahren handelte, wurden einzelne Aspekte zur besseren Vergleichbarkeit modifiziert. So wurde z.B. die induktive Ableitung der Fähigkeiten und Fertigkeiten durch eine deduktiv-induktive Ableitung auf Basis der vordefinierten TASK-Merkmale ersetzt (vgl. Kuckartz, 2016; Ruin, 2018; Schreier, 2014). Dadurch wurde zum einen die Vergleichbarkeit gewährleistet, zum anderen wurden die subjektiven Methoden standardisiert, was möglicherweise zu einer Verringerung der normalerweise auftretenden Abweichungen führte. Denn die erfahrungsgeleitet-intuitiven Vorgehensweisen CIT und SRT gehen normalerweise mit verschiedenen subjektiven Verzerrungen einher (vgl. Donaldson & Grant-Vallone, 2002; James, 1982; Spector, 1992). Diese waren im Rahmen der Verfahrensvalidierung trotz der erhöhten Standardisierung jedoch immer noch zu beobachten. So schrieben die Teilnehmenden der strukturierten Rangreihenlegetechnik beispielsweise Leistungsvoraussetzungen auf leere Karten, die ihnen eigentlich bereits vorlagen. Solche Fehler und andere Verzerrungen treten bei der objektivbedingungsbezogenen Anforderungsanalyse weniger oder gar nicht auf und dieser Umstand bedingt viele Unterschiede zu den subjektiven Verfahren (Gebele et al., 2011; Rau, 2010; Voskuil & van Sliedregt, 2002).

Darüber hinaus wurde nicht untersucht, inwieweit die TASK zum Erfolg personalbezogener Prozesse beitragen kann. Eine weitere Folgevalidierungsmöglichkeit wäre

also beispielsweise der Einsatz in der Eignungsdiagnostik gewesen. Das unklare Kriterium des Berufserfolgs erschwert allerdings die Evaluation solcher Untersuchungen (Dette et al., 2004). Weitere Faktoren, wie z.B. die Treffsicherheit eignungsdiagnostischer Verfahren oder die Basisrate führen dazu, dass Anforderungsanalyseverfahren und Anforderungsprofile nicht eindeutig hinsichtlich ihrer Güte im Feld beurteilt werden können (Bühner, 2015; Taylor & Russell, 1939). Daher wurde im Rahmen dieser Dissertation auf eine Feldvalidierung verzichtet.

Insgesamt bot die Verfahrensvalidierung durch ihren multimethodischen Ansatz einen umfassenden Einblick in die Qualität des entwickelten Arbeits- und Anforderungsanalyseverfahrens, indem sie die Gütekriterien über verschiedene Zugänge prüfte und so eine ganzheitliche Bewertung ermöglichte (Hammond, 2005; Heller & Perleth, 2008)

5.4 Weiterentwicklung und Validierung der TASK

Die Validierung des Instruments erfolgte bisher nur in spezifischen Kontexten. Die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Branchen und Berufsfelder muss weiterhin überprüft werden, um die Generalisierbarkeit des Instruments zu gewährleisten. Zukünftige Forschungsprojekte sollten sich also auf die Erweiterung der Validierungsstudien konzentrieren. Insgesamt besteht ein Bedarf an detaillierten Studien zur praktischen Implementierung der TASK in Unternehmen, einschließlich der Herausforderungen und Erfolgsfaktoren bei der Integration in bestehende Personalmanagementprozesse. Dies könnte Fallstudien umfassen, die die Anwendung des Instruments in der Praxis dokumentieren und bewerten. Ein weiteres Forschungsfeld könnte die langfristigen Auswirkungen der Verwendung objektiv-bedingungsbezogener Anforderungsanalysen auf die Mitarbeiterentwicklung und Karrierepfade sein. Dies umfasst die Bewertung, inwieweit die Instrumente zur Identifizierung und Förderung von Talenten beitragen und die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung beeinflussen.

Diese Dissertation kann darüber hinaus als größerer Rahmen für diverse Folgeprojekte verstanden werden. Die bisherigen Ableitungsregeln stützen sich auf Erkenntnisse über die Zusammenhänge zwischen Arbeitsmerkmalen, Leistungsvoraussetzungen und Erfolgsfaktoren sowie auf das Wissen von Expertinnen und Experten. Um die Ableitungsregeln und die Definition der einzelnen Kompetenzen zu stärken, könnte eine gezieltere Verknüpfung von spezifischen Arbeitsmerkmalen und Erfolgsfaktoren mit einzelnen Kompetenzen und Kompetenzfeldern erfolgen. Dies würde es ermöglichen, deutlichere Zusammenhänge und präzisere Ableitungsregeln zu entwickeln. Die

Durchführung von tiefgehenden Literaturanalysen sowie empirischen Studien, die auf Arbeitsanalysen, der Diagnostik von Eigenschaften und dem Berufserfolg basieren, sind dafür essenziell.

Insgesamt muss das Instrument kontinuierlich an die sich schnell ändernden Anforderungen des Arbeitsmarktes und die technologische Entwicklung angepasst werden. Dies erfordert regelmäßige Überarbeitungen und Updates, um die Relevanz und Genauigkeit der Anforderungsprofile zu gewährleisten. Dies gilt auch für die entwickelten und eingesetzten Ergänzungsmodule und -items, das TAG-MA-DIA, TAG-MA-PEPA und das Z-AI. Alle drei Module sollten darüber hinaus hinsichtlich ihrer wissenschaftlichen Güte überprüft werden.

5.5 Schlussfolgerung

In der Forschung und Praxis herrscht oft Verwirrung zwischen den Begriffen *Arbeitsanalyse* und *Anforderungsanalyse* (Klein, 2006; Sackett & Laczo, 2003). Diese Arbeit hat jedoch klar gezeigt, dass es sich dabei um zwei grundlegend verschiedene Methoden mit unterschiedlichen Anwendungsbereichen und konzeptionellen Grundlagen handelt. Es wurde auch aufgezeigt, dass durch eine Überführung der Konzepte ineinander, mittels der objektiven Methodik, Anforderungsanalysen zu präziseren, objektiveren, validen und reliablen Ergebnissen geführt werden können. Bisher standen Forschende und Praktiker:innen bei der Überführung von Arbeitsmerkmale in Leistungsvoraussetzungen vor einer hohen Übersetzungshürde (Algera & Greuter, 1998; Harvey & Wilson, 2000; Klein, 2006). Im Rahmen dieser Arbeit wurde jedoch genau an dieser Hürde angesetzt, welche im Rahmen eines multimethodischen Entwicklungsprozesses überwunden werden konnte. Die dadurch entwickelte *Task Analysis to identify Abilities, Skills, and Knowledge – TASK* ist in der Lage, arbeitsanalytische Informationen in erforderliche Leistungsvoraussetzungen zu überführen. Damit erfüllt die TASK die Forderung nach Anforderungsanalysen auf der Basis objektiver arbeitsplatzspezifischer Daten (Eckardt & Schuler, 1992; Harvey & Wilson, 2000). Sie entspricht den wissenschaftlichen Gütekriterien und dient der Erstellung sinnvoller und valider Fähigkeitsprofile. Somit stellt das entwickelte Verfahren trotz der Punkte hinsichtlich Praktikabilität und Ökonomie einen soliden Grundbaustein für die strategische Personalarbeit dar.

Blickt man in die Zukunft, könnte der Einsatz der TASK maßgeblich zur Weiterentwicklung und Auswahl von Personal beitragen, indem er eine Ausrichtung an den realen Arbeitsbedingungen und den strategischen Zielen eines Unternehmens ermöglicht. Dieser Ansatz verspricht nicht nur eine Verbesserung der strategischen Personalentwicklung

und -auswahl durch die Überwindung traditioneller Methoden, sondern auch eine Erhöhung der Leistungsqualität, Verringerung von Fehlbelastungen und die Förderung von Lernen und Gesundheit (vgl. Hacker, 2017; Peng & Mao 2015; Richter & Hacker, 2017). Darüber hinaus bietet das Verfahren einen wertvollen Beitrag für die synthetische Validierungsforschung, die Gestaltung von Ausbildungsinhalten und -strukturen sowie zur Orientierung von Berufsanwärter:innen. Obwohl die Implementierung der TASK und deren kontinuierliche Verbesserung Aufwand erfordern, stellt sie eine essenzielle Brücke zwischen der Wissenschaft, der Praxis und den Fachgebieten der Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie dar.

7 Literaturverzeichnis

- Algera, J. A. & Greuter, M. A. (1998). Job Analysis. In P. J. Drenth, H. Thierry & C. J. de Wolff (Hrsg.), *Handbook of Work and Organizational Psychology: Bd. 3. Personnel Psychology* (2. Aufl., S. 141–164). Psychology Press.
- Arbeitskreis Assessment Center e.V. - Forum für Personalauswahl und -entwicklung. (2016). *AC-Standards: Standards der Assessment Center Methode*. Arbeitskreis Assessment Center e.V. - Forum für Personalauswahl und -entwicklung. <https://www.forum-assessment.de/publikationen/standards/standards-der-assessment-center-technik-2016>
- Aster, M., Neubauer, A. C. & Horn, R. (2006). *Wechsler Intelligenztest für Erwachsene: WIE; Übersetzung und Adaption der WAIS-III von David Wechsler* (2. Aufl.). Pearson Assessment.
- Baba, V. V. & Jamal, M. (1991). Routinization of job context and job content as related to employees' quality of working life: A study of Canadian nurses. *Journal of Organizational Behavior*, 12(5), 379–386. <https://doi.org/10.1002/job.4030120503>
- Badri, S. K. Z. & Panatik, S. A. (2020). The Roles of Job Autonomy and Self-Efficacy to Improve Academics' Work-life Balance. *Asian Academy of Management Journal*, 25(2), 85–108. <https://doi.org/10.21315/aamj2020.25.2.4>
- Badura, K. L., Grijalva, E., Galvin, B. M., Owens, B. P. & Joseph, D. L. (2020). Motivation to lead: A meta-analysis and distal-proximal model of motivation and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 105(4), 331–354. <https://doi.org/10.1037/apl0000439>
- Baethge, A., Müller, A. & Rigotti, T. (2016). Nursing performance under high workload: a diary study on the moderating role of selection, optimization and compensation strategies. *Journal of Advanced Nursing*, 72(3), 545–557. <https://doi.org/10.1111/jan.12847>
- Bernstein, N. A. (1967). *The Co-Ordination and Regulation of Movements*. Pergamon Press.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). (2008). *Interkulturelle Kompetenz–Die Schlüsselkompetenz im 21. Jahrhundert: Bertelsmann Stiftung und Fondazione Cariplo*. https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Presse/imported/downloads/xcms_bst_dms_30236_30237_2.pdf
- Besser, L. (2023a). *Zusätzliche Items und Skalen für die Personalentwicklung und -auswahl (TAG-MA-PEPA): [Unveröffentlichtes Zusatzmodul]*.
- Besser, L. (2023b). *Zusätzliche Items und Skalen zur dialogisch-interaktiven Arbeit (TAG-MA-DIA): [Unveröffentlichtes Zusatzmodul]*.

- Bird, A., Mendenhall, M., Stevens, M. J. & Oddou, G. (2010). Defining the content domain of intercultural competence for global leaders. *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), 810–828. <https://doi.org/10.1108/02683941011089107>
- Blickle, G. (2019a). Anforderungsanalyse. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 235–249). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4_15
- Blickle, G. (2019b). Personalauswahl. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 271–302). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4_17
- Borkenau, P. & Ostendorf, F. (1993). *NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI) nach Costa und McCrae: Handanweisung*. Hogrefe.
- Brannick, M. T., Levine, E. L. & Morgeson, F. P. (2007). *Job and work analysis: Methods, research, and applications for human resource management* (2. Aufl.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781483329505>
- Bratfisch, O. & Hagman, E. (2003). *Simultankapazität/Multi-Tasking (SIMKAP) Version 24.00: Handanweisung*. Schuhfried.
- Brickenkamp, R. (1962). *Aufmerksamkeits-Belastungs-Test (Test d2)*. Hogrefe.
- Brinkmann, C., Bergmann, M., Huang-Lachmann, J., Rödder, S. & Schuck-Zöllner, S. (2015). *Zur Integration von Wissenschaft und Praxis als Forschungsmodus - Ein Literaturüberblick*. Climate Service Center Germany. Report 23. <https://core.ac.uk/download/pdf/210793331.pdf>
- Brown, S. P. & Peterson, R. A. (1994). The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction. *Journal of Marketing*, 58(2), 70–80. <https://doi.org/10.1177/002224299405800206>
- Bühner, M. (2015). Sinn und Unsinn bei der Auswahl von Führungskräften: Ein kritischer Blick auf Instrumente und Vorgehensweise. In I. M. Welp, P. Brosi, L. Ritzenhöfer & T. Schwarzmüller (Hrsg.), *Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte* (S. 17–31). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-09469-0_2
- Bundesagentur für Arbeit. (2020). *BERUFENET*. <https://web.arbeitsagentur.de/berufenet/>
- Burgoyne, T. C. & Reeder, M. C. (2022). *O*NET® Analyst Ratings of Occupational Abilities: Analysis Cycle 23 Results: Final Report*. National Center for O*NET Development. https://www.onetcenter.org/dl_files/AOSkills_23.pdf

- Campbell, D. T. & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, *56*(2), 81–105.
<https://doi.org/10.1037/h0046016>
- Cattell, R. B. (1963). Theory of fluid and crystallized intelligence: A critical experiment. *Journal of Educational Psychology*, *54*(1), 1–22. <https://doi.org/10.1037/h0046743>
- Caughron, J. J., Mumford, M. D. & Fleishman, E. A. (2012). The Fleishman Job Analysis Survey: Development, Validation, and Applications. In M. A. Wilson (Hrsg.), *Series in Applied Psychology. The Handbook of Work Analysis: Methods, Systems, Applications and Science of Work Measurement in Organizations* (S. 231–246). Routledge.
- Cheng, F. K. (2015). Mediation skills for conflict resolution in nursing education. *Nurse Education in Practice*, *15*(4), 310–313. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2015.02.005>
- Clauss, E., Hoppe, A., Schachler, V. & O’Shea, D. (2021). Occupational self-efficacy and work engagement as moderators in the stressor-detachment model. *Work & Stress*, *35*(1), 74–92. <https://doi.org/10.1080/02678373.2020.1743790>
- Cohen, J. (1992). Statistical Power Analysis. *Current Directions in Psychological Science*, *1*(3), 98–101. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10768783>
- Cohn, M. (2005). *Agile Estimating and Planning*. Pearson Education, Limited.
- Cronbach, L. J. & Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, *52*(4), 281–302. <https://doi.org/10.1037/h0040957>
- Davis, M. H. (1980). A Multidimensional Approach to Individual Differences in Empathy. *Catalog of Selected Documents in Psychology*, *10*, 85.
- Debitz, U., Richter, G. & Gruber, H. (2007). *Erkennen, Beurteilen und Verhüten von Fehlbeanspruchungen. Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz: Teil 2*. InfoMediaVerlag.
- DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. *Standards für Evaluation: Erste Revision 2016*. Mainz. DeGEval.
- Detle, D. E., Abele, A. E. & Renner, O. (2004). Zur Definition und Messung von Berufserfolg. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, *3*(4), 170–183.
<https://doi.org/10.1026/1617-6391.3.4.170>
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. (2021). *Fachkräfteengpässe schon über Vorkrisenniveau: DIHK-Report Fachkräfte 2021*.
<https://www.dihk.de/resource/blob/61638/9bde58258a88d4fce8cda7e2ef300b9c/dihk-report-fachkraeftesicherung-2021-data.pdf>

- Deutsches Institut für Normung e.V. (DIN) (2002-06). *DIN 33430:2002-06: Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen*. Berlin. Beuth.
- Deutsches Institut für Normung e.V. (DIN) (2004-12). *DIN EN ISO 10075-3:2004-12: Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung - Teil 3: Grundsätze und Anforderungen an Verfahren zur Messung und Erfassung psychischer Arbeitsbelastung (ISO_10075-3:2004); Deutsche Fassung EN_ISO_10075-3:2004*. Berlin. Beuth.
- Deutsches Institut für Normung e.V. (DIN) (2016-07). *DIN 33430:2016-07: Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik*. Berlin. Beuth.
- Deutsches Institut für Normung e.V. (DIN) (2018-01). *DIN EN ISO 10075-1: Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung - Teil 1: Allgemeine Aspekte und Konzepte und Begriffe (ISO 10075-1:2017); Deutsche Fassung EN ISO 10075-1:2017*. Berlin. Beuth.
- Diagnostik- und Testkuratorium (Hrsg.). (2018). *Personalauswahl kompetent gestalten: Grundlagen und Praxis der Eignungsdiagnostik nach DIN 33430*. Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-53772-5>
- Dierdorff, E. C. & Wilson, M. A. (2003). A meta-analysis of job analysis reliability. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 635–646. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.635>
- Donaldson, S. I. & Grant-Vallone, E. J. (2002). Understanding Self-Reported Bias in Organizational Behavior Research. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 245–260. <https://doi.org/10.1023/A:1019637632584>
- Düker, H. & Lienert, G. H. (2001). *KLT-R: Konzentrations-Leistungs-Test - Revidierte Fassung* (1. Aufl.). Hogrefe.
- Eckardt, H. H. & Schuler, H. (1992). Berufseignungsdiagnostik. In R. S. Jäger & F. Petermann (Hrsg.), *Psychologische Diagnostik: Ein Lehrbuch* (2. Aufl., S. 533–551). Psychologie Verlags Union.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, 283–357.
- Engelbrecht, W. (1994). Computerunterstützte berufsbezogene Testauswertung im Dienst der Berufsberatung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 38, 175–181.

- Feld, T. C. & Meisel, K. (2010). Leitung im Entwicklungsprozess organisationaler Lernfähigkeit. Forschungsbasierte Erkenntnisse und praxisbezogene Reflexionen. In M. Göhlich, S. M. Weber, W. Seitter & T. C. Feld (Hrsg.), *Organisation und Pädagogik: Band 8. Organisation und Beratung: Beiträge der AG Organisationspädagogik* (1. Aufl., S. 135–143). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92285-0_12
- Femi, A. F. (2014). The impact of communication on workers' performance in selected organisations in Lagos State, Nigeria. *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 19(8), 75–82.
- Fernández-Ballesteros, R., Bruyn, E. de, Godoy, A., Hornke, L. F., Ter Laak, J., Vizcarro, C., Westhoff, K., Westmeyer, H. & Zaccagnini, J. L. (2001). Guidelines for the Assessment Process (GAP): A Proposal for Discussion. *European Journal of Psychological Assessment*, 17(3), 187–200. <https://doi.org/10.1027//1015-5759.17.3.187>
- Fischer, S., Häusling, A., Mühlbauer, D., Huff, J., Süß, J., Vetter, C., Bruckner, L. & Werther, S. (2018). Implikationen von Arbeit 4.0 auf die Personalarbeit. In: Werther, S., Bruckner, L. (Hrsg.) *Arbeit 4.0 aktiv gestalten*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-53885-2_4
- Flamholtz, E. G., Bullen, M. L., & Hua, W. (2002). Human resource accounting: a historical perspective and future implications. *Management decision*, 40(10), 947-954.
- Flanagan, J. C. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358. <https://doi.org/10.1037/h0061470>
- Fleisher, M. A. & Tsacoumis, S. (2012). *O*NET Analyst Occupational Abilities Ratings: Procedures Update*. National Center for O*NET Development. https://www.onetcenter.org/dl_files/AnalystProcUpdate.pdf
- Fleishman, E. A. & Mumford, M. D. (1991). Evaluating classifications of job behavior: A Construct Validation of the Ability Requirement Scales. *Personnel Psychology*, 44(3), 523–575.
- Fleishman, E. A. (1975). *Manual for the Ability Requirements Scale*. Management Research Institute (MRI).
- Fleishman, E. A., Quaintance, M. K. & Broedling, L. A. (1984). *Taxonomies of human performance: The description of human tasks*. Academic Press.
- Fletcher, G., Flin, R., McGeorge, P., Glavin, R., Maran, N. & Patey, R. (2004). Rating non-technical skills: developing a behavioural marker system for use in anaesthesia.

- Cognition, Technology & Work*, 6(3), 165–171. <https://doi.org/10.1007/s10111-004-0158-y>
- Floyd, C. J. & Gordon, M. E. (1998). What Skills are Most Important? A Comparison of Employer, Student, and Staff Perceptions. *Journal of Marketing Education*, 20(2), 103–109. <https://doi.org/10.1177/027347539802000204>
- Ford, W. S. & Snyder, O. J. (2000). Customer service in dental offices: analyses of service orientations and waiting time in telephone interactions with a potential new customer. *Health Communication*, 12(2), 149–172. https://doi.org/10.1207/S15327027HC1202_3
- Frese, M. & Zapf, D. (1988). Methodological issues in the study of work stress: Objective vs. subjective measurement of work stress and the question of longitudinal studies. In C. L. Cooper & R. Payne (Hrsg.), *Wiley Series on Studies in Occupational Stress. Causes, coping and consequences of stress at work* (S. 375–411). Wiley.
- Frese, M. & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette & L. M. Hough (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2. Aufl., S. 271–340). Consulting Psychologists Press.
- Frieling, E. & Buch, M. (2007). Arbeitsanalyse als Grundlage der Arbeitsgestaltung. In H. Schuler & K. Sonntag (Hrsg.), *Handbuch der Psychologie: Bd.6. Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 117–125).
- Frieling, E. & Hoyos, G. C. (1978). *Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA): Deutsche Bearbeitung des "Position Analysis Questionnaire" (PAQ) ; Handbuch*. Huber.
- Fuller, J. B., Jr., Hester, K. & Cox, S. S. (2010). Proactive Personality and Job Performance: Exploring Job Autonomy as a Moderator. *Journal of Managerial Issues*, 22(1), 35–51.
- Gael, S. (Hrsg.). (1988). *The job analysis handbook for business, industry, and government*. Wiley.
- Gardner, H. (1999). *Intelligence reframed: Multiple intelligences for the 21st century*. Basic Books.
- Gebele, N., Morling, K., Rösler, U. & Rau, R. (2011). Objektive Erfassung von Job Demands und Decision Latitude sowie Zusammenhänge der Tätigkeitsmerkmale mit Erholungsunfähigkeit. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 55(1), 32–45. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000036>
- Göhner, M. & Krell, M. (2020). Qualitative Inhaltsanalyse in naturwissenschaftsdidaktischer Forschung unter Berücksichtigung von Gütekriterien: Ein Review. *ZfDN*, 26, 207–225. <https://doi.org/10.1007/s40573-020-00111-0>

- Gollwitzer, P. M. & Bargh, J. A. (Hrsg.). (1996). *The Psychology of Action: Linking Cognition and Motivation to Behavior*. Guilford Press.
- Gollwitzer, P. M. & Moskowitz, G. B. (1996). Goal effects on action and cognition. In E. T. Higgins & A. M. Kruglanski (Hrsg.), *Social Psychology: Handbook of Basic Principles* (S. 361–399). Guilford Press.
- Grandke, S. (1998). *Schlüsselqualifikationen in neuen Organisationsformen: Ein Kriterienkatalog für die Praxis* (1. Aufl.). Beuth.
- Green, J. P. & Allen, M. T. (2020). *O*NET-SOC 2019 Taxonomy Development: Final Report*. National Center for O*NET Development.
https://www.onetcenter.org/dl_files/TaxonomyDev2019.pdf
- Green, P. C. (1999). *Building robust competencies: Linking human resource systems to organizational strategies*. Recording for the Blind & Dyslexic.
- Green, S. (2014). Implications for how fear of rejection can impact sales call reluctance. In D. DeLong, D. Edmiston & R. Jr. Hightower (Vorsitz), *Once Retro Now Novel Again*. Symposium im Rahmen der Tagung von Marketing Management Association, Chicago.
- Groebe, N. (1988). (Wissenschaftliche) Erklärungsmöglichkeiten unter Rückgriff auf Subjektive Theorien. In N. Groebe (Hrsg.), *Das Forschungsprogramm subjektive Theorien: Eine Einführung in die Psychologie des reflexiven Subjekts* (S. 70–96). Francke.
- Guion, R. M. (1965). Synthetic Validity in a small Company: A Demonstration. *Personnel Psychology*, 18(1), 49–63. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1965.tb00265.x>
- Hacker, W. (1973). *Allgemeine Arbeits- und Ingenieurpsychologie: Psychische Struktur und Regulation von Arbeitstätigkeiten. Schriften zur Arbeitspsychologie: Bd. 20*. Verlag der Wissenschaften.
- Hacker, W. (1991). Von der Prävention zur Gesundheitsförderung durch Arbeitsgestaltung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 35(4), 48–58.
- Hacker, W. (1995). *Arbeitstätigkeitsanalyse. Analyse und Bewertung psychischer Arbeitsanforderungen*. Asanger.
- Hacker, W. (2005). *Allgemeine Arbeitspsychologie: Psychische Regulation von Wissens-, Denk- und körperlicher Arbeit* (2. Aufl., Bd. 58). Huber.
- Hacker, W. (2009). *Arbeitsgegenstand Mensch: Psychologie dialogisch-interaktiver Erwerbsarbeit: Ein Lehrbuch*. Pabst Science Publishers.

- Hacker, W. (2017). Belastung – Tätigkeit – Beanspruchung: Ein ungeklärtes Wirkungsgefüge? *Psychologie des Alltagshandelns*, 10(1), 33–40.
http://www.allgemeine-psychologie.info/wp/wp-content/uploads/2019/03/03_hacker.pdf
- Hacker, W., Fritzsche, B., Richter, P. & Iwanowa, A. (1995). *Tätigkeitsbewertungssystem (TBS): Verfahren zur Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitstätigkeiten. Mensch-Technik-Organisation: Bd. 7.* vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich; Teubner.
- Hacker, W. & Richter, P. (1984). *Psychische Fehlbeanspruchung: Psychische Ermüdung, Monotonie, Sättigung und Streß* (2. Aufl.). *Spezielle Arbeits- und Ingenieurpsychologie in Einzeldarstellungen: Bd. 2.* Springer.
- Hacker, W. & Sachse, P. (2014). *Allgemeine Arbeitspsychologie: Psychische Regulation von Tätigkeiten* (3. Aufl., Bd. 58). Hogrefe.
- Hacker, W., Schöppe, B., Grüllich, K. & Wachter, B. (1999). Handlungsregulation: Zum Einfluss von Aufgabenstellung, Aufgabenkomplexität und handlungsbezogenen Persönlichkeitsmerkmalen auf das Lösen eines Sequenzproblems. *Zeitschrift für Psychologie*, 207(1), 35–53.
- Hacker, W., Slanina, K. & Scheuch, K. (2015). Einmischen: Verhältnisprävention arbeitsbedingter psychischer Belastung anstatt Symptomtherapie - Aber wie? In R. Wieland, O. Strohm, W. Hacker & P. Sachse (Hrsg.), *Wir müssen uns einmischen: Arbeitspsychologie für den Menschen* (S. 58–68). Asanger.
- Hacker, W., Steputat-Rätze, A. & Pietrzyk, U. (2020). Verhältnis- und verhaltenspräventives Gestalten dialogisch-interaktiver Erwerbsarbeit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 74(1), 23–33. <https://doi.org/10.1007/s41449-020-00187-x>
- Hackman, J. R. (1969). Toward understanding the role of tasks in behavioral research. *Acta Psychologica*, 31(2), 97–128. [https://doi.org/10.1016/0001-6918\(69\)90073-0](https://doi.org/10.1016/0001-6918(69)90073-0)
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley.
- Hamborg, K.-C. & Holling, H. (Hrsg.). (2003). *Innovative Personal- und Organisationsentwicklung*. Hogrefe.
<https://elibrary.hogrefe.de/book/99.110005/9783840917981>

- Hammond, C. (2005). The Wider Benefits of Adult Learning: An Illustration of the Advantages of Multi-method Research. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(3), 239–255. <https://doi.org/10.1080/13645570500155037>
- Handel, M. J. (2016). The O*NET content model: strengths and limitations. *Journal for Labour Market Research*, 49(2), 157–176. <https://doi.org/10.1007/s12651-016-0199-8>
- Häring, K., Gartzten, T., Gartzten-Wiegand, U., Grandpierre, A., Lehnen, M., Moser, M., Mühlbradt, T., Mynarek, F., Neumann, T., Özel, M., Schürings, O., Unger, H. & Wilhelm, J. (2022). Selbstorganisationskompetenzen für die Arbeitswelt 4.0. In V. Nitsch, C. Brandl, R. Häußling, J. Lemm, T. Gries & B. Schmenk (Hrsg.), *Digitalisierung der Arbeitswelt im Mittelstand: Ergebnisse und best practice* (S. 193–227). Morgan Kaufmann. https://doi.org/10.1007/978-3-662-64803-2_7
- Harvey, R. J. (1991). Job analysis. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Hrsg.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2. Aufl., S. 71–163). Consulting Psychologists Press.
- Harvey, R. J. & Wilson, M. A. (2000). Yes Virginia, there is an objective reality in job analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 829–854. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200011\)21:7<829::AID-JOB30>3.0.CO;2-4](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200011)21:7<829::AID-JOB30>3.0.CO;2-4)
- Häusser, J. A., Mojzisch, A. & Schulz-Hardt, S. (2011). Endocrinological and psychological responses to job stressors: an experimental test of the job demand-control model. *Psychoneuroendocrinology*, 36(7), 1021–1031. <https://doi.org/10.1016/j.psyneuen.2010.12.016>
- Häusser, J. A., Mojzisch, A., Niesel, M. & Schulz-Hardt, S. (2010). Ten years on: A review of recent research on the Job Demand–Control (-Support) model and psychological well-being. *Work & Stress*, 24(1), 1–35. <https://doi.org/10.1080/02678371003683747>
- 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*, 1, 23–31.
- Hell, B., Ptok, C. & Schuler, H. (2007). Methodik zur Ermittlung und Validierung von Anforderungen an Studierende (MEVAS): Anforderungsanalyse für das Fach Wirtschaftswissenschaften. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 51(2), 88–95. <https://doi.org/10.1026/0932-4089.51.2.88>
- Heller, K. A. & Perleth, C. (2008). The Munich high ability test battery (MHBT): A multidimensional, multimethod approach. *Psychology Science*, 50(2), 173–188.

- Hermeier, B., Heupel, T. & Fichtner-Rosada, S. (Hrsg.). (2019). *FOM-Edition. Arbeitswelten der Zukunft*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23397-6>
- Heyse, V. (2017). KODE® und KODE ®X – Kompetenzen erkennen, um Kompetenzen gezielt zu entwickeln und zu bestärken. In J. Erpenbeck, L. Rosenstiel, S. Grote & W. Sauter (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis* (3. Aufl., S. 245–273). Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.
- Heyse, V. & Erpenbeck, J. (2004). *Kompetenztraining: 64 Informations- und Trainingsprogramme* (1. Aufl.). Schäffer-Poeschel.
- Höft, S., Hessemmer, M. K. & Danner, D. (2023). Anforderungsanalyse für ein interviewbasiertes Personalauswahlsystem bei der Bundesagentur für Arbeit. In S. Schulte & M. Hiltmann (Hrsg.), *Eignungsdiagnostische Interviews: Standards der professionellen Interviewführung* (S. 539–559). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-38720-4_23
- Höft, S. & Kersting, M. (2018). Anforderungsprofil, Verhaltensbeobachtung und Verhaltensbeurteilung. In Diagnostik- und Testkuratorium (Hrsg.), *Personalauswahl kompetent gestalten: Grundlagen und Praxis der Eignungsdiagnostik nach DIN 33430* (S. 27–63). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-53772-5_2
- Höft, S., Püttner, I. & Kersting, M. (2018). Anforderungsanalyse, Verfahren der Eignungsbeurteilung sowie rechtliche Rahmenbedingungen. In Diagnostik- und Testkuratorium (Hrsg.), *Personalauswahl kompetent gestalten: Grundlagen und Praxis der Eignungsdiagnostik nach DIN 33430* (S. 95–153). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-53772-5_4
- Höge, T. (2011). Perceived flexibility requirements at work and the entreployee-work-orientation: Concept and measurement. *Psychology of Everyday Activity*, 4(1), 3–21.
- Höß, O., Weisbecker, A., Specht, T. & Drawehn, J. (2007). Migration zu serviceorientierten Architekturen — top-down oder bottom-up? *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 44(5), 39–46. <https://doi.org/10.1007/BF03341123>
- Hough, L. M. (2001). I/Owes its advances to personality. In B. W. Roberts & R. Hogan (Hrsg.), *Personality psychology in the workplace* (S. 19–44). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10434-001>
- Hough, M. (2014). *Counselling skills and theory* (4. Aufl.). Hodder Education.

- Ijeoma, H. S., Eketu, C. A. & Amah, E. (2020). The impact of entrepreneurial motives on adaptability and resilience of SMEs in rivers state. *International Journal of Advanced Academic Research*, 6(3), 65–82.
- Irfan, M., Khan, S. Z., Hassan, N., Hassan, M., Habib, M., Khan, S. & Khan, H. H. (2021). Role of Project Planning and Project Manager Competencies on Public Sector Project Success. *Sustainability*, 13(3), 1421. <https://doi.org/10.3390/su13031421>
- Jäger, A. O., Süß, H.-M. & Beauducel, A. (1997). *Berliner Intelligenzstruktur-Test: BIS-Test*. Hogrefe.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 219–229. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.2.219>
- John & Raven, J. (2003). Raven Progressive Matrices. In R. S. McCallum (Hrsg.), *Handbook of Nonverbal Assessment* (S. 223–237). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-0153-4_11
- Johns, G. (2006). The Essential Impact of Context on Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386–408. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208687>
- Johnson, J. W. & Carter, G. W. (2010). Validating Synthetic Validation: Comparing Traditional and Synthetic Validity Coefficients. *Personnel Psychology*, 63(3), 755–795. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01186.x>
- Johnson, J. W., Steel, P., Scherbaum, C. A., Hoffman, C. C., Richard Jeanneret, P. & Foster, J. (2010). Validation is like Motor Oil: Synthetic is better. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(3), 305–328. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01245.x>
- Karasek, R. A., JR. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Karasek, R. A., JR., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P. & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322–355. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.322>
- Kasl, S. V. (1998). Measuring job stressors and studying the health impact of the work environment: An epidemiologic commentary. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 390–401. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.390>

- Kaudela-Baum, S. & Nagel, E. (2018). Führung lernen – Reflexionsfähigkeit entwickeln. In S. Kaudela-Baum, E. Nagel, P. Bürkler & V. Glanzmann (Hrsg.), *Führung lernen* (S. 13–22). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56312-0_2
- Kauffeld, S. (Hrsg.). (2019). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6>
- Kauffeld, S. & Grohmann, A. (2019). Personalauswahl. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (S. 139–165). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6_6
- Kauffeld, S. & Martens, A. (2019). Arbeitsanalyse und -gestaltung. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (S. 261–303). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6_10
- Kauffeld, S. & Paulsen, H. F. (2018). *Kompetenzmanagement in Unternehmen: Kompetenzen beschreiben, messen, entwickeln und nutzen*. Kohlhammer Verlag.
- Kelava, A. & Moosbrugger, H. (2012). Deskriptivstatistische Evaluation von Items (Itemanalyse) und Testwertverteilungen. In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Springer-Lehrbuch. Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (76-102). Springer.
- Kersting, M. & Birk, M. (2011). Zur zweifelhaften Validität und Nützlichkeit von Anforderungsanalysen für die Interpretation eignungsdiagnostischer Daten. In P. Gelléri & C. Winter (Hrsg.), *Potenziale der Personalpsychologie: Einfluss personaldiagnostischer Maßnahmen auf den Berufs- und Unternehmenserfolg* (S. 83–95). Hogrefe. http://kersting-internet.de/pdf/Kersting_Birk_in_Gelleri_Winter_2011_Anforderungsanalysen_83-95.pdf
- Klehe, U.-C. (2004). Choosing How to Choose: Institutional Pressures Affecting the Adoption of Personnel Selection Procedures. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(4), 327–342. <https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2004.00288.x>
- Klein, M. (2006). *Vergleich von arbeits- und anforderungsanalytischen Verfahren hinsichtlich ihres Nutzens für die Personalauswahl* [Diplomarbeit]. Philipps-Universität, Marburg.
- Klippert, J., Anlauff, W. & Hartwich, H. D. (2015). Ansätze branchenspezifischer Personalarbeit und Arbeitsgestaltung zur Bewältigung des demografischen Wandels. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (GfA) (Hrsg.) *VerANTWORTung für die Arbeit der Zukunft*. Bericht zum 61. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 25.–27. Februar 2015. GfA-Press, Dortmund, Beitrag A.1.12

- Klotter, C. (1998). Historische und aktuelle Entwicklungen der Prävention und Gesundheitsförderung – Warum Verhaltensprävention nicht ausreicht. In R. Oesterreich & W. Volpert (Hrsg.), *Schriften zur Arbeitspsychologie: Bd. 59. Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen: Konzepte, Ergebnisse und Werkzeuge zur Arbeitsgestaltung* (S. 19–49). Huber. <http://www.dr-rainer-oesterreich.de/BuchGesundArbeitsBedingungen.pdf>
- Kluwe, R. H. (2006). Informationsaufnahme und Informationsverarbeitung. In B. Zimolong & U. Konradt (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie: Bd. 2. Ingenieurpsychologie: Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie* (S. 35–70). Hogrefe.
- Koch, A. (2010). *Die Task-Analysis-Tools (TAToo)-Entwicklung, empirische und praktische Prüfungen eines Instrumentes für Anforderungsanalysen* [Dissertation]. Technische Universität Dresden, Dresden. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:14-qucosa-39031>
- Koch, A. & Westhoff, K. (2012). *Task-Analysis-Tools (TAToo): Schritt für Schritt Unterstützung zur erfolgreichen Anforderungsanalyse*. Pabst Science Publishers.
- Korunka, C. & Kubicek, B. (2013). Beschleunigung im Arbeitsleben – neue Anforderungen und deren Folgen. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, G. Junghanns & M. Morschhäuser (Hrsg.), *Immer schneller, immer mehr: Psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit* (S. 17–39). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-01445-2_2
- Kratzer, N. & Dunkel, W. (2013). Neue Steuerungsformen bei Dienstleistungsarbeit – Folgen für Arbeit und Gesundheit. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, G. Junghanns & M. Morschhäuser (Hrsg.), *Immer schneller, immer mehr: Psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit* (S. 41–61). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-01445-2_3
- Kristensen, T. S. (1995). The demand-control-support model: Methodological challenges for future research. *Stress Medicine*, *11*(1), 17–26. <https://doi.org/10.1002/smi.2460110104>
- Kristensen, T. S., Bjorner, J. B., Christensen, K. B. & Borg, V. (2004). The distinction between work pace and working hours in the measurement of quantitative demands at work. *Work & Stress*, *18*(4), 305–322. <https://doi.org/10.1080/02678370412331314005>

- Krüger, C., Utte, A. & Rowold, J. (2015). Arbeits- und Anforderungsanalyse. In Rowold (Hrsg.), *Human Resource Management* (S. 59–71). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-662-45983-6_7
- Krumm, S., Mertin, I. & Dries, C. (2012). *Kompetenzmodelle. Praxis der Personalpsychologie: Bd. 27*. Hogrefe.
<https://elibrary.hogrefe.de/book/99.110005/9783840923920>
- Krumm, S., Schmidt-Atzert, L. & Amelang, M. (2021a). Diagnostik in der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie. In L. Schmidt-Atzert, S. Krumm & M. Amelang (Hrsg.), *Psychologische Diagnostik* (6. Aufl., S. 567–642). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-662-61643-7_6
- Krumm, S., Schmidt-Atzert, L. & Amelang, M. (2021b). Diagnostische Strategien und Evaluation des Vorgehens. In L. Schmidt-Atzert, S. Krumm & M. Amelang (Hrsg.), *Psychologische Diagnostik* (6. Aufl., S. 527–565). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-662-61643-7_5
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (3. Aufl.). *Grundlagentexte Methoden*. Beltz.
- LaPolice, C. C., Carter, G. W. & Johnson, J. W. (2008). Linking O*NET Descriptors to Occupational Literacy Requirements using Job Component Validation. *Personnel Psychology*, 61(2), 405–441. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00118.x>
- Larrabee, J. H., Wu, Y., Persily, C. A., Simoni, P. S., Johnston, P. A., Marcischak, T. L., Mott, C. L. & Gladden, S. D. (2010). Influence of stress resiliency on RN job satisfaction and intent to stay. *Western Journal of Nursing Research*, 32(1), 81–102.
<https://doi.org/10.1177/0193945909343293>
- Lau, A. W. & Pavett, C. M. (1980). The Nature of Managerial Work: A Comparison of Public- and Private-Sector Managers. *Group & Organization Studies*, 5(4), 453–466.
<https://doi.org/10.1177/105960118000500406>
- Leontjew, A. N. (1977). *Probleme der Entwicklung des Psychischen* (2. Aufl.). *Fischer-Athenäum-Taschenbücher Sozialwissenschaften, Psychologie: Bd. 4018*. Athenaeum Verlag.
- Levine, E. L. (1983). *Everything you always wanted to know about job analysis: And more: a job analysis primer*. Mariner Publ. Co.
- Lienert, G. A. & Raatz, U. (1998). *Testaufbau und Testanalyse* (6. Aufl., Studienausg.). Beltz.
- Likert, R., & Bowers, D. G. (1969). Organizational theory and human resource accounting. *American Psychologist*, 24(6), 585.

- Longwani, M. & Kroon, J. (2018). Managers' listening skills, feedback skills and ability to deal with interference: A subordinate perspective. *Acta Commercii*, 18(1), 1–12.
<https://doi.org/10.4102/ac.v18i1.533>
- Lüders, E. & Pleiss, C. (1998). Werkzeuge gesundheitsgerechter Arbeitsgestaltung – Von der Analyse zur Praxis. In R. Oesterreich & W. Volpert (Hrsg.), *Schriften zur Arbeitspsychologie: Bd. 59. Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen: Konzepte, Ergebnisse und Werkzeuge zur Arbeitsgestaltung* (S. 173–210). Huber.
- Luthans, F., Welsh, D. H. & Taylor, L. A. (1988). A Descriptive Model of Managerial Effectiveness. *Group & Organization Studies*, 13(2), 148–162.
<https://doi.org/10.1177/105960118801300203>
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H. & Carroll, S. J. (1965). The Job(s) of Management. *Industrial Relations*, 4(2), 97–110. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1965.tb00922.x>
- Mayer, K. (2019). *Anforderungsanalyse, Konstrukte und Prozeduren der psychologischen Eignungsdiagnostik* (1. Aufl., digitale Originalausgabe). GRIN Verlag.
<https://www.grin.com/document/459077>
- Mayring, P. (1994). Qualitative Inhaltsanalyse. In A. Boehm, A. Mengel & T. Muhr (Hrsg.), *Texte verstehen : Konzepte, Methoden, Werkzeuge* (S. 159–175). UVK Univ.-Verl. Konstanz.
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J. & Yates, J. (2013). The Autonomy Paradox: The Implications of Mobile Email Devices for Knowledge Professionals. *Organization Science*, 24(5), 1337–1357. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806>
- McCormick, E. J., Jeanneret, P. R. & Mecham, R. C. (1972). A study of job characteristics and job dimensions as based on the Position Analysis Questionnaire (PAQ). *Journal of Applied Psychology*, 56(4), 347–368. <https://doi.org/10.1037/h0033099>
- Mehlich, P. (2012). Anforderungsanalysen mittels Critical Incident Technique. In M. T. Thielsch (Hrsg.), *Praxis der Wirtschaftspsychologie: Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung* (S. 45–56). Verl.-Haus Monsenstein und Vannerdat.
- Mesmer-Magnus, J. R. & DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 535–546.
<https://doi.org/10.1037/a0013773>
- Metz, A.-M. & Rothe, H.-J. (2017). *Screening psychischer Arbeitsbelastung: Ein Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12572-1>
- Meyer, M., Mayrhofer, W. & Steyrer, J. (2005). *Macht? Erfolg? Reich? Glücklich? Einflussfaktoren auf Karrieren*. Linde Verlag.

- Mierke, K. & Gansen-Ammann, D.-N. (2017). *Networking-Kompetenz im Job: Psychologisches Kommunikationswissen für Berufseinstieg und Karriere*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-15240-6>
- Miers, M. E., Rickaby, C. E. & Pollard, K. C. (2007). Career choices in health care: is nursing a special case? A content analysis of survey data. *International Journal of Nursing Studies*, 44(7), 1196–1209. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2006.04.010>
- Moldzio, T., Peiffer, H., Dreier, K., Gergovska, T., Reiner, A. & Felfe, J. (2019). *Arbeitsbezogene Belastbarkeits- und Gewissenhaftigkeitsskalen (ABGS): Zur gezielten Erfassung der zwei entscheidenden Big-Five-Faktoren im beruflichen Kontext*. Hogrefe.
- Moosbrugger, H. & Kelava, A. (2012). Qualitätsanforderungen an einen psychologischen Test (Testgütekriterien). In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Springer-Lehrbuch. Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (S. 7–26). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-20072-4_2
- Morgeson, F. P., Brannick, M. T. & Levine, E. L. (2020). *Job and Work Analysis: Methods, Research, and Applications for Human Resource Management* (3. Aufl.). SAGE Publications. <https://sk.sagepub.com/books/job-and-work-analysis-3e>
<https://doi.org/10.4135/9781071872536>
- Morgeson, F. P. & Dierdorff, E. C. (2011). Work analysis: From technique to theory. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 2: Selecting and developing members for the organization* (S. 3–41). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12170-001>
- Moritz, A., & Rimbach, F. (2006). *Soft Skills für Young Professionals: alles, was Sie für Ihre Karriere brauchen*. Gabal Verlag GmbH.
- Moser, K., Donat, M., Schuler, H. & Funke, U. (1989). Gütekriterien von Arbeitsanalysen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 43(2), 65–72.
- Mossholder, K. W. & Arvey, R. D. (1984). Synthetic validity: A conceptual and comparative review. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 322–333. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.2.322>
- Moudatsou, M., Stavropoulou, A., Philalithis, A. & Koukouli, S. (2020). The Role of Empathy in Health and Social Care Professionals. *Healthcare*, 8(1), 26. <https://doi.org/10.3390/healthcare8010026>

- Mulder, M., Wesselink, R. & Bruijstens, H. C. J. (2005). Job profile research for the purchasing profession. *International Journal of Training and Development*, 9(3), 185–204. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2005.00230.x>
- Mulenga, I. M. (2015). Curriculum Design in Contemporary Teacher Education: What Makes Job Analysis a Vital Preliminary Ingredient? *International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)*, 2(1), 39–51.
- Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J. & Reiter-Palmon, R. (2000). Development of Leadership Skills: Experience and Timing. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 87–114. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00044-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00044-2)
- Mumford, T. V., Campion, M. A. & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154–166. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.005>
- Murphy, K. R. & Deshon, R. (2000). Interrater Correlations do not estimate the Reliability of Job Performance Ratings. *Personnel Psychology*, 53(4), 873–900. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb02421.x>
- Mustapha, V. (2020). *Eine ganzheitliche Arbeitsanalyse, -bewertung und -gestaltung mit dem Leitbild der „vollständigen Tätigkeit“ – Eine Konstruktanalyse und Vorgehensentwicklung* [Dissertation]. Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Halle (Saale).
- Mustapha, V. & Schweden, F. (2021). *Arbeitsanalyse – Arbeitsbewertung – Arbeitsgestaltung: Anforderungen der Gegenwart und Zukunft bewältigen*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33129-0>
- Nachtwei, J., Schermuly, C. C., Schölmerich, F. & Uedelhoven, S. (2012). Assessment Center: Plädoyer für mehr Sorgfalt. *Human Resources Manager*, 5, 72–74.
- National Center for O*NET Development. (2023, 9. Februar). *O*NET Resource Center*. <https://www.onetcenter.org/>
- Nerdinger, F. W. (2016). *Kundenorientierung. Praxis der Personalpsychologie: Bd. 4*. Hogrefe.
- Nerdinger, F. W. (2017). Anforderungsanalysen. In D. E. Krause (Hrsg.), *Personalauswahl: Die wichtigsten diagnostischen Verfahren für das Human Resources Management* (S. 71–89). Springer.
- Nieß, C. & Zacher, H. (2015). Openness to experience as a predictor and outcome of upward job changes into managerial and professional positions. *PloS one*, 10(6), e0131115. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0131115>

- Oberfield, Z. W. (2010). Rule Following and Discretion at Government's Frontlines: Continuity and Change during Organization Socialization. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4), 735–755.
<https://doi.org/10.1093/jopart/mup025>
- Obermann, C. (2018). *Assessment Center: Entwicklung, Durchführung, Trends Mit neuen originalen AC-Übungen* (6. Aufl.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18716-3>
- Obermann, C. & Solga, M. (2018). *Jobinterviews professionell führen: Über 400 Interviewfragen für die erfolgreiche Bewerberauswahl*. Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-18714-9>
- Oesterreich, R. & Volpert, W. (1987). Handlungstheoretisch orientierte Arbeitsanalyse. In U. Kleinbeck (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie: Themenbereich D Praxisgebiete ; Ser. 3 Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie ; Bd. 1. Arbeitspsychologie* (S. 43–73). Hogrefe.
- Oesterreich, R., Leitner, K. & Resch, M. (2000). *Analyse psychischer Anforderungen und Belastungen in der Produktionsarbeit: Das Verfahren RHIA/VERA-Produktion Handbuch*. Hogrefe.
- Onpulson. (2022, 9. Oktober). *Multitasking - Onpulson*.
<https://www.onpulson.de/lexikon/multitasking/>
- Ospina, J. H., Langford, T. A., Henry, K. L. & Nelson, T. Q. (2019). Using Job Analysis Techniques to Understand Training Needs for Promotores de Salud. *Health Promotion Practice*, 20(3), 455–465. <https://doi.org/10.1177/1524839918763584>
- Ostapczuk, M., Musch, J. & Lieberei, W. (2011). Der „Analytische Test“: Validierung eines neuen eignungsdiagnostischen Instruments zur Erfassung von schlussfolgerndem Denken. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 55(1), 1–16.
<https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000031>
- Oubaid, V. (2021). Psychologische Auswahl von Spitzenpersonal - Eignung für das Cockpit der Deutschen Lufthansa, Übertragbarkeit auf die Medizin. In H. Naegler & M. Garbsch (Hrsg.), *Personalmanagement im Krankenhaus* (5. Aufl., S. 196–202). Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.
- Patanakul, P. & Milosevic, D. (2008). A competency model for effectiveness in managing multiple projects. *The Journal of High Technology Management Research*, 18(2), 118–131. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2007.12.006>

- Patterson, F., Ferguson, E., & Thomas, S. (2008). Using job analysis to identify core and specific competencies: implications for selection and recruitment. *Medical education*, 42(12), 1195-1204.
- Peng, Y. & Mao, C. (2015). The Impact of Person–Job Fit on Job Satisfaction: The Mediator Role of Self Efficacy. *Social Indicators Research*, 121(3), 805–813. <https://doi.org/10.1007/s11205-014-0659-x>
- Penley, L. E., Alexander, E. R., Jernigan, I. E. & Henwood, C. I. (1991). Communication Abilities of Managers: The Relationship to Performance. *Journal of Management*, 17(1), 57–76. <https://doi.org/10.1177/014920639101700105>
- Perroni, F., Guidetti, L., Cignitti, L. & Baldari, C. (2014). Psychophysiological Responses of Firefighters to Emergencies: A Review. *The Open Sports Sciences Journal*, 7(1), 8–15. <https://doi.org/10.2174/1875399X01407010008>
- Peterson, N. G., Mumford, M. D., Borman, W. C., Jeanneret, P. R., Fleishman, E. A., Levin, K. Y., Campion, M. A., Mayfield, M. S., Morgeson, F. P., Pearlman, K., Gowing, M. K., Lancaster, A. R., Silver, M. B. & Dye, D. M. (2001). Understanding work using the Occupational Information Network (O* NET): Implications for practice and research. *Personnel Psychology*, 54(2), 451–492. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00100.x>
- Peterson, N. G., Wise, L. L., Arabian, J. & Hoffman, R. G. (2001). Synthetic Validation and Validity Generalization: When Empirical Validation is Not Possible. In J. P. Campbell & D. J. Knapp (Hrsg.), *Exploring the Limits in Personnel Selection and Classification* (S. 411–451). Psychology Press.
- Pine, B. J., Peppers, D. & Rogers, M. (2010). *Do You Want to Keep Your Customers Forever? Harvard Business Review Classics*. Harvard Business Review Press.
- Pixner, J. (2008). *Erfolgskritische Anforderungen im Hochschulstudium: Entwicklung und Validierung eines Analyseverfahrens* [Inaugural-Dissertation]. Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Freiburg im Breisgau.
- Plank, R. E. & Reid, D. A. (1994). The Mediating Role of Sales Behaviors: An Alternative Perspective of Sales Performance and Effectiveness. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14(3), 43–45.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

- Pongtanalert, K. & Assarut, N. (2022). Entrepreneur Mindset, Social Capital and Adaptive Capacity for Tourism SME Resilience and Transformation during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 14(19), 12675. <https://doi.org/10.3390/su141912675>
- Pümper, J., Hartmannsgruber, K. & Frese, M. (1995). KFZA. Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 39(3), 125–131.
- Pylväs, L., Nokelainen, P. & Roisko, H. (2015). The role of natural abilities, intrinsic characteristics, and extrinsic conditions in air traffic controllers' vocational development. *Journal of Workplace Learning*, 27(3), 241–263. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2013-0049>
- Quass, P. & Raum, H. (1973). Zur Problematik der Begriffsfassung von Arbeitsanforderungen, ihrer Erfäßbarkeit und praktischen Bedeutung. In W. Hacker, P. Quass, H. Raum & H.-J. Schulz (Hrsg.), *Psychologische Arbeitsuntersuchungen*. (S. 42–74). VEB Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- Rau, R. (2010). Befragung oder Beobachtung oder beides gemeinsam? — Welchen Instrumenten ist der Vorzug bei Untersuchungen zur psychischen Belastung und Beanspruchung zu geben? *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie*, 60(9), 294–301. <https://doi.org/10.1007/BF03344299>
- Rau, R. (2019). Zum Stellenwert von Erholung in der Welt der "Arbeit 4.0". In R. Romahn (Hrsg.), *Arbeitszeit gestalten: Wissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis* (2. Aufl., S. 61–77). Metropolis Verlag für Ökonomie, Gesellschaft und Politik.
- Rau, R. (2023). *Zusatzmodul zur Analyse und Bewertung der Arbeitsintensität (Z-AI): [Unveröffentlichtes Verfahren]*.
- Rau, R. & Göllner, C. (2018). Rahmenmodell der Arbeitsintensität als objektiv bestehende Anforderung. *Arbeit*, 27(2), 151–174. <https://doi.org/10.1515/arbeit-2018-0012>
- Rau, R. & Göllner, M. (2019). Erreichbarkeit gestalten, oder doch besser die Arbeit? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 63(1), 1–14. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000284>
- Rau, R., Handrick, S. & Richter, P. (1992). Psychologische Anforderungsanalyse und Trainingsgestaltung bei Dispatchern. *Wissenschaftliche Berichte / Technische Hochschule Zittau*, 33(Nr. 1355-1402), 105–108.
- Rau, R. & Hoppe, J. (2020). *iga.Report41: Neue Technologien und Digitalisierung in der Arbeitswelt. Erkenntnisse für die Prävention und Betriebliche Gesundheitsförderung*. <https://www.iga->

- info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Reporte/Dokumente/iga-Report_41_Digitalisierung.pdf
- Rau, R., Schweden, F., Hoppe, J. & Hacker, W. (2021). *Verfahren zur Tätigkeitsanalyse und -gestaltung bei mentalen Arbeitsanforderungen (TAG-MA)*. Asanger.
- Reimann, G. (2005). *Vom Rinnsal zum Strom: die DIN 33430 bahnt sich ihren Weg*.
<https://doi.org/10.23668/psycharchives.11336>
- Rew, M. & Ferns, T. (2005). A balanced approach to dealing with violence and aggression at work. *British Journal of Nursing (Mark Allen Publishing)*, 14(4), 227–232.
<https://doi.org/10.12968/bjon.2005.14.4.17609>
- Richter, G. (2010). *Toolbox Version 1.2: Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen. Forschung Projekt F 1965*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin BAuA.
- Richter, G., Henkel, D., Rau, R. & Schütte, M. (2014). Beschreibung psychischer Belastungsfaktoren bei der Arbeit. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung: Erfahrungen und Empfehlungen* (S. 163–186). Erich Schmidt Verlag.
- Richter, P. & Hacker, W. (1998). *Belastung und Beanspruchung: Stress, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben* (1. Aufl.). Asanger.
- Richter, P. & Hacker, W. (2017). *Belastung und Beanspruchung: Stress, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben* (5. Aufl.). Asanger.
- Richter, P., Hemmann, E., Merboth, H., Fritz, S., Hansgen, C. & Rudolf, M. (2000). Das Erleben von Arbeitsintensität und Tätigkeitsspielraum - Entwicklung und Validierung eines Fragebogens zur orientierenden Analyse (FIT). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 44(3), 129–139. <https://doi.org/10.1026//0932-4089.44.3.129>
- Rigolizzo, M. (2019). Ready and willing to learn: exploring personal antecedents to taking on learning challenges. *Journal of Workplace Learning*, 31(4), 289–304.
<https://doi.org/10.1108/JWL-08-2018-0101>
- Rohmert, W. (1984). Das Belastungs-Beanspruchungskonzept. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 38(4), 193–200.
- Rohmert, W. & Rutenfranz, J. (1975). *Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen*. Bundesministerium für Arbeit.

- Rosenshine, B. (1968). To explain: A review of research. *Educational Leadership*, 26(3), 303–309.
- Roters, K., Bernstorff, C. von & Nachtwei, J. (2017). Aller Anfang ist schwer – oder ? Fünf Möglichkeiten, Anforderungs-Analysen im Vertrieb zu verbessern. In R. Beyer, B. Krause & J. Nachtwei (Hrsg.), *Empirische Evaluationsmethoden: Band 21: Workshop 2016* (S. 41–58). Zentrum für empirische Evaluationsmethoden e.V. (ZeE).
- Rudolph, E., Schönfelder, E. & Hacker, W. (1987). *Tätigkeitsbewertungssystem - Geistige Arbeit TBS-GA: Handanweisung*. Psychodiagnostisches Zentrum.
- Ruin, S. (2018). Ansätze und Verfahren der Kategorienbildung in der qualitativen Inhaltsanalyse. In H. Aschebrock & G. Stibbe (Hrsg.), *Schulsportforschung: Wissenschaftstheoretische und methodologische Reflexionen* (1. Aufl., S. 119–134). Waxmann Verlag GmbH.
- Ryschka, J., Solga, M., & Mattenkloft, A. (Hrsg.). (2011). *Praxishandbuch Personalentwicklung: Instrumente, Konzepte, Beispiele*. Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6384-0>
- Sackett, P. R. & Laczko, R. M. (2003). Job and Work Analysis. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski & I. B. Weiner (Hrsg.), *Handbook of Psychology: Volume 12: Industrial and Organizational Psychology* (S. 21–37). Wiley.
- Salas, E., Burke, C. S. & Cannon-Bowers, J. A. (2000). Teamwork: emerging principles. *International Journal of Management Reviews*, 2(4), 339–356.
<https://doi.org/10.1111/1468-2370.00046>
- 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(2), 53–63. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2008.10.002>
- 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(1), 397–425.
<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100401>
- Sanderson, K. R., Bruk-Lee, V., Viswesvaran, C., Gutierrez, S. & Kantrowitz, T. (2013). Multitasking: Do preference and ability interact to predict performance at work? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 556–563.
<https://doi.org/10.1111/joop.12025>
- Sarkar, B. B. & Kundu, P. (2007). Intelligent Negotiating Agent in Steel Procurement Process. In S. Arivazhagan & H. Selvaraj (Hrsg.), *International Conference on Computational Intelligence and Multimedia Applications, 2007: ICCIMA 2007 ; 13 -*

- 15 Dec. 2007, Sivakasi, Tamil Nadu [i.e. Nadu], India ; proceedings (S. 93–97). IEEE Computer Society. <https://doi.org/10.1109/ICCIMA.2007.374>
- Sauter, W. & Staudt, F.-P. (2016). Kompetenzmodelle. In W. Sauter & F.-P. Staudt (Hrsg.), *essentials. Strategisches Kompetenzmanagement 2.0* (S. 9–19). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-11294-3_2
- Schaarschmidt, U. (2006). AVEM - ein persönlichkeitsdiagnostisches Instrument für die berufsbezogene Rehabilitation. In Arbeitskreis Klinische Psychologie in der Rehabilitation BDP (Hrsg.), *Psychologische Diagnostik-Weichenstellung für den Reha-Verlauf* (S. 59–82). Deutscher Psychologen Verlag.
- Schaper, N. (2000). *Gestaltung und evaluation arbeitsbezogener Lernumgebungen* [Habilitationsschrift]. Ruprecht-Karls-Universität, Heidelberg.
- Schaper, N. (2019a). Arbeitsanalyse und -bewertung. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 385–410). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4_21
- Schaper, N. (2019b). Aus- und Weiterbildung: Konzepte der Trainingsforschung. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 509–539). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4_26
- Schaper, N. (2019c). Theoretische Modelle des Arbeitshandelns. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 359–383). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4_20
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaupensteiner, T. (2012). *Reflexionsfähigkeit als Schlüsselkompetenz im kaufmännischen Unterricht* [Diplomarbeit]. Karl-Franzens-Universität Graz, Graz.
- Scheele, B. & Groeben, N. (1988). *Dialog-Konsens-Methoden zur Rekonstruktion Subjektiver Theorien: Die Heidelberger Struktur - Lege - Technik (SLT), konsensuale Ziel - Mittel - Argumentation und kommunikative Flußdiagramm - Beschreibung von Handlungen*. Francke.
- Scherbaum, C. A. (2005). Synthetic Validity: Past, Present, and Future. *Personnel Psychology*, 58(2), 481–515. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00547.x>

- Schlink, S. & Walther, E. (2007). Kurz und gut: Eine deutsche Kurzskaala zur Erfassung des Bedürfnisses nach kognitiver Geschlossenheit. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 38(3), 153–161. <https://doi.org/10.1024/0044-3514.38.3.153>
- Schlund, S., Hämmerle, M., & Strölin, T. (2014). *Industrie 4.0 eine Revolution der Arbeitsgestaltung: Wie Automatisierung und Digitalisierung unsere Produktion verändern wird*. Fraunhofer.
- Schmal, J. (2018). Reflexionsfähigkeit in Pflegeausbildung und -studium fördern. *Pflegezeitschrift*, 71(1-2), 52–55. <https://doi.org/10.1007/s41906-018-0369-0>
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>
- Schmidt, F. L., Oh, I.-S. & Shaffer, J. A. (2016). *The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 100 Years of Research Findings*. <https://home.ubalt.edu/tmitch/645/session%204/Schmidt%20&%20Oh%20MKUP%200validity%20and%20util%20100%20yrs%20of%20research%20Wk%20PPR%202016.pdf>
- Schmidt-Atzert, L., Krumm, S. & Amelang, M. (Hrsg.). (2021). *Psychologische Diagnostik* (6. Aufl.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-61643-7>
- Schmidt-Atzert, L., Krumm, S. & Kersting, M. (2018). Evaluation der Eignungsbeurteilung. In Diagnostik- und Testkuratorium (Hrsg.), *Personalauswahl kompetent gestalten: Grundlagen und Praxis der Eignungsdiagnostik nach DIN 33430* (S. 189–221). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-53772-5_6
- Schreier, M. (2014). Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 15(1). <https://doi.org/10.17169/fqs-15.1.2043>
- Schuler, H. (1989). Some advantages and problems of job analysis. In M. Smith & I. T. Robertson (Hrsg.), *Advances in Selection and Assessment* (S. 31–42). Wiley.
- Schuler, H. (2014). Arbeits- und Anforderungsanalyse. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. Aufl., S. 61–98). Hogrefe.
- Schuler, H. & Funke, U. (1998). Diagnose beruflicher Eignung und Leistung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (2. Aufl., S. 235–283). Huber.

- Schuler, H. & Höft, S. (2004). Diagnose beruflicher Eignung und Leistung. In H. Schuler (Hrsg.), *Aus dem Programm Huber. Lehrbuch Organisationspsychologie* (3. Aufl., S. 439–532). Huber.
- Schuler, H. & Prochaska, M. (2001). *LMI Leistungsmotivationsinventar: Dimensionen Berufsbezogener Leistungsorientierung* (1. Aufl.). Hogrefe.
- Schüpbach, H. (2013). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (1. Aufl.). *utb-studi-e-book: Bd. 4009*. Ernst Reinhardt. <https://elibrary.utb.de/doi/book/10.36198/9783838540092>
<https://doi.org/10.36198/9783838540092>
- Schweden, F. (2018). *Auswirkungen erlebter und gegebener Arbeitsmerkmale: Die Beeinflussbarkeit der eigenen Arbeit in Abhängigkeit der Arbeitsintensität* [Dissertation]. Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Halle (Saale).
- Schweden, F., Kästner, T. & Rau, R. (2019). Erleben von Tätigkeitsspielraum: Die Abhängigkeit des erlebten Tätigkeitsspielraums von Arbeits- und Personenmerkmalen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 63(2), 59–70.
<https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000280>
- Seiwert, L. J. (2011). *Wenn du es eilig hast, gehe langsam: Mehr Zeit in einer beschleunigten Welt* (15. Aufl.). Campus Verlag.
- Shannahan, K. L. J., Bush, A. J. & Shannahan, R. J. (2013). Are your salespeople coachable? How salesperson coachability, trait competitiveness, and transformational leadership enhance sales performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 40–54. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0302-9>
- Sherrill, W. W. (2001). Tolerance of ambiguity among MD/MBA students: implications for management potential. *The Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 21(2), 117–122. <https://doi.org/10.1002/chp.1340210209>
- SHL Inc. (2009). *Multitasking ability test technical manual*. PreVisor, SHL.
- Siddique, C. M. (2004). Job analysis: a strategic human resource management practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 219–244.
<https://doi.org/10.1080/0958519032000157438>
- Slowiak, J. M. (2014). “How May I Help You?” Improving Telephone Customer Service in a Medical Clinic Setting. *Journal of Organizational Behavior Management*, 34(1), 39–51. <https://doi.org/10.1080/01608061.2013.873382>
- Society for Industrial Organizational Psychology SIOP. (2018). *Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Procedures*. Society for Industrial Organizational

- Psychology SIOP. <https://www.apa.org/ed/accreditation/about/policies/personnel-selection-procedures.pdf>
- Sonnentag, S. & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 72-103. <https://doi.org/10.1002/job.1924>
- Sonntag, K. & Schaper, N. (2006). Förderung beruflicher Handlungskompetenz. In K. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen* (3. Aufl., S. 270–311). Hogrefe.
- Spector, P. E. (1992). A Consideration of the Validity and Meaning of Self-Report Measures of Job Conditions. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Hrsg.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Bd. 7, S. 123–151). Wiley.
- Spector, P. E. (2006). Method Variance in Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 9(2), 221–232. <https://doi.org/10.1177/1094428105284955>
- Speidel, V. (2019). Zukünftige Ausrichtung der Personalentwicklung. In: *Zukünftige Ausrichtung der Personalentwicklung: Speidel, Valentina*. Frankfurt: DGFP, Deutsche Gesellschaft für Personalführung eV.
- Stab, N. & Schulz-Dadaczynski, A. (2017). Arbeitsintensität: Ein Überblick zu Zusammenhängen mit Beanspruchungsfolgen und Gestaltungsempfehlungen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 71(1), 14–25. <https://doi.org/10.1007/s41449-017-0048-9>
- Stangl, W. (2023). *Trennschärfe*. Lexikon für Psychologie und Pädagogik. <https://lexikon.stangl.eu/11255/trennschaerfe>
- Starker, U. & Weth, R. von der. (2008). Informationsnutzung und erfolgreiche Teamstrategien bei komplexen Anforderungen. In P. Pawlowsky & P. Mistele (Hrsg.), *Hochleistungsmanagement: Leistungspotenziale in Organisationen gezielt fördern* (S. 325–341). Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9878-1_17
- Steel, P., Johnson, J. W., Jeanneret, P. R., Scherbaum, C. A., Hoffman, C. C. & Foster, J. (2010). At Sea With Synthetic Validity. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(3), 371–383. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01255.x>
- Stefano, J. de, Atkins, S., Noble, R. N. & Heath, N. (2012). Am I competent enough to be doing this? A qualitative study of trainees' experiences working with clients who self-injure. *Counselling Psychology Quarterly*, 25(3), 289–305. <https://doi.org/10.1080/09515070.2012.698981>

- Stemmann, J. & Lang, M. (2014). Theoretische Konzeption einer allgemeinen technischen Problemlösefähigkeit und Möglichkeiten ihrer Diagnose. *JOTED (Journal of Technical Education)*, 2(1), 80–101. <https://doi.org/10.48513/joted.v2i1.23>
- Strobel, A. & Höft, S. (2023). Anforderungsanalyse – Wie Sie zu einem aussagekräftigen Anforderungsprofil kommen. In S. Schulte & M. Hiltmann (Hrsg.), *Eignungsdiagnostische Interviews: Standards der professionellen Interviewführung* (S. 35–50). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-38720-4_3
- Strohm, O. & Ulich, E. (1997). *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten: Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation. Mensch-Technik-Organisation: Bd. 10*. vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich. <https://doi.org/10.3218/3951-1>
- Strohschneider, S. & Weth, R. d. von (Hrsg.). (2002). *"Ja, mach nur einen Plan...": Pannen und Fehlschläge ; Ursachen, Beispiele, Lösungen* (2. Aufl.). Bern.
- Sun, S., Pan, W. & Wang, L. L. (2010). A comprehensive review of effect size reporting and interpreting practices in academic journals in education and psychology. *Journal of Educational Psychology*, 102(4), 989–1004. <https://doi.org/10.1037/a0019507>
- Sundstrom, E., Meuse, K. P. de & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120–133. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.120>
- Szczerbińska, K. E., Topór-Mądry, R. & Niedźwiedzka, B. (2012). Competence profile of an in-house educator of professionals providing elderly care (ComPro project). *Nurse Education Today*, 32(5), 516–523. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2011.08.008>
- Tapia, M., Nei, K. S., Fuhrmeister, K. & Lemming, M. R. (2019). Stress Tolerance Considerations for Sales Personnel. In P. L. Perrewé & P. D. Harms (Hrsg.), *Research in Occupational Stress and Well Being. Examining the Role of Well-being in the Marketing Discipline* (S. 137–160). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1479-355520190000017007>
- Taylor, F. W. (1911). Principles and methods of scientific management. *Journal of Accountancy*, 12(3), 3.
- Taylor, H. C. & Russell, J. T. (1939). The relationship of validity coefficients to the practical effectiveness of tests in selection: discussion and tables. *Journal of Applied Psychology*, 23(5), 565–578. <https://doi.org/10.1037/h0057079>

- Tett, R. P. & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500–517.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.500>
- Thielepape, M. & Kersting, M. (2005). Evaluation und Qualitätsoptimierung in der Personalauswahl: Zwei Bewährungskontrollen. *DGP-Informationen*, 49(58), 2–20.
- Thurstone, L. L. & Thurstone, T. G. (1941). Factorial studies of intelligence. *Psychometric Monographs*, 2(94).
- Tomaszewski, T. (1978). *Tätigkeit und Bewußtsein: Beiträge zur Einführung in die polnische Tätigkeitspsychologie* (W. Wehrstedt, Übers.) (1. Aufl.). Beltz.
- Tommasi, M., Conte, M. M. & Saggino, A. (2021). Stress, psychological disease, psychological well-being and personality in Italian firefighters compared to other working categories. *Cogent Psychology*, 8(1), Artikel 1912249.
<https://doi.org/10.1080/23311908.2021.1912249>
- Treier, M. (2019). Herausforderungen moderner Arbeitswelten. In *Wirtschaftspsychologische Grundlagen für Personalmanagement: Fach- und Lehrbuch zur modernen Personalarbeit*. Springer. S. 1-18. [10.1007/978-3-662-58734-8_1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-58734-8_1)
- Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie* (7. Aufl.). vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.
- Verbeke, W., Dietz, B. & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407–428. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0211-8>
- Vinchur, A. J., Schippmann, J. S., Switzer, F. S. & Roth, P. L. (1998). A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 586–597. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.4.586>
- Voeth, M. (2015). *Verhandlungsmanagement: Planung, Steuerung und Analyse* (2. Aufl.). Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.
- Vollnhals, S. (2011). *Grundlagen clusteranalytischer Verfahren*. Universität Duisburg-Essen.
- Volpert, W. (1974). *Handlungsstrukturanalyse als Beitrag zur Qualifikationsforschung. Sport, Arbeit, Gesellschaft: Bd. 5*. Pahl-Rugenstein.
- Voskuil, O. F. (2017). Job Analysis: Current and Future Perspectives. In A. Evers, N. Anderson & O. F. Voskuil (Hrsg.), *The Blackwell Handbook of Personnel Selection* (S. 25–46). Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781405164221.ch2>
- Voskuil, O. F. & van Sliedregt, T. (2002). Determinants of Interrater Reliability of Job Analysis: A Meta-analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(1), 52–62. <https://doi.org/10.1027//1015-5759.18.1.52>

- Walter, M. (2016). Grenzen wissenschaftlicher Personaldiagnostik und Einfluss subjektiver Faktoren bei angewandter Personalauswahl. *Potenzial- und Perspektivenvielfalt der Eignungsdiagnostik für Unternehmen und Mitarbeiter*, 103.
- Walter, G., Nau, J. & Oud, N. (2019). Grundprinzipien der Kommunikation und Deeskalation. In J. Nau, G. Walter & N. Oud (Hrsg.), *Aggression, Gewalt und Aggressionsmanagement* (S. 141–153). Hogrefe.
- Warne, R. T. (2016). Five Reasons to Put the g Back Into Giftedness: An Argument for Applying the Cattell–Horn–Carroll Theory of Intelligence to Gifted Education Research and Practice. *Gifted Child Quarterly*, 60(1), 3–15.
<https://doi.org/10.1177/0016986215605360>
- Watzka, K. *JETT-M - Jenaer Entrepreneur Test & Training Modul: Ein Assessment-Center für Unternehmensgründer. Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung*. Ernst-Abbe-Fachhochschule.
- Weidemann, D. (2007). Strukturlegetechnik. In J. Straub, A. Weidemann & D. Weidemann (Hrsg.), *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz: Grundbegriffe - Theorien - Anwendungsfelder ; mit Tabellen* (S. 358–364). Metzler.
- Wentura, D. & Pospeschill, M. (2015). Clusteranalyse. In D. Wentura & M. Pospeschill (Hrsg.), *Multivariate Datenanalyse* (S. 165–179). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-531-93435-8_11
- Westerman, S. J. & Hockey, G. R. J. (1997). Human Factors in Safety-Critical Systems: An underestimated contribution? In E. Schoitsch (Hrsg.), *Safe Comp 96* (S. 311–321). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4471-0937-2_27
- Westhoff, K., Hagemeyer, M. K., Lang, F., Moosbrugger, H., Reimann, G. & Stemmler, G. (Hrsg.). (2010). *Grundwissen für die berufsbezogene Eignungsbeurteilung nach DIN 33430* (3. Aufl.). Pabst Science Publishers. http://www.kersting-internet.de/pdf/kersting_in_westhoff_2010_22-36.pdf
- Weth, R. von der. (2006). Reorganisation im Personalmanagement: Komplexität als Herausforderung. In P. M. Wald (Hrsg.), *Neue Herausforderungen im Personalmanagement: Best Practices - Reorganisation - Outsourcing* (1. Aufl., S. 3–17). Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler; Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-322-97867-7_1
- Wheeler, M. A., Stuss, D. T. & Tulving, E. (1997). Toward a theory of episodic memory: the frontal lobes and autonoetic consciousness. *Psychological Bulletin*, 121(3), 331–354.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.121.3.331>

- Wiedenbeck, M. & Züll, C. (2010). Clusteranalyse. In C. Wolf & H. Best (Hrsg.), *Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse* (S. 525–552). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92038-2_21
- Wienkamp, H. (2021). Konzeption einer psychologischen Anforderungsanalyse. In H. Wienkamp (Hrsg.), *Psychologische Anforderungsanalysen* (S. 57–81). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-63041-9_4
- Wilk, S. L. & Sackett, P. R. (1996). Longitudinal Analysis of Ability-Job Complexity Fit and Job Change. *Personnel Psychology*, 49(4), 937–967. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb02455.x>
- Wilmot, M. P. & Ones, D. S. (2019). A century of research on conscientiousness at work. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 116(46), 23004–23010. <https://doi.org/10.1073/pnas.1908430116>
- Wirtz, M. A. (Hrsg.). (2021). *Ambiguitätstoleranz*. Dorsch Lexikon der Psychologie. <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/ambiguitaetstoleranz>
- Wittich, A. (2012). *Messen von Kompetenzen im Persönlichen Wissensmanagement*. DataCite.
- Woolsey, L. K. (1986). The Critical Incident Technique: An Innovative Qualitative Method of Research. *Canadian Journal of Counselling and Psychotherapy*, 20(4), 242–254.
- Wright, A. (1998). Counselling skills: Part II - making sense of performance appraisal, coaching and mentoring. *Industrial and Commercial Training*, 30(5), 176–178. <https://doi.org/10.1108/00197859810225643>
- Yavas, U. & Babakus, E. (2010). Relationships between organizational support, customer orientation, and work outcomes: A study of frontline bank employees. *International Journal of Bank Marketing*, 28(3), 222–238. <https://doi.org/10.1108/02652321011036477>
- Zaccaro, S. J. (2001). *The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success*. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10398-000>
- Zander, M., Hutton, A. & King, L. (2010). Coping and resilience factors in pediatric oncology nurses. *Journal of Pediatric Oncology Nursing: Official Journal of the Association of Pediatric Oncology Nurses*, 27(2), 94–108. <https://doi.org/10.1177/1043454209350154>
- Zelesniack, E., Oubaid, V. & Harendza, S. (2021a). Defining competence profiles of different medical specialties with the requirement-tracking questionnaire - a pilot study to

- provide a framework for medical students' choice of postgraduate training. *BMC medical education*, 21(1), Artikel 46. <https://doi.org/10.1186/s12909-020-02479-6>
- Zelesniack, E., Oubaid, V. & Harendza, S. (2021b). Final-year medical students' competence profiles according to the modified requirement tracking questionnaire. *BMC medical education*, 21(1), Artikel 319. <https://doi.org/10.1186/s12909-021-02728-2>
- Ziegler, A. & Heller, K. A. (2014, 4. Dezember). *Intelligenz: Essay. Lexikon der Psychologie*. <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/intelligenz/7263>

Anhang**Ergebnisse des narrativen Reviews (Tabelle)**

In Tabelle 16 sind die ausführlichen Ergebnisse des narrativen Reviews dargestellt.

Tabelle 16

Ergebnisse des narrativen Reviews

Autor: innen	Forschungsdesign	Untersuchungsgegenstand	Fokussierte Arbeitsfähigkeit	Hauptergebnis	Erforderliche Leistungsvoraussetzungen
Wilk & Sackett, 1996	Längsschnittstudie basierend auf zwei nationalen Datenbanken	Zusammenhang zwischen kognitiven Fähigkeiten, Passung zwischen Person und Arbeitsplatz und berufliche Mobilität	unterschiedlich kognitiv anspruchsvolle Berufe	Kognitive Fähigkeiten hängen mit der Wahl von Berufen mit entsprechenden kognitiven Anforderungen und Arbeitsplatzwechsel zusammen	Komplexe Tätigkeiten erfordern allgemeine Intelligenz und Problemlösefähigkeit
Schmidt & Hunter, 1998	Meta-Analyse	Zusammenhang zwischen kognitiven Fähigkeiten und Arbeits- und Trainingsperformance	verschiedene Arbeitsumgebun- gen, komplexe Tätigkeiten kleine Unternehmer:inn en in	Problemlösefähigkeit wirkt sich in komplexen Arbeitsumgebungen positiv auf die Performance aus	Komplexe Arbeitsumgebungen erfordern Problemlösefähigkeit
Pongtanalat & Assarut, 2022	Qualitativer Fallstudienansatz mit explorativem Charakter	Zusammenhang zwischen der Denkweise von Unternehmen und der Bewältigung von Krisen	Unternehmen mit begrenzten Ressourcen in Krisen (COVID- 19-Pandemie)	Unternehmerische Denkweise von Unternehmen wirkt sich positiv auf die Anpassungsfähigkeit und Dynamik von Unternehmen in Krisenzeiten aus	Wichtige unternehmerische Entscheidungen erfordern unternehmerisches Denken und Handeln
Ijeoma et al., 2020	Querschnittsuntersu- chung mittels Fragebögen	Zusammenhang zwischen unternehmerischen Motiven und der Anpassungsfähigkeit und Widerstandsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU)	Unternehmer:inn en in KMUs im Bundesstaat Rivers, Nigeria	Unternehmerische Motive von Unternehmen wirken sich positiv auf die Anpassungsfähigkeit und Widerstandsfähigkeit der KMU aus	Unternehmerische Entscheidungen zum Erhalt und Erfolg der eigenen Firma erfordern unternehmerisches Denken und Handeln
Sanderson et al., 2013	Quantitative Untersuchung mit Befragung zur Polychronität, Multitasking Ability Test (SHL, 2009), Performance ratings von Vorgesetzten	Wechselwirkungen zwischen Polychronität, Multitasking Fähigkeit und Performance	Diverse Tätigkeiten bei denen Multitasking erforderlich ist	Multitasking-Fähigkeit wirkt sich positiv auf die Arbeitsleistung aus, wenn Polychronität (Präferenz) vorliegt.	Tätigkeiten mit Multitasking-Anforderungen erfordern Multitasking Fähigkeit

(wird fortgesetzt)

Autor:innen	Forschungsdesign	Untersuchungsgegenstand	Fokussierte Arbeitstätigkeit	Hauptergebnis	Erforderliche Leistungsvoraussetzungen
Fletcher et al., 2004	Qualitative Untersuchung inklusive Literaturanalyse, Interviews, iteratives Vorgehen	Zusammenhang von nichttechnischen Fähigkeiten und Leistung von Anästhesisten	Tätigkeit von Anästhesisten (komplexe Tätigkeit)	Verschiedene nichttechnische Fähigkeiten werden in der komplexen, risikoreichen Arbeitssituation benötigt	Überwachung, antizipieren und schnelle Entscheidungsfindung in Notfallsituationen erfordern schnelle Auffassungsgabe; Koordinieren, kommunizieren, gemeinsame Entscheidungsfindung und Bewältigung von Konflikten erfordern Fähigkeit, eng zusammenzuarbeiten; Treffen von fundierten Entscheidungen bei komplexen Problemen, antizipieren, Risiko- und Behandlungsbewertung erfordern Entscheidungsfähigkeit und -wille; Priorisieren von Aufgaben, effizientes Zeitmanagement, Überwachung der Pläne und Ausrüstung erfordern Selbstorganisationsfähigkeit
Pylväs et al., 2015	Qualitative Fallstudie	Zusammenhang von Fähigkeiten und anderen Faktoren für die berufliche Entwicklung von Fluglotsen	Tätigkeit von Fluglotsen in Flugverkehrscontrollen (hohe Verkehrsichte, Komplexität, Sicherheitsstandards)	Verschiedene kognitive, persönliche und soziale Fähigkeiten und Motive wirken sich auf die Leistung von Fluglotsen aus	Tätigkeiten mit hoher Wachsamkeitsanforderung erfordern Konzentrationsfähigkeit
Schaupenst einer, 2012	Literaturanalyse, Modellanalyse	Zusammenhang zwischen Reflexion und Lernen im Unterricht	Schüler:innen im kaufmännischen Unterricht	Reflexion und Reflexionsfähigkeit wirken sich positiv auf Lernen aus	Lernumgebungen (z.B. Unterricht) erfordern Reflexionsfähigkeit
Kaudela-Baum & Nagel, 2018	Literaturübersicht (Lehrbuch), Fallstudien	Zusammenhang zwischen Reflexionsfähigkeit und Entwicklung von Führungskompetenzen	Verschiedene Führungskontexte	Reflexionsfähigkeit wirkt sich positiv auf das Erlernen von Führungskompetenzen und die Fähigkeit zu Führen aus	Lernsituationen im Führungskontext erfordern Reflexionsfähigkeit
Schmal, 2018	Literaturauswahl, Argumentation	Förderung von Reflexionsfähigkeit in der Pflegeausbildung	Pflegeausbildung und -studium	Reflexionsfähigkeit wirkt sich positiv auf Pflegeausbildung aus	Lernsituationen in der Pflege erfordern Reflexionsfähigkeit

(wird fortgesetzt)

Autor:innen	Forschungsdesign	Untersuchungsgegenstand	Fokussierte Arbeitstätigkeit	Hauptergebnis	Erforderliche Leistungsvoraussetzungen
Leonhard & Rihm, 2011	Prospektiver psychodiagnostischer Ansatz mit situationsbezogene Vignetten	Förderungsmöglichkeiten von Reflexionsfähigkeit im Lehramtsstudium	Lehramtsstudium	Begleitveranstaltungen fördern die Reflexionskompetenz im Lehramtsstudium	Lernsituationen im Lehramtsstudium erfordern Reflexionsfähigkeit
Rigolizzo, 2019	Experimentelle Studie, Verhaltensmessung und Strukturgleichungsmodelle	Zusammenhang von Lernzielorientierung, Neugier und Kognitionsbedürfnis mit Bewältigung von Lernherausforderungen	Experimentalsituation	Lernwille und effizientes Lernverhalten wirken sich positiv auf die Wahl von komplexen Aufgaben und auf die Bewältigung von dynamischen Arbeitstätigkeiten aus	Komplexe, dynamische Arbeitstätigkeiten erfordern Lernwille und effizientes Lernverhalten
Fermi, 2014	Querschnittsuntersuchung mittels Fragebögen	Zusammenhang zwischen Kommunikation von Manager:innen und Leistung der Mitarbeitenden	Diverse Managementtätigkeiten in privaten Organisationen in Lagos, Nigeria	Kommunikationsfähigkeit von Manager:innen wirkt sich signifikant positiv auf die Leistung von Mitarbeitenden aus	Managementtätigkeiten erfordern klare Kommunikation und Sprechfähigkeit
Penley et al., 1991	Querschnittsuntersuchung mittels Fragebögen und Tests	Zusammenhang zwischen Managementperformance und Kommunikationsfähigkeit	Mittlere und höhere Managementtätigkeiten in Arizona	Kommunikative Fähigkeiten wirken sich positiv auf die Leistung von Manager:innen aus	Managementtätigkeiten erfordern klare Kommunikation und Sprechfähigkeit
Wilmot & Ones, 2019	Meta-Analyse	Zusammenhang zwischen Gewissenhaftigkeit und verschiedenen arbeitsrelevanten Variablen	verschiedenste Arbeitstätigkeiten	Gewissenhaftigkeit wirkt sich positiv auf die Arbeitsleistung und das Wohlbefinden aus (besonders in weniger komplexe Arbeitstätigkeiten und bei Arbeitsaufgaben, die die Einhaltung von regelbasierten Verfahren und Strukturen erfordern)	Regelbasierte Aufgaben erfordern Gewissenhaftigkeit, Probleme und Fehler kommunizieren
Slowiak, 2014	Beobachtungsstudie	Zusammenhang zwischen telefonischem Kundendienst und Kundenzufriedenheit und -bindung	Tätigkeiten im telefonischen Kundendienst von Kliniken	Freundliche Begrüßung und Tonfall wirken sich positiv auf die Kundenzufriedenheit aus	Servicefähigkeiten erfordern Kundenfreundlichkeit
Ford & Snyder, 2000	Beobachtungsstudie	Interaktion von Servicepersonal mit Neukund:innen	Servicefähigkeiten in Zahnarztpraxen	Mitarbeitende zeigten kundenorientiertes Verhalten	Servicefähigkeiten erfordern Kundenfreundlichkeit

(wird fortgesetzt)

Autor:innen	Forschungsdesign	Untersuchungsgegenstand	Fokussierte Arbeitstätigkeit	Hauptergebnis	Erforderliche Leistungsvoraussetzungen
Yavas & Babakus, 2010	Querschnittsuntersuchung mittels Fragebögen	Zusammenhang zwischen persönlichen Ressourcen, organisatorischen Unterstützungsmechanismen und Arbeitsleistung	Tätigkeiten mit Kund:innenkontakt einer großen Bank in Neuseeland	Kund:innenorientierung wirkt sich positiv auf die Arbeitsleistung aus	Tätigkeiten mit beratendem Kundenkontakt erfordern Kund:innenorientierung
Pine et al., 2010	Literaturauswahl, Argumentation	Ertöderung des Konzepts der Lernbeziehung zwischen Unternehmen und ihren Kunden	Verkaufstätigkeiten	Networking und Beziehungsaufbau wirken sich positiv auf den Kundenkontakt und Kundenzufriedenheit aus	Verkaufstätigkeiten erfordern Networking und Beziehungsaufbau
Plank & Reid, 1994	Literaturübersicht, Theoriebasierte Modellbildung	Zusammenhang zwischen Verkaufsverhalten und Fähigkeiten auf die Vertriebsleistung und -effektivität	Verkaufstätigkeiten	Adaptives Verkaufsverhalten und Verkaufsfähigkeit wirken sich positiv auf die Vertriebsleistung aus	Verkaufstätigkeiten erfordern Überzeugungsfähigkeit und Verkaufsgeschick
Verbeke et al., 2011	Meta-Analyse	Zusammenhang zwischen Determinanten und Verkaufsleistung	Verkaufstätigkeiten	Überzeugungsfähigkeit und Verkaufsgeschick (verkaufsbezogenes Wissen, Grad an Anpassungsfähigkeit, Rollenambivalenz ...) wirken sich positiv auf Vertriebsleistung aus	Verkaufstätigkeiten erfordern Überzeugungsfähigkeit und Verkaufsgeschick
Green, 2014	Literaturanalyse, Argumentation	Zusammenhang zwischen Zurückhaltung bei Verkaufsgesprächen und Angst vor Ablehnung	Verkaufstätigkeiten	Angst vor Ablehnung wirkt sich negativ auf die Vertriebsleistung aus	Tätigkeiten mit Ablehnungserfahrungen erfordern Umgang mit Ablehnung
Tapia et al., 2019	Literaturanalyse inklusive Meta-Analyse	Zusammenhang zwischen Stresstoleranzkompetenzen und Persönlichkeitsmerkmalen	Verkaufstätigkeiten	Stresstoleranzkomponenten wirken sich positiv auf die Vertriebsleistung aus	Verkaufstätigkeiten mit potenziell schwierigen Kunden und Ablehnung erfordern Umgang mit Ablehnung
Brown & Peterson, 1994	Querschnittsuntersuchung mittels Fragebögen	Zusammenhang zwischen Arbeitsaufwand, Arbeitszufriedenheit, Vertriebsleistung und Rollenkonflikten/Ambiguität im Kontext des Vertriebsmanagements	Verkaufstätigkeiten in Direktvertriebsnationen	Verkaufsleistung vermittelt nicht zwischen Effort und Job Satisfaction; Wettbewerbsfähigkeit wirkt sich positiv auf die Vertriebsleistung aus; Modelle für Arbeitsverhalten und Leistung	Verkaufstätigkeiten mit Wettbewerbscharakter erfordern Wettkampfbereitschaft

(wird fortgesetzt)

Autor:innen	Forschungsdesign	Untersuchungsgegenstand	Fokussierte Arbeitstätigkeit	Hauptergebnis	Erforderliche Leistungsvoraussetzungen
Shannahan et al., 2013	Querschnittsuntersuchung mittels Fragebögen	Zusammenhänge zwischen der Coachability von Verkäufern, den Merkmalen des Verkäufers, der Wettbewerbsfähigkeit, dem Führungsstil des Vertriebsleiters und der Verkaufserleistung	Verkaufstätigkeiten	Coachability, Wettbewerbsfähigkeit und transformationelle Führung wirken sich positiv auf die Verkaufserleistung aus	Verkaufstätigkeiten erfordern Wettbewerbsfähigkeit
Lau & Pavett, 1980	Mixed-Methods Ansatz inklusive Interviews, Beobachtungen, Arbeitstagebüchern und strukturierten Fragebögen	Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Führungspositionen im privaten und öffentlichen Sektor	Führungspositionen in verschiedenen Firmen, vorrangig top und mittleres Management	Manager im öffentlichen Sektor üben dieselben Tätigkeiten aus wie Manager in der Privatwirtschaft.	Führungstätigkeiten erfordern Fähigkeit, andere zu motivieren, strategisches Denken, Entscheidungsfähigkeit und -wille, Delegationsfähigkeit
Patanakul & Milosevic, 2008	Qualitative Fallstudie	Kompetenzen von Manager:innen mit mehreren Projekte gleichzeitig	Hochgeschwindigkeitsschranken mit mehreren Projekten gleichzeitig	Kompetenzmodell für die Effektivität bei der Verwaltung mehrerer Projekte	Managementfähigkeiten mit mehreren Projekten erfordern Multitasking Fähigkeit, Interdependenzmanagement (Koordination von Ressourcen und Projekten)
Luthans et al., 1988	Beobachtungsstudie	Zusammenhang zwischen Managementaktivitäten und Effektivität der organisatorischen Unternehmlichkeiten	Managementtätigkeiten verschiedener Organisationen und Ebenen	Deskriptives Modells der Managementeffektivität; Bei mehr als einem Drittel der Managementtätigkeit handelt es sich um traditionelle Planungs- und Kontrollfunktionen	Managementfähigkeiten erfordern Fähigkeit, andere zu motivieren, zu entwickeln, Planung und Kontrolle
Longweni & Kroon, 2018	Querschnittsuntersuchung mittels Fragebögen	Feedbackfähigkeiten von Führungskräften und ihre Fähigkeit, mit Störungen während der Feedback-Phasen umzugehen	Managementtätigkeiten	Untergebenen empfinden die Kommunikationskompetenzen ihrer Manager als geringfügig über dem Durchschnitt	Managementfähigkeiten erfordern die Fähigkeit Kritik zu vermitteln und Feedback zu geben

(wird fortgesetzt)

Autor:innen	Forschungsdesign	Untersuchungsgegenstand	Fokussierte Arbeitstätigkeit	Hauptergebnis	Erforderliche Leistungsvoraussetzungen
Bird et al., 2010	Literaturreview	Entwicklung einer umfassenden Definition des interkulturellen Kompetenzbereichs im Kontext globaler Führung	globale Führungstätigkeiten	Umfassende Domänendefinition für interkulturelle Kompetenz im Kontext globaler Führung	Führungstätigkeiten globaler Führung erfordern Interkulturelles Denken und Handeln (Wahrnehmungsmanagement, Beziehungsmanagement und Selbstmanagement)
Badura et al., 2020	Meta-Analyse	Zusammenhang zwischen Führungsmotivation und erfolgreicher Führung	Führungspositionen	Führungsmotivation wirkt sich positiv auf vorteilhafte Führungsverhaltensweisen und effektive Leistung aus	Führungstätigkeiten erfordern Führungsmotivation
Elprana & Felfe, 2019	Literaturübersicht (Lehrbuch)	Zusammenhang zwischen Führungsmotivation und Aufstieg in eine Führungsposition	Führungspositionen	Führungsmotivation wirkt sich positiv auf den Aufstieg in Führungspositionen und Führungserfolg aus	Führungstätigkeiten erfordern Führungsmotivation
Hough, 2014	Literaturübersicht (Lehrbuch)	Zusammenhang zwischen Beratungsfähigkeiten/Therapiefähigkeit und erfolgreicher Beratung/Therapie	Tätigkeiten mit Beratungssituationen, Therapiesituationen (z.B. Psycholog:innen, Lehrer:innen etc.)	Beratungs- und Therapiefähigkeit wirken sich positiv auf Beratungs- und Therapiesituationen aus	Tätigkeiten mit Beratungssituationen erfordern Beratungs- und Coachingfähigkeit
Wright, 1998	Literaturauswahl, Argumentation	Zusammenhang zwischen Beratungskompetenz und Effektivität von Leistungsbeurteilungen-, Coaching- und Mentoring-Situationen	Personal- oder Führungspositionen	Spezifische Beratungsfähigkeiten wirken sich positiv auf effektive Leistungsbeurteilungen-, Coaching- und Mentoring Situationen aus	Personal- oder Führungspositionen mit Leistungsbeurteilungs-, Coaching- und Mentoring Situationen erfordern Beratungs- und Coachingfähigkeit (Aufbau einer Beziehung: helfen, Muster, Themen und umfassende Probleme zu erkennen)
Rosenshine, 1968	Literaturreview	Zusammenhang zwischen Erklär Fähigkeitkeit und dem Verständnis von Schüler:innen	Lehrertätigkeiten	Erklär Fähigkeitkeit wirkt sich positiv auf das Verständnis von Schüler:innen aus	Lehrertätigkeiten erfordern Lehrfähigkeit
Cheng, 2015	Report (Literaturübersicht und Argumentation)	Vermittlung von Mediationskompetenzen in der Pflegeausbildung	Pflegetätigkeiten	Mediationsfähigkeit wirkt sich positiv auf Streitlösung zwischen Familienmitgliedern von Patienten, die Patientenversorgung und auf reduziertes Burnout unter den Pflegetätigkeiten aus	Pflegetätigkeiten mit Streitsituationen erfordern Mediationsfähigkeit

(wird fortgesetzt)

Autor:innen	Forschungsdesign	Untersuchungsgegenstand	Fokussierte Arbeitstätigkeit	Hauptergebnis	Erforderliche Leistungsvoraussetzungen
Rew & Ferns, 2005	Report (Literaturübersicht und Argumentation)	Bewältigungsfaktoren bei Gewalt und Aggression gegenüber Gesundheitspersonal	Tätigkeiten im Gesundheitswesen	Deeskalationsfähigkeit wirkt sich positiv auf die Bewältigung von Konfliktsituationen mit körperlicher Auseinandersetzung aus	Konfliktsituationen mit körperlicher Auseinandersetzung erfordern Deeskalationsfähigkeit
Miers et al., 2007	Prospektives Follow-up-Design mit Umfragentworten und Inhaltsanalysen	Motivationsfaktoren für die Wahl von bestimmten Gesundheitsberufen	Tätigkeiten im Gesundheitswesen	Altruismus war der am häufigsten angegebene Grund für den Wunsch, einem nichtmedizinischen Gesundheitsberuf nachzugehen	Bestimmte Tätigkeiten im Gesundheitswesen erfordern Hilfsbereitschaft
Moudatsou et al., 2020	integrative und analytische Literaturübersicht	Bedeutung von Empathie bei Fachkräften im Gesundheits- und Sozialwesen	Fachkräfte im Gesundheits- und Sozialwesen	Empathie und Einfühlungsvermögen wirken sich positiv auf die Effizienz von therapeutischen Veränderungen aus	Tätigkeiten im Gesundheits- und Sozialwesen mit Therapieabsicht erfordern Empathie
Hacker, 2009	Literaturübersicht	Bedeutung psychologischer Regulation in der dialogisch-interaktiven Arbeit	Dialogisch-interaktive Tätigkeiten	Konzeptioneller Rahmen für dialogisch-interaktive Tätigkeiten	Dialogisch-interaktive Tätigkeiten erfordern Empathie je nach Kontext und Art der Interaktion
Sundstrom et al., 1990	Literaturanalyse	Zusammenhang zwischen Zusammenhalt und Leistung in Arbeitsgruppen; Wirksamkeit von Teamentwicklungsmaßnahmen zur Verbesserung der Effektivität von Arbeitsgruppen	Tätigkeiten in Arbeitsteams (z.B. Beratungsgruppen, Produktions-Serviceams, Projektgruppen)	Konzeptioneller Rahmen für verschiedene Aspekte der Effektivität von Arbeitsteams	Tätigkeiten in Arbeitsteams erfordern je nach Art der Zusammenarbeit und Organisationskontext Kooperationsbereitschaft oder Fähigkeit eng zusammenzuarbeiten (bei gemeinsamer Problemlösung)
Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009	Meta-Analyse	Zusammenhang zwischen Informationsaustausch im Team und Teamleistung, Teamzusammenhalt	Tätigkeiten in verschiedenen Teams mit unterschiedlichen Teamaufgaben	Informationsaustausch wirkt sich vor allem bei unklaren intellektuellen Aufgaben positiv auf die Teamperformance aus	Gemeinsame Problemlösung komplexer Aufgaben erfordert Diskussionsfähigkeit, Sprachgewandtheit
Fuller et al., 2010	Querschnittsuntersuchung mittels Fragebögen und Dokumentenanalyse	Zusammenhang zwischen proaktiver Persönlichkeit und beruflicher Leistung; Moderation des Zusammenhangs durch Tätigkeitspielraum	Tätigkeiten eines Versorgungsunternehmens	Liegt hoher Tätigkeitspielraum vor wirkt sich proaktive Persönlichkeit positiv auf die Arbeitsleistung aus	Tätigkeiten mit hohem Tätigkeitspielraum erfordern Entscheidungsfähigkeit und -wille

(wird fortgesetzt)

Autor: innen	Forschungsdesign	Untersuchungsgegenstand	Fokussierte Arbeitsfähigkeit	Hauptergebnis	Erforderliche Leistungsvoraussetzungen
Badri & Panatik, 2020	Querschnittsunter- suchung mittels Fragebögen	Zusammenhang zwischen Tätigkeitsspielraum, Selbstwirksamkeit und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben	Wissenschaftlich e Tätigkeiten an Hochschulen	Selbstwirksamkeit verstärkt die positiven Auswirkungen des Tätigkeitsspielraums auf Work-Life-Balance	Tätigkeiten mit hohem Tätigkeitsspielraum erfordert Selbstwirksamkeit, Selbstorganisationsfähigkeit
Höge, 2011	Querschnittsunter- suchung mittels Fragebögen	Zusammenhang zwischen den wahrgenommenen Flexibilitätsanforderungen, Tätigkeitsspielraum und Arbeitsorientierung	Tätigkeiten mit verschiedenen Flexibilitätsanfor- derungen	hoher Flexibilitätsanforderungen hängen mit dem Bedürfnis nach persönlicher Autonomie zusammen	Tätigkeiten mit hoher Flexibilitätsanforderung erfordern Selbstorganisationsfähigkeit
Baethge et al., 2016	Tagebuchstudie über 10 Tage	Moderierende Rolle von Auswahl-, Optimierungs- und Vergütungsstrategien bei hoher Arbeitsintensität	Pflegetätigkeiten mit hoher Arbeitsintensität	Auswahl-, Optimierungs- und Vergütungsstrategien wirken sich positiv auf das Verhältnis zwischen Arbeitsintensität und Leistungsqualität aus	Tätigkeiten mit hoher Arbeitsintensität erfordern Zeitmanagement und Priorisieren
Korunka & Kubicek, 2013	Literaturübersicht (Lehrbuch)	Auswirkungen von Arbeitsintensität	Tätigkeiten mit hoher Arbeitsintensität	Spezifische Beanspruchungsfolgen von Arbeitsintensität; Zeitmanagementstrategien wirken sich positiv auf die Auswirkungen von hoher Arbeitsintensität aus	Tätigkeiten mit hoher Arbeitsintensität erfordern Zeitmanagement und Priorisieren
Kratzer & Dunkel, 2013	Literaturübersicht (Lehrbuch)	Zusammenhang zwischen neuen Steuerungsformen und Zeit- und Leistungsdruck	Dienstleistungstät- igkeiten	Spezifische Beanspruchungsfolgen neuer Steuerungsformen im Dienstleistungssektor; Umgangsempfehlungen	Dienstleistungstätigkeiten mit hoher Arbeitsintensität erfordern Zeitmanagement und Priorisieren
Irfan et al., 2021	Querschnittsunter- suchung mittels Fragebögen	Zusammenhang zwischen Planung, Projektmanagerkompetenzen und Projekterfolg	Projektmanagem- entätigkeiten im öffentlichen Sektor	Kompetenzen von Managern inklusive Projektplanung wirken sich positiv auf den Projekterfolg aus	Projektmanagementtätigkeiten erfordern Projekt- und Eventplanungsfähigkeit
Sherrill, 2001	Querschnittsunter- suchung mittels Fragebögen, Gruppenvergleich	Zusammenhang zwischen Ambiguitätstoleranz und Managementpotenzial bei dualen MD/MBA- Studierenden	Dual-Degree- Studierende (MD/MBA) und Studierende der traditionellen Medizin (nur MD)	Ambiguitätstoleranz stellt ein wichtiges Merkmal für unsichere, komplexe Arbeitsbedingungen dar (Managementtätigkeiten in der Medizin)	Unsichere, komplexe Arbeitsbedingungen erfordern Ambiguitätstoleranz

(wird fortgesetzt)

Autor:innen	Forschungsdesign	Untersuchungsgegenstand	Fokussierte Arbeitstätigkeit	Hauptergebnis	Erforderliche Leistungsvoraussetzungen
Oberfeld, 2010	Längsschnittstudie	Veränderung und Entwicklung einer regelreuen Identität durch Sozialisation	Bürokratische Tätigkeiten (Polizeibeamte und Sozialarbeiter:innen) mit starker Reglementierung	Regelreue Identität bleibt relativ stabil über die Zeit	Tätigkeiten mit starker Reglementierung erfordern Umgang mit vielen Regeln und wenig Tätigkeitspielraum, Regelreue
Rau & Göllner, 2018	Qualitative Interviewstudie	Entwicklung eines Rahmennmodells der Arbeitsintensität	Verschiedene Tätigkeiten mit Zeitbeschränkung	Differenziertes Rahmennmodell der Arbeitsintensität inklusive objektiver, subjektiver Faktoren und Beanspruchungsfolgen	Tätigkeiten mit hoher Arbeitsintensität erfordern Zeitemanagement, Priorisierung, Multitasking Fähigkeit
Perroni et al., 2014	Literaturreview	Arbeitsbelastungen und Beanspruchungsfolgen von Feuerwehrkräften bei Notfällen	Feuerwehrtätigkeiten	Brandbekämpfung erfordert kardiovaskuläre Ausdauer und Kraft	Notfallassoziierte Tätigkeiten erfordern Beharrlichkeit, Durchhaltevermögen, effizientes Arbeitsverhalten und Resilienz
Tommasi et al., 2021	Querschnittsuntersuchung mittels Fragebögen und Tests	Unterschiede zwischen Feuerwehrleuten und anderen Berufstätigen in Bezug auf psychisches Wohlbefinden, Angst, Depression, Persönlichkeit und Stress	Feuerwehrtätigkeiten, Polizeitätigkeiten, Dienstleistungstätigkeiten	Feuerwehrleute haben im Vergleich zu anderen Berufstätigen ein geringeres Maß an Angst, Depression, emotionaler Instabilität und negativen Emotionen	Notfallassoziierte Tätigkeiten erfordern Beharrlichkeit, Durchhaltevermögen, effizientes Arbeitsverhalten, Abgrenzungs- und Distanzierungsfähigkeit
Zander et al., 2010	Literaturreview	Zusammenhang zwischen Coping Mechanismen und Resilienz bei der Bewältigung von arbeitsbedingtem Stress	Pflegetätigkeiten der pädiatrischen Onkologie	Copingstrategien wirken sich positiv auf die Bewältigung von Stressfaktoren aus	Arbeitsbezogene Stressfaktoren erfordern Abgrenzungs- und Distanzierungsfähigkeit
Larabee et al., 2010	Querschnittsuntersuchung mittels Fragebögen	Einfluss von Stress Resilienz auf Stress am Arbeitsplatz, psychische Stärke, Arbeitszufriedenheit und Bleibeabsicht	Pflegetätigkeiten in Kliniken	Stress Resilienz wirkt sich positiv auf Arbeitszufriedenheit, Bleibeabsicht und geringes Stresserleben aus	Arbeitsbezogene Stressfaktoren erfordern Abgrenzungs- und Distanzierungsfähigkeit

(wird fortgesetzt)

Autor: innen	Forschungsdesign	Untersuchungsgegenstand	Fokussierte Arbeitsfähigkeit	Hauptergebnis	Erforderliche Leistungsvoraussetzungen
Sonmentag & Fritz, 2015	Literaturreview	Zusammenhang zwischen psychologischer Distanzierung während der arbeitsfreien Zeit mit Stressfaktoren am Arbeitsplatz, Belastungsreaktionen und Wohlbefinden	Verschiedene Tätigkeiten	Psychologische Distanzierung wirkt sich positiv auf das Wohlbefinden beim Vorliegen von arbeitsbezogenen Stressfaktoren aus	Arbeitsbezogene Stressfaktoren erfordern Abgrenzungs- und Distanzierungsfähigkeit
Clauss et al., 2021	Quantitatives 3- Wellen-Lagged- Design	Mediation von psychologischer Distanzierung zwischen Arbeitsintensität und emotionaler Erschöpfung	Verschiedene Tätigkeiten mit flexiblen Arbeitszeiten und hoher Arbeitsintensität	Psychologische Distanzierung mediert den Zusammenhang zwischen Arbeitsintensität und Erschöpfung: Arbeitsengagement federt den negativen Effekt der Arbeitsintensität auf psychologische Distanzierung ab	Tätigkeiten mit hoher Arbeitsintensität und flexiblen Arbeitszeiten erfordern Abgrenzungs- und Distanzierungsfähigkeit und Beharrlichkeit, Durchhaltevermögen, effizientes Arbeitsverhalten
Nieß & Zacher, 2015	Längsschnittstudie auf Basis einer jährlichen Panelstudie	Wechselwirkungen zwischen Big-Five- Persönlichkeitsfaktoren und berufliche Aufwärtswechsel in Führungs- und Fachpositionen	Verschiedene Tätigkeiten, beruflicher Aufstieg	Offenheit für Erfahrungen wirkt sich positiv auf beruflichen Aufstieg aus	Beruflicher Aufstieg und Veränderungen von Tätigkeiten erfordern Offenheit für Erfahrung/Veränderung

Ergebnisse des narrativen Reviews (Fließtext)

Wissenschaftliche Arbeiten, die sich mit dem Zusammenhang von Arbeits- und Eignungsmerkmalen beschäftigen, reichen von vergleichenden Arbeitstätigkeitsuntersuchungen bei bestimmten Berufsgruppen (Hacker, 1995), über theoretische Fähigkeitskonzepte (Plank & Reid, 1994), synthetische Validierungsstudien (Johnson & Carter, 2010; Peterson, Wise et al., 2001), Längsschnittuntersuchungen (Wilk & Sackett, 1996), qualitative Interviews (Fletcher et al., 2004; Pylväs et al., 2015), Tagebuchstudien (Baethge et al., 2016), bis hin zu groß angelegten Befragungen (Irfan et al., 2021). Im O*NET (National Center for O*NET Development, 2023), BerufeNet (Bundesagentur für Arbeit, 2020) und vorangegangenen Arbeiten auf Basis von objektivbedingungsbezogenen Tätigkeitsanalysen (Klein, 2006) finden sich ebenso wertvolle Ansätze. Dabei beleuchten einige Studien den Einfluss von Eignungsmerkmalen auf die Leistung bzw. Performance in spezifischen Arbeitstätigkeiten (Pylväs et al., 2015; Shannahan et al., 2013), andere beziehen sich auf das Wohlbefinden, (Zander et al., 2010) die Arbeitszufriedenheit oder die Absicht zu Bleiben (Larrabee et al., 2010). Der Bezugsrahmen variiert dabei von der Betrachtung ganzer Berufsgruppen, bis hin zur Untersuchung spezifischer Arbeitsmerkmale.

Eine Studie von Zelesniack et al. (2021b) zeigt beispielsweise, dass sich die Anforderungsprofile von Nephrolog:innen im ambulanten, stationären und universitären Bereich unterscheiden. Die Autoren führen die signifikanten Unterschiede auf den individuellen Kontakt mit Patienten zurück. Der Umgang mit chronischen Dialysepatienten, die drei Mal in der Woche für mehrere Stunden eine Praxis aufsuchen, führt wahrscheinlich zu anderen Anforderungen als der mit Akutpatienten in einer Klinik. Auch Unterschiede zwischen Männern und Frauen führen Forschende auf Unterschiede in der Arbeit zurück. So werden Leitungspositionen im nephrologischen Bereich vorrangig von Männern eingenommen (Maddux et al., 2008; Schiller, 2018).

Der Zusammenhang zwischen Arbeits- und Eignungsmerkmalen wirkt in beide Richtungen. Leistungsvoraussetzungen können in bestimmten beruflichen Kontexten leistungsförderlich wirken, während die langfristige Ausführung spezifischer Tätigkeiten dazu führen kann, dass persönlichkeitszentrale Leistungsvoraussetzungen erhalten bleiben, sich weiterentwickeln oder sogar zurückgebildet werden (Hacker, 1995). Dieser Effekt wird wiederum von der Disponibilität, d.h. der Verfügbarkeit bestimmter Leistungsvoraussetzungen beeinflusst. Hacker (1995) spricht in diesem Zusammenhang von *Handlungskompetenz*. Tätigkeiten müssten so gestaltet sein, dass die Arbeit nicht vollständig regelbasiert abläuft, sondern auf intellektueller Ebene stattfindet. Sie muss dazu selbstständig

problemlösende und schöpferische Denkleistungen erfordern, Freiheitsgrade beinhalten, vielfältig sein und das Absinken auf niedrigere Regulationsebenen verhindern. Wenn Tätigkeiten so gestaltet sind, benötigen Arbeitende eine gewisse Handlungskompetenz, um diese Aufgaben zu meistern. Andererseits gibt er an, man könne in solchen Arbeitsumgebungen diese Handlungskompetenz entwickeln. Um keine Überforderung zu generieren ist es von Vorteil, wenn diese Kompetenz schon grundlegend ausgeprägt ist (Hacker, 1995).

Einige Arbeitsmerkmale gelten als besonders leistungsbestimmend (Hacker, 1995) und werden immer wieder genauer untersucht. Zu diesen Merkmalen gehört die *Vollständigkeit* von Tätigkeiten (Hacker, 1987; Wischmann & Hartmann, 2018), der *Tätigkeitsspielraum* (Schweden, 2018; Schweden et al., 2019), die *Arbeitsintensität* (Rau & Göllner, 2018; Richter et al., 2000; Stab & Schulz-Dadaczynski, 2017), das *kognitive Regulationsniveau* (Rau & Göllner, 2018), das *intrinsische Lernpotential* (Rau & Riedel, 2004), die *dialogisch-interaktiven Herausforderungen* (Hacker, 2009; Hacker et al., 2020) und die *Kooperationsanforderungen* (Rau & Göllner, 2019). Im Folgenden werden einzelne Arbeitsmerkmale und deren Zusammenhang mit spezifischen Leistungsvoraussetzungen genauer betrachtet.

Leistungsvoraussetzungen im Zusammenhang mit Vollständigkeit

Eine Grundkonzept für die Analyse und Bewertung stellt die Vollständigkeit von Tätigkeiten dar. Hierbei wird zwischen zwei Dimensionen, der *sequenziellen* und *hierarchischen* Vollständigkeit unterschieden (Hacker, 2009; Hacker & Sachse, 2014). Die sequenzielle Vollständigkeit beschreibt inwiefern Personen ihre eigene Arbeit vorbereiten, organisieren, ausführen und kontrollieren können, d.h. inwieweit die eigene Arbeit in sich geschlossen ist. Dabei stellt das Ausführen stets die Basis dar und alle weiteren Tätigkeitsklassen erweitern die psychologische Struktur der Tätigkeit und ihre hierarchische Vollständigkeit (Mustapha & Schweden, 2021). Die hierarchische Vollständigkeit betrifft die Vielfalt, der an der Tätigkeitsregulation beteiligten, geistigen Anforderungen. Hierbei kann zwischen den drei übergeordneten Regulationsebenen, „Routinegestützte Regulation (automatisiert-sensomotorische)“, „Wissensgestützte Regulation (perzeptiv-begrifflich)“ und „Intellektuelle Regulation“ unterschieden werden (Hacker, 2009). Zudem kann die Bewusstheit (automatisch nicht-bewusstseinsfähig, bewusstseinsfähig, bewusstseinspflichtig) der Regulation variieren. Die Vollständigkeit von Tätigkeiten ist von grundsätzlichen Gestaltungsmerkmalen der Organisation und Arbeit, wie der Arbeitsteilung zwischen Menschen sowie Menschen und Maschinen, abhängig (Hacker & Sachse, 2014). Sie wirkt

sich auf die Lern- und Persönlichkeitsförderlichkeit der Arbeit und auf Arbeitsmerkmale, wie Tätigkeitsspielraum, Komplexität oder Arbeitsintensität aus (Hacker & Sachse, 2014; Hartmann, 2015). Sequenziell vollständige Tätigkeiten erhöhen beispielsweise die Wahrscheinlichkeit für die Anforderung an die intellektuellen Leistungen (Hacker, 1995). Für die Übersetzung in Leistungsvoraussetzungen spielt sie vor allem aufgrund ihres metakonstruktiven Charakters eine wichtige aber eher indirekte Rolle.

Leistungsvoraussetzungen im Zusammenhang mit Tätigkeitsspielraum

Der Tätigkeitsspielraum, auch als Beeinflussbarkeit (*decision authority*) bezeichnet, beschreibt die Möglichkeit einer Person, Entscheidungen in Bezug auf die Gestaltung ihrer Aufgaben zu beeinflussen bzw. zu treffen (Hacker & Sachse, 2014; Karasek, 1979; Schweden et al., 2019). Das Arbeitsmerkmal gilt als wichtigstes Arbeitsmerkmal und inhärenter Bestandteil der Tätigkeitsklassen Vorbereiten und Organisieren (Hacker & Sachse, 2014; Mustapha, 2020). Die Freiheitsgrade bei der individuellen Zielsetzung und Entscheidung über die eigene Arbeitsweise bestimmen, inwieweit die eigene Arbeit geplant, organisiert und vorbereitet werden muss (Hacker & Sachse, 2014). Existieren mehrere effiziente und zielführende Varianten der Arbeitsausführung sowie des Arbeitsergebnisses, stellt dies eine herausfordernde und potenziell förderliche Arbeitsumgebung dar, in der bestimmte Fähigkeiten und Persönlichkeitseigenschaften besonders dienlich sind. Höge (2011) zeigte beispielsweise, dass ein hohes Ausmaß wahrgenommener Arbeitskontrolle (job control) und Autonomie bei der Arbeitszeitgestaltung (working time autonomy) mit einem erhöhten Bedarf an *Selbstorganisation* einhergeht. Andere Studien konnten zeigen, dass eine *proaktive Persönlichkeit* bzw. *hohe Selbstwirksamkeit* in Arbeitsumgebungen mit hohen Tätigkeitsspielräumen für eine höhere Performance oder eine bessere Work-Life-Balance sorgen (Badri & Panatik, 2020; Fuller et al., 2010). Projektmanager:innen haben eine höhere Erfolgsrate bei Projekten, wenn sie entsprechende Erfahrung und *Planungskompetenz* besitzen (Irfan et al., 2021). Menschen die in bürokratischen Berufen mit geringen Tätigkeitsspielräumen, wie der Polizei oder Sozialarbeit tätig sind, zeichnen sich hingegen häufig durch eine *stabile regeltreue Identität* aus (Oberfield, 2010).

Leistungsvoraussetzungen im Zusammenhang mit Arbeitsintensität

Ein Arbeitsmerkmal, dass Regulationsvorgänge stören bzw. erschweren kann, ist die Arbeitsintensität (Rau & Göllner, 2018). Sie stellt eine der zentralen Belastungen der modernen Arbeitswelt dar (Stab & Schulz-Dadaczynski, 2017). Zu hohe objektive Arbeitsintensität führt zu Zeit- und Leistungsdruck und kann durch verschiedene Arbeitsbedingungen (z.B. häufig auftretende Arbeitsspitzen, parallel zu bearbeitende Projekte

oder nicht zu schaffende Fristen) ausgelöst werden (Rau & Göllner, 2018). Letztlich entspricht sie einer Funktion aus dem Verhältnis von Arbeitszeit und -menge und dem erforderlichen kognitiven Regulationsniveau zur Aufgabenbewältigung (Mustapha, 2020; Rau & Göllner, 2018). In dieser Arbeit werden die Bedingungen, die potenziell zu einer zu hohen Arbeitsintensität führen können, separat betrachtet, da spezifische Fähigkeiten zur Bewältigung unabhängig von der jeweiligen Ursache nützlich sind. Tätigkeiten, die sich durch eine zu hohe Arbeitsintensität auszeichnen, erzeugen negative Beanspruchungsfolgen wie Stress und Erholungsunfähigkeit (Rau & Göllner, 2018; Rau & Göllner, 2019). Dieser Zusammenhang kann durch *hohes Arbeitsengagement* abgemildert werden (Clauss et al., 2021; Sonnentag & Fritz, 2015). Außerdem zeigt sich, dass *Stressresilienz* (Larrabee et al., 2010), *Work-Life-Balance*, *Coping Mechanismen* und die Fähigkeit *Grenzen zu setzen* (Zander et al., 2010) in intensiven Arbeitsumgebungen einen positiven Einfluss auf Arbeitszufriedenheit, Wohlbefinden und die Absicht zu Bleiben haben. Außerdem bedarf es einer *effizienten Arbeitsweise* und der *Ausnutzung der gegebenen Arbeitszeit* (Hacker, 1995).

In Kombination erzeugen hoher Tätigkeitsspielraum und hohe Arbeitsintensität eine förderliche und gleichzeitig immens herausfordernde Arbeitsumgebung (*active job*, Häusser et al., 2010; Häusser et al., 2011). So erfordern Tätigkeiten, die sich einerseits durch viele Freiheitsgraden, aber auch hohe Arbeitsintensität auszeichnen, *Fähigkeiten zur Selbstkontrolle und -organisation* (Korunka & Kubicek, 2013; Kratzer & Dunkel, 2013; Mazmanian et al., 2013). In einer Studie von Baethge et al. (2016) moderiert die *Fähigkeit, Aufgaben sinnvoll zu priorisieren*, den Zusammenhang zwischen Performance und Arbeitsbelastung bei Krankenschwestern. Hacker (1995) zeigt, dass die *aktive Planung*, die *Ausführung vorbeugender Tätigkeiten* und die *Strategieentwicklung* hervorragende von durchschnittlichen Leistungen abgrenzt. Das zeigt, dass für die Ableitung von Fähigkeiten, wie *Zeitmanagement und Priorisieren*, Arbeitsmerkmale sinnvoll miteinander kombiniert werden müssen. Eine Tätigkeit, die mit hoher Arbeitsintensität einhergeht, aber keine hohen Freiheitsgrade aufweist (z.B. Fließbandtätigkeit) erfordert hingegen eine *schnelle Auffassungsgabe* und gewisse *körperliche Fähigkeiten* (Hacker, 1995).

Leistungsvoraussetzungen im Zusammenhang mit kognitivem Regulationsniveau

Die erforderliche kognitive Leistung einer Tätigkeit ist von den wesentlichen mentalen Prozessen während der Tätigkeit abhängig (Hacker, 2003). Dabei bieten sich die oben beschriebenen Hauptebenen der psychischen Tätigkeitsregulation als Grundeinteilung für die erforderliche kognitive Leistung an. Demnach erfordern beispielsweise hoch komplexe Tätigkeiten schöpferische kreative Denkleistungen und automatisierte Prozesse kein

bewusstes Problemlösen. Für diese Abstufungen spielt auch die Klarheit einzelner Problemkomponenten eine wichtige Rolle (Hacker, 2009). Einige Tätigkeiten erfordern demnach eine höhere kognitive Leistung bzw. Intelligenz als andere (Schmidt et al., 2016; Schmidt & Hunter, 1998; Wilk & Sackett, 1996). Es gibt eine ganze Reihe an weiteren fachunspezifischen generalisierbaren Fähigkeiten, welche vor allem in komplexen Arbeitsumgebungen erforderlich sind (Hacker, 2009). Dazu zählen beispielsweise die Fähigkeiten *Entscheidungen zu treffen*, *Situationen schnell zu überblicken*, im *Team zusammenzuarbeiten* oder *Aufgaben zu organisieren* (z.B. in der Anästhesie, Fletcher et al., 2004). Die Fähigkeit *Ambiguität zu tolerieren*, unterscheidet sich beispielsweise signifikant zwischen traditionellen Medizinstudierenden und Studierenden (MD/MBA), die Leitungspositionen im Gesundheitswesen anstreben (Sherrill, 2001). *Fokussiert zu bleiben* ist wiederum in komplexen Arbeitsumgebungen mit hohen Sicherheitsstandards von Bedeutung (z.B. Fluglotsen, Pylväs et al., 2015). Für die Ableitung muss demnach eine Kombination aus hohem kognitiven Regulationsniveau und der Gefahr von externen Unterbrechungen vorliegen. Sanderson et al. (2013) zeigten, dass die *Fähigkeit zum Multitasking* und eine Vorliebe für die parallele Bearbeitung von Aufgaben (Polychronizität) sich positiv auf die Performance bei entsprechenden Tätigkeiten auswirken. Um sich an komplexe Arbeitssituationen, wie z.B. existenzielle Krisen (Covid-19) anzupassen, benötigen Unternehmer:innen eine spezielle Denkweise (Ijeoma et al., 2020; Pongtanalert & Assarut, 2022).

Leistungsvoraussetzungen im Zusammenhang mit intrinsischem Lernerfordernis

Aufträge und Ausführungsbedingungen können so gestaltet sein, dass das Bearbeiten dieser Aufträge zur Qualitätsausnutzung (*skill utilization*) und zum potenziellen Lernen während der Tätigkeit führt (Karasek, 1979; Karasek et al., 1998). Zudem können Tätigkeiten so gestaltet sein, dass sie das Lernen regelrecht erfordern (z.B. eine Ausbildung). Dabei determinieren *inhaltliche* und *zeitliche Freiheitgrade*, *Entscheidungsmöglichkeiten*, *Rückmeldungen* und *Verantwortungsinhalte* das Potential für Arbeitende aus ihrem Tun zu lernen (Rau et al., 2021). Tätigkeiten die lernförderlich gestaltet sind, bieten die Grundlage sich weiterzuentwickeln, insbesondere, wenn Arbeitsplatzinhaber:innen über spezifische Fähigkeiten verfügen. Die Fähigkeit zur *Reflexion*, *Selbstwahrnehmung* und *Kritikfähig* ist beispielsweise vor allem in Lernsituationen gefordert (Schaupensteiner, 2012) und kann in mannigfaltigen Arbeitssituationen, wie zur Entwicklung von Coping-Strategien in der Pflege (Schmal, 2018) oder in Führungssituationen einen wichtigen Vorteil bedeuten (Kaudela-Baum & Nagel, 2018). Reflexionsfähigkeit ist auch gefordert, wenn Arbeitende Wissen über

vor- und nachgeordnete Arbeitsschritte benötigen, da Reflexion die Antizipation von Fehlern und das Mitdenken für andere begünstigt (Groeben, 1988). Menschen, die über expliziten *Lernwille und effizientes Lernverhalten* verfügen, wählen häufiger kognitiv herausfordernde Aufgaben (Rigolizzo, 2019).

Leistungsvoraussetzungen im Zusammenhang mit dialogisch-interaktiven

Herausforderungen

Dialogisch-interaktive Arbeitsaufträge, wie zum Beispiel das Lehren oder die Krankenpflege, setzen sich aus, dialogischen (z.B. Erklären von Sachverhalten, Kritik üben) und monologischen Tätigkeitsanteilen (z.B. Abrechnungen, Hausarbeiten kontrollieren) zusammen (Böhle & Wehrich, 2020; Hacker, 2009). Vorrangig monologische Arbeitstätigkeiten, wie zum Beispiel Sachbearbeitungsstellen, enthalten ebenfalls dialogisch-interaktive Anteile wie z.B. das Abstimmen mit Vorgesetzten oder Kolleg:innen.

Grundsätzlich kann in solchen Fällen, die Fähigkeit *klar mit anderen zu kommunizieren*, ins Anforderungsprofil aufgenommen werden (Femi, 2014; Floyd & Gordon, 1998; Penley et al., 1991). Dialogisch-interaktive Herausforderungen gehen allerdings mit weiteren spezifischen Fähigkeiten und Fertigkeiten, wie z.B. *Führungskompetenz* oder *Beratungsfähigkeit* einher (Fletcher et al., 2004; Yule et al., 2006). Welche Fähigkeiten in ein Anforderungsprofil aufgenommen werden, hängt von der Art der ausgeführten Interaktionsarbeit ab. Sie kann in personenbezogene, -beeinflussende und -verändernde Arbeitstätigkeiten unterteilt werden (Hacker, 2009; Hacker et al., 2020).

Personenbezogene Arbeitstätigkeiten beinhalten den Austausch von Ware gegen Geld. Die Interaktion dient dabei dem Verkauf und der Beratung von Kund:innen (Hacker, 2009). Dementsprechend sind hierbei Fähigkeiten, wie *Kund:innenorientierung*, *Networking* oder *Verkaufsgeschick* von Vorteil. *Kund:innenorientierung* ist beispielsweise im direkten Kundenservice hilfreich, wenn Mitarbeitende mit Kund:innen verhandeln oder auf Probleme und Beschwerden reagieren müssen (Yavas & Babakus, 2010). Der Verkauf einer Leistung oder eines Produktes erfordert *Überzeugungs- bzw. Verkaufsgeschick* (Plank & Reid, 1994; Verbeke et al., 2011) und die aktive Kundenakquise steht im Zusammenhang mit der Fähigkeit zu *networken bzw. Beziehungen aufzubauen* (Pine et al., 2010). Müssen lediglich Informationen in Form von Routineauskünften weitergegeben werden, kann *Kund:innenfreundlichkeit* ins Anforderungsprofil aufgenommen werden (Ford & Snyder, 2000; Slowiak, 2014) und wenn schwer verkaufbare Produkte angepriesen werden müssen, was häufige Ablehnung zur Folge hat, ist der *Umgang mit Ablehnung bzw. Frustrationstoleranz* von Bedeutung (Green, 2014; Tapia et al., 2019). Müssen

Auftragsinhalte im Zuge der Auftragsvermittlung oder -übernahme verhandelt werden, hilft Verhandlungsfähigkeit beim Abschließen intelligenter Geschäfte (Sarkar & Kundu, 2007). Einige Arbeitsmerkmale, wie aktive Wettkampfsituationen in speziellen Vertriebstätigkeiten, erfordern besondere Leistungsvoraussetzungen. In solchen Fällen wirkt sich die individuelle *Wettbewerbsfähigkeit* positiv auf die Verkaufsleistung aus (Brown & Peterson, 1994; Shannahan et al., 2013).

Das Hauptziel *personenbeeinflussender* Arbeit ist das Verändern von Objekten oder Prozessen mit Hilfe der Personenbeeinflussung. Dazu zählen Führungstätigkeiten (Hacker, 2009). Tätigkeiten mit Führungsverantwortung erfordern eine Vielzahl von Fähigkeiten und Fertigkeiten, sowohl auf zwischenmenschlicher, geschäftlicher, strategischer als auch auf kognitiver Ebene (Mumford et al., 2000; Zaccaro, 2001). Welche Fähigkeiten benötigt werden, hängt von der Führungsebene und den auszuführenden Aufgaben ab, wobei höhere Führungsebenen mehr Führungsqualitäten erfordern (Mumford et al., 2007). Kognitive und interpersonale Fähigkeiten sind dabei weniger an spezifische Führungsverantwortung gekoppelt als geschäftliche und strategische Fähigkeiten. Dazu zählen die Fähigkeiten *Menschen zu motivieren, zu fördern, zu entwickeln* (Luthans et al., 1988), *Menschen sowie Ressourcen zu koordinieren* (Mahoney et al., 1965; Patanakul & Milosevic, 2008) und *wichtige Entscheidungen zu treffen. Menschen anzuleiten, Arbeit zu delegieren* (Lau & Pavett, 1980) oder *Kritik und Feedback zu vermitteln* (Longweni & Kroon, 2018) gehören zu den erforderlichen interpersonellen Fähigkeiten von Führungstätigkeiten. Grundsätzlich geht eine hohe Führungsmotivation mit vorteilhaftem Führungsverhalten und effektiver Führung einher (Badura et al., 2020). Um im interkulturellen Kontext erfolgreich zu sein, müssen Führungskräfte außerdem über interkulturelle Kompetenzen wie Weltoffenheit oder achtsame Kommunikation verfügen (Bird et al., 2010).

Personenverändernde Arbeitstätigkeiten zeichnen sich dadurch aus, dass sie die aktive Mitwirkung bzw. Koproduktion von Klient:innen benötigen (z.B. Lehrtätigkeit, Pflege, Hacker, 2009). Hierbei fallen entsprechende Fähigkeiten besonders ins Gewicht, wenn Verantwortung für die Sicherheit oder Gesundheit anderer Menschen vorliegt (Stefano et al., 2012). Bezogen auf den Arbeitsinhalt wird in Beratungs-, Coaching- oder Therapiesituationen eine entsprechende *Beratungs- und Coachingfähigkeit* gefordert (Hough, 2014; Wright, 1998). Die *Fähigkeit etwas zu erklären oder beizubringen*, ist in Lehr- und Lernsituationen notwendig (Rosenshine, 1968) und Mediationssituationen bedürfen *Mediationsfähigkeit* (Cheng, 2015). Über alle personenverändernden Tätigkeiten hinweg, können *empathische* Mitarbeitende therapeutische Veränderungen effizienter herbeiführen (Moudatsou et al.,

2020) und *hilfsbereite bzw. altruistisch motivierte* Menschen, ergreifen insgesamt häufiger einen personenverändernden Beruf (Miers et al., 2007). Umfasst der Arbeitsauftrag den Umgang mit starken Emotionen, Gewalt oder Aggressionen, sollten Mitarbeitende zusätzlich dahingehend ausgebildet sein (Rew & Ferns, 2005).

Leistungsvoraussetzungen im Zusammenhang mit Kooperationsanforderungen

Das Arbeitsmerkmal Kooperationsanforderungen wird durch die Arbeitsverteilung zwischen zusammenarbeitenden Beschäftigten bestimmt (Rau & Göllner, 2019) und klar von der dialogisch-interaktiven Erwerbsarbeit abgegrenzt (Hacker, 2009). Kooperationsbezogene Anforderungen ergeben sich sowohl aus der Kooperationsform als auch aus den auftragsbedingten Kommunikationsinhalten, bzw. der Art der Aufgabe (Salas et al., 2000). Demnach müssen Teams die vorrangig Routinetätigkeiten verrichten (z.B. Produktion), weniger problemlösend, sondern eher abstimmend miteinander interagieren (Sundstrom et al., 1990) und benötigen eher eine gewisse *Kooperationsbereitschaft und Abstimmungsfähigkeit*. Andere Teams müssen sehr eng zusammenarbeiten, sich aufeinander verlassen (z.B. während einer Operation, Sportteams) und erfordern demnach die *Fähigkeit, eng zusammenzuarbeiten* (Fletcher et al., 2004; Sundstrom et al., 1990). Handelt es sich um intellektuelle Aufgaben mit verborgenem Profil, d.h. ist die Problemlösung unklar, müssen Informationen aktiv geteilt werden (Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009). Hierbei kann die individuelle Fähigkeit *argumentativ und kompromissbereit zu diskutieren* hilfreich sein.

Weitere Zusammenhänge zwischen Arbeitsmerkmalen und Leistungsvoraussetzungen

Einige Fähigkeiten spielen in multiplen Arbeitsumgebungen und verschiedensten Arbeitsinhalten eine bedeutende Rolle. Gewissenhaftigkeit stellt beispielsweise den stärksten nichtkognitive Prädiktor für die berufliche Leistung dar und findet sich in vielen Anforderungsprofilen wieder (Wilmot & Ones, 2019). Vor allem in Berufen mit geringer bis mittlerer Komplexität und wenn Prüftätigkeiten ausgeführt werden, wirkt sich Gewissenhaftigkeit positiv auf die berufliche Leistung aus (Hogan & Holland, 2002; Wilmot & Ones, 2019). Die interaktive Komponente von Gewissenhaftigkeit, bzw. Zuverlässigkeit, stellt die *offene Kommunikation von Fehlern und Problemen* dar (Heyse, 2017). Teilweise können solche grundlegenden Fähigkeiten bei der Aufnahme von übergeordneten Leistungsvoraussetzungen, wie der Fähigkeit *Kritik und Feedback konstruktiv zu vermitteln*, vernachlässigt werden. Ein weiterer nichtkognitiver Prädiktor stellt Offenheit für Erfahrungen dar. Nieß und Zacher (2015) konnten zeigen, dass diese Persönlichkeitseigenschaft vor allem bei Veränderungen, wie zum Beispiel Arbeitsplatzwechsel in Führungs- oder Fachpositionen, eine wichtige Rolle spielt.

TAG-MA-DIA - Zusätzliche Items und Skalen zur dialogisch-interaktiven Arbeit

Erweiterung des Verfahrens zur Tätigkeitsanalyse und -gestaltung bei mentalen Arbeitsanforderungen (TAG-MA) um die deskriptive Beschreibung der dialogisch-interaktiven Arbeitsaufträge (TAG-MA-DIA).

Theoretischer Hintergrund

Es handelt sich bei den folgenden Skalen und Items (TAG-MA-DIA) um eine Ergänzung des TAG-MA im Rahmen der TASK. Das Ziel der zusätzlichen Items und Skalen besteht in der Analyse der dialogisch-interaktiven Tätigkeitsinhalte. Dialogisch-interaktive Arbeitsprozesse, wie zum Beispiel das Lehren oder die Krankenpflege, setzen sich aus interaktiven sog. *dialogischen* Tätigkeitsanteilen (z.B. das Erklären von Sachverhalten, das Kritisieren) und *monologischen* Anteilen (z.B. Abrechnungen, Hausarbeiten kontrollieren) zusammen (Hacker 2009). Monologische Arbeitstätigkeiten, wie zum Beispiel Sachbearbeitungsstellen, enthalten ebenfalls dialogisch-interaktive Anteile wie z.B. das Abstimmen mit Vorgesetzten oder Kollegen. Hacker (2009) klassifiziert die dialogisch-interaktiven Arbeitstätigkeiten wie folgt:

Personenbezogene dialogisch-interaktive Arbeitstätigkeiten. Das Hauptziel von personenbezogenen Arbeitstätigkeiten liegt darin, Waren gegen Geld durch Personen auszutauschen, ohne dabei die Objekte oder die Personen selbst zu verändern. Es ist jedoch möglich, dass durch intensive Kaufmotivbeeinflussung und eingehende Beratung Lernprozesse ausgelöst werden, die eine Übergangsform zur Personenveränderung darstellen können. Typische Tätigkeiten sind beispielsweise Verkäufer:innen, Kellner:innen, Zug- oder Flugbegleiter:innen und Call-Center-Agent:innen.

Personenbeeinflussende dialogisch-interaktive Arbeitstätigkeiten. Das Hauptziel ist der personenbeeinflussenden Arbeit ist das Verändern von Objekten oder Prozessen mit Hilfe der Beeinflussung. Das Subjekt stellt mit eigenen Zielen und Wünschen auch einen Arbeitsgegenstand dar, weil es veranlasst und angeleitet wird zu Objekt- beziehungsweise Prozessveränderungen. Prominente Vertreter dieser Anweisungstätigkeit sind Führungskräfte.

Personenverändernde dialogisch-interaktive Arbeitstätigkeiten. Das Hauptziel dieser Klasse von Arbeitstätigkeiten stellt die direkte Veränderung von Personen dar. Die ausschlaggebende Besonderheit dabei ist, dass der Arbeitsgegenstand ein Subjekt mit eigenen Zielen und Wünschen ist. Also gilt es, seine/ihre Ziele zu identifizieren und zu beeinflussen, um Duldung oder Mitwirkung bei Aktivitäten des/der Klient:in oder Patient:in zu erreichen. Zu dieser Klasse zählen Lehrer:innen, Berater:innen, Ärzt:innen, Kosmetiker:innen und Pfleger:innen.

Kooperative dialogisch-interaktive Arbeitstätigkeiten. Die dialogisch-interaktive Arbeit innerhalb von Kooperationsbeziehungen bezeichnet Hacker (2009) nicht als Erwerbsarbeit, sie zählt aber zur dialogisch-interaktiven Arbeit dazu, ohne dass durch sie direkt Geld erwirtschaftet wird. Mit diesen Arbeitstätigkeiten sind Kooperationen zwischen Subjekten bezüglich der Arbeit an Objekten oder an anderen Subjekten gemeint. Die Subjekte erarbeiten oder stimmen sich über zielführende Aktivitäten an und mit Objekten/Subjekten ab. Kooperative Arbeit ist in diversen Teams erforderlich.

Hinweise zur Einstufung

Die Einstufung der folgenden Skalen und Items dient der deskriptiven Beschreibung der dialogisch-interaktiven Arbeit und damit der Abschätzung von spezifischen sozialen und kommunikativen Leistungsvoraussetzungen. Obwohl Stelleninhaber:innen bestimmte Tätigkeiten ausführen, heißt dies nicht zwangsläufig, dass diese Anforderungen in Fähigkeiten übersetzt und ins Anforderungsprofil übernommen werden müssen. Deswegen sollen zunächst Inhalte beschrieben und im Anschluss über die Aufnahme in das Anforderungsprofil entschieden werden. Die zusätzlichen Items und Skalen sollen innerhalb der Tätigkeitsanalyse durchgeführt werden. Tabelle 17 enthält eine Übersicht über die Fähigkeiten und Fertigkeiten die mit dem TAG-MA-DIA ergänzend zum TAG-MA erfasst werden können.

Tabelle 17

Zuordnung der Leistungsvoraussetzungen zu den TAG-MA-DIA-Skalen und Items

Leistungsvoraussetzungen	Skala
Allgemeine Kommunikationsfähigkeit	DIA0
Personenbeeinflussende dialogisch-interaktive Fähigkeiten (z.B. Delegationsfähigkeit)	DIA1 DIA1.1
Personenbezogenen dialogisch-interaktive Fähigkeiten (z.B. Überzeugungsfähigkeit)	DIA2 DIA2.1
Personenverändernde dialogisch-interaktive Fähigkeiten (z.B. Beratungsfähigkeit)	DIA3 DIA3.1
Kooperative Fähigkeiten	DIA4.1
Zusätzliche kommunikative und soziale Kompetenzen (z.B. Wettkampfbereitschaft)	DIA4 DIA4.2

Erhebungsbogen

Datum

Unternehmen

VP-Nummer

Cluster

Rater*in

*DIA0 Dialogisch-interaktive Arbeit***Theoretischer Hintergrund**

Diese Skala dient der Abgrenzung von rein monologischen Tätigkeiten und damit der Einschätzung, inwiefern soziale und kommunikative Fähigkeiten in das resultierende Anforderungsprofil übernommen werden müssen.

Hinweise für die Einstufung

- Einfachauswahl
- Zu stufen für den Gesamtauftrag.

Tabelle 18*Skala DIA0, Einstufung der dialogisch-interaktiven Arbeit*

Stufe	Dialogisch-interaktives Arbeiten	GT
0	Die Tätigkeit beinhaltet KEINE dialogisch-interaktive Arbeit (z.B. <i>keine Besprechungen, keine Absprachen, kein Kontakt mit Kunden, kein Menschenkontakt, keine Rückmeldungen durch Personen</i>)	
1	Die Tätigkeit beinhaltet dialogisch-interaktive Arbeit (z.B. <i>Rückmeldungen durch Personen, Kooperationsbeziehungen, Führungsaufgaben, Kundenkontakt etc.</i>)	

*DIA1 Aufgaben der personenbeeinflussenden Arbeit***Theoretischer Hintergrund**

Diese Skala lässt Rückschlüsse auf die ausgeführten Führungs- und Organisationstätigkeiten zu. Hierbei geht es zunächst darum alle Führungs- und Organisationsaufgaben, die mit der Stelle einhergehen zu erfassen. Die einzelnen Führungs- und Organisationsaufgaben bauen nicht aufeinander auf. Sie können unabhängig voneinander betrachtet werden. Später (Skala DIA1.1) geht es darum, zu entscheiden, inwieweit die damit einhergehenden Leistungsvoraussetzungen in das Anforderungsprofil aufgenommen werden müssen. Leistungsvoraussetzungen, wie die *Fähigkeit, Kritik und Feedback zu vermitteln*, können anhand dieser Skala abgeleitet werden.

Hinweise für die Einstufung

- Zu stufen für den Gesamtauftrag.
- Mehrfachauswahl.
- Organisations- und Führungsaufgaben können unabhängig von einem klaren Führungsauftrag ausgeführt werden.
- Diese Skala ist auch für Nicht-Führungskräfte zu stufen.
- Die Stufen bauen nicht aufeinander auf.

Tabelle 19*Skala DIA1, Einstufung der personenbeeinflussenden Arbeit*

Stufe	Führungs-, Koordinations- und Organisationsaufgaben	GT
A	Der Arbeitsauftrag sieht die Delegation von Aufgaben vor. Mitarbeitende müssen angeleitet und kontrolliert werden (<i>direktive Führung ist erforderlich, z.B. Meister gibt Monteur klare Anweisungen</i>).	
B	Der Arbeitsauftrag sieht die Planung, Organisation und Koordinierung einzelner Aufgaben zwischen anderen Personen vor. Aufgaben müssen geplant und koordiniert werden (<i>z.B. Koordination innerhalb eines Teams oder zwischen Teams</i>).	
C	Der Arbeitsauftrag sieht die Planung und Koordinierung von kooperativen Projekten vor. Projekte müssen geplant koordiniert werden.	
D	Der Arbeitsauftrag sieht die Planung und Koordinierung von Events vor. Events/Veranstaltungen müssen geplant und koordiniert werden.	
C/D - Um was für Aufgaben/Aufträge/Projekte/Events handelt es sich?		
E	Der Arbeitsauftrag sieht vor, dass die Stelleninhaber:innen Rückmeldungen zu bestimmten Arbeiten geben müssen, auf die andere angewiesen sind (<i>z.B. Aufgaben kontrollieren</i>).	
F	Der Arbeitsauftrag sieht vor, dass die Stelleninhaber:innen regelmäßig Konfliktgespräche oder Feedbackgespräche führen müssen (<i>z.B. Mitarbeitergespräche, 360° Feedback</i>).	
F - Welche Konflikte müssen besprochen und eventuell gelöst werden?		
G	Der Arbeitsauftrag sieht vor, dass die Stelleninhaber:innen neue Mitarbeitende auswählen und einstellen müssen (<i>z.B. Bewerbungsgespräche führen</i>).	
H	Der Arbeitsauftrag sieht vor, dass die Stelleninhaber:innen das Unternehmen außerhalb des Unternehmens repräsentieren müssen (<i>z.B. repräsentativ, Reden halten</i>).	

Stufe	Führungs-, Koordinations- und Organisationsaufgaben	GT
I	Der Arbeitsauftrag sieht vor, dass die Stelleninhaber:innen andere Mitarbeitende für bestimmte Aufgaben motivieren müssen (z.B. <i>sehr anstrengende Aufgaben, hohe AI in der Abteilung/im Team</i>).	
J	Der Arbeitsauftrag sieht vor, dass die Stelleninhaber:innen andere Mitarbeitende weiterentwickeln müssen (z.B. <i>Ausbilderstelle</i>).	
K	Der Arbeitsauftrag sieht vor, dass die Stelleninhaber:innen strategische Entscheidungen treffen müssen und damit Veränderungen im Unternehmen initiieren müssen (z.B. <i>strategische Entscheidungen treffen, Abteilung verändern oder andere Weiterentwicklungen bewirken</i>).	
	K - Was für Veränderungen müssen initiiert werden?	
L	Der Arbeitsauftrag sieht vor, dass die Stelleninhaber:innen Menschen aus unterschiedlichen Kulturen führen müssen (z.B. <i>internationales Team</i>).	

*DIA1.1 Gewichtung der personenbeeinflussenden Arbeit***Theoretischer Hintergrund**

Diese Skala dient der Einschätzung bzw. der Gewichtung der einzelnen Organisations- und Führungsaufgaben. Wenn einzelne Aufgaben besonders häufig ausgeführt werden oder für die Position besonders wichtig sind, sollten die damit einhergehenden sozialen und kommunikative Kompetenzen in das Anforderungsprofil übernommen werden.

Hinweise für die Einstufung

- Mehrfachauswahl

Tabelle 20*Skala DIA1.1, Einstufung der Gewichtung der personenbeeinflussenden Arbeit*

Welche Führungsaufgaben werden hauptsächlich ausgeführt?											
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Welche Führungsaufgaben sind für die Position besonders wichtig (<i>für das Anforderungsprofil</i>)?											
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L

X - Wie viele Mitarbeitende werden geführt?

*DIA2 Aufgaben der personenbezogenen Arbeit***Theoretische Hinweise**

Diese Skala lässt Rückschlüsse auf die vorgesehenen personenbezogenen dialogisch-interaktiven Aufgaben und damit auf bestimmte erforderliche Kompetenzen, wie *Überzeugungsfähigkeit und Verkaufsgeschick*, zu. Die Stufen sind unabhängig voneinander zu betrachten. Das Zeil stellt die deskriptive Beschreibung der auftragsseitig geforderten personenbezogenen Aufgaben in Verbindung mit Kund:innen, Patient:innen und Klient:innen (KPuK) dar. Dabei kann personenbezogene Arbeit unabhängig von der Berufsbezeichnung für die Position von Bedeutung sein (z.B. Networking innerhalb eines Unternehmens).

Hinweise für die Einstufung

- Zu stufen für den Gesamtauftrag.
- Mehrfachauswahl
- Die Stufen bauen nicht aufeinander auf.
- Auch für Tätigkeiten stufen, die nicht uneindeutig dem Verkauf zuzuordnen sind.

Tabelle 21*Skala DIA2, Einstufung der personenbezogenen Arbeit*

Stufe	Art der personenbezogenen Arbeit	GT
A	Der Arbeitsauftrag sieht vor, dass die Stelleninhaber:innen Informationen/Anweisungen an (KPuK) weitergeben (z.B. <i>Routineauskünfte, Empfang, Kundencenter</i>).	
B	Der Arbeitsauftrag sieht vor, dass die Stelleninhaber:innen KPuK beraten oder spezifische Sachverhalte erklären (z.B. <i>Mitarbeitende in einem Fachmarkt</i>).	
C	Der Arbeitsauftrag sieht vor, dass die Stelleninhaber:innen Auftragsinhalte vor der Übernahme eines Auftrags klären (z.B. <i>Verhandlungen</i>). Dies kann konflikthaft sein.	
D	Der Arbeitsauftrag sieht vor, dass die Stelleninhaber:innen konflikthafte Situationen (z.B. <i>Reklamationen</i>) klären müssen. Dies kann konflikthaft sein.	
C/D - Was für Konflikte können entstehen?		
<hr/>		
<hr/>		
	Die Verhandlungen können schwierig sein und benötigen Verhandlungsgeschick	Ja Nein
E	Der Arbeitsauftrag sieht vor, dass die Stelleninhaber:innen aktive Kundenakquise/Networking betreiben (z.B. <i>Spendensammler, Headhunter</i>).	
F	Der Arbeitsauftrag sieht vor, dass die Stelleninhaber:innen aktiv ein Produkt oder eine Leistung verkaufen müssen (z.B. <i>Handelsvertreter</i>).	
G	Der Arbeitsauftrag sieht vor, dass die Stelleninhaber:innen Dienstleistung so angenehm wie möglich gestalten müssen (z.B. <i>Empfang, Barbier, Serviceleistung</i>).	
F/G – Um was für Produkte/Leistungen handelt es sich vorrangig?		
<hr/>		
<hr/>		
	Es handelt sich um ein schwer verkaufbares Produkt, was häufige Ablehnungen zur Folge hat.	Ja Nein

*DIA2.1 Gewichtung der personenbezogenen Aufgaben***Theoretischer Hintergrund**

Diese Skala dient der Einschätzung bzw. der Gewichtung der einzelnen personenbezogenen Aufgaben. Wenn einzelne Aufgaben besonders häufig ausgeführt werden oder für die Position besonders wichtig sind, sollten die damit einhergehenden sozialen Kompetenzen in das Anforderungsprofil übernommen werden

Hinweise für die Einstufung

- Mehrfachauswahl

Tabelle 22

Skala DIA2.1, Einstufung der Gewichtung der personenbezogenen Arbeit

Welche Aufgaben werden innerhalb der Austauschbeziehung hauptsächlich ausgeführt?						
A	B	C	D	E	F	G
Welche Aufgaben sind für die Position besonders wichtig (<i>für das Anforderungsprofil</i>)?						
A	B	C	D	E	F	G

*DIA3 Aufgaben der personenverändernden Arbeit***Theoretischer Hintergrund**

Diese Skala dient der Einschätzung der personenverändernden Arbeit und der Ableitung von Kompetenzen wie *Empathie* oder *Mediationsfähigkeit*. Bei der personenverändernden Arbeit handelt es sich häufig um Tätigkeiten, wie Pflege, Beratung oder Lehrtätigkeiten. Personenverändernde Arbeit kann aber auch innerhalb eines Unternehmens stattfinden (z.B. Betreuung von Mitarbeitenden durch den Betriebsrat).

Hinweise für die Einstufung

- Zu stufen für den Gesamtauftrag!
- Mehrfachauswahl
- Die Stufen bauen nicht aufeinander auf.
- Auch für Tätigkeiten stufen, die nicht uneindeutig der personenverändernden Arbeit zuzuordnen sind.

Tabelle 23*Skala DIA3, Einstufung der personenverändernden Arbeit*

Stufe	Art der <i>dialogisch erzeugenden Arbeit</i>	GT
A	Der Arbeitsauftrag sieht die Pflege/das Kümern um Personen vor (z.B. <i>Krankenpflege, Ärztin, Badeaufsicht</i>).	
B	Der Arbeitsauftrag sieht das Beibringen/Erklären von Sachverhalten (z.B. <i>Lehrer:innen, Stadtführer:innen</i>) vor.	
B - Was muss erklärt werden?		
<hr/>		
C	Der Arbeitsauftrag sieht die Beratung und Therapie von Personen (z.B. <i>Therapeut:in, Coaching</i>) vor.	
C - Zu welchen Themen muss beraten werden?		
<hr/>		
D	Der Arbeitsauftrag sieht die Schlichtung von Konflikten zwischen Personen (z.B. <i>Polizei, Mediator:in, Richter:in</i>) vor.	
E	Der Arbeitsauftrag sieht den Umgang mit Gewalt, starken Emotionen und die Deeskalation (z.B. <i>Polizei, Sicherheitsbeamte</i>) vor.	
D/E - Welche Konflikte müssen gelöst werden?		
<hr/>		
<hr/>		

*DIA3.1 Gewichtung der personenverändernden Aufgaben***Theoretischer Hintergrund**

Diese Skala dient der Einschätzung bzw. der Gewichtung der einzelnen personenverändernden Aufgaben. Wenn einzelne Aufgaben besonders häufig ausgeführt werden oder für die Position besonders wichtig sind, sollten die damit einhergehenden sozialen Kompetenzen in das Anforderungsprofil übernommen werden

Hinweise für die Einstufung

- Mehrfachauswahl

Tabelle 24*Skala DIA3.1, Gewichtung der personenverändernden Arbeit*

Welche dialogisch erzeugenden Aufgaben werden hauptsächlich ausgeführt?				
A	B	C	D	E
Welche dialogisch erzeugenden Aufgaben sind für die Berufsausübung unverzichtbar?				
A	B	C	D	E

*DIA4 Prüftätigkeiten***Theoretischer Hintergrund**

Viele Prüftätigkeiten nach klar messbaren Kriterien (z.B. Kontrolle der Mitarbeitenden, Abrechnungskontrolle, Reinigungskontrolle) weisen auf bestimmte Kompetenzen hin (z.B. *Fehler Kommunizieren, sorgfältiger Arbeitsstil*). Hiermit sind Tätigkeiten gemeint, die die Überprüfung und Kontrolle von Objekten und/oder Subjekten erfordern (z.B. Wirtschaftsprüfer:in, Abrechnung, Sachbearbeitung).

Hinweise für die Einstufung

- Zu stufen für den Gesamtauftrag.

Tabelle 25*Skala DIA4, Einstufung der Prüftätigkeiten*

Der Arbeitsauftrag sieht vor, dass viele Prüfaufgaben ausgeführt werden. Z.B.	Ja
Ergebnisse oder andere Personen müssen oft überprüft oder kontrolliert werden.	Nein

*DIA4.1 Aufgaben der kooperativen Arbeit***Theoretischer Hintergrund**

Diese Skala dient der Einschätzung inwieweit eng miteinander kooperiert werden muss und damit, ob die *Fähigkeit, eng miteinander zu kooperieren* in das Anforderungsprofil aufgenommen werden müssen. Dazu wird hier gefragt, wie eng die erforderliche Zusammenarbeit gestaltet ist. Diese Skala soll die bestehenden Skalen zu Kooperation und Kommunikation im TAG-MA ergänzen.

Hinweise für die Einstufung

- Einfachauswahl

Tabelle 26*Skala DIA4.1, Einstufung der kooperativen Arbeit*

Art der kooperativen Arbeit	
0	Es besteht zwar kooperative Arbeit, diese beschränkt sich aber auf allgemeine Abstimmungen, die eigentliche Arbeit erfolgt weitestgehend eigenständig. Kooperationsfähigkeit muss nicht zwingend ins Anforderungsprofil übernommen werden. (z.B. <i>Gruppenleiter:innen die sich abstimmen müssen, Mitarbeitende im Büroverbund, die größtenteils allein an Aufgaben arbeiten</i>)
1	Es besteht kooperative Arbeit, diese ist sehr wichtig für den Auftrag und ohne Kooperationsfähigkeit der Teammitglieder würden die Abläufe weniger effizient und/oder die Ergebnisse weniger effektiv sein. Kooperationsfähigkeit muss zwingend ins Anforderungsprofil übernommen werden (z.B. <i>Projektteam, Verkäufer:innen in einer Filiale, Operationsteam, Sportteam, Müllabfuhr</i>)
A	Welche kommunikativen Fähigkeiten sind gefordert (z.B. Abstimmungsfähigkeit, Koordinationsfähigkeit, Diskussionsfähigkeit)?

*DIA4.2 Zusätzliche Stressoren innerhalb von Kooperationsbeziehungen***Theoretischer Hintergrund**

Diese Skale dient der Einschätzung inwieweit Fähigkeiten, wie *Wettkampfbereitschaft* oder *Umgang mit vielen Regeln und wenig Freiheitsgraden*, in das Anforderungsprofil aufgenommen werden müssen.

Hinweise für die Einstufung

- Zu stufen für den Gesamtauftrag.
- Die Stufen bauen nicht aufeinander auf.
- Mehrfachauswahl

Tabelle 27

Skala DIA4.2, Einstufung der zusätzlichen Stressoren innerhalb von Kooperationsbeziehungen

Stufe	Stressoren innerhalb von Kooperationsbeziehungen	GT
1	Es besteht eine Wettkampfbeziehung zwischen den Mitarbeitenden, welche durch externe Anreize angefeuert wird (z.B. <i>Vergleichstabellen, Bonuszahlungen</i>).	
4	Es besteht eine hohe Abhängigkeit von der Güte und der Schnelligkeit der Arbeit von Kolleg:innen. → zusätzlich Z-AI Modul stufen	
5	Kolleg:innen/Vorgesetzte sind stark von der eigenen Güte und Schnelligkeit der Arbeit abhängig. → zusätzlich Z-AI Modul stufen	
6	Die Koordination und Organisation von Arbeitsaufgaben werden von einer Software bzw. durch eine komplett ausgelagerten Abteilung oder andere Mitarbeitende übernommen.	

TAG-MA-PEPA - Zusätzliche Items und Skalen für die Personalentwicklung und -auswahl

Erweiterung des Verfahrens zur Tätigkeitsanalyse und -gestaltung bei mentalen Arbeitsanforderungen (TAG-MA) um zusätzliche Items und Skalen für die Personalentwicklung und -auswahl (TAG-MA-PEPA).

Tabelle 28

Zuordnung der Leistungsvoraussetzungen zu den TAG-MA-PEPA Skalen und Items

Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kompetenzen	Skalen
Umgang mit unvorhergesehenen Situationen; Schnelle Auffassungsgabe	PEPA 1
Unternehmerisches Denken und Handeln	PEPA 2
Offenheit für Erfahrungen (mit Veränderungen umgehen)	PEPA 3
Multitasking Fähigkeit	PEPA 4

*PEPA 1 Inhalt unvorhergesehener Ereignisse***Theoretischer Hintergrund**

Wenn bei einer Tätigkeit häufig unvorhergesehene Ereignisse auftreten, ist es für es für eine Ermittlung bestimmter eLV von Bedeutung, welche Art von Handlungserfordernissen mit der Unvorhersehbarkeit einhergehen. Handelt es sich um neue Herausforderungen, sind es eventuell Notsituationen oder sehr aufwändige Aufträge oder sind sie anforderungsgleich bzw. ähnlich zu den aktuell bestehenden Aufträgen (z.B. immer wieder ähnliche Kundenanfragen). Dies dient der Beurteilung von erforderlichen Leistungsvoraussetzungen, wie der *schnellen Auffassungsgabe*.

Hinweise für die Einstufung

- Zu stufen, wenn bei TAG-MA Skala A5 *Vorhersehbarkeit* A oder B ausgewählt wurde.
- Ergebnisoffene Beschreibung der unvorhergesehenen Ereignisse.

Tabelle 29*Item PEPA 1, Einstufung des Inhalts unvorhergesehener Ereignisse*

Um was für unvorhergesehene Ereignisse handelt es sich (z.B. Anrufe von Mitarbeitenden, zusätzliche Arbeitserfordernisse, Notfälle, komplett neue Aufgaben)?	
<hr/>	
Der Arbeitsauftrag umfasst sehr herausfordernde oder potenziell stressende unvorhergesehene Ereignisse (z.B. medizinische Notfälle, gefährliche technische Störungen).	Ja Nein

*PEPA 2 Entscheidungsinhalte***Theoretischer Hintergrund**

Mit dieser Skala soll eingeschätzt werden, inwieweit Stelleninhaber:innen über Leistungsvoraussetzungen wie, *unternehmerisches Denken und Handeln* verfügen müssen. Dies ist erforderlich, wenn über die Abteilung hinaus (z.B. Bereich, Team) unternehmerische Entscheidungen getroffen werden müssen. Dies kann bei Führungskräften der Fall sein, kann aber auch bei anderen Positionen eine Rolle spielen.

Hinweise für die Einstufung

- Zu Stufen, wenn bei der TAG-MA Skala A7.3 *Entscheiden* E oder F ausgewählt wurde.
- Ergebnisoffene Beschreibung der Entscheidungsinhalte.

Tabelle 30*Item PEPA 2, Einstufung der Entscheidungsinhalte*

Welche Entscheidungen müssen getroffen werden, die sich über den eigenen Arbeitsplatz hinaus auf das Unternehmen oder die Abteilung auswirken (z.B. *Einstellungsentscheidungen, Entlassungsentscheidungen, Umbaumaßnahmen, Budgetentscheidungen, Entscheidungen über die Gesundheit von Personen*)?

Der Arbeitsauftrag umfasst Entscheidungen, die sich auf das Wachstum oder das Fortbestehen des/der Unternehmens/Teams/Abteilung auswirken (z.B. <i>Investitionsentscheidungen</i>).	Ja
	Nein

*PEPA 3 Zukünftige Veränderungen der Tätigkeit***Theoretischer Hintergrund**

Diese Skala soll die geplanten Veränderungen der Stelle erfassen. Je umfangreicher die geplanten Veränderungen sind, desto höher ist der Qualifizierungsbedarf der Stelleninhaber:innen. Mit dieser Skala kann das Eignungsmerkmal *Offenheit für Erfahrungen* abgeleitet werden. Mitarbeitende auf Positionen, die sich häufig verändern, müssen motiviert und offen sein, um diese Veränderungen anzunehmen.

Hinweise für die Einstufung

- Zu stufen für den Gesamtauftrag.
- Einfachauswahl

Tabelle 31*Skala PEPA 3, Einstufung der zukünftigen Veränderung der Tätigkeit*

Stufe	Veränderungen	GT
0	Es liegen keine Informationen über geplante Veränderungen vor.	
1	Für die Position/Tätigkeit oder den Arbeitsbereich sind zukünftig keine inhaltlichen Veränderungen geplant (z.B. <i>entweder Abbau der Stelle oder keine Veränderung angedacht, die sich auf die Anforderungen auswirken</i>)	
2	Für die Position/Tätigkeit oder den Arbeitsbereich sind zukünftig leichte inhaltliche Veränderungen geplant, die keine zusätzlichen Qualifikationen erfordern (z.B. <i>neue Kund:innen, neue ähnliche Betätigungsfelder</i>)	
3	Für die Position/Tätigkeit oder den Arbeitsbereich sind zukünftig große inhaltliche Veränderungen geplant, die sich voraussichtlich auf die erforderlichen Qualifikationen auswirken werden. (z.B. <i>andere herausfordernde Betätigungsfelder</i>)	
4	Die Position/Tätigkeit unterliegt immer wieder geplanten Veränderungen. Stelleninhaber müssen sich immer wieder in neue Aufgaben und Aufträge einarbeiten. (z.B. <i>durch immer neue Aufgaben, Traineeestelle</i>)	
5	Die Position/Tätigkeit ist dafür verantwortlich, dass Veränderungen in der Abteilung oder im Unternehmen initiiert werden (z.B. <i>strategische Entscheidungen, Einstellungsentscheidungen für den eigenen Bereich</i>)	
F- Welche Veränderungen sind für diese Stelle geplant (z.B. <i>immer mehr Führungsaufgaben, Anzahl der kooperativen Projekte steigt perspektivisch</i>)		
<hr/>		
<hr/>		
		Ja
Durch die Veränderungen wird die Aneignung neuer Qualifikationen nötig.		Nein
<hr/>		

*PEPA 4 Arbeitsinhalte des Multitaskings***Theoretischer Hintergrund**

Mit dieser Skala soll eingeschätzt werden, inwieweit Stelleninhaber:innen über Leistungsvoraussetzungen wie, *Multitasking Fähigkeit* verfügen müssen. Für die Ermittlung ist es von Bedeutung, zwischen welchen Arbeitsinhalten schnell hin und her gewechselt werden muss.

Hinweise für die Einstufung

- zu stufen, wenn bei der Z-AI Skala AI2.3 Stufe 1 oder 2 ausgewählt wurde.
- Ergebnisoffene Beschreibung der Arbeitsinhalte.

Tabelle 32*Item PEPA 4, Einstufung der Arbeitsinhalte des Multitaskings*

Handelt es sich um Tätigkeitsinhalte, die eine Multitasking Fähigkeit erfordern (z.B. Pilot, Intensivkrankenschwester/-pfleger, Börsenmakler)?

Die Tätigkeitsinhalte der Gesamttätigkeit erfordern eine Multitasking Fähigkeit.

Ja

Nein

Ausführliche Ergebnisse der Clusteranalyse***Aufklärungsanteil einzelner Leistungsvoraussetzungen an der Clusterlösung*****Tabelle 33***Beitrag zur Clusterlösung von spezifischen Leistungsvoraussetzungen*

Leistungsvoraussetzung	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>	<i>V</i>
Geringes Intelligenzniveau	0	0	0	0
Mittleres Intelligenzniveau	0	0	0	0
Hohes Intelligenzniveau	37.272	7	<.001	.572
Sehr hohes Intelligenzniveau	37.272	7	<.001	.572
Problemlösefähigkeit	62.769	7	<.001	.742
Unternehmerisches Denken und Handeln	83.550	7	<.001	.856
Multitasking Fähigkeit	67.718	7	<.001	.771
Schnelle Auffassungsgabe	33.852	7	<.001	.545
Konzentrationsfähigkeit	5.841	7	.558	.226
Reflexionsfähigkeit	7.289	7	.399	.253
Lernwille	77.042	7	<.001	.822
Klare Kommunikation und Sprechfähigkeit	4.137	7	.764	.191
Probleme und Fehler kommunizieren	42.959	7	<.001	.614
Kund:innenorientierung	35.842	7	<.001	.561
Networking / Beziehungen aufbauen	18.950	7	.008	.408
Überzeugungsfähigkeit / Verkaufsgeschick	53.943	7	<.001	.688
Verhandlungsfähigkeit	41.559	7	<.001	.604
Umgang mit Absagen / Ablehnung	34.645	7	<.001	.551
Kund:innenfreundlichkeit	3.616	7	.823	.178
Wettkampfbereitschaft	0	0	0	0
Delegationsfähigkeit	74.783	7	<.001	.810

Leistungsvoraussetzung	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>	<i>V</i>
Koordinationsfähigkeit	84.165	7	<.001	.859
Fähigkeit andere zu motivieren	74.618	7	<.001	.809
Fähigkeit, andere zum entwickeln	87.877	7	<.001	.878
Kritik vermitteln / Feedback geben	80.155	7	<.001	.839
Interkulturelles Führen, Denken und Handeln	94.128	7	<.001	.909
Führungsmotivation	66.842	7	<.001	.776
Beratung, Coachingfähigkeit	38.496	7	<.001	.581
Lehrfähigkeit	107.218	7	<.001	.970
Mediationsfähigkeit	42.029	7	<.001	.607
Deeskalationsfähigkeit	3.555	7	.829	.177
Hilfsbereitschaft	30.314	7	<.001	.516
Empathie	74.025	7	<.001	.806
Abstimmungsfähigkeit	26.995	7	<.001	.487
Enge Kooperation	41.474	7	<.001	.603
Diskussionsfähigkeit	48.610	7	<.001	.653
Entscheidungsfähigkeit /- wille	92.332	7	<.001	.900
Selbstorganisationsfähigkeit	92.584	7	<.001	.901
Zeitmanagement	86.934	7	<.001	.873
Projekt und Eventplanung	32.895	7	<.001	.537
Ambiguitätstoleranz	10.668	7	.154	.306
Umgang mit vielen Regeln	2.456	7	.930	.147
Abgrenzungsfähigkeit	89.332	7	<.001	.885
Beharrlichkeit, Durchhaltevermögen	96.024	7	<.001	.918
Gewissenhaftigkeit	52.056	7	<.001	.676
Offenheit für Veränderung	32.006	7	<.001	.530

Tabelle 34

Leistungs Voraussetzungen der Anforderungsprofilcluster

Cluster	1 (n = 53)		2 (n = 5)		3 (n = 8)		4 (n = 6)		5 (n = 22)		6 (n = 11)		7 (n = 5)		8 (n = 4)	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Eignungsmerkmal																
Hohes Intelligenzniveau	53	100	4	80	3	38	5	83	13	59	10	91	5	100	4	100
Sehr hohes Intelligenzniveau			1	20	5	63	1	17	9	41	1	9				
Problemlösefähigkeit	2	4	1	20	3	38	4	67	19	86	7	64				
Unternehmerisches Denken und Handeln									17	77						
Multitasking Fähigkeit	8	15	5	100	8	100	6	100			3	27				
Schnelle Auffassungsgabe	5	9									1	9	4	80	1	25
Konzentrationsfähigkeit	3	6							3	14	2	18				
Reflexionsfähigkeit	47	89	5	100	8	100	6	100	22	100	11	100	5	100	4	100
Lernwille und effizientes Lernverhalten	3	6	3	60	6	75	6	100	20	91	10	91	1	20		
Klare Kommunikation und Sprechfähigkeit	49	92	5	100	8	100	6	100	22	100	10	91	5	100	4	100
Probleme und Fehler kommunizieren	30	57			5	63					2	18	5	100		
Kundenfreundlichkeit	4	8							1	5	1	9	1	20		
Kundenorientierung / Servicebereitschaft	20	38	5	100	8	100	6	100	3	14	4	36	4	80	2	50
Networking, Beziehungsaufbau	2	4							7	32	1	9				
Überzeugungsfähigkeit und Verkaufsgeschick	11	21	5	100	8	100	6	100	2	9	3	27	4	80		
Verhandlungsfähigkeit	3	6							14	64	4	36	2	40		
Umgang mit Absagen / Ablehnung			2	40			1	17								
Delegationsfähigkeit	1	2					6	100	3	14	1	9			4	100
Koordinationsfähigkeit	4	8					6	100	22	100	3	27			3	75
Fähigkeit, andere zu motivieren							4	67							1	25
Fähigkeit, andere zu entwickeln							6	100	1	5	2	18			4	100
Kritik vermitteln und Feedback geben	2	4					6	100	18	82	2	18				
Interkulturelles Führen, Denken & Kommunizieren							5	83								
Führungsmotivation	11	21	3	60	8	100	6	100	22	100	8	73	1	20	4	100
Beratungsfähigkeit und Coaching							2	33	2	9						
Lehrfähigkeit	1	2	5	100			6	100	0	0						
Mediationsfähigkeit			3	60					2	9	1	9				
Deeskalationsfähigkeit	3	6														
Hilfsbereitschaft			2	40			1	17			1	9				
Empathie	4	8	5	100	8	100	6	100	2	9	1	9	1	20		
Absinnungsfähigkeit	42	79	1	20	4	50	1	17	15	68	10	91	1	20	1	25
Enge Kooperationsfähigkeit	4	8	4	80	2	25	5	83	7	32	1	9	4	80	3	75
Diskussionsfähigkeit					2	25			14	64	6	55	1	20	1	25
Entscheidungsfähigkeit und Entscheidungswille	3	6	4	80	8	100	5	83	22	100	8	73	1	20	2	50
Selbstorganisationsfähigkeit	1	2			8	100	6	100	22	100	10	91	1	20		
Zeitmanagement und Priorisierungsfähigkeit	8	15			4	50	1	17	19	86	10	91	3	60		
Projektplanung und Eventplanung							1	17	16	73	2	18			1	25
Ambiguitätstoleranz							1	17	3	14	1	9				
Umgang mit vielen Regeln	4	8							1	5	1	9				
Abgrenzungsfähigkeit	2	4					5	83	19	86	11	100	5	100	1	25
Beharrlichkeit	1	2					5	83	19	86	11	100	5	100		
Gewissenhaftigkeit	39	74	5	100	8	100	6	100	1	5	4	36	5	100	3	75
Offenheit für Veränderungen					4	50	2	33	10	45	3	27	1	20	2	50
Umfang des Anforderungsprofils (n = 46)	30		19		22		32		34		34		23		18	

Detaillierte Clusteranalyse

Tabelle 35

Aufteilung der Berufe auf die Cluster der Clusteranalyse

Art der genauen Tätigkeit/Beruf	1	2	3	4	5	6	7	8
Geschäftsbereichsleitung	1	2	3	4	5	6	7	8
Abteilungsleitung					6	6		
Gruppenleitung	1			4	4			
Teamleitung	1			1	1	1		1
Personalreferent:in; Betriebsratsvorsitzende:r					2			
Referent:in Unternehmenskommunikation; Informationstechnik (IT)						3		
Sachbearbeitung	26					7	1	1
Monteur:in	5						3	
Schreiner:in; Projektstelle; Einkauf					3			
Facharbeiter:in Bädertechnik	1						1	1
Verkehrsmeister:in								1
Omnibusfahrer:in; Lagerist:in; Bote; Aufsichtstätigkeit Bäder; Labortätigkeit; Kassentätigkeit Bäder; Ablesung; Reinigung; Revisor:in & Datenschutzbeauftragte:r & Gleichstellungsbeauftragte:r; Sekretariat; Info & Telefonzentrale; Meister:in					19			
Berufsschullehrkraft; stellvertretende Schulleitung		5	8	6				
Gesamt	53	5	8	6	22	11	5	4

SRT - Strukturierte Rangreihenlegetechnik

Informationsvortrag

Abbildung 9

PowerPoint Folien der Informationsveranstaltung zur SRT

Hintergrund

- verschiedene Fachrichtungen des Berufsschullehrer*innenmangel (Brinkmann et al., 2017; Author, 2019; OECD, 2021)
- Gründe: geringe Studierendenzahlen an Unis, hohe Fluktuation in den ersten Jahren (Kalisch & Kaiser, 2019)
- Ziel des Projekts: „Campus BWP-MV-Individuum“: Optimierung der Lehrkräftequalifizierung

Hintergrund

- **Ziele:**
 - transparente Darstellung der tatsächlichen Herausforderungen des Lehrberufs und der erforderlichen Kompetenzen, um Entscheidung für/gegen Studium zu erleichtern
 - Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Fachbereiche deutlich machen
- **Wie?:** bedingungsbezogene Arbeitsanalyse auf Basis der Handlungsregulationstheorie
- **Untersuchungsgegenstand:** Arbeitsauftrag, Aufgaben, Ausführungsbedingungen, Arbeitsteilung zwischen Menschen, Mensch und Technik
- **Ableitung** der erforderlichen **Kompetenzen** anhand der praktischen Lehrtätigkeit

Vorgehen

Vorgehen

Die Tätigkeit als Berufsschullehrkraft ist geprägt durch: **...Arbeitsmerkmal**

Folgende Kompetenzen können abgeleitet werden: **...Kompetenzen**

Die Tätigkeit als Berufsschullehrkraft ist geprägt durch: **Folgende Kompetenzen können abgeleitet werden:**

Die organisatorische Abstimmung mit Kolleg:innen
Den Umgang mit einem Team und das Aushalten von möglichen Konflikten.

Abstimmungsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft

- ▶ zeigt sich verlässlich (z.B. pünktlich)
- ▶ nimmt Informationen von anderen auf
- ▶ ist in der Lage Konflikte konstruktiv zu lösen
- ▶ spricht Kritik offen an

Die gemeinsame Problemlösungen mit Kolleg:innen und eine enge inhaltliche Zusammenarbeit (z.B. kooperative Lernfelder)

Fähigkeit, eng miteinander zu kooperieren

- ▶ kann kooperativ in einem engen Team arbeiten
- ▶ koordiniert und organisiert gemeinsames Handeln aufgrund entsprechend ausgeprägter Fähigkeiten
- ▶ arbeitet offensiv mit den (personellen) Ressourcen der Schule

Die Tätigkeit als Berufsschullehrkraft ist geprägt durch: Die Durchführung und Anleitung von Aufgaben und Übungen, die zwar prüfungsrelevant sind, aber wenig Bezug zur Praxis haben

Folgende Kompetenzen können abgeleitet werden: **Überzeugungsfähigkeit (und Verkaufsgeschick)**

- ▶ kann die Zustimmung von anderen durch Argumente bewirken
- ▶ findet klare Argumente für oder gegen etwas,
- ▶ holt den anderen ab wo er steht und führt ihn Schritt zur Einsicht
- ▶ begründet seine Standpunkt nicht widerlegbar
- ▶ neben der kognitiven Komponente (Sachverhalte differenziert zu erfassen und zu vermitteln) gehören dazu auch kommunikative Fähigkeiten (Auftritt, Dynamik, Blickkontakt, Körpersprache)

Die Tätigkeit als Berufsschullehrkraft ist geprägt durch: Die regelmäßige Einarbeitung in neue Themen und Inhalte und die Veränderung der Arbeitswelt und der Unterrichtsweise
Dazu müssen regelmäßig Fortbildungen besucht werden.

Folgende Kompetenzen können abgeleitet werden: **Lernwille**

- ▶ zeigt Eigeninitiative beim Selbststudium
- ▶ verfügt über mehr Wissen, als für die Arbeit erforderlich ist
- ▶ zeigt Interesse an neuen Technologien und eignet sich Fachwissen außerhalb der Arbeitszeit an
- ▶ setzt sich mit Neuerungen innerhalb seines Fachbereichs auseinander

Offenheit für Veränderungen

- ▶ ist offen für neue Ideen und sieht Veränderungen nicht im Weg
- ▶ ist bereit sich auf neue Bedingungen einzustellen
- ▶ stellt selbst Überlegungen zu Veränderungen an

Die Tätigkeit als Berufsschullehrkraft ist geprägt durch:

Viele inhaltliche Freiheitsgrade, Entscheidungsmöglichkeiten über die eigene Arbeit, viele unterschiedliche Aufgaben und ein hohes kognitives Anspruchsniveau

→

Folgende Kompetenzen können abgeleitet werden:

Organisationsfähigkeit und Selbstdisziplin

- ▶ kann eigene Arbeit und Arbeitsschritte selbst koordinieren und organisieren
- ▶ teilt sich eigene Tätigkeiten selbst ein

Entscheidungsfähigkeit und -wille

- ▶ verschafft sich eine ausreichende Informationsbasis (Kosten-Nutzen), ehe er/sie Entscheidungen trifft
- ▶ will Entscheidungen treffen
- ▶ zeigt keine Angst vor schwierigen Entscheidungen
- ▶ Zeigt Initiative, geht proaktiv in herausfordernde Situationen

Allgemeines Kompetenzprofil

- Allround-Talente
- 27 bis 35 erforderliche Kompetenzen (je nach Aufgabenspektrum)
- **aufgeteilt auf:**
 - 2 Kommunikationsfähigkeiten (z.B. klare Kommu. & Sprechfähigkeit),
 - 7 Führungsfähigkeiten (z.B. Feedback geben),
 - 2 Verkaufsfähigkeiten (z.B. Überzeugungsfähigkeit),
 - 4 Beratungsfähigkeiten (z.B. Erklären und Beibringen),
 - 2 Kooperationsfähigkeiten (z.B. Abstimmungsfähigkeit),
 - 6 kognitiven Fähigkeiten (z.B. Multitasking Fähigkeit),
 - 4 organisatorische Fähigkeiten
 - 3 Fähigkeiten im Umgang mit Stresspotential (z.B. wegen Arbeitsspitzen).

11

Kompetenzprofile für Ihren Fachbereich

- Rangreihen Legetechnik
- Legen Sie die Kompetenzen in eine Rangreihe
 - Was sind die wichtigsten Kompetenzen für Ihre Tätigkeit?
 - Welche spielen im Alltag keine Rolle?
 - Was haben wir vergessen?
 - Was ist besonders für Ihren Fachbereich?

1. Jeder für sich

2. Diskussion im Fachbereich

12

Karten der SRT 1. Durchgang**Abbildung 10***Karten der Strukturlegetechnik des ersten Durchgangs*

<input type="checkbox"/> KS	<input type="checkbox"/> DK	<input type="checkbox"/> EM	<input type="checkbox"/> KO
Klare Kommunikation und Sprechfähigkeit	Delegieren und Koordinieren von Aufgaben	Empathie	Kooperationsfähigkeit () organisatorische Abstimmung () enge inhaltliche Kooperation <i>(Zutreffendes ankreuzen)</i>
<input type="checkbox"/> FW	<input type="checkbox"/> KF	<input type="checkbox"/> IN	<input type="checkbox"/> PL
Fähigkeit, andere weiterzuentwickeln	Kritik vermitteln und Feedback geben	Intelligenzniveau () mittleres Intelligenzniveau () hohes Intelligenzniveau () sehr hohes Intelligenzniveau <i>(Zutreffendes ankreuzen)</i>	Problemlösefähigkeit
<input type="checkbox"/> FM	<input type="checkbox"/> IV	<input type="checkbox"/> MT	<input type="checkbox"/> RK
Führungsmotivation	Interkulturelles Verständnis und Kommunizieren	Multitasking Fähigkeit	Reflexionsfähigkeit und Kritikfähigkeit
<input type="checkbox"/> SK	<input type="checkbox"/> UV	<input type="checkbox"/> LW	<input type="checkbox"/> OV
<u>Schüler:innen</u> als Kunden betrachten	Überzeugungsfähigkeit und Verkaufsgeschick (z.B. bei unliebsamen Aufgaben)	Lernwille	Offenheit für Veränderungen
<input type="checkbox"/> EF	<input type="checkbox"/> OS		
Entscheidungsfähigkeit und -wille	Organisationsfähigkeit und Selbstdisziplin		
<input type="checkbox"/> ZP	<input type="checkbox"/> PE		
Zeitmanagement und Priorisieren	Projekt- und Eventplanung		
<input type="checkbox"/> AS	<input type="checkbox"/> DB		
Umgang mit häufig auftretenden Arbeitsspitzen	Durchhaltevermögen und Beharrlichkeit		
<input type="checkbox"/> SG	<input type="checkbox"/>		
Sorgfältiger Arbeitsstil und Gewissenhaftigkeit			

Karten der SRT 2. Durchgang**Abbildung 11***Karten der Strukturlegetechnik des zweiten Durchgangs*

<div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">KS</div> <p>Klare Kommunikation und Sprechfähigkeit</p>	<div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">D</div> <p>Delegieren von Aufgaben</p>	<div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">EM</div> <p>Empathie</p>	<div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">KO</div> <p>Kooperationsfähigkeit <input type="checkbox"/> organisatorische Abstimmung <input type="checkbox"/> enge inhaltliche Kooperation <i>(Zutreffendes ankreuzen)</i></p>
<div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">FW</div> <p>Fähigkeit, andere weiterzuentwickeln</p>	<div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">KF</div> <p>Kritik vermitteln und Feedback geben</p>	<div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">IN</div> <p>Intelligenzniveau <input type="checkbox"/> mittleres Intelligenzniveau <input type="checkbox"/> hohes Intelligenzniveau <input type="checkbox"/> sehr hohes Intelligenzniveau <i>(Zutreffendes ankreuzen)</i></p>	<div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">PL</div> <p>Problemlösefähigkeit</p>
<div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">FM</div> <p>Führungsmotivation</p>	<div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">IV</div> <p>Interkulturelles Verständnis und Kommunizieren</p>	<div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">MT</div> <p>Multitasking Fähigkeit</p>	<div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">RK</div> <p>Reflexionsfähigkeit und Kritikfähigkeit</p>
<div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">SK</div> <p>Schüler:innenorientierung</p>	<div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">UV</div> <p>Überzeugungsfähigkeit und Verkaufsgeschick (z.B. bei unliebsamen Aufgaben)</p>	<div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">LW</div> <p>Lernwille</p>	<div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">OV</div> <p>Offenheit für Veränderungen</p>
<div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">EF</div> <p>Entscheidungsfähigkeit und -wille</p>	<div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">OS</div> <p>Organisationsfähigkeit und Selbstdisziplin</p>	<div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">MO</div> <p>Fähigkeit andere zu motivieren</p>	<div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">BC</div> <p>Beratungsfähigkeit / Coaching</p>
<div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">ZP</div> <p>Zeitmanagement und Priorisieren</p>	<div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">PE</div> <p>Projekt- und Eventplanung</p>	<div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">EB</div> <p>Erklären und Beibringen</p>	<div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">ME</div> <p>Mediationsfähigkeit</p>
<div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">AS</div> <p>Umgang mit häufig auftretenden Arbeitsspitzen</p>	<div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">DB</div> <p>Durchhaltevermögen und Beharrlichkeit</p>	<div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">GTE</div> <p>Umgang mit gewalttätigen Menschen, mit Trauer und Emotionalität</p>	<div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">HB</div> <p>Hilfsbereitschaft</p>
<div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">SG</div> <p>Sorgfältiger Arbeitsstil und Gewissenhaftigkeit</p>	<div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">KA</div> <p>Koordination von Aufgaben und Ressourcen</p>	<div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">DK</div> <p>Diskussionsfähigkeit</p>	<div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">DA</div> <p>Distanzierungs- und Abgrenzungsfähigkeit</p>

Instruktion strukturierte Rangreihenlegetechnik**Einzellegung**

„Um zu erfahren, wie Sie die Wichtigkeit der einzelnen Fähigkeiten einstufen, führen wir jetzt eine Legeübung durch. Wir haben entsprechende Kärtchen mit den eben vorgestellten Kompetenzen vorbereitet. Diese können Sie nun in eine entsprechende Rangreihe legen. Die Fähigkeiten, die Sie besonders wichtig finden, können Sie am Beginn der Reihe und die etwas weniger Wichtigen am Ende platzieren. Sollte Ihnen eine Fähigkeit fehlen, kann diese auf einem leeren Kärtchen ergänzt und einsortiert werden. Sie können über den Abstand der Karten auch die Bedeutung neben der Reihung hervorheben. Karten können außerdem nebeneinandergelegt werden, wenn sie dieselbe Wichtigkeit haben. Kreuzen Sie bitte die Karten „Intelligenzniveau“ und „Kooperationsfähigkeit“ hinsichtlich der erforderlichen Ausprägung an. Sie können auch andere Karten schriftlich ergänzen. Ich würde das Ganze im Anschluss gerne fotografieren und dann mit Ihren Kolleg:innen fachbereichsspezifisch diskutieren. Bitte arbeiten Sie zunächst still und allein an Ihrer ganz persönlichen Rangreihe. Der Austausch findet im Anschluss statt.“

Fragen zur Legeweise:

- *Bitte beschreiben Sie den Aufbau Ihrer Legung.*
- *Welche Bedeutung haben die Abstände zwischen den Karten?*
- *Wie ist die Rangreihe aufgebaut? - Haben Sie von links nach rechts, oben nach unten oder ganz anders gelegt?*

Gruppendiskussion

„Vielen Dank für die interessanten Legungen. Diese werden wir nun innerhalb der Fachrichtung diskutieren. Sind Sie damit einverstanden, dass wir die folgende Diskussion per Diktiergerät aufzeichnen?“

Diskussionsfragen:

- *Welche Fähigkeit halten Sie für die wichtigste Kompetenz und warum?*
- *Welche Fähigkeiten kamen neu hinzu?*
- *Welche Fähigkeit finden Sie überhaupt nicht wichtig?*
- *Bei welchen Fähigkeiten fiel Ihnen die Einschätzung besonders schwer?*

Korrektur der Rangreihe

„Wie würden Sie nach dieser Diskussion Ihre eigene Rangreihe anpassen? Sie können gerne Änderungen vornehmen. Das Ergebnis werde ich dann ebenfalls fotografieren.“

Definition der Fähigkeiten

Klare Kommunikation und Sprechfähigkeit

- spricht klar, deutlich und formuliert verständlich
- passt sich dem Niveau und Kenntnisstand seines Gesprächspartners an
- versucht, seinem Gesprächspartner komplexe Sachverhalte zu erklären und näherzubringen
- hört aktiv zu, zeigt sich im Gespräch zugewandt und fragt nach

Delegieren von Aufgaben

- regt andere an und ermutigt sie zur Selbstständigkeit
- kann Aufgaben an andere übergeben und erläutern
- sorgt dafür, dass Aufgaben richtig ausgeführt werden
- schätzt die Stärken und die Schwächen von anderen differenziert ein

Koordination von Aufgaben und Ressourcen

- kann Aufgaben zwischen Personen koordinieren
- beteiligt andere beim Suchen von Entscheidungsmöglichkeiten und von Problemlösungen

Fähigkeit andere zu motivieren

- ist selbst immer motiviert und gut gelaunt, so dass er/sie die anderen "ansteckt"
- kann durch Anerkennung, Lob, Wertschätzung andere motivieren
- bringt SchülerInnen Vertrauen entgegen,
- kann ein Team/eine Gruppe motivieren und zusammenhalten

Fähigkeit, andere weiterzuentwickeln

- erkennt Qualifikationen von Schüler:innen
- ermittelt Förderbedarf und bietet Fördermaßnahmen an
- übermittelt Fachkenntnisse
- gibt Schüler:innen anspruchsvolle Aufgaben

Kritik vermitteln und Feedback geben

- bildet sich über Sachverhalte, Entscheidungen oder Meinungen anderer sein eigenes Urteil
- teilt seine Beobachtungen und Stellungnahme sachlich und klar mit
- gibt Anerkennung und übt konstruktive Kritik

Führungsmotivation

- zeigt den Willen und das Bedürfnis andere zu führen und anzuleiten
- zeigt den Willen soziale Vorgänge zu gestalten und zu steuern
- ist sich bewusst, Autorität auszustrahlen
- dient anderen Personen als Orientierung

Interkulturelles Verständnis und Kommunizieren

- kann sich in mehreren Sprachen ausdrücken
- hat Erfahrungen mit anderen Kulturkreisen
- zeigt sich offen für Menschen aus unterschiedlichen Kulturen, mit Behinderung, geschlechtliche Orientierung

- spricht Diskriminierung offen an und stellt sich gegen Mobbing

Schüler:innenorientierung

- ist Schüler:innen gegenüber Hilfsbereit
- ist bereit sich Schüler:innen zu widmen und deren Ziele in den Mittelpunkt zu stellen
- erkennt, wo er helfen oder Betreuung anbieten kann
- kommt auch mit schwierigen Schüler:innen klar

Überzeugungsfähigkeit und Verkaufsgeschick (z.B. bei unliebsamen Aufgaben)

- findet klare Argumente für oder gegen etwas und begründet seinen Standpunkt
- holt den anderen ab wo er steht und führt ihn Schritt für Schritt zur Einsicht
- kann Sachverhalte differenziert erfassen und vermitteln
- verfügt über entsprechenden Auftritt, Dynamik, Blickkontakt und Körpersprache

Beratungsfähigkeit und Coaching

- erkennt und fördert die personale Identität anderer, ihre Interessen und Begabungen
- kann andere zu persönlichen und fachlichen Themen beraten
- stellt die richtigen Fragen und erteilt plausible Ratschläge
- vertritt Expertenmeinung und benutzt umfangreiche fachlich-methodische und soziale Erfahrungen

Erklären und Beibringen

- kann Sachverhalte erklären
- erkennt Unverständnis und geht darauf ein
- gibt Wissen auf hohem didaktischem Niveau weiter
- verfügt dafür über entsprechende fachliche und methodische Kenntnisse

Mediationsfähigkeit

- kann unterschiedliche Interessen wahrnehmen und zusammenführen
- kann andere Interessen unvoreingenommen prüfen und die eigenen kritisch hinterfragen
- zeigt sich streitschlichtend und hält Konflikte aus
- überzeugt andere und löst Widerstände und Blockaden durch überzeugendes Handeln

Umgang mit gewalttätigen Menschen, mit Trauer und Emotionalität

- kann das Verhalten, die Gefühle und Bedürfnisse des Gegenübers verstehen
- kann präventiv für ein gutes Gesprächsklima sorgen und Konflikte gewaltfrei lösen
- zeigt sich in Krisensituationen deeskalierend und bleibt ruhig
- zeigt sich souverän im Umgang mit emotionalen Schilderungen, Trauer, Gefühlsausbrüchen...

Hilfsbereitschaft

- will die Situation von anderen verbessern und anderen helfen
- verzichtet auf die eigenen Vorteile zum Wohle anderer
- arbeitet auch in Wettbewerbssituationen mit anderen zusammen und hilft ihnen

Empathie

- hat ein offenes Ohr für die Probleme anderer, kann auf andere eingehen
- kann sich in die Situation anderer hineinversetzen

- greift Argumente des Gesprächspartners auf
- nimmt unmittelbar zum vorgetragenen Inhalt Stellung

Abstimmungsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft

- arbeitet kooperativ in einem Team zusammen
- zeigt sich verlässlich (z.B. pünktlich)
- nimmt Informationen von anderen auf
- ist in der Lage Konflikte konstruktiv und offen zu lösen

Fähigkeit, eng miteinander zu kooperieren

- kann eng mit anderen an gemeinsamen Problemstellungen arbeiten
- erarbeitet gemeinsam mit anderen Lösungswege
- motiviert Kollegen durch produktive Teambildung und Teamarbeit
- schätzt die Ergebnisse anderer
- kann die eigene Arbeitsweise flexibel anpassen

Diskussionsfähigkeit

- kommuniziert eigene Erfahrungen, Gedanken und Vorschläge sprachlich geschickt
- stellt sich schnell auf das Sprachniveau der Kommunikationspartner ein
- verwendet zahlreiche sprachliche (rhetorische) Mittel der Kommunikation
- kann argumentativ kommunizieren,

Mittleres Intelligenzniveau

- verfügt über ein durchschnittliches Intelligenzniveau
- findet Lösungsansätze für bekannte und unbekannte moderat herausfordernde Probleme

Hohes Intelligenzniveau

- verfügt über ein hohes Intelligenzniveau
- kann schnell und abstrakt denken
- findet Lösungsansätze für unbekannte Probleme
- entspricht einem Hochschulabschluss oder vergleichbarem Abschluss

Sehr hohes Intelligenzniveau

- verfügt über ein sehr hohes Intelligenzniveau
- kann sehr schnell und abstrakt denken
- findet Lösungsansätze für unbekannte und sehr komplexe Probleme

Problemlösefähigkeit

- erkennt, beschreibt und analysiert Soll-Ist-Abweichungen
- kontrolliert die Fortschritte seiner Arbeit und stellt Abweichungen zu Vorgaben frühzeitig fest
- kann komplexe Zusammenhänge von mehreren Seiten aus betrachten
- stellt eingefahrene Vorgehensweisen in Frage
- erarbeitet aufgrund gegebener Informationen selbständig Lösungen aus

Multitasking Fähigkeit

- kann zwischen Aufgaben hin und her wechseln,
- ist geübt, mehrere Aufgaben gleichzeitig zu bearbeiten und behält den Überblick

Reflexionsfähigkeit und Kritikfähigkeit

- erkennt seine Stärken und Schwächen selbst und gesteht Fehler ein
- kontrolliert selbst die Ergebnisse seines Handelns
- erkennt aus seinen Fehlern, was er beim nächsten Mal besser machen kann
- Kann Kritik konstruktiv verstehen, annehmen und langfristig umsetzen
- gibt zu, wenn er/sie ein Problem hat und bespricht dieses mit den Kollegen

Lernwille

- zeigt Eigeninitiative beim Selbststudium
- verfügt über mehr Wissen, als für die Arbeit erforderlich ist
- zeigt Interesse an neuem und eignet sich Fachwissen außerhalb der Arbeitszeit an
- setzt sich mit Neuerungen innerhalb seines Fachbereichs auseinander

Offenheit für Veränderungen

- ist offen für neue Ideen und steht Veränderungen nicht im Weg
- will, dass sich die Schule weiterentwickelt
- stellt selbst Überlegungen zu Veränderungen an

Organisationsfähigkeit und Selbstdisziplin

- kann eigene Arbeit und Arbeitsschritte selbst koordinieren und organisieren
- teilt sich eigene Tätigkeiten selbst ein

Entscheidungsfähigkeit und –wille

- verschafft sich eine ausreichende Informationsbasis, ehe er/sie Entscheidungen trifft
- zeigt keine Angst vor schwierigen Entscheidungen
- zeigt Initiative, geht proaktiv in herausfordernde Situationen

Zeitmanagement und Priorisieren

- stellt eigenständig einen Zeitplan auf
- priorisiert die eigenen Aufgaben sinnvoll und prokrastiniert wenig
- zeigt sich zielorientiert
- kann abschätzen wie lang unterschiedliche Aufgaben dauern,

Projekt- und Eventplanung

- plant Ereignisse und Events
- priorisiert die dafür relevanten Aufgaben sinnvoll
- hat die Fähigkeit, Projekte/komplexe Vorhaben bei gleichzeitiger Betrachtung von Situation, Ressourcen, Terminen, Kosten und Qualität erfolgreich zu planen, zu organisieren, zu steuern und zu koordinieren.

Umgang mit häufig auftretenden Arbeitsspitzen

- zeigt einen angemessenen Umgang mit häufig auftretenden Arbeitsspitzen
- verfügt über angemessene Coping Strategien

Distanzierungs- und Abgrenzungsfähigkeit

- kann sich von der Arbeit und Problemen anderer distanzieren,
- achtet auf dich selbst
- kann klar und deutlich formulieren, was er/sie in herausfordernden Situationen benötigt

- kann Grenzen setzen und die Grenzen anderer respektieren

Durchhaltevermögen und Beharrlichkeit

- bringt Aufgaben konsequent zum Abschluss
- behält seinen Standpunkt bei
- steht zu gefällten Entscheidungen
- zeigt sich in herausfordernden Situationen beharrlich bis zum Abschluss der Aufgabe
- ist ehrgeizig, und strebt nach Erfolg neigt dazu, nicht aufzugeben

Sorgfältiger Arbeitsstil und Gewissenhaftigkeit

- arbeitet akkurat und sehr sorgfältig
- überprüft Arbeitsschritte und -ergebnisse mehrfach
- zeigt sich detailverliebt, gewissenhaft und achtet auf Kleinigkeiten
- hält sich beim Arbeiten an vorgegebene Regeln und Absprachen
- zeigt sich verlässlich, pünktlich

Inhaltsanalyse der neu beschrifteten Karten**Tabelle 36**

Inhaltsanalyse nach Mayring (1994) der neu hinzugefügten Leistungsvoraussetzungen und zugeordnete neue Merkmalskategorien im Rahmen der SRT

Neue Merkmalskategorie	neu hinzugefügte Karten	<i>n</i>
Authentizität und Ehrlichkeit	Authentizität; Anpassung an Schülerinnen und Schüler ohne eigene Grundsätze aufzugeben; Authentisch bleiben	3
fachliche und praktische Kompetenz	Fachkompetenz; Berufserfahrung	7
Spaß an der Arbeit	Spaß an der Arbeit; Humor; Interesse an jungen Menschen, annehmen wollen	3
Berufsethos	Berufsethos + Rollenverständnis; Berufsethos	3
Lehrerpersönlichkeit	Lehrerpersönlichkeit	1
	Gesamt	17

Tabelle 37

Inhaltsanalyse nach Mayring der neu hinzugefügten Leistungsvoraussetzungen und zugeordnete TASK-Merkmalskategorien im Rahmen der SRT

TASK-Merkmale	neu hinzugefügte Karten	<i>n</i>
Entscheidungsfähigkeit und Entscheidungswille	Engagement: Ideen entwickeln & Verantwortung übernehmen	1
Delegationsfähigkeit	Anleitung	1
Fähigkeit, eng zu kooperieren	Fähigkeit eng miteinander zu kooperieren	1
Abstimmbereitschaft	Teamfähigkeit (Kollegen)	1
Problemlösefähigkeit; hohes Intelligenzniveau; Offenheit für Veränderungen, mit Veränderungen umgehen	Flexibilität; Flexibilität, wenn der Plan nicht aufgeht; Flexibilität (z.B. bei unerwarteten Situationen)	4
Lehrfähigkeit, Problemlösefähigkeit	Methodenreichtum (Unterrichtsmethoden); Anpassungsfähigkeit an unterschiedliche Schülerniveaus	2
Reflexionsfähigkeit	Selbstkompetenz	1
Deeskalationsfähigkeit	Umgang mit Systemsprengern	1
Abgrenzungsfähigkeit	Gelassenheit; Lehrende sollen KEIN Helfersyndrom haben; Selbstfürsorge, Schutz vor Überlastung; Strategien zur Selbstfürsorge	4
Beharrlichkeit	Dickfälligkeit	1
Schüler:innenorientierung; Fähigkeit, andere zu motivieren	Umgang mit Schülerverhalten, immer wieder fokussieren	1

TASK-Merkmale	neu hinzugefügte Karten	<i>n</i>
Fähigkeit, andere zu motivieren	Vorbild; Vorbildfunktion	3
Klare Kommunikation- und Sprechfähigkeit; Schüler:innenorientierung	gezielter Einsatz von Mimik und Gestik; Präsenz	2
	Gesamt	23

CIT - Critical Incident Technique

Interviewprotokoll

Hinweise für Interviewer:in:

- immer wieder das konkrete Verhalten erfragen
- genau nach der Situation fragen
- Erfolgsfaktoren und die Situationen für den Befragten wiederholen
- paraphrasieren und Verständnisfragen stellen
- unterbrechen bei Abschweifungen

Datum:

Person:

Einleitungstext

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Critical Incident Technique um Ihr Kompetenzprofil zu erfassen. Wir haben bereits objektiv bedingungsbezogene Tätigkeitsanalysen durchgeführt und möchten nun einen anderen Ansatz nutzen, um die Kompetenzen von Stelleninhaber:innen auf Ihrer Position herauszuarbeiten. Dafür werde ich Ihnen gleich spezifische Fragen zu erfolgskritischen Situationen für Ihre Arbeit als *(Berufsbezeichnung)* stellen.

Ich bin dabei darauf angewiesen, dass Sie mir 2-3 erfolgskritische Situationen beschreiben, die eine:n **gute:n Stelleninhaber:in von einer weniger guten** unterscheiden. Dabei geht es um Ihren **persönlichen Eindruck**. Diese Situationen können sich auf alle Teilaufträge beziehen. Die Situationen sollten genau beschrieben werden und auch das erforderliche Handeln. Bitte beantworten Sie die Fragen deswegen so genau wie möglich.

Allgemeine Erfolgsfaktoren

Tabelle 38

Einstufung der allgemeinen Erfolgsfaktoren im Rahmen der CIT

Fragen	Antworten
Woran machen Sie fest, dass ein/e Stelleninhaber:in erfolgreich ist?	
Was sind die Messkriterien für den Erfolg eines/r Stelleninhabers:in?	
Was sind die Faktoren die eine/n Stelleninhaber:in erfolgreich machen (persönlich, methodisch, fachlich)?	

Erfolgskritische Situationen

In welchen Situationen kann ein/e hervorragender Stelleninhaber:in von einem/r durchschnittlichen Stelleninhaber:in besonders gut unterschieden werden? In welchen Situationen zeigt sich, dass ein/e Stelleninhaber:in hervorragende Leistung zeigt? Wir sammeln zunächst ein paar Situationen.

-
-
-
-
-

1. Situation

In welchen Situationen kann ein/e hervorragender Stelleninhaber:in von einem/r durchschnittlichen Stelleninhaber:in besonders gut unterschieden werden? In welchen Situationen zeigt sich, dass ein/e Stelleninhaber:in hervorragende Leistung zeigt?

Tabelle 39

Frage nach der ersten erfolgskritischen Situation im Rahmen der CIT

Frage	Antwort
Bitte beschreiben Sie die Situation (Ort, beteiligte Personen, Bedingungen, Handlungen – so konkret wie möglich).	
Woran machen Sie in dieser Situation Erfolg und Misserfolg fest?	
Erfolg	
Misserfolg	
Mit welchen Verhaltensweisen führt ein/e hervorragende/r Stelleninhaber:in in dieser Situation das bestmögliche Ergebnis herbei? (mind. 3 Verhaltensweisen erfragen)	
Was sind alternative Verhaltensweisen, z.B. eines/r durchschnittlichen Stelleninhabers:in?	
Wie ordnen Sie diese Verhaltensweisen auf einer Skala von 1 bis 4 ein (1=schlecht; 4=hervorragend)?	Hinweis: Zahlen oben an die Verhaltensweisen schreiben

2. Situation

In welchen Situationen kann ein/e hervorragender Stelleninhaber:in von einem/r durchschnittlichen Stelleninhaber:in besonders gut unterschieden werden? In welchen Situationen zeigt sich, dass ein/e Stelleninhaber:in hervorragende Leistung zeigt?

Tabelle 40

Frage nach der zweiten erfolgskritischen Situation im Rahmen der CIT

Frage	Antwort
Bitte beschreiben Sie die Situation (Ort, beteiligte Personen, Bedingungen, Handlungen – so konkret wie möglich).	
Woran machen Sie in dieser Situation Erfolg und Misserfolg fest?	
Erfolg	
Misserfolg	
Mit welchen Verhaltensweisen führt ein/e hervorragende/r Stelleninhaber:in in dieser Situation das bestmögliche Ergebnis herbei? (mind. 3 Verhaltensweisen erfragen)	
Was sind alternative Verhaltensweisen, z.B. eines/r durchschnittlichen Stelleninhabers:in?	
Wie ordnen Sie diese Verhaltensweisen auf einer Skala von 1 bis 4 ein (1=schlecht; 4=hervorragend)?	Zahlen oben an die Verhaltensweisen schreiben

3. Situation

In welchen Situationen kann ein/e hervorragender Stelleninhaber:in von einem/r durchschnittlichen Stelleninhaber:in besonders gut unterschieden werden? In welchen Situationen zeigt sich, dass ein/e Stelleninhaber:in hervorragende Leistung zeigt?

Tabelle 41

Frage nach der dritten erfolgskritischen Situation im Rahmen der CIT

Frage	Antwort
<p>Bitte beschreiben Sie die Situation (Ort, beteiligte Personen, Bedingungen, Handlungen – so konkret wie möglich).</p>	
<p>Woran machen Sie in dieser Situation Erfolg und Misserfolg fest?</p>	
<p>Erfolg</p>	
<p>Misserfolg</p>	
<p>Mit welchen Verhaltensweisen führt ein/e hervorragende/r Stelleninhaber:in in dieser Situation das bestmögliche Ergebnis herbei? (mind. 3 Verhaltensweisen erfragen)</p>	
<p>Was sind alternative Verhaltensweisen, z.B. eines/r durchschnittlichen Stelleninhabers:in?</p>	
<p>Wie ordnen Sie diese Verhaltensweisen auf einer Skala von 1 bis 4 ein (1=schlecht; 4=hervorragend)?</p>	<p>Zahlen an die Verhaltensweisen schreiben</p>

Wichtigkeit / Häufigkeit der Situationen

Lassen Sie uns zum Abschluss die Situationen noch einmal durchgehen. Ich bitte Sie um eine letzte Einschätzung zu den Situationen, bezogen auf 2 Dimensionen:

1. Wichtigkeit

Auf einer Skala von 1 bis 4 (1 = etwas wichtig; 4 = äußerst wichtig) - Wie wichtig ist die Bewältigung von Situationen dieser Art für den Gesamterfolg eines/r Stelleninhabers:in?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

2. Häufigkeit

Auf einer Skala von 1 bis 4 (1 = selten; 4 = sehr häufig) - Wie häufig kommen Situationen dieser Art im Arbeitsalltag eines/r Stelleninhabers:in vor?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Task Analysis to identify Abilities, Skills, and Knowledge - TASK**Task Analysis to identify Abilities, Skills, and
Knowledge
TASK**

Verfahren für arbeitsplatzanalytisch-empirische
Anforderungsanalysen

Aufbauverfahren für das
*Verfahren zur Tätigkeitsanalyse und -gestaltung bei mentalen
Arbeitsanforderungen TAG-MA*

Vorwort

In einer Welt, die sich durch eine beispiellose Geschwindigkeit in Technologie und Globalisierung auszeichnet, stellt die Entwicklung eines Verfahrens zur arbeitsplatzanalytisch-empirischen Anforderungsanalyse einen bedeutenden Fortschritt dar. Dieses Vorwort gibt mir die Gelegenheit, meine Wertschätzung für die Beiträge aller Beteiligten an diesem Vorhaben auszudrücken. Mein aufrichtiger Dank gilt zuallererst allen Forschenden und Entwickler:innen dieses Verfahrens. Ihre Expertise und Innovationskraft haben es ermöglicht, eine Brücke zwischen der theoretischen Forschung und der praktischen Anwendung im Personalmanagement zu schlagen. Durch dieses Verfahren wird ein neues Kapitel in der effektiven und zielgerichteten Personalentwicklung aufgeschlagen.

Ein besonderer Dank gebührt den Organisationen, Einrichtungen und Unternehmen, die die Bedeutung dieses Vorhabens erkannten und ihre Türen für die Untersuchungen öffneten. Ich möchte auch den Mitarbeitenden der teilnehmenden Organisationen danken, deren tägliche Arbeit und Feedback unerlässlich für die Verfeinerung und Anpassung des Verfahrens waren. Ihre Einblicke und Erfahrungen sind das Fundament, auf dem die Praxisnähe und Wirksamkeit dieser Methode ruhen. Nicht zuletzt sei allen Unterstützern gedankt, die hinter den Kulissen wirkten – von den administrativen Kräften bis hin zu den Förderern dieses Projekts. Ohne ihre Unterstützung wäre die Entwicklung und Verbreitung eines so innovativen Ansatzes nicht möglich gewesen.

Das „Task Analysis to identify Abilities, Skills, and Knowledge – TASK“ kann einen Wendepunkt markieren, in der Art und Weise, wie wir über Anforderungsanalysen und die Identifizierung von Kompetenzanforderungen denken. Es eröffnet neue Perspektiven für eine präzise und individuelle Förderung der Mitarbeiterentwicklung und trägt dazu bei, die Lücke zwischen den sich wandelnden Anforderungen des Arbeitsmarktes und den Fähigkeiten der Mitarbeitenden zu schließen. Mit Optimismus blicke ich auf die Anwendung und die potenziell positiven Auswirkungen dieses Verfahrens in der Praxis.

Die TASK

Die TASK (Task Analysis to identify Abilities, Skills, and Knowledge) ist eine innovative Methodik, die darauf abzielt, aus objektiv-bedingungsbezogenen Beobachtungsinterviews präzise Anforderungsprofile zu entwickeln. Diese Profile sollen insbesondere die Fähigkeiten und Kompetenzen erfassen, die in der modernen, sich schnell verändernden Arbeitswelt benötigt werden. Die TASK setzt sich aus klaren Ableitungsregeln zusammen, die festlegen, welche Leistungsvoraussetzungen im Zusammenhang mit spezifischen Arbeitsmerkmalen in ein Anforderungsprofil aufgenommen werden müssen. Die TASK nutzt hierfür die präzise und detaillierte Grundlage des *Verfahrens zur Tätigkeitsanalyse und -gestaltung bei mentalen Arbeitsanforderungen - TAG-MA* (Rau et al., 2021) und weiterer zusätzlicher Module und Items, um spezifische Arbeitsmerkmale wie Arbeitsintensität und dialogisch-interaktive Tätigkeitsinhalte in erforderliche Leistungsvoraussetzungen zu überführen. Insgesamt beinhaltet die TASK inhaltlich begründete Ableitungsregeln für 43 verschiedene Leistungsvoraussetzungen, die kognitive, kommunikative sowie Selbst- und Personalkompetenzen umfassen.

Entwicklung der TASK

Die Entwicklung des TASK-Verfahrens wurde von der Notwendigkeit geleitet, ein praxisorientiertes und theoretisch fundiertes Tool zur Erfassung und Analyse von Arbeitsanforderungen zu schaffen. Ausgangspunkt war die empfohlene systematische Durchführung von *arbeitsplatzanalytisch-empirischen Anforderungsanalysen* (Höft et al., 2018; Schuler, 2014). Die bestehende Herausforderung, Arbeitsmerkmale effektiv in Leistungsvoraussetzungen zu übersetzen, sprach dabei für die Notwendigkeit dieser neuen Methodik (vgl. Algera & Greuter, 1998; Harvey & Wilson, 2000; Sanchez & Levine, 2009).

Um die Beziehung zwischen Arbeitsmerkmalen und erforderlichen Fähigkeiten genau zu definieren, wurden sowohl ein narratives Review relevanter wissenschaftlicher Arbeiten als auch Workshops mit Expert:innen durchgeführt. Die im Review und Workshop erarbeiteten Einsichten führten zur Entwicklung und kontinuierlichen Verfeinerung von komplexen deduktiven Ableitungsregeln. Bei der Entwicklung der Regeln wurde neben der wissenschaftlichen Güte darauf geachtet, dass die resultierenden Anforderungsprofile nicht allumfassend, sondern für die Personalarbeit praktisch anwendbar sind (vgl. Roters et al., 2017). Insgesamt stand bei der Konstruktion des Verfahrens die moderne Arbeitswelt im Mittelpunkt, welche als volatil, unsicher, komplex und ambivalent, kurz VUKA-Welt, beschrieben wird (Kauffeld & Paulsen, 2018). Deshalb hat die TASK den Anspruch,

möglichst viele relevante gegenwärtige und zukünftige Leistungsvoraussetzungen, die Beschäftigte in der modernen Arbeitswelt benötigen, abzubilden.

Iteratives Vorgehen

Narratives Review. Die TASK wurde durch ein komplexes iteratives Vorgehen schrittweise entwickelt. Um Arbeitsinhalte und -kontexte mit erforderlichen Leistungsvoraussetzungen zu verknüpfen, wurde ein narratives Review durchgeführt. Innerhalb des Reviews wurden wissenschaftliche Arbeiten, die sich mit dem Zusammenhang von Arbeits- und Eignungsmerkmalen beschäftigen analysiert. Diese reichen von vergleichenden Arbeitstätigkeitsuntersuchungen bei bestimmten Berufsgruppen (Hacker, 1995), über theoretische Fähigkeitskonzepte (Plank & Reid, 1994), synthetische Validierungsstudien (Johnson & Carter, 2010; Peterson et al., 2001), Längsschnittuntersuchungen (Wilk & Sackett, 1996), qualitative Interviews (Fletcher et al., 2004; Pylväs et al., 2015), Tagebuchstudien (Baethge et al., 2016), bis hin zu groß angelegten Befragungen (Irfan et al., 2021). Insgesamt wurden einerseits Arbeiten beleuchtet, die besonders leistungsbestimmende Arbeitsmerkmale (z.B. Tätigkeitsspielraum) und die dafür hilfreichen Leistungsvoraussetzungen (z.B. Selbstorganisationsfähigkeit) thematisierten. Auf der anderen Seite wurde im Rahmen des Reviews auch nach relevanten Fähigkeiten und Fertigkeiten der Personalarbeit sowie Tätigkeiten, bei denen diese zu einer hohen Leistung führten, gesucht.

Expert:innenworkshop. Aufgrund der mangelnden Vergleichbarkeit der Studien angesichts der unklaren Merkmalsdefinition, der Vielzahl von untersuchten Kriterien (z.B. Performance, Wohlbefinden, Arbeitszufriedenheit) und des abweichenden Bezugsrahmens (Berufsgruppe, Tätigkeit, Arbeitsmerkmal), wurde das narrative Review durch einen Expert:innenworkshop ergänzt. Dabei wurden TAG-MA Skalen und Stufen basierend auf ihrer inhaltlichen Verankerung erforderlichen Leistungsvoraussetzungen zugeordnet. Für die Ableitung von Fähigkeiten und Fertigkeiten auf Basis der inhaltlich verankerten Skalen des TAG-MA, wurde jede Skala und jede darin enthaltene Stufe auf ihre Aussagekraft für verschiedene erforderliche Leistungsvoraussetzungen besprochen. Hierbei wurden sowohl die Ergebnisse der empirische Studien als auch theoretische Annahmen berücksichtigt. Die inhaltlich verankerten bedingungsbezogenen Angaben halfen bei der Ableitung spezifischer Merkmale und deren Verhaltensanker. Sammelskalen wurden ebenfalls hinsichtlich ihrer Aussagekraft für das Erfordernis verschiedener Qualifikationen hinterfragt.

Die Zusammenhänge zwischen TAG-MA Stufen und erforderlichen Leistungsvoraussetzungen wurden durch Verantwortlichkeiten, Arbeitsinhalte und

Ausführungsbedingungen ergänzt und zu komplexen Entscheidungsregeln kombiniert. Dabei wurde zwischen kompensatorischen, disjunktiven, konjunktiven, sequenziellen und nichtsequenziellen Ableitungsstrategien (vgl. Krumm et al., 2021) differenziert. Im Zuge der Ableitung wurden die LV definiert, theoretisch und/oder empirisch mit Arbeitsmerkmalen verknüpft und mit Personalauswahlverfahren untersetzt. Die Definition der LV wurde dabei an bestehende Kompetenzmodelle angepasst (vgl. Heyse, 2017).

Um die Praktikabilität der TASK sicherzustellen, wurde sie in verschiedenen Arbeitsumgebungen und für unterschiedliche Tätigkeiten durch diverse Rater:innen angewandt und validiert (siehe Infobox 9 und 10 sowie Tabelle 42).

Infobox 9

Interne Validierung der TASK

Die interne Validierung des TASK-Verfahrens zielte darauf ab, die Effektivität und Präzision der Methode in der realen Arbeitswelt zu überprüfen. Hierbei wurden 115 Fähigkeitsprofile, die auf objektiven Tätigkeitsanalysen basierten, analysiert. Diese Profile stammten aus verschiedenen Branchen und deckten 29 Berufsbezeichnungen ab. Durch Beobachtungsinterviews und Schichtbegleitungen, vornehmlich in einem städtischen Versorgungsunternehmen und zwei berufsbildenden Schulen, wurden Daten zu spezifischen Tätigkeiten gesammelt und anschließend mittels IBM SPSS Statistics 29 ausgewertet. Ein zentraler Bestandteil der Validierung war die Durchführung einer unüberwachten Clusteranalyse, die ohne vorherige Kategorisierung eine natürliche Gruppierung der Fähigkeitsprofile ermöglichte. Diese Analyse bestätigte die Differenzierungsfähigkeit der TASK, indem sie zeigte, dass ähnliche Tätigkeiten zu ähnlichen Fähigkeitsprofilen führten. Zudem ergab die statistische Auswertung mittels Chi-Quadrat-Tests und Cramér's V signifikante Unterschiede zwischen den Clustern bezüglich Arbeitsinhalten und Ausführungsbedingungen. Diese Ergebnisse bestätigen, dass das TASK-Verfahren in der Lage ist, präzise und spezifische Fähigkeitsprofile zu erstellen, die realen Arbeitsanforderungen entsprechen.

Infobox 10*Externe Validierung der TASK*

Die externe Validierung des TASK-Verfahrens diente dazu, die erstellten Anforderungsprofile anhand eines externen Kriteriums zu überprüfen, um deren Kriteriumsvalidität zu bestätigen. In diesem Prozess wurden die Anforderungsprofile von unabhängigen Stelleninhaber:innen, insbesondere Berufsschullehrkräften, bewertet. Die Lehrkräfte bewerteten die Profile anhand der strukturierten Rangreihenlegetechnik (SRT) und der Critical Incident Technique (CIT), zwei Methoden, die unterschiedliche Aspekte der Validierung abdecken. Die SRT ermöglichte es den Teilnehmern, die Relevanz einzelner Leistungsvoraussetzungen zu gewichten und zu verifizieren, während die CIT spezifische Szenarien und Verhaltensweisen, die für den Berufserfolg entscheidend sind, erforschte. Beide Techniken führten zu einer signifikanten Übereinstimmung zwischen den subjektiven Bewertungen und den TASK-basierten Profilen. Dies bestätigt die Validität des TASK-Verfahrens und zeigt, dass die Methode Fähigkeitsprofile erstellt, die die tatsächlichen Anforderungen der Arbeitsplätze widerspiegeln. Die externen Bewertungen lieferten auch wertvolle Einblicke in potenzielle Schwachstellen und zusätzliche relevante Fähigkeiten, die in den TASK-Analysen möglicherweise übersehen wurden. Darüber hinaus verdeutlichte die externe Validierung, dass TASK eine robuste Methodik zur Erfassung und Bewertung beruflicher Kompetenzen darstellt, die sowohl die spezifischen Anforderungen als auch die allgemeinen Merkmale verschiedener Tätigkeiten effektiv erfasst.

Tabelle 42

Übersicht über die empirische Überprüfung der Validität der TASK

Studie	Kriterium	Stichprobe	Methode	Hauptergebnis
		$N = 115$; 29 unterschiedliche		8 inhaltlich distinkte
1	Interne Folge- validität	Tätigkeitsarten (z.B. Abteilungsleitung, Omnibusfahrer:in, Berufsschullehrkraft)	Unüberwachte Clusteranalyse der TASK-basierten Anforderungsprofile	Anforderungsprofilcluster; Arbeitsinhalt und -kontext unterscheiden sich sig. zwischen Clustern
		$n_2 = 19$ Lehrtätigkeiten	Vergleich des TASK-basierten Anforderungsprofils der Lehrtätigkeit mit subjektiver Gewichtung (SRT)	Zusammenhang zwischen subjektiv zugeordnetem Rangplatz und Aufnahme von LV ins Anforderungsprofil der Lehrtätigkeit; Abweichungen und ergänzende neue Karten
		$n_3 = 40$ Lehrkräfte		
2	Externe Folge- validität	$n_4 = 42$ Legungen		
		$n_5 = 28$ Rangreihen		
3		$n_2 = 19$ Lehrtätigkeiten und $n_6 = 19$ Lehrkräfte der beruflichen Bildung	Vergleich des TASK-basierten Anforderungsprofils der Lehrtätigkeit mit CIT-basiertem Anforderungsprofil	Zusammenhang zwischen Häufigkeit der Aufnahme von LV in beiden Profilen; Abweichungen und ergänzende neue LV

Anmerkung. LV = Leistungsvoraussetzungen, SRT = Strukturierte Rangreihenlegetechnik, CIT = *Critical Incident Technique*, N = alle untersuchten Tätigkeiten, n_2 = alle objektiv-bedingungsbezogen untersuchten Lehrtätigkeiten, n_3 = Lehrkräfte, die an der SRT teilgenommen haben, n_4 = Legungen innerhalb der SRT, n_5 = resultierende Rangreihen der SRT, n_6 = mittels CIT interviewte Lehrkräfte.

Dieser iterative Entwicklungsprozess führte zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung und Verbesserung der Ableitungsregeln und der Erarbeitung einer ganzheitlichen Anwendung. In diesem Zuge wurde ein ganzheitliches Vorgehen für eine arbeitsplatzanalytisch-empirische Anforderungsanalyse erarbeitet, mit dem Ziel das TAG-MA, die zusätzlichen Items und die Ableitungsregeln optimal miteinander zu kombinieren (vgl. Eckardt & Schuler, 1992; Harvey & Wilson, 2000). Dabei wurde neben den Ableitungsregeln und deren exakten Anwendung auch eine Verifizierungsmöglichkeit basierend auf einer strukturierter Rangreihenlegetechnik entwickelt. Das qualitative Verfahren wurde an die Bedürfnisse der TASK angepasst (vgl. Weidemann, 2007).

Aufbau der TASK

Im Rahmen der TASK konnten letztlich 43 standardisierte Ableitungsregeln für 43 distinkte Leistungsvoraussetzungen festgehalten werden. Jede LV umfasst eine Definition inklusive positiver Indikatoren, welche die Eignungsmerkmale operationalisieren und für die Praktiker:innen festlegen, welches Verhalten in der Personalentwicklung zu entwickeln und in der Personalauswahl zu beobachten ist (vgl. Obermann, 2018). Die TASK umfasst:

- 8 kognitive Kompetenzen
- 25 soziale und kommunikative Kompetenzen
- 6 Fähigkeiten und Fertigkeiten im Umgang mit Tätigkeitsspielraum
- 2 Fähigkeiten und Fertigkeiten im Umgang mit Arbeitsintensität
- 2 Persönlichkeitseigenschaften.

Eine Übersicht über alle Leistungsvoraussetzungen findet sich in Tabelle 43.

Tabelle 43*Übersicht über die ableitbaren Leistungsvoraussetzungen im Rahmen des TASK-Manuals*

Kategorie	Leistungsvoraussetzung	Kurzform	Nr.
Kognitive LV	Intelligenzniveau	Intelligenz	1
	Problemlösefähigkeit	Problemlösen	2
	Unternehmerisches Denken und Handeln	Unternehmer	3
	Multitasking Fähigkeit	Multitasking	4
	Schnelle Auffassungsgabe	Schnelle Auff.	5
	Fokus, selektive Aufmerksamkeit, Konzentrationsfähigkeit	Fokus	6
	Reflexions- und Kritikfähigkeit	Reflexion	7
	Lernwille und effizientes Lernverhalten	Lernwille	8
Allgemeine soziale LV	Klare Kommunikation und Sprechfähigkeit	Klare Kommu	9
	Probleme und Fehler offen kommunizieren	Offen Kommu	10
LV der personen-bezogenen Arbeit	Kund:innenfreundlichkeit	K.freundlich	11
	Kund:innenorientierung (Schüler:innenorientierung)	K.orientiert/ S.orientiert	12
	Networking und Beziehungsaufbau	Networking	13
	Überzeugungsfähigkeit und Verkaufsgeschick	Überzeugung	14
	Verhandlungsfähigkeit	Verhandlung	15
	Frustrationstoleranz, Umgang mit Absagen und Ablehnung	Frusttoleranz	16
	Wettbewerbsfähigkeit und -bereitschaft	Wettbewerb	17

Kategorie	Leistungsvoraussetzung	Kurzform	Nr.
LV der personen- beeinfluss- enden Arbeit	Delegationsfähigkeit	Delegation	18
	Koordinationsfähigkeit und Management von Mitarbeiterressourcen	Koordination	19
	Mitarbeitermotivation - Fähigkeit, andere zu motivieren	Motivation	20
	Mitarbeiterentwicklung - Fähigkeit, andere zu entwickeln	Entwicklung	21
	Fähigkeit, Kritik und Feedback zu vermitteln	Feedback	22
	Interkulturelles Führen, Denken, Handeln und Kommunizieren	Interkulturell	23
	Führungsmotivation	Führung	24
LV der personen- verändernden Arbeit	Beratungs- und Coaching Fähigkeit	Beratung	25
	Lehrfähigkeit	Lehrfähig	26
	Mediationsfähigkeit	Mediation	27
	Deeskalationsfähigkeit	Deeskalation	28
	Hilfsbereitschaft	Hilfsbereit	29
	Empathie	Empathie	30
LV der kooperativen Arbeit	Abstimmungsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft	Abstimmung	31
	Fähigkeit, eng miteinander zu kooperieren	Kooperation	32
	Diskussionsfähigkeit und Sprachgewandtheit	Diskussion	33

Kategorie	Leistungsvoraussetzung	Kurzform	Nr.
LV im Umgang mit Tätigkeits-spielraum	Entscheidungsfähigkeit und Entscheidungswille, Initiative zeigen	Entscheidung	34
	Selbstorganisationfähigkeit	Organisation	35
	Zeitmanagement- und Priorisierungsfähigkeit	Priorisieren	36
	Projekt- und Eventplanungsfähigkeit	Eventplanung	37
	Ambiguitätstoleranz und kritisches Hinterfragen	Ambiguität	38
	Umgang mit vielen Regeln und wenig Freiheitsgraden	Regeltreue	39
LV im Umgang mit Arbeits-intensität	Abgrenzungs- und Distanzierungsfähigkeit	Abgrenzung	40
	Beharrlichkeit, Durchhaltevermögen und Fleiß	Beharrlich	41
Persönlichkeits-eigenschaft-en	Gewissenhaftigkeit (sorgfältiger, akkurater, detaillierter Arbeitsstil)	Gewissenhaft	42
	Offenheit für Erfahrungen (mit Veränderungen umgehen)	Offenheit	43

Anmerkung. LV = Leistungsvoraussetzungen.

Aufbau der Ableitungsregeln

Die entwickelten Ableitungsregeln sind je nach Beziehungskomplexität zwischen Arbeitsmerkmal und Eignungsmerkmal unterschiedlich umfangreich und komplex. In einigen Fällen genügt ein einzelnes herausstechendes Arbeitsmerkmal, um eine erforderliche Leistungsvoraussetzung abzuleiten (z.B. Wettbewerbsfähigkeit und -bereitschaft). In anderen Fällen müssen komplexe kompensatorische (z.B. Intelligenz) oder sequenzielle Strategien (z.B. Problemlösefähigkeit) angewandt werden (vgl. Krumm et al., 2021). Die Voraussetzungen für eine LV bauen dabei häufig aufeinander auf. Das bedeutet, es müssen meist Mindestanforderungen, wie zum Beispiel das Vorhandensein hoher Tätigkeitsspielräume erfüllt sein. In Infobox 11 ist die Ableitungsregel für *Selbstorganisationsfähigkeit* exemplarisch dargestellt.

In den Ableitungsregeln finden sich die entsprechenden Verfahren (TAG-MA, Z-AI, TAG-MA-DIA und TAG-MA-PEPA) sowie die zugrundeliegenden Skalen und die genauen Stufen bzw. Ausprägungen der Arbeitsmerkmale. Diese sind zudem inhaltlich beschrieben. Die Regeln können sowohl für die Gesamttätigkeit als auch für jeden Teilauftrag einzeln genutzt werden. Dabei lässt sich jeweils ablesen, wie viele Voraussetzungen erfüllt sein müssen, um ein Eignungsmerkmal in das Anforderungsprofil aufzunehmen. Die Leistungsvoraussetzungen werden je nach Ausprägung der Arbeitsmerkmale entweder ☒ = *eher nicht*, ☑ = *eher* oder ✓ = *definitiv* in das resultierende Profil aufgenommen (siehe Tabelle 45).

Infobox 11*Ableitungsregel Selbstorganisationsfähigkeit*Definition

Über Selbstorganisationsfähigkeit zu verfügen, bedeutet das eigene Handeln aktiv und weitgehend unabhängig von unterstützenden Faktoren situationsentsprechend planen, koordinieren und umsetzen zu können. Die Fähigkeit setzt eine hohe Selbstständigkeit, Initiative und Planungsfähigkeit voraus. Selbstorganisierte Personen sind dementsprechend in der Lage, ihre Arbeitsprozesse ohne Hilfe von Vorgesetzten zu organisieren und einzuteilen. Dazu zählt die Aufstellung eines Zeitplans und die sinnvolle Priorisierung der eigenen Aufgaben, ohne zu prokrastinieren (Grandke, 1998; Heyse, 2017).

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen

Höge (2011) zeigte, dass ein hohes Ausmaß wahrgenommener Arbeitskontrolle (job control) mit einem erhöhten Bedarf an Selbstorganisation einhergeht. Außerdem kann diese Fähigkeit in komplexen Arbeitsumgebungen mit hohen Tätigkeitsspielräumen für eine bessere Work-Life-Balance und Performance sorgen (Badri & Panatik, 2020, Fletcher et al., 2004).

Ableitung

Müssen viele komplexe Teilaufträge eigenständig geplant werden wird diese Fähigkeit unerlässlich. In Tabelle 44 ist die sequenzielle konjunktive Strategie abgebildet.

Tabelle 44*Ableitung der Selbstorganisationsfähigkeit*

Skala	Stufe	Wert	Arbeitsauftrag umfasst...	Entscheidung
A7.2	D	≥ 4	hohe inhaltliche Freiheitsgrade	M ≥ 4 = <input checked="" type="checkbox"/>
A7.3	D	≥ 4	hohe Entscheidungsmöglichkeiten	

A7.5	By		Beurteilung komplexer Zustände nach selbst zu findenden Regeln	2 von 2 = ✓
A2.1	D, F oder G		viele Teiltätigkeiten oder Teilaufträge	

Anmerkung. Alle entscheidenden Skalen gehören zum TAG-MA Basismodul, M = Mittelwert. = eher, ✓ = definitiv.

Personalauswahl

Fähigkeiten, im Umgang mit Tätigkeitsspielraum, können vorrangig über entsprechende Interviewfragen (Obermann & Solga, 2018) oder über simulationsorientierte Verfahren, wie die Postkorbübung oder das Erstellen von Checklisten für die Projektplanung (Obermann, 2018) geprüft werden.

Tabelle 45*Legende der Ableitungsregeln*

Legende	Zeichen	Codierung
Leistungsvoraussetzung sollte definitiv in das Anforderungsprofil aufgenommen werden.	✓	3
Leistungsvoraussetzung sollte eher in das Anforderungsprofil aufgenommen werden.	☑	2
Leistungsvoraussetzung sollte eher nicht in das Anforderungsprofil aufgenommen werden.	☒	1
Leistungsvoraussetzung sollte nicht in das Anforderungsprofil aufgenommen werden.	✗	0

Durchführung der Anforderungsanalyse mittels TAG-MA und TASK

Der ganzheitliche Ansatz für eine kombinierte Arbeits- und Anforderungsanalyse mittels Task Analysis to identify Abilities, Skills, and Knowledge - TASK basiert auf einer objektiv-bedingungsbezogenen Arbeitsanalyse mittels TAG- MA (Rau et al., 2021) und der Anwendung der 43 entwickelten deduktiven Ableitungsregeln. Im Folgenden wird die korrekte Vorgehensweise des entwickelten Verfahrens beschrieben.

Objektiv-bedingungsbezogene Arbeitsanalyse. Zunächst wird eine objektiv-bedingungsbezogene Arbeitsanalyse durchgeführt. Den Kern dieser Analyse stellt das Arbeitsstudium bzw. Beobachtungsinterview eines repräsentativen Arbeitstages durch arbeitspsychologische Expert:innen dar (Rau et al., 2021, siehe Infobox 12).

Infobox 12*Arbeitsanalyse – ein von Expert:innen abhängiger Prozess*

Im Gegensatz zu den meisten aktuellen Anforderungsanalyseverfahren, die ausschließlich auf subjektiven Einschätzungen von Stelleninhaber:innen und/oder Vorgesetzten basieren (Blickle, 2019a; Höft et al., 2018; Schuler, 2014), verzichtet die TASK auf erfahrungsgelitet-intuitive Informationen. Dadurch sollen unverzerrte tätigkeitsbezogene Profile entstehen. Um diesen subjektiven Verzerrungen und Fehlern vorzubeugen, erfordert die Durchführung jedoch arbeitspsychologische Expertise. Vor allem die Arbeitsmerkmale sollten korrekt erfasst werden. Bei der zugrundeliegenden Arbeitsanalyse handelt es sich daher um einen von Expert:innen abhängigen Prozess. Kenntnisse der Handlungsregulationstheorie und des Auftrags-Auseinandersetzungskonzept sind dabei unerlässlich. Anwender:innen sollten zudem in der Durchführung von Tätigkeitsanalysen erfahren sein. Insgesamt gilt: Je höher die arbeitspsychologische Expertise, desto valider die Ergebnisse der Arbeitsanalyse (Voskuil & van Sliedregt, 2002). Zur Vermittlung dieser Expertise eignen sich Schulungen oder Trainings, in denen mehrere Arbeitsplätze mit unterschiedlichen Anforderungen von mehreren Untersucher:innen mit dem TAG-MA analysiert werden. Weitere Hinweise zur Anwendung der Tätigkeitsanalyse finden sich im *Verfahren zur Tätigkeitsanalyse und -gestaltung bei mentalen Arbeitsanforderungen* (Rau et al., 2021).

Während der Arbeitsanalyse werden die beobachteten und erfragten Arbeitsinhalte und Ausführungsbedingungen auf inhaltlich verankerten Skalen des TAG-MA und der eingesetzten Zusatzmodule (Z-AI, TAG-MA-DIA, TAG-MA-PEPA) festgehalten (siehe Abbildung 14).

Abbildung 12

Die objektiv-bedingungsbezogene Arbeitsanalyse mit dem strukturierten TAG-MA Beobachtungsinterview



Das zentrale Arbeitsstudium kann je nach Zielstellung der Anforderungsanalyse (z.B. Personalentwicklung bezüglich einzelner Teilaufträge, Personalauswahl für neugeschaffene Position, Anforderungsprofilerstellung für internes Assessment-Center) eine Schicht, mehrere Arbeitstage oder einzelne Teilaufträge fokussieren. Den Beobachtungsinterviews geht dabei stets die Analyse von betrieblichen Dokumenten und Daten, die sogenannte Dokumentenanalyse voraus.

Insgesamt kann der Einsatz mehrerer geschulter Beurteiler:innen die Objektivität des Verfahrens erhöhen, da bei einer isolierten Einschätzung subjektive Verzerrungen nicht ausgeschlossen werden können (Harvey & Wilson, 2000; Voskuil & van Sliedregt, 2002). Andererseits können unterschiedliche Rater:innen, trotz der objektiv-bedingungsbezogenen Vorgehensweise, eine ungleiche Auffassung von einzelnen Arbeitsbelastungen erlangen. Fehler sind hierbei nicht ausgeschlossen und vor allem nicht-triviale Unterschiede, wie die Bewertung von hohen oder niedrigen Freiheitsgraden, sollten stets besprochen und aufgelöst werden. Hierfür bieten sich Gesprächs- bzw. Diskussionsrunden der Rater:innen auf Basis der Einstufungshinweise des TAG-MA an. Die Merkmale einer Tätigkeit liegen nicht im subjektiven Empfinden der Beobachter:innen, sondern stellen eine objektiv gegebene Bedingung dar, welche korrekt erkannt werden muss (Harvey & Wilson, 2000). Dies hat auch

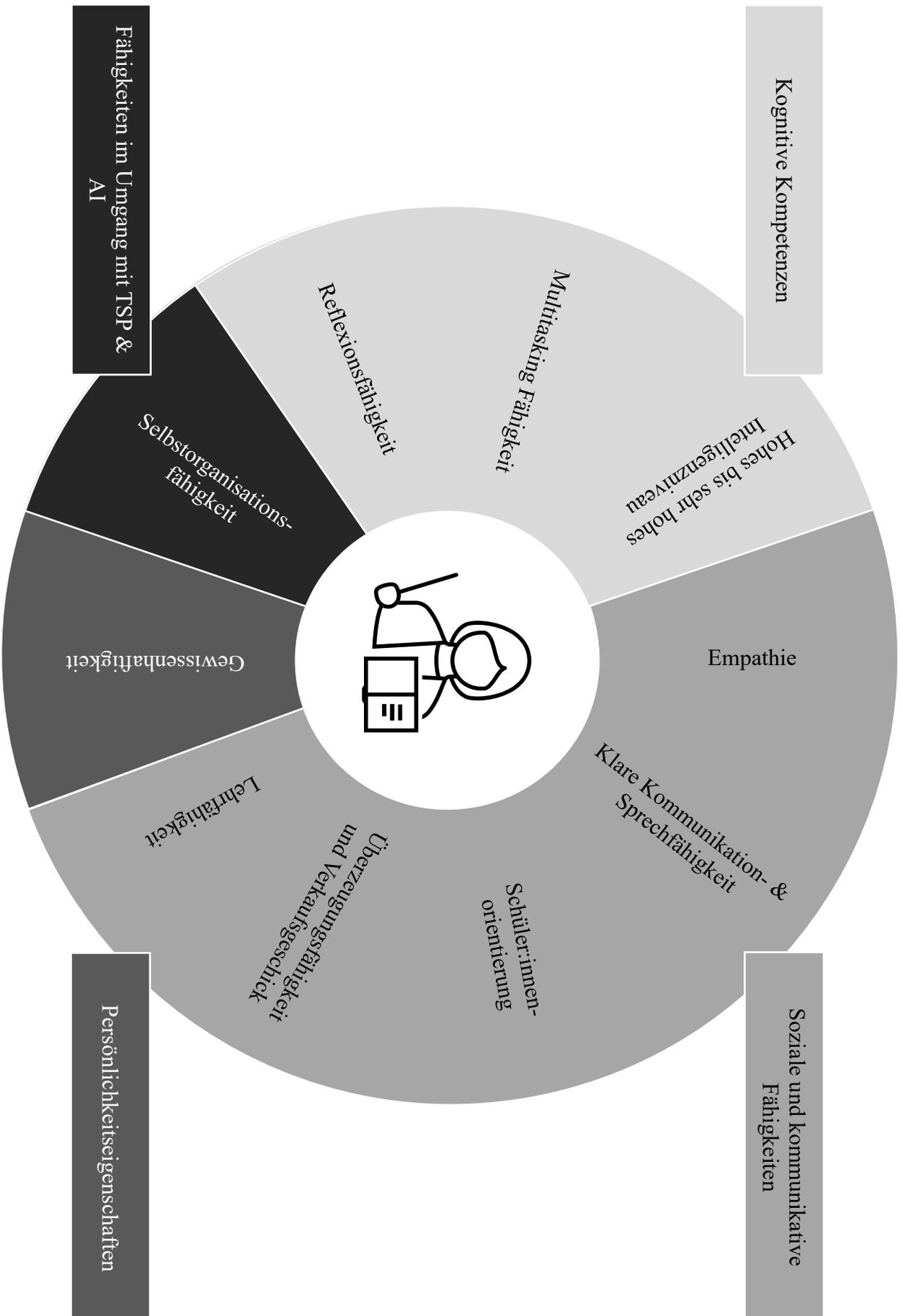
zur Folge, dass einzelne Tätigkeiten nicht miteinander aggregiert werden, auch wenn sie derselben Berufsbezeichnung entsprechen.

Ableitung eines praktikablen Anforderungsprofils. Nach der Festlegung auf eine gültige Tätigkeitsanalyse pro Tätigkeit werden die Rohdaten der Erhebung, die sogenannten *Erhebungsdaten* für die Ableitung der Leistungsvoraussetzungen herangezogen. In Vorbereitung können leistungsbestimmende Arbeitsmerkmale wie der Tätigkeitsspielraum oder Bedingungen, die zu (zu) hoher Arbeitsintensität führen, berechnet werden. Nachfolgend werden die deduktiven Ableitungsregeln der TASK auf die detaillierten und umfassenden Arbeitsanalysedaten angewandt. Dabei handelt es sich um kombinierte Wenn-Dann-Regeln, die darüber entscheiden, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten definitiv in das Anforderungsprofil aufgenommen werden sollten, welche aufgenommen werden könnten und bei welchen dies nur für einzelne Teilaufträge gilt. Die Ableitung kann über computergestützte Programme wie Excel oder SPSS operationalisiert werden. Hierzu findet sich eine digitale Version der Ableitungsregeln im digitalen Anhang. Die abgeleiteten Leistungsvoraussetzungen können in einem weiteren Schritt in ein praktikables Anforderungsprofil aufgenommen werden. Dazu empfiehlt sich die genaue Spezifizierung der Fähigkeiten, inklusive positiver Indikatoren und Vorschläge für die weiterführende Personalarbeit. Außerdem können leistungsbestimmende Aspekte der Tätigkeit sowie Teilaufträge und deren Zeitanteile in das Profil aufgenommen werden. Hierbei ist anzumerken, dass es sich bei den vorgeschlagenen Personalauswahlmaßnahmen um Verfahren handelt, welche nicht erneut auf ihre wissenschaftliche Güte hin überprüft wurden.

Erstellung eines übergeordneten Anforderungsprofils. Wenn mehrere Arbeitsanalysen derselben Tätigkeitsart in einer Organisation durchgeführt wurden, kann es sinnvoll sein, die abgeleiteten Fähigkeiten zu priorisieren. Dies ist besonders relevant, wenn ein umfassendes Anforderungsprofil für Auszubildende oder Studierende erstellt werden soll. Eine effektive Methode hierfür ist die Auszählung der Häufigkeit jeder abgeleiteten Kompetenz. Kompetenzen, die in allen Arbeitsanalysen identifiziert wurden, sollten in das übergeordnete Anforderungsprofil aufgenommen werden. Abbildung 15 illustriert das übergeordnete Anforderungsprofil für die berufliche Lehrtätigkeit in Mecklenburg-Vorpommern. Es umfasst alle Kompetenzen, die in jeder analysierten Lehrtätigkeit ermittelt wurden.

Abbildung 13

Übergeordnetes Anforderungsprofil der beruflichen Lehrtätigkeit in Mecklenburg-Vorpommern

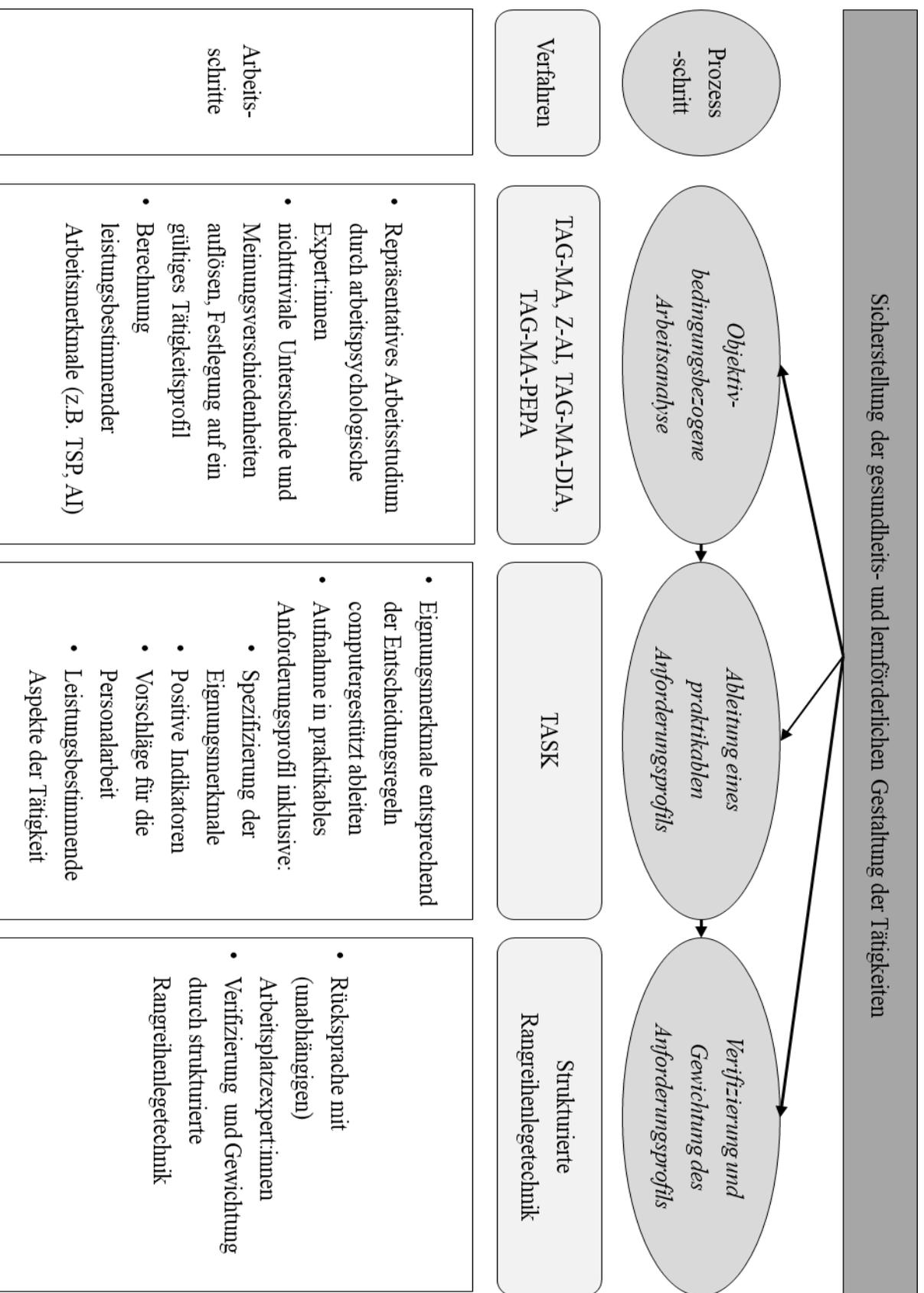


Verifizierung und Gewichtung des Anforderungsprofils. Im Anschluss an die Anforderungsprofilerstellung sollte die Rücksprache mit (unabhängigen) Stelleninhaber:innen in strukturierter Form erfolgen (vgl. Harvey & Wilson, 2000). Dafür wird die Durchführung einer Rangreihenlegetechnik empfohlen. Diese Vorgehensweise entspricht einer qualitativen Untersuchung und erfordert eine genaue Instruktion. Sie dient der Verifizierung und Gewichtung der Profile und erhöht somit die Akzeptanz. Die Resultate des mehrstufigen Prozesses stellen gewichtete und verifizierte Anforderungsprofile dar, die in der Praxis Anwendung finden können.

Anmerkungen zum Gesamtprozess. Der gesamte Prozess unterliegt der Prämisse, dass Gestaltungsmaßnahmen, bzw. Verhältnisprävention stets Vorrang vor Verhaltensprävention hat. Anforderungsprofile sollten demnach ausschließlich für lern- und gesundheitsförderlichen Tätigkeiten erstellt werden (Hacker et al., 2020; Hacker et al., 2015; Klotter, 1998). Der mehrstufige systematische Prozess ist in Abbildung 12 zusammengefasst.

Abbildung 14

Vorschlag eines ganzheitlichen Vorgehens zur kombinierten Arbeits- und Anforderungsanalyse mittels TAG-MA und TASK



Gütekriterien der TASK

Die testtheoretischen Gütekriterien stellen eine Voraussetzung für die Anwendung des Instruments in Forschung und Praxis dar (Moosbrugger & Kelava, 2012). Dabei ist zu beachten, dass es sich bei der TASK um ein Verfahren handelt, das auf dem *Verfahren zur Tätigkeitsanalyse und -gestaltung bei mentalen Arbeitsanforderungen* (Rau et al., 2021) aufbaut und nicht isoliert eingesetzt werden kann. Daher kann Die TASK nicht valider sein als das zugrundeliegende TAG-MA. Im Folgenden werden dementsprechend sowohl die allgemeinen Gütekriterien (z.B. Reliabilität) als auch die Folgekriterien (z.B. Folgereliabilität) diskutiert. Um diese umfassend erörtern zu können, fließen sowohl Informationen aus den Charakteristika des Basisverfahrens TAG-MA als auch aus dem Entwicklungsprozess der TASK und der empirischen Überprüfung des Verfahrens ein.

Objektivität

Die Objektivität eines Instruments bezieht sich grundsätzlich auf die Unabhängigkeit der Ergebnisse von individuellen Bewertungen und Interpretationen (Lienert & Raatz, 1998). In diesem Fall bedeutet das, dass die Anforderungsprofile nicht durch die individuelle Arbeitsweise oder andere Faktoren der untersuchten Stelleninhaber:innen verzerrt werden. Darüber hinaus sollte die Ableitung der erforderlichen Leistungsvoraussetzungen nicht durch berufsbezogene Stereotype der Testleiter:innen verzerrt sein (Eckardt & Schuler, 1992).

Das zugrundeliegende Basisverfahren TAG-MA und die damit durchgeführten Beobachtungsstudien weisen bereits eine hohe Robustheit gegenüber Verzerrungen durch die individuelle Arbeitsweise und/oder andere subjektive Faktoren auf. Zudem verfügt das TAG-MA über eine standardisierte Durchführung und Vorgaben zur Anwendung, Auswertung und Interpretation (Rau et al., 2021). Damit ist die Objektivität der arbeitsanalytischen Erhebung gewährleistet. Dies ist eine wichtige Grundlage für die darauf aufbauende Ableitung. Für die Objektivität des TASK-Instruments spricht, dass die Leistungsvoraussetzungen standardisiert und computergestützt abgeleitet werden können.

Innerhalb der empirischen Überprüfung wurde des Weiteren deutlich, dass die resultierenden Anforderungsprofilcluster unabhängig von personenbezogenen Variablen wie Alter, Geschlecht und Berufserfahrung der Stelleninhaber:innen sind. Die Clusterung der Anforderungsprofile zeigten zudem signifikante Unterschiede hinsichtlich der Arbeitsinhalte und Ausführungsbedingungen. Dies deutet darauf hin, dass die Anforderungsprofile der TASK nicht von personenbezogenen Variablen abhängen, sondern tatsächlich von den vorliegenden Tätigkeitsmerkmalen bestimmt werden. Zusammenfassend kann durch die Kombination der fixierten Ableitungsregeln, der objektiv-bedingungsbezogenen Erfassung

der Arbeitsmerkmale und der standardisierten Ableitung der eLV von einer hohen Objektivität und Folgeobjektivität der kombinierten Arbeits- und Anforderungsanalyse ausgegangen werden.

Reliabilität

Die Reliabilität bezieht sich grundsätzlich auf die Konsistenz und Stabilität der Ergebnisse über die Zeit und verschiedene Beobachter:innen hinweg (Lienert & Raatz, 1998). In diesem Fall bedeutet eine hohe Reliabilität, dass mehrere Beurteiler:innen dieselben Anforderungsprofile generieren. Dabei sollen die Beurteiler:innen zum einen dieselben Arbeitsmerkmale erkennen und zum anderen dieselben eLV aus diesen Arbeitsmerkmalen ableiten (Folgereliabilität).

Das zugrunde liegende Arbeitsanalyseverfahren weist bereits eine hohe Beurteilerübereinstimmung ($\kappa = .89$) auf (Rau et al., 2021). Dementsprechend ist die Erhebung der Arbeitsmerkmale als reliabel einzustufen. Die zum Teil im Rahmen dieser Arbeit entwickelten Zusatzmodule (TAG-MA-DIA, TAG-MA-PEPA und Z-AI) basieren ebenfalls auf der Handlungsregulationstheorie und folgen der Anwendungs- und Auswertungslogik des TAG-MA. Daher kann auch hier von einer reliablen Erhebung der zusätzlichen Arbeitsmerkmale ausgegangen werden.

Die Ableitung der eLV im Rahmen der TASK erfolgt darüber hinaus deduktiv und basiert auf festen Wenn-Dann-Regeln. Diese werden zudem nicht manuell, sondern systembasiert angewandt und bieten daher keinen Spielraum für individuelle Einschätzungen oder potenzielle subjektive Verzerrungen durch die Beurteiler:innen. Insofern kann also auch von einer hohen Folgereliabilität (d.h. Ableitungsreliabilität) des TASK-Verfahrens ausgegangen werden.

Validität

Die Validität bezeichnet die Gültigkeit eines Messverfahrens, d.h. dass das, was gemessen werden soll, auch wirklich gemessen wird (Cronbach & Meehl, 1955; Moosbrugger & Kelava, 2012). Im Falle der TASK bedeutet eine hohe Validität, dass die resultierenden Anforderungsprofile die korrekten erforderlichen Leistungsvoraussetzungen einer Stelle umfassen.

Das zugrunde liegende Arbeitsanalyseverfahren ermöglicht durch seine inhaltliche Verankerung der Skalen und Stufen bereits eine valide Beschreibung der vorliegenden Arbeitsmerkmale (Rau et al., 2021). Dies bietet eine wichtige Grundlage für die nachfolgende Ableitung von korrekten eLV (Harvey & Wilson, 2000; Johns, 2006; Tett & Burnett, 2003). Die TASK selbst stellt theoretisch fundierte Ableitungsregeln zur Verfügung, die iterativ

durch eine Literaturanalyse und einen Expert:innenworkshop entwickelt wurden. Dabei wurden sowohl theoretische Hinweise auf Zusammenhänge zwischen Arbeitsmerkmalen und Leistungsvoraussetzungen als auch Besonderheiten des zugrundeliegenden TAG-MA berücksichtigt. Ein solches multimethodisches Vorgehen erhöht die Validität der Ableitungen (Hammond, 2005; Heller & Perleth, 2008).

Darauf deuten auch die Validierungsstudien hin. So zeigt die interne Validierung, dass die TASK-Arbeitsinhalte und Ausführungsbedingungen adäquat berücksichtigt. Auch im Vergleich mit den subjektiv-bedingungsbezogenen Vorgehensweisen CIT und SRT konnten sowohl konvergente als auch diskriminante Validitätsnachweise erbracht werden. So zeigte sich, dass sowohl die CIT-basierten Profile als auch die SRT-basierten Rankings signifikant mit den TASK-basierten Anforderungsprofilen beruflicher Lehrtätigkeit übereinstimmten. Die nicht-trivialen Unterschiede und Ergänzungen waren aufgrund des subjektiven Charakters der Vergleichsverfahren ebenfalls zu erwarten (Donaldson & Grant-Vallone, 2002; Rau, 2010; Spector, 1992). Dies ist zum einen auf subjektive Verzerrungen und zum anderen auf stichprobenspezifische Faktoren zurückzuführen. So ist z.B. im Rahmen der strukturierten Rangreihenlegetechnik davon auszugehen, dass trotz Erläuterung und Definition der Leistungsvoraussetzungen teilweise abweichende Vorstellungen zu den einzelnen Begriffen vorlagen (Quass & Raum, 1973). Eine weitere Diskrepanz, das Aussortieren der Intelligenzkarte, kann darauf zurückgeführt werden, dass der Intelligenzbegriff in der Erziehungswissenschaft teilweise kritisch betrachtet wird (Warne, 2016). Die Abweichungen von den CIT-basierten Anforderungsprofilen können ebenfalls auf subjektive Faktoren zurückgeführt werden. So kann z.B. die Tatsache, dass im Rahmen der CIT-Interviews vor allem unterrichtsbezogene Situationen berichtet wurden, darauf zurückgeführt werden, dass die Befragung vor Ort stattfand und Unterrichtssituationen frischer und leichter abrufbar waren. Es könnte außerdem sein, dass die berichteten Situationen eine hohe emotionale Valenz aufweisen (Wheeler et al., 1997).

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse der Validierung, dass das TASK-Verfahren eine hohe interne, externe und Folgevalidität aufweist.

Differenzierungsfähigkeit

Die Differenzierungsfähigkeit bzw. Trennschärfe bezieht sich grundsätzlich auf die Sensitivität eines Instruments und auf die Fähigkeit zwischen Konstrukten oder Ausprägungen eines Konstruktes zu unterscheiden. Sie beschreibt das Ausmaß, indem ein Verfahren Merkmalsunterschiede messgenau und zuverlässig abbildet (Stangl, 2023; Kelava & Moosbrugger, 2012). In diesem Fall bedeutet eine hohe Trennschärfe, dass die TASK

signifikant unterschiedliche Anforderungsprofile ableitet, wenn sich die Arbeitsinhalte und -kontexte stark voneinander unterscheiden. Andererseits sollte die TASK auch für Tätigkeiten mit gleichen Arbeitsmerkmalen unabhängig von der Berufsbezeichnung die gleichen Leistungsvoraussetzungen ableiten.

Das zugrundeliegende Arbeitsanalyseverfahren erlaubt durch die Verankerung der Skalen und definierten Merkmalsausprägungen bereits eine angemessene Differenzierung der einzelnen Arbeitsmerkmale (Rau et al., 2021). Dies sollte darauf aufbauend auch eine trennscharfe Ableitung von erforderlichen Leistungsvoraussetzungen im Rahmen der TASK ermöglichen (Eckardt & Schuler, 1992; Harvey & Wilson, 2000). Darüber hinaus zielt die TASK nicht auf allgemeine, sondern auf spezifische Anforderungsprofile ab. Die Wenn-Dann-Regeln sind so aufgebaut, dass nur spezifische Ausprägungen von Arbeitsmerkmalen und deren Kombinationen zur Ableitung einzelner eLV führen. Die so entstehenden tätigkeitsspezifischen Anforderungsprofile weisen eine hohe Differenzierungsfähigkeit auf (Roters et al., 2017).

Dies konnte auch im Rahmen der internen Validierung bestätigt werden. Dabei wurde deutlich, dass die Anforderungsprofile zwischen verschiedenen Arbeitsinhalten und -kontexten differenzieren können. Im Rahmen der internen Validierung wurde weiterhin deutlich, dass einzelne TASK-spezifische Leistungsvoraussetzungen wie z.B. *Beharrlichkeit und Durchhaltevermögen*, *Selbstorganisationsfähigkeit* sowie *Interkulturelles Führen, Denken und Handeln* besonders gut zwischen verschiedenen Anforderungsprofilclustern differenzieren. Dies geht mit der Auffassung einher, dass Tätigkeiten, die einen hohen Tätigkeitsspielraum und/oder eine hohe Arbeitsintensität aufweisen, häufig auch besonders herausfordernd sind und bestimmte Bewältigungsmechanismen und Organisationsfähigkeiten erfordern (Fuller, Jr. et al., 2010; Starker & Weth, 2008). Dasselbe gilt auch für besondere Aufgaben im Zusammenhang mit Kund:innen, Klient:innen oder anderen Interaktionspartner:innen (Hacker, 2009). Die Differenzierung zwischen sehr anspruchsvollen Tätigkeiten und solchen, die weniger spezifische Fähigkeiten erfordern, ist für die Personalarbeit von großer Bedeutung. Das ermöglicht die Auswahl von Personen, die wirklich für die Stelle geeignet sind, und die Entwicklung von Kompetenzen, die für die Tätigkeit tatsächlich eine Bereicherung darstellen (Obermann, 2018; Weth, 2006). Zusammenfassend kann also von einer hohen Differenzierungsfähigkeit der TASK ausgegangen werden.

Praktikabilität

Die Praktikabilität bezieht sich grundsätzlich auf den möglichen Einsatz eines Verfahrens in der Praxis (Schmidt-Atzert et al., 2021). Anforderungsanalyseverfahren werden vorrangig in der Personalauswahl und Personalentwicklung eingesetzt (Blickle, 2019b; Nerdinger, 2017). Das bedeutet, dass die TASK dann über eine Praxistauglichkeit verfügt, wenn die resultierenden Anforderungsprofile direkt in der Praxis, z.B. für die Eignungsdiagnostik, eingesetzt werden können. Dabei sollen die Anforderungsprofile die Grundlage für die Auswahl der richtigen Mitarbeitenden und die Entwicklung der richtigen Fähigkeiten bilden.

In diesem Fall wird die Praktikabilität des TASK-Verfahrens dadurch unterstützt, dass das zugrundeliegende TAG-MA die Arbeitsmerkmale auf Teilauftragsebene erhebt. Dies ermöglicht die Ableitung von eLVs für einzelne Aufgaben und leistungsbestimmende Teilaufträge (Hacker, 1995). Die Anwendbarkeit wird zudem durch die nachvollziehbare Ableitung und präzise Definition der eLV im Rahmen der TASK gewährleistet. Dies dient der Vermeidung von Redundanz und gewährleistet die Verwendung der korrekten Begriffsebene in den resultierenden Anforderungsprofilen (z. B. Ober- oder Unterbegriffe, Blickle, 2019a; Quass & Raum, 1973). Darüber hinaus sind die Ableitungsregeln der TASK so restriktiv gestaltet, dass keine globalen, sondern spezifische Anforderungsprofile mit direktem Tätigkeitsbezug entstehen. Dies ermöglicht die Gestaltung zielgerichteter Auswahl- und Entwicklungsprozesse und begrenzt den Umfang der Anforderungsprofile (Nachtwei et al., 2012; Roters et al., 2017). Des Weiteren bietet die TASK Vorschläge für geeignete Personalauswahlverfahren auf Basis der tätigkeitsspezifisch abgeleiteten Leistungsvoraussetzungen. So können auf Basis der Anforderungsprofile direkt Assessment Center oder Einstellungsgespräche gestaltet werden.

Die empirische Überprüfung zeigt auch, dass die TASK in der Lage ist, die richtigen Leistungsvoraussetzungen für verschiedene Tätigkeiten und unterschiedliche Ausführungsbedingungen abzuleiten. Dabei können die Leistungsvoraussetzungen auf Teilauftragsebene in Gesamtprofile integriert werden. Dies zeigt, dass das Verfahren nicht nur für einen Tätigkeitstyp, sondern für verschiedene Tätigkeiten mit unterschiedlichen Anforderungen (z.B. hohe kognitive Anforderungen) eingesetzt werden kann.

Abschließend kann von einer hohen Praktikabilität der TASK ausgegangen werden.

Ökonomie

Die Ökonomie eines Verfahrens kann über die Durchführungszeit, das verwendete Material und den Auswertungsaufwand operationalisiert werden (Lienert & Raatz, 1998). In

diesem Fall bedeutet eine hohe Folgeökonomie, dass die Anforderungsprofile der TASK ohne hohen Zusatzaufwand zur Arbeitsanalyse erstellt werden können.

Da die eLV auf Basis der Erhebungsdaten des TAG-MA abgeleitet werden, entsteht bei vorliegender Tätigkeitsanalyse nur geringer Mehraufwand. Wird diese allerdings nicht per se durchgeführt und sollen also nur Anforderungsprofile ohne vorherige Arbeitsanalyse erstellt werden, entspricht das kombinierte Verfahren einem höheren Aufwand als herkömmliche Anforderungsanalyseverfahren (vgl. Frieling & Hoyos, 1978; Mehlich, 2012). Im Rahmen von Veränderungsprozessen in Unternehmen und anderen Transformations- und Organisationsentwicklungsprozessen kann das kombinierte Arbeits- und Anforderungsanalyseverfahren jedoch äußerst wirtschaftlich sein, da es den gesamten Prozess begleiten kann, ohne dass unterschiedliche Instrumente eingesetzt werden müssen.

Zusammenfassend zeigt sich, dass das kombinierte Arbeits- und Anforderungsanalyseverfahren aus TAG-MA und TASK eine hohe Objektivität, angemessene Reliabilität, Validität sowie Differenzierungsfähigkeit, Praktikabilität und Ökonomie aufweist. Damit erfüllt das entwickelte Verfahren die geforderten testtheoretischen Gütekriterien nach DIN 33430:2016-07 (DIN, 2016) und der Gesellschaft für Evaluation e.V. – Standards für Evaluation (DeGEval).

Ableitungsregeln der TASK

Im Folgenden werden die 43 Ableitungsregeln und Leistungsvoraussetzungen der TASK eingehend beschrieben.

Kognitive Kompetenzen

Mit kognitiven Kompetenzen (d.h. Methodenkompetenz) sind vorrangig Fähigkeiten gemeint, welche situationsübergreifend zur selbstständigen Bewältigung komplexer Aufgaben gefordert sind (Blickle 2019a; Sonntag und Schaper 2006). Dazu zählen allgemeine (*Intelligenz, Problemlösefähigkeit*), spezifische kognitive Fähigkeiten (*Unternehmerisches Denken und Handeln, Multitasking Fähigkeit, schnelle Auffassungsgabe, Konzentrationsfähigkeit*) und Fähigkeiten, die mit dem intrinsischen Lernpotenzial verknüpft sind (*Reflexionsfähigkeit, Lernwille und effizientes Lernverhalten*).

Intelligenzniveau. Kognitive Fähigkeiten treffen sich im allgemeinen Intelligenzbegriff, dem stärksten Prädiktor für Berufserfolg (Schmidt und Hunter 1998; Schmidt et al. 2016). Der Generalfaktor der Intelligenz vereint multiple Faktoren (z.B. fluide und kristalline Intelligenz) miteinander, wobei mehrere differenzierte Intelligenzmodelle zur Verfügung stehen (Cattell 1963; Gardner 1999; Thurstone und Thurstone 1941). Um die Passung sicherzustellen sollten kognitive Leistungstests fester Bestandteil von Personalauswahlverfahren sein (Obermann 2018). Der Intelligenzquotient (IQ) ist das gebräuchlichste Intelligenzmaß, welches die intellektuelle Leistung einer Person im Verhältnis zur Vergleichspopulation angibt. Der durchschnittliche IQ wird auf 100 festgesetzt und zwischen den IQ-Werten 85 und 115 liegen ungefähr 68% der Vergleichsgruppe. Bei einem Wert von über 130 kann von Hochbegabung und unter 70 von Minderbegabung gesprochen werden (Ziegler und Heller 2014). Um Akzeptanz im beruflichen Kontext zu erreichen, ist eine differenziertere und weniger wertende Bezeichnung zu verwenden (Obermann 2018). In Tabelle C 1 werden die erforderlichen Verhaltensanker der unterschiedlichen Intelligenzniveaus festgehalten.

Tabelle C 1*Verhaltensanker der unterschiedlichen Intelligenzniveaus*

Erforderliches Intelligenzniveau	Σ	Positive Indikatoren
Niedrig	0-7	Verfügt über ein geringes allgemeines Intelligenzniveau, versteht gestellte Aufgaben, kann sie regelbasiert ausführen, verfügt über keinen Abschluss oder Teilausbildung Achtung: Verfügen Bewerber:innen über ein höheres Intelligenzniveau als gefordert, muss die Erwartungshaltung abgefragt und über die Demotivationsmöglichkeit aufgeklärt werden.
durchschnittlich	8-11	Verfügt über ein durchschnittliches allgemeines Intelligenzniveau, findet Lösungsansätze für bekannte und unbekannte moderat herausfordernde Probleme, verfügt über Facharbeiterabschluss
hoch	12-16	Verfügt über ein hohes allgemeines Intelligenzniveau, kann schnell und abstrakt denken, ist zu höheren mentalen Prozessen, wie Problemlösen, Entscheidungsfindung, abstraktem Denken und Repräsentation fähig, findet Lösungsansätze für unbekannte Probleme, verfügt über einen Hochschulabschluss oder vergleichbarem Abschluss
Sehr hoch	17-19	Verfügt über ein sehr hohes allgemeines Intelligenzniveau, kann sehr schnell und abstrakt denken, findet Lösungsansätze für unbekannte und sehr komplexe Probleme, verfügt über einen höheren Hochschulabschluss

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Je nach kognitivem Regulationsniveau einer Tätigkeit wird ein unterschiedlich hohes Intelligenzniveau zur erfolgreichen Bewältigung der Aufgaben und Erhaltung der Motivation gefordert (Schmidt und Hunter 1998; Schmidt et al. 2016; Wilk und Sackett 1996; Engelbrecht 1994). Liegt ein

höheres Intelligenzniveau vor als gefordert, muss die Erwartungshaltung abgefragt und über die Demotivationsmöglichkeit durch die Tätigkeit aufgeklärt werden.

Ableitung. Die Ableitungsregel soll das erforderliche allgemeine Intelligenzniveau ableiten und sowohl fluide als auch kristalline Aspekte gleichermaßen berücksichtigen. Die fluide Intelligenz wird im TAG-MA am ehesten durch die Skalen A7.4 *Problemkomponenten* und A7.5 *Hauptebenen der psychischen Ausführungsregulation und Anforderung an die Informationsverarbeitung* abgebildet. Dabei differenziert Skala A7.5 sehr gut im niedrigen bis hohen fluiden Bereich. Stufe F von Skala A7.4 verdeutlicht den sehr hohen fluiden Intelligenzbereich, da bei dieser Stufung offene, dynamische und komplexe Probleme gelöst werden müssen. Die kristalline Intelligenz zeigt sich in den *geforderten beruflichen Qualifikationen* (L1) und in spielt bei Weiterbildungen, also *bleibenden arbeitsbedingten Lernerfordernissen* (L3) eine wichtige Rolle. Die Tätigkeitsspielräume entscheiden darüber, wie wichtig der Einsatz der kognitiven Leistungsfähigkeit für die Tätigkeit ist. Bestehen große Freiheitsgrade gewinnen die kognitiven Fähigkeiten an Bedeutung. Aufgrund dessen fließen die Skalen A7.2 *Inhaltliche Freiheitsgrade* und A7.3 *Entscheiden* in die Regel ein. Da sich für die Ableitung interne und externe Tätigkeitsfaktoren gleichermaßen eignen, wird die erforderliche kognitive Leistung kompensatorisch bestimmt. Die einzelnen Skalenstufen werden jeweils mit Werten von eins bis vier codiert und aufsummiert. Der Summenscore (Range = 0 – 19) entspricht von null bis sieben einem geringen, von acht bis elf einem mittleren, von 12 bis 16 einem hohen und ab 17 einem sehr hohen erforderlichen Intelligenzniveau. Dabei beinhalten höhere Ausprägungen die Anforderungen niedrigerer Stufen. Die Tabelle C 2 legt die Ableitungsregel dar.

Tabelle C 2*Ableitungsregel des erforderlichen Intelligenzniveaus*

Skala	Instrument	Stufe	Wert	Arbeitsmerkmal
A7.5 oder	TAG-MA	Ax, Ay oder Az	1	Arbeitsauftrag erfordert keine bewussten Denk- oder Problemlöseanforderungen
		Bx	2	Arbeitsauftrag erfordert Beurteilung komplexer Zustände nach vorgegebenen Regeln
		By	3	Arbeitsauftrag erfordert Beurteilung komplexer Zustände nach selbst zu findenden Regeln
A7.4	TAG-MA	F	4	Arbeitsauftrag erfordert schöpferische Denkleistungen bei offenen komplexen Problemen
A7.2	TAG-MA	A - B	1	Es bestehen keine bis geringe Freiheitsgrade
		C - D	2	Es bestehen moderate Freiheitsgrade bis hin zum inhaltlichen Planen der eigenen Arbeit
		E	3	Es bestehen hohe Freiheitsgrade, der Arbeitsauftrag erfordert die Entwicklung von Strategien
		F	4	Es bestehen sehr hohe Freiheitsgrade, der Arbeitsauftrag erfordert die Entwicklung von Strategien ohne Zielvorgabe
A7.3	TAG-MA	A - B	1	Entscheidungen sind nicht möglich oder nicht erforderlich
		C - D	2	Entscheidungen sind möglich haben aber keine oder bekannte Auswirkungen auf das Ergebnis
		E	3	Entscheidungen sind erforderlich, Auswirkungen sind nicht offensichtlich, sichere Entscheidungen
		F	4	Entscheidungen sind erforderlich, Auswirkungen sind nicht offensichtlich, unsichere Entscheidungen
L1	TAG-MA	A - B	1	Arbeitsauftrag erfordert keine Ausbildung oder Teilausbildung
		C - D	2	Arbeitsauftrag erfordert Facharbeiterabschluss mit oder ohne Zusatzqualifikation
		E - F	3	Arbeitsauftrag erfordert Meister- oder Bachelorabschluss
		G	4	Arbeitsauftrag erfordert höheren Hochschulabschluss
L3	TAG-MA	A	1	keine bleibenden Lernerfordernisse
		B - C	2	seltene bis häufige Lernerfordernisse
		D	3	regelmäßige, kontinuierliche Lernerfordernisse

Σ *erforderliches Intelligenzniveau pro Teilauftrag*

$$= A7.4 \& A7.5 + A7.2 + A7.3 + L1 + L3$$

Personalauswahl. Zur Beurteilung der kognitiven Leistungsfähigkeit von Bewerber:innen bieten sich kognitive Leistungstests, wie Raven Progressive Matrices (fluide Intelligenz, John und Raven 2003) oder der Berliner Intelligenzstruktur-Test (allgemeine Intelligenz, Jäger et al. 1997) an.

Problemlösefähigkeit. Problemlösefähigkeit bezeichnet die Fähigkeit, Soll-Ist-Abweichungen zu erkennen, zu beschreiben und deren Ursachen zu analysieren, um unter verschiedenen Optionen eine praktische Lösung für ein komplexes Problem auszuwählen und umzusetzen. Personen, die über Problemlösefähigkeit verfügen, sind in der Lage, komplexe Zusammenhänge von mehreren Seiten aus zu betrachten und zu verstehen. Dazu wenden sie nicht nur ihr Fachwissen an, sondern denken auch in Zusammenhängen (Grandke 1998; Heyse 2017).

Positive Indikatoren (Grandke, 1998)

- versteht komplexe Zusammenhänge
- wählt nach sorgfältiger Analyse unter verschiedenen Optionen den optimalen Lösungsweg aus und sichert diesen gegen potenzielle negative Folgen ab, indem systematisch-analytisches und intuitiv-kreatives Denken angewendet wird
- überwacht kontinuierlich Fortschritte und erkennt proaktiv Abweichungen von Zielen und kann schnell korrigierende Maßnahmen einleiten
- demonstriert Anpassungsfähigkeit durch die Exploration alternativer Lösungswege bei Schwierigkeiten, um das angestrebte Ziel effektiv zu erreichen
- nutzt aktiv die Erfahrungen und das Wissen von Kolleg:innen, um komplexe Probleme zu lösen und eine fundierte Entscheidung für den besten Lösungsweg zu treffen

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Diese Fähigkeit ist in komplexen, kognitiv herausfordernden Arbeitstätigkeiten von Bedeutung (Hacker 2009; Wilk und Sackett 1996; Schmidt und Hunter 1998; Schmidt et al. 2016). Hochkomplexe Tätigkeiten und unklare Problemkomponenten erfordern schöpferische kreative Prozesse (Hacker 2009).

Ableitung. Um Problemlösefähigkeit abzuleiten, muss der Arbeitsauftrag die Entwicklung von Lösungswegen (vgl. A7.4) und die Beurteilung komplexer Zustände nach selbst zu findenden Regeln (vgl. A7.5) erfordern. Um diese Fähigkeit ins Anforderungsprofil aufzunehmen, muss es sich zudem entweder inhaltlich um strategische Probleme handeln, eine Verantwortung für Geld, Menschen oder die Erfüllung der Aufträge anderer gegeben sein oder um eine gemeinsame Problemlösung mit Kooperationspartner:innen handeln. Insofern wird dieses Eignungsmerkmal durch eine sequentielle konjunktive Entscheidungsstrategie abgeleitet. Die Tabelle C 3 bildet die Entscheidungsstrategie ab.

Tabelle C 3*Ableitungsregel der Problemlösefähigkeit*

Skala	Instrument	Stufe	Arbeitsauftrag erfordert...	Entscheidung
A7.4	TAG-MA	E oder F	die Entwicklung von Lösungswegen	
A7.5	TAG-MA	By	Beurteilung komplexer Zustände nach selbst zu findenden Regeln	2 von 2 = <input checked="" type="checkbox"/>
DIA1.1	DIA	K	strategische Entscheidungen	
O3.1	TAG-MA	E oder F	Gemeinsame Problemlösung mit Kooperationspartner:innen	1 von 3 = ✓
O4.1	TAG-MA	D oder E oder F	Verantwortung für Menschen, Geld, oder Erfüllung der Aufträge anderer	

Personalauswahl. Neben kognitiven Leistungstests, wie dem Analytischen Test (Ostapczuk et al. 2011) zeichnet sich Problemlösefähigkeit in spezifischen Assessment Center Aufgabenmodulen (Obermann 2018; Diagnostik- und Testkuratorium 2018) und bei computergestützten Tests (Stemmann und Lang 2014) ab.

Unternehmerisches Denken und Handeln. Erfolgreiches betriebswirtschaftliches Denken und Handeln bedeutet, die eigene Arbeit effizient zu organisieren und auf die Interessen des Unternehmens auszurichten. Das erfordert strategisches Denken, Prioritätensetzung und Delegation von Aufgaben. Außerdem beinhaltet dies, innovativ zu sein, die Fähigkeit, Ideen in Aktionen umzusetzen, Risiken einzugehen sowie Projekte wirtschaftlich zu planen und zu leiten, um unternehmerische Zielsetzungen zu erreichen (Ijeoma et al. 2020; Pongtanalert und Assarut 2022).

Positive Indikatoren (Ijeoma et al., 2020; Pongtanalert & Assarut, 2022)

- agiert mit einer starken Ausrichtung auf strategische Ziele, wobei sowohl wirtschaftliche als auch soziale Prinzipien berücksichtigt werden
- trifft Entscheidungen, die im besten Interesse des Unternehmens liegen und denkt innovativ
- zeigt eine Neigung zu Handlungsalternativen mit höherem Potenzial, auch wenn diese mit einem geringeren Sicherheitsgrad verbunden sind
- erkennt Gelegenheiten, um bestehende Konzepte neu zu arrangieren, basierend auf innovativen Geschäftsmodellen, die den Grundstein für zukünftige Innovationen legen
- verbindet gesellschaftliche Entwicklungen mit unternehmerischen Zielen, um ganzheitliche und nachhaltige Strategien zu entwickeln

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Um sich an komplexe Arbeitssituationen, wie z.B. existenzielle Krisen (Covid-19) anzupassen, benötigen Unternehmer:innen eine spezielle unternehmerische Denkweise (Pongtanalert und Assarut 2022; Ijeoma et al. 2020)

Ableitung. Arbeitsaufträge, die diese Fähigkeit bedingen, erfordern unternehmerische, strategische (unsichere) Entscheidungen, deren Auswirkungen nicht offensichtlich sind und auf die Lösung komplexer Probleme abzielen. Die nichtsequenzielle konjunktive Ableitungsregel lässt sich in Tabelle C 4 nachvollziehen.

Tabelle C 4*Ableitungsregel des Unternehmerischen Denken und Handelns*

Skala	Instrument	Stufe	Arbeitsauftrag erfordert...	Entscheidung
PEPA 2	Zusatzitems	ja	unternehmerische Entscheidungen (z.B. Einstellungen, Entlassungen)	
DIA1.1	DIA	K	strategische Entscheidungen	
A7.3	TAG-MA	E oder F	Entscheidungen, wobei die Auswirkungen nicht offensichtlich sind	4 von 4 = ✓
A7.5	TAG-MA	By	Beurteilung komplexer Zustände nach selbst zu findenden Regeln	

Personalauswahl. Dieses Eignungsmerkmal kann mittels spezifischer Aufgabenmodule, wie der Präsentation eines Geschäftsmodells (Watzka) oder über biografische Fragen zum bisherigen Unternehmertum (Obermann und Solga 2018) erfasst werden.

Multitasking Fähigkeit. Multitasking bezieht sich auf die Fähigkeit einer Person, mehrere Aufgaben gleichzeitig auszuführen. Der Begriff *multitask* stammt aus dem Englischen und bedeutet wörtlich übersetzt *Mehrfachaufgabe*. Allerdings gibt es kein echtes Multitasking. Es handelt sich demnach eher um die Fähigkeit, schnell zwischen Aufgaben zu wechseln und die Kontrolle über mehrere Aufgaben und Reize zu behalten (Onpulson 2022; Sanderson et al. 2013).

Positive Indikatoren (Onpulson, 2022; Sanderson et al., 2013)

- demonstriert die Fähigkeit, schnell und effizient zwischen verschiedenen Aufgaben zu wechseln, ohne an Produktivität zu verlieren
- kann mehrere Aufgaben gleichzeitig bearbeiten, indem Prioritäten intelligent gesetzt und Ressourcen geschickt verteilt werden
- behält auch bei hoher Arbeitsbelastung und diversen gleichzeitigen Anforderungen stets den Überblick über alle laufenden Projekte und Aufgaben
- setzt Prioritäten geschickt, um eine effektive Bearbeitung mehrerer Aufgaben in begrenzter Zeit zu gewährleisten, und nutzt Zeitmanagement-Techniken, um den Arbeitsfluss zu optimieren

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Sanderson et al. (2013) zeigten, dass die *Fähigkeit zum Multitasking* und eine Vorliebe für die parallele Bearbeitung von Aufgaben (Polychronizität) sich positiv auf die Performance bei entsprechenden Tätigkeiten auswirken.

Ableitung. Um Multitasking Fähigkeit ableiten zu können, muss der Arbeitsauftrag mehrere parallel zu bearbeitende Teiltätigkeiten mit überwiegend hoher Zeitbindung beinhalten (vgl. AI 2.3). Sollten auch die Arbeitsinhalte das schnelle Wechseln erfordern (z.B. Pilot:innen), d.h. stellt dies kein gestaltbares Merkmal dar, muss die Fähigkeit definitiv ins Anforderungsprofil aufgenommen werden. Die sequenzielle konjunktive Ableitungsregel wird in Tabelle C 5 zusammengefasst.

Tabelle C 5*Ableitungsregel für die Multitasking Fähigkeit*

Skala	Instrument	Stufe	Arbeitsauftrag erfordert...	Entscheidung
			mehrere parallel zu bearbeitende	
AI 2.3	Z-AI	1 oder 2	Teiltätigkeiten mit überwiegend hoher Zeitbindung	1 von 1 = <input checked="" type="checkbox"/>
PEPA 4	Zusatz	ja	inhaltlich Multitasking	1 von 1 = ✓

Personalauswahl. Die Fähigkeit schnell zwischen Aufgaben zu wechseln, zeichnet sich in computergestützten Tests wie zum Beispiel dem Simultankapazität/Multi-Tasking (SIMKAP, Bratfisch und Hagmaan 2003), dem Multitasking Ability Test (SHL Inc 2009) oder bei der Bearbeitung mehrerer tätigkeitsspezifischer Aufgaben unter Zeitdruck ab.

Schnelle Auffassungsfähigkeit. Schnelle Auffassungsfähigkeit bezeichnet die Fähigkeit einer Person, neuartige Informationen und Sachverhalte schnell zu erfassen und zu verstehen, indem sie komplexe Zusammenhänge intuitiv und effizient verarbeitet. Diese Fähigkeit umfasst das schnelle Speichern und Abrufen von Informationen sowie die Anwendung früherer Erfahrungen und Kenntnisse. Personen mit einer schnellen Auffassungsgabe stellen in der Regel angemessene Verständnisfragen und können in reaktiven Arbeitssituationen schnell eine Situation erkennen und entsprechende Maßnahmen ergreifen (Grandke 1998). Das Gesamtbewusstsein für die Situation geht mit vorausschauendem Denken einher (Fletcher et al. 2004).

Positive Indikatoren (Grandke, 1998; Fletcher et al., 2004)

- stellt bei neuen Sachverhalten gezielte und angemessene Fragen, um ein tiefes Verständnis schnell zu erlangen
- zeigt eine hohe Bereitschaft und Fähigkeit, neue Informationen leicht und effektiv zu lernen und anzueignen
- erkennt Situationen und deren Bedeutungen zügig und ergreift umgehend geeignete Maßnahmen – zeigt ein hohes Situationsbewusstsein

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. In komplexen Arbeitssituationen in denen Notfallsituationen auftreten können, kann die Fähigkeit, *Situationen schnell zu überblicken*, zu einer höheren Performance führen (Fletcher et al. 2004).

Ableitung. Liegt keine Vorankündigung erforderlicher Handlungen vor oder können nur Auftrittswahrscheinlichkeiten von Handlungserfordernissen abgeschätzt werden, muss der oder die Arbeitende reaktiv tätig werden (vgl. A5 *Vorhersehbarkeit*). Wenn es sich bei solchen Handlungen um besonders herausfordernde, unbekannte oder potenziell stressende Ereignisse handelt (z.B. medizinische Notfälle) und diese ohne bzw. mit sehr geringem zeitlichen Spielraum ausgeführt werden müssen, sollten Ausführende über eine schnelle Auffassungsgabe und einen sicheren Umgang mit unvorhergesehenen Ereignissen. Diese Erfordernisse münden in einer sequentiell konjunktiven Entscheidungsstrategie, die in Tabelle C 6 abgebildet ist.

Tabelle C 6*Ableitungsregel für die Schnelle Auffassungsfähigkeit*

Skala	Instrument	Stufe	Arbeitsauftrag erfordert...	Entscheidung
A5	TAG-MA	A oder B	überwiegend reaktives Arbeiten	1 von 1 = <input checked="" type="checkbox"/>
A7.1	TAG-MA	A oder B	sofortige Reaktion oder hohe Zeitbindung	1 von 2 = <input checked="" type="checkbox"/>
AI.1.2	Z-AI	A	sofortige Reaktion auf KPK	
PEPA 1	Zusatz	ja	Reaktion auf herausfordernde, unbekannte, potenziell stressende Ereignisse	1 von 1 = <input checked="" type="checkbox"/>

Personalauswahl. Diese Fähigkeit kann mittels kognitiver Leistungstests wie dem Zahlen-Symbol-Test – ZST des Wechsler Intelligenztests für Erwachsene (WIE, Aster et al. 2006) aber auch durch die klassische Postkorbübung (Obermann 2018) geprüft werden.

Fokus, selektive Aufmerksamkeit, Konzentrationsfähigkeit.

Konzentrationsfähigkeit bezeichnet die Fähigkeit einer Person, ihre Aufmerksamkeit aktiv und gezielt auf eine bestimmte Tätigkeit zu richten und dabei störende Einflüsse zu ignorieren. Eine Person mit hoher Konzentrationsfähigkeit kann ihre volle Aufmerksamkeit auf ein Ziel richten. Dabei arbeitet sie fehlerfrei, zeigt Unempfindlichkeit gegenüber Störungen und erinnert sich an wichtige Details (Grandke 1998).

Positive Indikatoren (Grandke, 1998)

- arbeitet auch unter schwierigen Bedingungen fehlerfrei und zeigt damit eine hohe Konzentration und Präzision in der Aufgabenerfüllung
- lässt sich auch durch Lärm oder andere potenzielle Störungen nicht von der Arbeit ablenken, was eine starke Fokussierung auf die gestellten Aufgaben beweist
- verfolgt Ausführungen oder Präsentationen aufmerksam über längere Zeiträume und demonstriert das Verständnis der Inhalte durch gezieltes Nachfragen oder Zusammenfassen
- kann die Aufmerksamkeit bewusst auf relevante Aufgaben oder Details lenken

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Fokussiert zu bleiben ist in komplexen Arbeitstätigkeiten mit hohen Sicherheitsstandards von Bedeutung für die Leistung der Stelleninhaber:innen (z.B. Fluglotsen, Pylväs et al. 2015).

Ableitung. Treten während der Tätigkeit oft bzw. häufig Störungen auf und hat dies Auswirkungen auf die zur Verfügung stehende Arbeitszeit, stellt dies einen ersten Hinweis dar, das heißt Konzentrationsfähigkeit sollte *eher* ins Anforderungsprofil aufgenommen werden. Wenn allerdings kognitiver Mehraufwand und ein erneutes Hineindenken in die Tätigkeit erforderlich sind, muss Konzentrationsfähigkeit *definitiv* ins Anforderungsprofil aufgenommen werden, da sie unter solchen Arbeitsbedingungen einen immensen Vorteil bedeutet. In diesem Fall ist eine nichtsequenzielle konjunktive Entscheidungsstrategie angemessen (siehe Tabelle C 7)

Tabelle C 7*Ableitungsregel für die Konzentrationsfähigkeit*

Skala	Instrument	Stufe	Arbeitsauftrag umfasst...	Entscheidung
		A oder B		
A6	TAG-MA	und Ey, Fy, Gy oder Hy	häufige Störungen, die Zeit muss aufgeholt werden	2 von 2 = <input checked="" type="checkbox"/>
			häufige Störungen und kognitiver Mehraufwand, weil vor Wiederbeginn der unterbrochenen Tätigkeit erst die bisherige und/oder zukünftige Bearbeitung neu durchdacht werden muss	
A6	TAG-MA	A oder B und Hz		2 von 2 = ✓

Personalauswahl. Bleiben Bewerber:innen in störenden Arbeitsbedingungen fokussiert und absolvieren sie Tests wie den Aufmerksamkeits-Belastungs-Test (d2, Brickenkamp 1962) oder den Konzentrations-Leistungs-Test (KLT-R, Düker und Lienert 2001) erfolgreich, kann Konzentrationsfähigkeit attestiert werden.

Reflexions- und Kritikfähigkeit. Reflexions- und Kritikfähigkeit bezeichnet die Befähigung einer Person, ihre eigene Leistung in Bezug auf eine Aufgabe oder Situation kritisch und selbstständig zu beurteilen. Dabei erkennt sie eigene Stärken und Schwächen, kontrolliert ihre Handlungen und überprüft Ergebnisse. Sie nutzt Fehler und Erfahrungen, um ihr Verhalten und ihre Fähigkeiten zu verbessern und setzt konstruktive Kritik langfristig um. Dies beinhaltet die Fähigkeit, sich realistische Ziele zu setzen und zu erkennen, wenn eine Aufgabe oder Situation außerhalb des eigenen Kompetenzbereichs liegt. Dadurch wird im Interesse des Unternehmens gehandelt, da Fähigkeiten optimal eingesetzt werden und gegebenenfalls Unterstützung in Anspruch genommen wird (Grandke 1998).

Positive Indikatoren (Grandke, 1998)

- hat ein klares Verständnis der eigenen Fähigkeiten und Entwicklungsbereiche und nutzt dieses Wissen, um persönliches und berufliches Wachstum zu fördern
- überprüft und bewertet selbstständig die Ergebnisse des eigenen Handelns, um kontinuierliche Verbesserungen anzustreben
- zieht Lehren aus Fehlern und erkennt Gelegenheiten für Verbesserungen bei zukünftigen Projekten oder Aufgaben
- versteht und akzeptiert konstruktive Kritik als Chance zur Selbstverbesserung und setzt diese Erkenntnisse langfristig um

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Aufträge und

Ausführungsbedingungen können so gestaltet sein, dass das Bearbeiten dieser Aufträge zur Qualitätsausnutzung (*skill utilization*) und zum potenziellen Lernen während der Tätigkeit führt (Karasek, JR. et al. 1998; Karasek, JR. 1979). Zudem können Tätigkeiten so gestaltet sein, dass sie das Lernen regelrecht erfordern (z.B. Ausbildung). Dabei determinieren *inhaltliche* und *zeitliche Freiheitgrade*, *Entscheidungsmöglichkeiten*, *Rückmeldungen* und *Verantwortungsinhalte* das Potenzial für Arbeitende aus ihrem Tun zu lernen (Rau et al. 2021). Tätigkeiten die lernförderlich gestaltet sind, bieten die Grundlage sich weiterzuentwickeln, insbesondere, wenn Arbeitsplatzinhaber:innen über spezifische Fähigkeiten verfügen. Die Fähigkeit zur *Reflexion*, *Selbstwahrnehmung* und *Kritikfähig* ist beispielsweise vor allem in Lernsituationen gefordert (Schaupensteiner 2012) und kann in mannigfaltigen Arbeitssituationen, wie zur Entwicklung von Coping-Strategien in der Pflege (Schmal 2018) oder in Führungssituationen einen wichtigen Vorteil bedeuten (Kaudela-Baum und Nagel 2018). Reflexionsfähigkeit ist auch gefordert, wenn Arbeitende Wissen über vor-

und nachgeordnete Arbeitsschritte benötigen, da Reflexion die Antizipation von Fehlern und das Mitdenken für andere begünstigt (Groeben 1988).

Ableitung. Da eine Lernumgebung durch viele Faktoren bestimmt wird (Schaper 2000), welche sich teilweise gegenseitig bedingen und ausgleichen, eignet sich eine kompensatorische Entscheidungsstrategie (siehe Tabelle C 8). Liegen beispielsweise hohe inhaltliche Freiheitsgrade und eine sehr hohe Verantwortung vor, müssen die eigenen Entscheidungen hinterfragt werden. Wenn der/die Stelleninhaber:in andererseits viele Rückmeldungen aus unterschiedlichen Quellen erhält und Informationen über vor und nachgeschaltete Arbeitsschritte für die eigene Tätigkeit nötig sind, müssen die eigenen Taten ebenfalls reflektiert sowie Kritik konstruktiv umgesetzt werden.

Tabelle C 8

Ableitungsregel für die Reflexionsfähigkeit

Skala	Erhebung	Einstufung	Arbeitsauftrag umfasst...	Entscheidung
A3	Mehr als nur A	≥ 2	erforderliche Informationen über vorausgegangene oder nachfolgende Schritte	
A7.2	Mind. C	≥ 3	moderate inhaltliche Freiheitsgrade	
A7.3	Mind. D	≥ 4	hohe Entscheidungsmöglichkeiten	
A4.1	Mind. B oder C	≥ 3	Rückmeldungen durch viele Quellen	$M \geq 2,83 = \checkmark$
O4.1	Mind. B und/oder C	≥ 2	moderate Verantwortung	
A7.1	Mind. C	≥ 3	weitestgehend selbstständige zeitliche Einteilung	

Anmerkung. Alle entscheidenden Skalen gehören zum TAG-MA Basismodul.

Personalauswahl. Zur Erfassung bieten sich biografische Fragen zum bisherigen Umgang mit Fehlern und Kritik (Obermann und Solga 2018) oder die Leistungseinschätzung in Assessment Center Aufgaben (Obermann 2018).

Lernwille und effizientes Lernverhalten. Verfügen Menschen über Lernwille und Lernfähigkeit eignen sie sich aktiv und bereitwillig neues Wissen an, um dieses auf eine Aufgabe oder Tätigkeit anzuwenden. Sie zeigen Eigeninitiative beim Selbststudium, stellen Verständnisfragen und beschäftigen sich mit theoretisch anspruchsvollen Büchern neuen Technologien und erwerben Fachwissen auch außerhalb der Arbeitszeit. Personen mit hohem Lernwille und Lernfähigkeit setzen sich aktiv mit Neuerungen innerhalb ihres Fachbereichs auseinander und zeigen von sich aus Interesse, sich durch zusätzliches Wissen zu qualifizieren (Heyse 2017; Grandke 1998).

Positive Indikatoren (Grandke, 1998)

- zeigt Eigeninitiative und Engagement beim Selbststudium und der Aneignung neuer Fähigkeiten, auch außerhalb der direkten Arbeitsanforderungen
- nimmt regelmäßig an Bildungsveranstaltungen teil und zeigt ein starkes Interesse an der Erweiterung seines Wissens und Fähigkeiten, insbesondere im Hinblick auf neue Technologien und Methoden
- beschäftigt sich mit komplexen und theoretisch anspruchsvollen Materialien, um ein tiefgehendes Verständnis für seinen Fachbereich zu entwickeln
- integriert aktiv neues Wissen und Techniken in die eigene Arbeit, zeigt dabei einen effizienten Lernstil und die Fähigkeit, erlerntes Wissen effektiv umzusetzen

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Menschen die über expliziten *Lernwille und effizientes Lernverhalten* verfügen, wählen häufiger kognitiv herausfordernde Aufgaben (Rigolizzo 2019).

Ableitung. Diese Fähigkeit ist eng mit Reflexion- und Kritikfähigkeit verwandt (Schaupensteiner 2012; Feld und Meisel 2010) und kann dementsprechend unter ähnlichen Arbeitsbedingungen abgeleitet werden. Die Ableitung von Lernwille und Lernfähigkeit erfordert allerdings höhere Anforderungen inklusive externe Lernerfordernisse (z.B. Weiterbildungen) sowie kognitiv herausfordernde Aufgaben. Tabelle C 9 enthält alle entscheidenden Skalen und Stufen der Entscheidungsstrategie.

Tabelle C 9*Ableitungsregel für den Lernwillen*

Skala	Erhebung	Einstufung	Arbeitsauftrag umfasst...	Entscheidung
A3	A und B und C	≥ 3	erforderliche Informationen über vorausgegangene und nachfolgende Schritte	
A7.2	Mind. D	≥ 4	hohe inhaltliche Freiheitsgrade	
A7.3	Mind. E	≥ 5	hohe Entscheidungsmöglichkeiten bei unbekanntem Auswirkungen	
A4.1	Mind. B oder C Mind. B und/oder	≥ 3	Rückmeldungen durch viele Quellen	$M \geq 3,67 = \checkmark$
O4.1	C) und (D und/oder E	≥ 3	hohe Verantwortung	
A7.1	Mind. D	≥ 4	selbstständige zeitliche Einteilung über den Tag hinaus	
L3	Mind. C		bleibende Lernerfordernisse	
A7.5	By		Beurteilung komplexer Zustände nach selbst zu findenden Regeln	2 von 2 = ✓

Anmerkung. Alle entscheidenden Skalen gehören zum TAG-MA Basismodul.

Personalauswahl. Diese Fähigkeit kann durch biografische Fragen zu bisherigen Lernsituationen erfasst werden (Obermann und Solga 2018).

Sozialkompetenz

Unter *Sozialkompetenz* fallen Fähigkeiten und Fertigkeiten, die zur erfolgreichen Realisieren von Zielen und Plänen in interaktiven Situationen dienen. Dies zeigt sich in kommunikativen und kooperativen Verhaltensweisen von Organisationsmitgliedern im Austausch mit Kolleg:innen, Mitarbeitenden, Vorgesetzten, Klient:innen, Patient:innen, Kund:innen etc. (Blickle 2019a; Sonntag und Schaper 2006). Insofern kann zwischen allgemeinen sozialen Fähigkeiten (*Klare Kommunikation und Sprechfähigkeit*), Fähigkeiten und Fertigkeiten der personenbezogenen (z.B. *Kund:innenfreundlichkeit*), der personenbeeinflussenden (z.B. *Delegationsfähigkeit*), der personenverändernden Arbeit (z.B. *Mediationsfähigkeit*) und der kooperativen Arbeit (z.B. *Abstimmungsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft*) unterschieden werden (Hacker 2009).

Klare Kommunikation und Sprechfähigkeit. Die Fähigkeiten klar zu kommunizieren und allgemeine Sprechfähigkeit beziehen sich auf effektives und verständliches Sprechen, so dass die beabsichtigte Botschaft beim Empfänger ankommt. Eine klare Kommunikation beinhaltet eine angemessene Wortwahl und Betonung, eine klare und strukturierte Aussprache und eine adäquate Gestik und Mimik. Allgemeine Sprechfähigkeit bedeutet, dass man in der Lage ist, fließend, fehlerfrei und verständlich zu sprechen, ohne zu zögern oder unangemessene Pausen einzulegen (Grandke 1998; Heyse und Erpenbeck 2004).

Positive Indikatoren (vgl. Grandke, 1998)

- passt die eigene Kommunikation geschickt dem Wissensstand des Gesprächspartners an, um Verständlichkeit und Zugänglichkeit der Informationen zu gewährleisten
- spricht klar und deutlich, formuliert verständlich
- vermittelt Inhalte klar und nachvollziehbar, wobei Gesichtsausdruck und Körpersprache konsistent zum Gesagten sind, was die Glaubwürdigkeit und Verständlichkeit fördern
- nutzt Fachbegriffe gezielt und angemessen, um Präzision in der fachlichen Kommunikation zu gewährleisten, ohne dabei die Verständlichkeit zu beeinträchtigen
- zeigt aktives Zuhören und Interesse an den Anliegen des Gegenübers durch gezieltes Nachfragen
- widmet sich empathisch den Problemen und Bedürfnissen von Mitarbeitenden, Kund:innen und Vorgesetzten

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Im beruflichen Kontext stellt die klare und allgemeine Sprechfähigkeit eine wichtige grundlegende Fähigkeit dar, auf welche weitere spezifischere kommunikative Fähigkeiten aufbauen. Sie hilft im Kontakt mit Kunden, in der Lehre, mit Kolleg:innen und bei anderen arbeitsbezogenen Kontakten (Femi 2014; Penley et al. 1991; Floyd und Gordon 1998).

Ableitung. Aufgrund dessen umfasst die Ableitungsregel nur einen niederschweligen Prädiktor (siehe Tabelle C 10).

Tabelle C 10

Ableitungsregel für die Klare Kommunikation und Sprechfähigkeit

Skala	Instrument	Stufe	Arbeitsauftrag umfasst...	Entscheidung
DIA0	DIA	1	dialogisch-interaktive Arbeit	1 von 1 = ✓

Personalauswahl. Die Fähigkeit zeigt sich in sozialen Situationen, d.h. sie zeichnet sich sowohl im Vorstellungsgespräch, als auch in simulationsorientierten Verfahren, wie Rollenspielen oder Präsentationen ab (Obermann 2018).

Probleme und Fehler offen kommunizieren. Die interaktive Komponente von Gewissenhaftigkeit, bzw. Zuverlässigkeit, stellt die *offene Kommunikation von Fehlern und Problemen* dar (Heyse 2017).

Positive Indikatoren (vgl. Grandke, 1998)

- kommuniziert offen und ehrlich über Probleme und Fehler gegenüber Vorgesetzten, Kolleg:innen und Mitarbeitenden, was Vertrauen und Transparenz fördert
- teilt relevanten Stakeholdern aktiv Informationen über aufgetretene Probleme oder Fehler mit, um gemeinsam Lösungen zu finden
- wird wegen seiner/ihrer Offenheit und Zuverlässigkeit im Umgang mit Problemen und Fehlern als vertrauensvolle Person geschätzt
- gesteht eigene Fehler oder Probleme ohne Zögern ein und sucht proaktiv den Dialog, um diese anzugehen und Lösungen zu entwickeln

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. In verschiedensten strukturierten Arbeitsumgebungen kann sich die gewissenhafte Kommunikation von Fehlern oder Problemen positiv auf die Arbeitsleistung und das Wohlbefinden auswirken (Wilmot und Ones 2019).

Ableitung. Diese Fähigkeit wird ähnlich wie Gewissenhaftigkeit abgeleitet. Die Ableitung wird allerdings durch die Abhängigkeit von oder durch Kolleg:innen ergänzt. Dies stellt sicher, dass der kommunikative Austausch erforderlich ist. Diese Fähigkeit entfällt, wenn die Kriterien für die *Fähigkeit, Kritik und Feedback zu vermitteln* erfüllt sind, da es sich dabei um die erweiterte Fehlerkommunikation handelt. In Tabelle C 11 ist die entsprechende Ableitung aufgeführt.

Tabelle C 11*Ableitungsregel für die Fähigkeit Probleme und Fehler offen zu kommunizieren*

Skala	Instrument	Stufe	Arbeitsauftrag umfasst...	Entscheidung
DIA4	DIA	1 oder ja	viele Prüftätigkeiten (z.B. Ergebnisse oder andere Personen müssen oft überprüft oder kontrolliert werden)	1 von 1 = <input checked="" type="checkbox"/>
DIA4.2	DIA	4 oder 5	hohe Abhängigkeit von/durch KollegInnen	1 von 2 = ✓
O4.1	TAG-MA	E	Verantwortung für die Erfüllung der Aufträge anderer	
Entfällt, wenn die Fähigkeit, Kritik und Feedback zu vermitteln in das Anforderungsprofil aufgenommen wird.				

Personalauswahl. Werden in einer Assessment Aufgabe (z.B. Projektplanung) Fehler direkt, klar und deutlich reportet, kann diese Fähigkeit als gegeben gedeutet werden (Obermann 2018).

Fähigkeiten und Fertigkeiten der personenbezogenen Arbeit. Personenbezogene Arbeitstätigkeiten beinhalten den Austausch von Ware gegen Geld. Die Interaktion dient dabei dem Verkauf und der Beratung von Kund:innen (Hacker 2009).

Ableitung. Personenbezogene Fähigkeiten und Fertigkeiten sind grundsätzlich vom Arbeitsinhalt der auszuführenden Aufgabe abhängig. Um die Eignungsmerkmale ins Anforderungsprofil aufzunehmen, muss allerdings zusätzlich deren Relevanz für die Tätigkeit berücksichtigt werden. Verantwortung erhöht grundsätzlich die Bedeutung der menschlichen Faktoren für die Arbeit (Westerman und Hockey 1997) und die Relevanz von interpersonellen Fähigkeiten steigt mit dem Anteil dialogisch-interaktiver Arbeit (Nerdinger 2016). Aus diesem Grund werden *Inhalte der personenbezogenen Arbeit (DIA 2.1)* mit dem *Kommunikationsumfang mit KuPK (O3.2)* bzw. den *Verantwortungsinhalten (O4.1)* zu sequenziell konjunktiven Entscheidungsstrategien kombiniert.

Personalauswahl. Personenbezogene Fähigkeiten können grundsätzlich über biografische oder situative Interviewfragen erfasst werden (Obermann und Solga 2018). In der Personalauswahl werden außerdem Rollenspiele eingesetzt, um den Umgang mit Kund:innen zu simulieren (Obermann 2018).

Kund:innenfreundlichkeit. Kund:innenfreundlichkeit bezeichnet die grundsätzliche Dialogfähigkeit gegenüber Kund:innen, die Kund:innenpflege und die Erfüllung eingegangener Kund:innenverpflichtungen. Die Fähigkeit basiert vor allem auf Kontaktfähigkeit und Kontaktfreude (Heyse 2017).

Positive Indikatoren (vgl. Heyse, 2017)

- pflegt stets eine positive, respektvolle und freundliche Kommunikationsweise gegenüber Kund:innen
- geht proaktiv und offen auf Kund:innenwünsche und -beschwerden ein, zeigt sich flexibel in der Suche nach Lösungen
- behandelt Anliegen mit Priorität und Sorgfalt
- erhält eine freundliche und zuvorkommende Haltung auch in stressigen Situationen bei
- beweist Geduld und sucht nach konstruktiven Wegen, um Kund:innenzufriedenheit sicherzustellen

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Die Fähigkeit mit Kund:innen freundlich interagieren zu können, ist in vielen Berufen ausschlaggebend für den beruflichen Erfolg (Slowiak 2014; Ford und Snyder 2000). Sie stellt allerdings einen Aspekt dar, der sich in anderen Fähigkeiten der personenbezogenen Arbeit wiederfindet (Nerdinger 2016).

Ableitung. Sollte eine andere personenbezogene Fähigkeit ins Anforderungsprofil aufgenommen werden, kann diese Fähigkeit vernachlässigt werden. In Tabelle C 12 ist die Ableitungsregel dargestellt.

Tabelle C 12

Ableitungsregel der Kund:innenfreundlichkeit

Skala	Instrument	Stufe	Arbeitsauftrag erfordert...	Entscheidung
DIA2.1	DIA	Mind. A	Kundenkontakt (z.B. Informationen/Anweisungen an KuPK)	1 von 1 = <input checked="" type="checkbox"/>
.....				
O3.2	TAG-MA	F	die Arbeit mit KuPK ist Hauptkennzeichen des Arbeitsauftrages (über 30% der Gesamtarbeitszeit)	1 von 2 = ✓
O4.1	TAG-MA	D	materielle Verantwortung	
.....				
Entfällt, wenn eine andere personenbezogenen Fähigkeit (bis auf Wettkampfbereitschaft) abgeleitet wird.				
.....				

Kund:innenorientierung. Kund:innenorientierung bezieht sich auf die Einstellung von Mitarbeitenden, die Bedürfnisse und Erwartungen von Kund:innen erkennen und erfüllen zu wollen, um den Kund:innennutzen zu erhöhen und stabile Beziehungen aufzubauen. Diese Einstellung erfordert die Bereitschaft, sich auf das Wesen der Kund:innen einzulassen und deren individuelle Wünsche und Bedürfnisse in den Mittelpunkt zu stellen. Kund:innenorientierte Mitarbeitende bieten auch in schwierigen Kund:innensituationen aktiv Serviceleistungen an (Nerdinger 2016). Der Begriff Kund:innenorientierung kann in spezifischen Fälle auf die spezifischen Kund:innen angepasst werden (z.B. Schüler:innenorientierung).

Positive Indikatoren (vgl. Nerdinger, 2016)

- zeigt tiefe Bereitschaft, sich ganz die Bedürfnisse, Wünsche und Ziele der Kund:innen zu konzentrieren
- stellt diese in den Mittelpunkt von Überlegungen und Handlungen
- sucht aktiv nach Möglichkeiten, den Kund:innen zu unterstützen und Mehrwert zu bieten, anstatt Gründe zu finden, warum etwas nicht möglich ist
- erkennt Bedürfnisse der Kund:innen frühzeitig und bietet entsprechende Lösungen an
- demonstriert die Fähigkeit, auch mit herausfordernden Kund:innen umzugehen, indem er empathisch auf deren Bedürfnisse eingeht
- löst durch ausgezeichneten Service Konflikte und stellt Zufriedenheit her

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Kund:innenorientierung ist im direkten Kundenservice hilfreich, wenn Mitarbeitende mit Kund:innen verhandeln oder auf Probleme und Beschwerden reagieren müssen. Dabei stellt die kontinuierliche Zufriedenstellung der Kund:innen den Schlüssel für ein Vertrauensverhältnis und fruchtbare langfristige Beziehungen dar (Yavas und Babakus 2010).

Ableitung. Die Kombination aus Arbeitsinhalt und Relevanzkriterien ist in Tabelle C 13 zu sehen.

Tabelle C 13*Ableitungsregel der Kund:innenorientierung*

Skala	Instrument	Stufe	Arbeitsauftrag erfordert...	Entscheidung
		B oder		
DIA2.1	DIA	D oder G	Beratung, Schlichtung oder Service	1 von 1 = <input checked="" type="checkbox"/>
			die Arbeit mit KuPK ist Hauptkennzeichen	
O3.2	TAG-MA	F	des Arbeitsauftrages (über 30% der Gesamtarbeitszeit)	1 von 2 = ✓
O4.1	TAG-MA	D	materielle Verantwortung	

Networking und Beziehungsaufbau. Sind Menschen in der Lage Networking zu betreiben, können sie informelle Beziehungen aufbauen, erhalten und gezielt nutzen. Sie sind zur sozialen Integration, Toleranz und der Akzeptanz von Unterschieden fähig und können professionelle Kontaktdatenbanken nutzen, sich in Berufsverbänden engagieren sowie regelmäßige Treffen mit Schlüsselkontakten organisieren. Die Fähigkeit zu networken, bedeutet Small Talk führen zu können, sich anderen gegenüber offen zu zeigen sowie freundlich und effektiv zu kommunizieren (Heyse, 2017).

Positive Indikatoren (vgl. Heyse, 2017)

- hält den Kontakt zu früheren Freunden und Kommilitonen aufrecht, beweist die Fähigkeit, Beziehungen langfristig zu pflegen
- nimmt aktiv an Tagungen, Kongressen und Messen teil, um das eigene Netzwerk gezielt zu erweitern und Fachkenntnisse auszutauschen
- etabliert feste Treffen, wie „Jour fixes“, mit Schlüsselkontakten zur systematischen Beziehungspflege und zur Erleichterung des Informationsaustauschs
- zeigt sich anderen gegenüber offen und freundlich
- nutzt Small Talk geschickt, um den Einstieg in Gespräche zu finden und das Eis zu brechen, was für erste Kontaktknüpfungen essenziell ist
- wird von Kolleg:innen und Netzwerkpartner:innen als vertrauensvoll und verlässlich wahrgenommen, was die Grundlage für stabile Beziehungen schafft

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Als integraler Bestandteil der sozialen Kompetenz kann Networking einen wesentlichen Beitrag zum Aufbau, zur Pflege und zur effektiven Nutzung von sozialen Beziehungen leisten (Mierke und Gansen-Amann 2017; Pine et al. 2010).

Ableitung. Tabelle C 14 bildet die entsprechende Ableitungsregel ab.

Tabelle C 14

Ableitungsregel für die Fähigkeit zum Networking und Beziehungsaufbau

Skala	Instrument	Stufe	Arbeitsauftrag erfordert...	Entscheidung
DIA2.1	DIA	E	Networking oder Beziehungsaufbau	1 von 1 = <input checked="" type="checkbox"/>
			die Arbeit mit KuPK ist Hauptkennzeichen	
O3.2	TAG-MA	F	des Arbeitsauftrages (über 30% der Gesamtarbeitszeit)	1 von 2 = ✓
O4.1	TAG-MA	D	materielle Verantwortung	

Überzeugungsfähigkeit und Verkaufsgeschick. Überzeugungsfähigkeit ist die Fähigkeit, durch sachliche Argumente die Zustimmung anderer zu gewinnen. Verkaufsgeschick bezieht sich speziell darauf, andere dazu zu bewegen, etwas zu kaufen, indem Vertriebsstechniken angewendet und Kaufmotivation erzeugt wird. Eine erfolgreiche Anwendung dieser Fähigkeiten erfordert Kund:innenorientierung, Motivation, Fleiß und Ausstrahlung sowie die Fähigkeit, sich an die Kund:innen anzupassen (Grandke 1998).

Positive Indikatoren (vgl. Grandke, 1998)

- formuliert Standpunkte und Argumente fundiert und überzeugend
- betrachtet Probleme aus verschiedenen Perspektiven und liefert stichhaltige Begründungen
- kann andere Personen von einer Idee oder einem Produkt überzeugen, indem Relevanz und Vorteile effektiv kommuniziert
- setzt gezielt Vertriebsstechniken ein, um Interesse zu wecken und Kaufmotivation zu erzeugen,
- versteht und beherrscht sowohl die kognitiven als auch die emotionalen Aspekte des Verkaufsprozesses
- zeigt effektive kommunikative Fähigkeiten und überzeugenden Auftritt (Dynamik, Blickkontakt)

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Der Verkauf einer Leistung oder eines Produktes erfordert *Überzeugungs- bzw. Verkaufsgeschick* (Plank und Reid 1994; Verbeke et al. 2011).

Ableitung. Wie in Tabelle C 15 zu sehen ist, ist diese Fähigkeit erforderlich, wenn Kund:innen beraten oder aktiv zum Kauf animiert werden sollen.

Tabelle C 15

Ableitungsregel der Überzeugungsfähigkeit und des Verkaufsgeschicks

Skala	Instrument	Stufe	Arbeitsauftrag erfordert...	Entscheidung
DIA2.1	DIA	B oder F	Beratung oder Verkauf	1 von 1 = <input checked="" type="checkbox"/>
			die Arbeit mit KuPK ist Hauptkennzeichen	
O3.2	TAG-MA	F	des Arbeitsauftrages (über 30% der Gesamtarbeitszeit)	1 von 2 = ✓
O4.1	TAG-MA	D	materielle Verantwortung	

Verhandlungsfähigkeit. Unter Verhandlungsfähigkeit versteht man die Fähigkeit, geschäftliche Verhandlungen effektiv, effizient und kompromissbereit zu führen.

Verhandlungsfähige Personen sind in der Lage das eigene Interesse zu formulieren und Standpunkte sowie Verhandlungsziele festzulegen. Sie verfügen über Wissen um Verhandlungsstile, -Strategien und -Techniken (Voeth 2015).

Positive Indikatoren (vgl. Voeth, 2015)

- klärt und definiert eigene Interessen präzise und ist in der Lage, diese in Verhandlungen klar zu artikulieren
- leitet aus eigenen Interessen konkrete Verhandlungsziele und -grenzen ab und kommuniziert diese effektiv
- zeigt Offenheit für Kompromisse, um zu einer beidseitig zufriedenstellenden Lösung zu gelangen
- zeigt Sicherheit im Umgang mit verschiedenen Verhandlungsstilen, -strategien und -techniken
- kann flexibel auf unterschiedliche Verhandlungssituationen reagieren, bleibt beharrlich

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Müssen Auftragsinhalte im Zuge der Auftragsvermittlung oder -übernahme verhandelt werden, hilft Verhandlungsfähigkeit beim Abschließen intelligenter Geschäfte (Sarkar und Kundu 2007).

Ableitung. Diese Fähigkeit ist insbesondere in konfliktreichen Situationen, wie beispielsweise bei der Verhandlung von Auftragsinhalten vor oder nach Übernahme eines Auftrags erforderlich. In Tabelle C 16 ist die Ableitungsregel dargestellt.

Tabelle C 16

Ableitungsregel der Verhandlungsfähigkeit

Skala	Instrument	Stufe	Arbeitsauftrag erfordert...	Entscheidung
O3.2	TAG-MA	N	Klärung von Auftragsinhalten vor Übernahme eines Auftrags	1 von 2 = <input type="checkbox"/>
O3.2	TAG-MA	M	Klärung von Auftragsinhalten nach Übernahme des Auftrags (kann konflikthaft sein)	1 von 2 = <input checked="" type="checkbox"/>
O4.1	TAG-MA	D	materielle Verantwortung	1 von 1 = <input checked="" type="checkbox"/>

Frustrationstoleranz, Umgang mit Absagen und Ablehnung. Frustrationstoleranz im unternehmerischen Kontext bezieht sich auf die Fähigkeit, mit Ablehnung und negativem Feedback umzugehen, ohne negative körperliche oder emotionale Beanspruchungsfolgen zu erleben. Dies beinhaltet die aktive und positive Bewältigung von Stress und die Fähigkeit, mit Konflikten und Stressoren umzugehen. Dazu gehört auch die Regulation von Emotionen und Ausdrucksweisen (Tapia et al. 2019; Green 2014).

Positive Indikatoren (vgl. Green, 2014; Tapia et al., 2019)

- behält auch in extremen Situationen eine besonnene Reaktion bei und kontrolliert Stimmungsschwankungen effektiv
- erträgt unangenehme oder lang andauernde Situationen ruhig und ohne zu resignieren
- geht mit Ablehnungen und Absagen konstruktiv um, ohne sich persönlich abgewertet zu fühlen oder die Zielsetzung aus den Augen zu verlieren
- bewältigt psychische Spannungen, die aus Rückschlägen oder enttäuschten Erwartungen resultieren, ohne die Realität zu verzerren
- hält an Zielen fest, indem strategisch und lösungsorientiert vorgegangen wird

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Menschen, die über diese Fähigkeit verfügen, haben keine Angst davor, zurückgewiesen zu werden und sind in Verhandlungs- und Verkaufssituationen besonders leistungsstark (Tapia et al. 2019; Green 2014).

Ableitung. Die Ableitung ist in Tabelle C 17 nachzuvollziehen.

Tabelle C 17

Ableitungsregel der Frustrationstoleranz

Skala	Instrument	Stufe	Arbeitsauftrag erfordert...	Entscheidung
DIA2.1	DIA	F	den aktiven Verkauf	
DIA2 - F/G	DIA	ja	Verkauf schwer verkaufter Produkte (potenzielle Ablehnung)	2 von 2 = <input checked="" type="checkbox"/>

O3.2	TAG-MA	F	die Arbeit mit KuPK ist Hauptkennzeichen des Arbeitsauftrages (über 30% der Gesamtarbeitszeit)	1 von 2 = ✓
O4.1	TAG-MA	D	materielle Verantwortung	

Wettbewerbsfähigkeit und -bereitschaft. Personen mit hoher Wettbewerbsfähigkeit sind in kompetitiven Arbeitstätigkeiten erfolgreicher als andere und zeigen sich zielorientiert, entschlossen, motiviert und risikobereit. Eine wettbewerbsfähige Person setzt sich ambitionierte Ziele, arbeitet hart daran, diese zu erreichen und ist bereit, Risiken einzugehen, um erfolgreich zu sein (Shannahan et al. 2013; Brown und Peterson 1994).

Positive Indikatoren

- demonstriert ein starkes kompetitives Engagement in Herausforderungen und strebt danach, in seinem Fachgebiet oder seiner Branche führend zu sein
- scheut sich nicht vor dem Vergleich mit anderen, nutzt Konkurrenzsituationen als Motivation zur Selbstverbesserung und Leistungssteigerung
- zeigt ausgeprägten Ehrgeiz und Zielstrebigkeit, um gesetzte Ziele zu erreichen und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Die individuelle *Wettbewerbsfähigkeit* wirkt sich in speziellen Vertriebstätigkeiten positiv auf die Verkaufsleistung aus (Brown und Peterson 1994; Shannahan et al. 2013).

Ableitung. Diese Fähigkeit ist in besonderen Vertriebssituationen erforderlich und wird in Tabelle C 18 von einem einzelnen Arbeitsmerkmal abgeleitet.

Tabelle C 18

Ableitungsregel der Wettbewerbsfähigkeit und -bereitschaft

Skala	Instrument	Stufe	Arbeitsauftrag umfasst...	Entscheidung
DIA4.2	DIA	1	Wettkampf mit anderen	1 von 1 = ✓

Fähigkeiten und Fertigkeiten der personenbeeinflussenden Arbeit. Das Hauptziel *personenbeeinflussender* Arbeit ist das Verändern von Objekten oder Prozessen mit Hilfe der Personenbeeinflussung. Dazu zählen Führungstätigkeiten (Hacker 2009). Tätigkeiten mit Führungsverantwortung erfordern eine Vielzahl von Fähigkeiten und Fertigkeiten, sowohl auf zwischenmenschlicher, geschäftlicher, strategischer als auch auf kognitiver Ebene (Mumford et al. 2000; Zaccaro 2001). Welche Fähigkeiten benötigt werden, hängt von der Führungsebene und den auszuführenden Aufgaben ab, wobei höhere Führungsebenen mehr Führungsqualitäten erfordern (Mumford et al. 2007).

Ableitung. Die Grundvoraussetzung für die Ableitung personenbeeinflussender Fähigkeiten stellt die auftragsseitig geforderte Ausführung der entsprechenden Tätigkeit (z.B. interkulturelle Führung) dar (Luthans et al. 1988; Bird et al. 2010; Lau und Pavett 1980; Patanakul und Milosevic 2008). Die tatsächlich vorliegende Führungsverantwortung bestimmt allerdings über die Aufnahme ins Anforderungsprofil (Mumford et al. 2007). Um diese Fähigkeiten abzuleiten, werden demnach *Führungs-, Koordinations- und Organisationsaufgaben* (DIA1.1) und *Organisationsfunktion / Führungsfunktion* (O1) sequenziell konjunktiv kombiniert.

Personalauswahl. Insgesamt können personenbeeinflussenden Eignungsmerkmale über spezielle Interviewfragen, bezüglich vergangener oder hypothetischer Führungssituationen erfasst werden (Obermann und Solga 2018). Außerdem eignen sich Assessment Center Aufgaben, wie die Postkorbübung, um Delegations- und Koordinationsfähigkeit, oder Rollenspiele, um den motivierenden Umgang mit Mitarbeitenden, zu analysieren (Obermann 2018).

Delegationsfähigkeit. Delegationsfähigkeit bezieht sich auf die Fähigkeit einer Führungskraft, gezielt und effektiv Aufgaben und Verantwortungsbereiche an andere zu übertragen. Delegieren erfordert eine differenzierte Einschätzung der Stärken und Schwächen von Mitarbeitenden sowie die Fähigkeit, ihnen zu vertrauen und an Entscheidungen zu beteiligen. Verfügen Führungskräfte über Delegationsfähigkeit, sind sie in der Lage andere kontinuierlich zu unterweisen und sicherzustellen, dass Aufgaben korrekt ausgeführt werden (Heyse 2017).

Positive Indikatoren (vgl. Heyse, 2017)

- verlagert persönliche Zuständigkeiten auf andere, um die Teamarbeit zu fördern; motiviert und unterstützt sie dabei, eigenverantwortlich zu handeln
- ist in der Lage, Aufgabenstellungen vertrauensvoll weiterzugeben
- bewertet die Fähigkeiten sowie Entwicklungsbereiche der Teammitglieder präzise und weist Aufgaben dementsprechend zu
- integriert Teammitglieder vertrauensvoll in Verantwortungsbereiche und bezieht sie in Entscheidungsprozesse mit ein
- führt andere beständig und klar an, um Kenntnisse und Fähigkeiten zu vermitteln
- gewährleistet fortlaufend eine korrekte Ausführung der delegierten Aufgaben

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Menschen anzuleiten und Arbeit zu delegieren gehört zu den erforderlichen interpersonellen Fähigkeiten von Führungstätigkeiten (Lau und Pavett 1980).

Ableitung. In Tabelle C 19 ist die entsprechende Entscheidungsstrategie aufgeführt.

Tabelle C 19

Ableitungsregel der Delegationsfähigkeit

Skala	Instrument	Stufe	Arbeitsauftrag umfasst...	Entscheidung
DIA1.1	DIA	A	Delegation von Aufgaben, andere müssen angeleitet und kontrolliert werden	1 von 1 = <input checked="" type="checkbox"/>
O1	TAG-MA	D oder E oder F	Organisationsfunktion mit Führungsverantwortung	1 von 1 = ✓

Koordinationsfähigkeit und Management von Mitarbeiterressourcen.

Koordinationsfähigkeit bezieht sich auf die Fähigkeit, verschiedene Einzelaufgaben oder menschliche Aktivitäten in einem komplexen Aufgabenfeld so zu organisieren, dass sie sich sinnvoll und zweckgerichtet ineinanderfügen. Dies beinhaltet die Bündelung von Zielen, Bedürfnissen, Interessen, Ressourcen und die gemeinsame Zielausrichtung (Heyse 2017).

Positive Indikatoren (vgl. Heyse, 2017)

- besitzt einen klaren Überblick über die Stärken und Schwächen der Teammitglieder und setzt dieses Wissen gezielt ein, um Aufgaben effektiv zu verteilen
- kann andere aktiv in die Bearbeitung von Aufgaben einbeziehen, fördert dadurch die Teamarbeit und nutzt das gesamte Potenzial des Teams
- beteiligt Teammitglieder aktiv beim Suchen von Entscheidungsmöglichkeiten und Problemlösungen, was zu einer verstärkten Einbindung und höheren Akzeptanz führt
- bittet andere, wenn nötig, um Hilfe

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Die Fähigkeit, Menschen sowie Ressourcen zu koordinieren, wirkt sich auf die Effektivität von Projektmanager:innen aus (Mahoney et al. 1965; Patanakul und Milosevic 2008).

Ableitung. Tabelle C 20 zeigt, dass sowohl Arbeitsinhalte als auch Organisationsfunktionen gegeben sein müssen, um diese Fähigkeit abzuleiten.

Tabelle C 20*Ableitungsregel der Koordinationsfähigkeit*

Skala	Instrument	Stufe	Arbeitsauftrag umfasst...	Entscheidung
		B oder C		
DIA1.1	DIA	oder D	Koordination von Aufgaben	1 von 1 = <input checked="" type="checkbox"/>
		D oder E		
O1	TAG-MA	oder F	Organisationsfunktion mit Führungsverantwortung	1 von 1 = ✓

Mitarbeitermotivation - Fähigkeit, andere zu motivieren. Die Motivationsfähigkeit bezeichnet die Fertigkeit einer Führungskraft, Mitarbeitende zur Verbesserung ihrer Leistungsbereitschaft zu inspirieren und in herausfordernden Arbeitsbedingungen zu motivieren. Dazu nutzt die Führungskraft ihre eigene motivierende Ausstrahlung sowie geeignete Motivations- und Anreizsysteme. Zu den positiven Indikatoren von Motivationsfähigkeit gehört das Vorleben einer motivierten und positiven Haltung, die Belohnung guter Leistungen sowie Anerkennung und Wertschätzung. Außerdem schenken motivierende Führungskräfte ihren Mitarbeitenden Vertrauen und befähigen sie zu eigenständigem Handeln (Grandke 1998).

Positive Indikatoren (vgl. Grandke, 1998)

- ist selbst hochmotiviert und positiv gestimmt, was motivierend auf Mitarbeitende wirkt und ein ansteckendes Arbeitsklima schafft
- belohnt gute Leistungen durch Anerkennung und Sonderleistungen, was die Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden steigert
- baut durch Vertrauen, Wertschätzung und Lob ein motivierendes Umfeld auf, das den Teamzusammenhalt stärkt und Mitarbeitende zu Spitzenleistungen anspricht

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Motivierende und verstärkende Aktivitäten wirken sich auf die Effektivität von Manager:innen und Führungskräften aus (Luthans et al. 1988).

Ableitung. Die Ableitungsregel für die Fähigkeit, andere zu motivieren wird in Tabelle C 21 beleuchtet.

Tabelle C 21

Ableitungsregel der Mitarbeitermotivationsfähigkeit

Skala	Instrument	Stufe	Arbeitsauftrag umfasst...	Entscheidung
DIA1.1	DIA	I	Motivation anderer für bestimmte Aufgaben (z.B. sehr anstrengende Aufgaben)	1 von 1 = <input checked="" type="checkbox"/>
O1	TAG-MA	D oder E oder F	Organisationsfunktion mit Führungsverantwortung	1 von 1 = ✓

Mitarbeiterentwicklung - Fähigkeit, andere zu entwickeln. Führungskräfte, die ihre Mitarbeitenden erfolgreich entwickeln, sind in der Lage individuelle Qualifikationen zu erkennen und Entwicklungsbedürfnisse zu ermitteln, um geeignete Fördermaßnahmen anzubieten. Jemand mit dieser Fähigkeit kann Fachwissen vermitteln und betrachtet die Entwicklung der eigenen Mitarbeitenden als persönliches Anliegen (Grandke 1998; Heyse 2017).

Positive Indikatoren (vgl. Grandke, 1998)

- vermittelt aktiv und effektiv fachliches Wissen und Kompetenzen
- stellt Mitarbeitenden herausfordernde und anspruchsvolle Aufgaben, die zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung beitragen
- demonstriert eine klare Bereitschaft, Mitarbeitende sowohl zu fordern als auch zu fördern, um ihr Potenzial vollständig zu entfalten
- begleitet Lern- und Entwicklungsprozesse auf eine Weise, die das Lernen und die Kompetenzentwicklung optimal unterstützt

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Die Fähigkeit, andere zu entwickeln, ist ein wichtiger Bestandteil erfolgreicher Führung und verbessert die Leistung des gesamten Teams (Luthans et al. 1988).

Ableitung. Die Ableitungsregel für die Fähigkeit, andere zu entwickeln wird in Tabelle 22 beleuchtet. Die Notwendigkeit, andere zu entwickeln, hängt zudem vom Qualifizierungsbedarf der betreffenden Mitarbeitenden ab. Eine Ableitungsregel, die sich auf die Arbeitsmerkmale der unterstellten Mitarbeitenden bezieht, ist in Tabelle C 23 zu sehen.

Tabelle C 22

Ableitungsregel der Mitarbeiterentwicklungsfähigkeit, die sich auf die Führungskraft bezieht

Skala	Instrument	Stufe	Arbeitsauftrag umfasst...	Entscheidung
DIA1.1	DIA	J	Weiterentwicklung anderer (z.B. Ausbilderstelle)	1 von 1 = <input checked="" type="checkbox"/>
O1	TAG-MA	D oder E oder F	Organisationsfunktion mit Führungsverantwortung	1 von 1 = ✓

Tabelle C 23

Ableitungsregel der Mitarbeiterentwicklungsfähigkeit, die sich auf die unterstellten Mitarbeitenden bezieht

Skala	Instrument	Stufe	Arbeitsmerkmal der Mitarbeitenden	Entscheidung
A8	TAG-MA	Mind. gelegentlich F oder H	Es bestehen fehlende Qualifikationen	1 von 2 = ✓
AI.4.1	TAG-MA	K	Dequalifizierung führt zu Überstunden	

Fähigkeit, Kritik und Feedback zu vermitteln. Kritik und Feedback vermitteln zu können, bedeutet sich ein unabhängiges Urteil über Sachverhalte, Entscheidungen oder Meinungen anderer bilden zu können. Außerdem sind Menschen mit dieser Fähigkeit in der Lage, ihre Beobachtungen und Urteile konstruktiv zu kommunizieren. Die Fähigkeit erfordert Selbstreflexion, die Prüfung der eigenen Entscheidungen und das Formulieren von Verbesserungsvorschlägen. Positive Indikatoren umfassen die sachliche und eindeutige Kommunikation, das Üben konstruktiver Kritik, klare Ansagen und die Positionierung sowie Behauptung in Konfliktsituationen (Grandke 1998).

Positive Indikatoren (vgl. Grandke, 1998)

- analysiert Entscheidungen gründlich, indem er/sie Vor- und Nachteile abwägt
- übt sich in selbstkritischer Reflexion, um eigene Verbesserungspotenziale zu erkennen
- kommuniziert sachlich und klar, um Missverständnisse zu vermeiden
- versteht es, Kritik sachlich und deutlich zu formulieren, um Verständlichkeit und Akzeptanz zu fördern
- wendet konstruktive Kritik an, die auf Wachstum und Verbesserung abzielt
- bringt Verbesserungsvorschläge ein, die auf konkreten Beobachtungen und Analysen basieren
- macht präzise und verständliche Anweisungen, um klare Erwartungen zu setzen

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Die Fähigkeit Kritik und Feedback zu vermitteln, wirkt sich positiv auf die Gesprächsfähigkeit von Führungskräften aus (Longweni und Kroon 2018).

Ableitung. Die Ableitungsregel für die Fähigkeit, Kritik und Feedback zu vermitteln wird in Tabelle C 24 beleuchtet.

Tabelle C 24

Ableitungsregel der Fähigkeit, Kritik und Feedback zu vermitteln

Skala	Instrument	Stufe	Arbeitsauftrag umfasst...	Entscheidung
DIA1.1	DIA	F oder E	Rückmeldungen oder Feedbackgespräche	1 von 1 = <input checked="" type="checkbox"/>
O1	TAG-MA	D oder E oder F	Organisationsfunktion mit Führungsverantwortung	1 von 1 = ✓

Interkulturelles Führen, Denken, Handeln und Kommunizieren. Im interkulturellen Kontext tätig zu sein, erfordert interkulturelle Kompetenz. Diese geht mit bestimmte Einstellungen, kulturellem Wissen und speziellen Fähigkeiten einher. Eine interkulturell kompetente Person ist in der Lage, effektiv mit Menschen aus verschiedenen kulturellen Hintergründen umzugehen, indem sie ihre eigenen Werte und Perspektiven reflektiert und offen für andere Ansätze ist. Menschen mit dieser Fähigkeit sprechen im Idealfall mehrere Sprachen, haben Kenntnis von verschiedenen Kulturen und Erfahrung im Umgang mit unterschiedlichen Gruppen. Sie sprechen Diskriminierung offen an und schaffen ein förderliches Diskussionsklima (Bertelsmann Stiftung 2008; Heyse 2017).

Positive Indikatoren (vgl. Heyse, 2017)

- beherrscht mehrere Sprachen, kann sich effektiv in unterschiedlichen kulturellen Kontexten verständigen
- besitzt Kenntnisse über verschiedene Kulturen und deren Besonderheiten
- verfügt über praktische Erfahrungen mit verschiedenen Kulturkreisen, was ein tieferes Verständnis und Empathie fördert
- zeigt sich aufgeschlossen und einladend gegenüber Menschen aus verschiedenen kulturellen Hintergründen, mit Behinderungen, sowie verschiedener geschlechtlicher Orientierungen, und fördert aktiv Inklusion
- spricht sich klar gegen Diskriminierung aus und thematisiert diese offen, um ein Bewusstsein zu schaffen und präventiv zu wirken
- positioniert sich entschieden gegen Mobbing, setzt klare Signale für ein respektvolles Miteinander und fördert eine positive Arbeits- und Teamkultur

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Um im interkulturellen Kontext erfolgreich zu sein, müssen Führungskräfte außerdem über interkulturelle Kompetenzen wie Weltoffenheit und achtsame Kommunikation verfügen (Bird et al. 2010)

Ableitung. Die Fähigkeit wird in Tabelle C 25 abgeleitet.

Tabelle C 25

Ableitungsregel der Fähigkeit zum interkulturellen Führen, Denken, Handeln und Kommunizieren

Skala	Instrument	Stufe	Arbeitsauftrag umfasst...	Entscheidung
DIA1.1	DIA	L	Führung von Menschen unterschiedlicher Kulturen (z.B. internationales Team)	1 von 1 = <input checked="" type="checkbox"/>
O1	TAG-MA	D oder E oder F	Organisationsfunktion mit Führungsverantwortung	1 von 1 = ✓

Führungsmotivation. Führungsmotivation bezieht sich darauf, inwieweit eine Person dazu bereit ist, Führungsverantwortung zu übernehmen. Personen mit einer starken Führungsmotivation sind bestrebt, soziale Prozesse aktiv zu gestalten und zu steuern. Sie sind sich ihrer Autorität bewusst und nutzen diese, um andere zu leiten und zu inspirieren. Dabei dienen sie anderen durch ihre Vorbildfunktion zur Orientierung (Meyer et al. 2005).

Positive Indikatoren (vgl. Obermann, 2018)

- demonstriert ausgeprägten Willen und starkes Bedürfnis, auf Andere Einfluss zu nehmen und sie zu führen
- zeigt eine deutliche Bereitschaft, Führungsverantwortung zu übernehmen und aktiv in Führungsrollen zu treten
- besitzt ein klares Bewusstsein für die eigene Autorität und die Fähigkeit, anderen als Orientierung und Vorbild zu dienen
- ist motiviert, Führungsaufgaben anzunehmen, um positive Veränderungen und Entwicklungen innerhalb eines Teams oder einer Organisation zu bewirken

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Grundsätzlich geht eine hohe Führungsmotivation mit vorteilhaftem Führungsverhalten und effektiver Führung einher (Badura et al. 2020).

Ableitung. Da Führungsmotivation in Tätigkeiten mit Führungsverantwortung stets positive Auswirkungen hat, wird das Eignungsmerkmal anhand eines einzelnen Arbeitsmerkmals abgeleitet (siehe Tabelle C 26).

Tabelle C 26

Ableitungsregel der Führungsmotivation

Skala	Instrument	Stufe	Arbeitsauftrag umfasst...	Entscheidung
O1	TAG-MA	D oder E oder F	Organisationsfunktion mit Führungsverantwortung	1 von 1 = ✓

Fähigkeiten und Fertigkeiten der personenverändernden Arbeit.

Personenverändernde Arbeitstätigkeiten zeichnen sich dadurch aus, dass sie die aktive Mitwirkung bzw. Koproduktion von Klient:innen benötigen (z.B. Lehrtätigkeit, Pflege, Hacker 2009).

Ableitung. Bei der personenverändernden Arbeit (z.B. Arbeit mit Patient:innen, Klient:innen, Schüler:innen) fallen entsprechende Fähigkeiten besonders ins Gewicht, wenn Verantwortung für die Sicherheit oder Gesundheit anderer Menschen übernommen wird (Stefano et al. 2012). Hier können sequenziell konjunktive Entscheidungsstrategien zum Einsatz kommen, welche zunächst den Arbeitsinhalt und im Anschluss die Verantwortung bzw. den Anteil der dialogisch-interaktiven Arbeit an der Gesamttätigkeit prüfen.

Personalauswahl. Diese Fähigkeiten können mittels biografischer Interviewfragen (Obermann und Solga 2018) oder simulationsorientierter Verfahren, wie Rollenspiele (z.B. Mediationssituation, Obermann 2018) erfasst werden. Zudem eignen sich spezifische Persönlichkeitstests, wie der *Interpersonal Reactivity Index* (IRI, Davis 1980), um zu testen, inwieweit Menschen empathisch sind.

Beratungs- und Coaching Fähigkeit. Beratungsfähigkeit beschreibt das Vermögen einer Person, andere Menschen, Teams oder Organisationen bei der selbstständigen Lösung von Problemen mit Hilfe von methodischen Anstößen, gezielten Fragen und Tipps zu helfen. Beratungsfähige Menschen wecken die Bereitschaft sozial engagiert und selbstorganisiert zu handeln und fördern erfolgreich die Eigenständigkeit. Sie stellen die richtigen Fragen, erteilen plausible Ratschläge und vertreten ihre Expert:innenmeinung (Heyse 2017).

Positive Indikatoren (vgl. Heyse, 2017)

- inspiriert und unterstützt Individuen, Gruppen und Organisationen dabei, sozial engagiertes und selbstorganisiertes Handeln zu entwickeln und umzusetzen
- nutzt umfangreiche fachliche und methodische Kenntnisse sowie soziale Erfahrungen, um effektive Beratungs- und Coaching-Strategien zu implementieren
- demonstriert Eigenständigkeit und Führungsfähigkeiten im Umgang mit Menschen, wodurch Vertrauen und Glaubwürdigkeit aufgebaut wird
- berät andere effektiv durch das Stellen der richtigen Fragen, das Erteilen fundierter und nachvollziehbarer Ratschläge sowie durch Repräsentation einer Expert:innenmeinung

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Beratungs- und Coaching Fähigkeit werden in diversen Beratungs- und Coaching Situationen gefordert (Hough 2014; Wright 1998).

Ableitung. Die Fähigkeit wird in Tabelle C 27 von den entsprechenden Arbeitsmerkmalen abgeleitet.

Tabelle C 27

Ableitungsregel der Beratungs- und Coaching Fähigkeit

Skala	Instrument	Stufe	Arbeitsauftrag erfordert...	Entscheidung
DIA3.1	DIA	C	Beratung, Therapie oder Coaching	1 von 1 = <input checked="" type="checkbox"/>
			die Arbeit mit KuPK ist Hauptkennzeichen	
O3.2	TAG-MA	F	des Arbeitsauftrages (über 30% der Gesamtarbeitszeit)	1 von 2 = ✓
			Verantwortung für die	
O4.1	TAG-MA	F	Sicherheit/Gesundheit anderer Menschen	

Lehrfähigkeit. Lehrfähigkeit beschreibt die Fähigkeit, fachliches und methodisches Wissen auf einem hohen didaktischen Niveau zu vermitteln und Lernprozesse erfolgreich zu gestalten. Für eine ausgeprägte Lehrfähigkeit sind ein hohes Maß an didaktischem und fachlichem Wissen, die Fähigkeit, Lerninhalte verständlich und anschaulich zu erklären und die Fähigkeit, auf Unverständnis oder Schwierigkeiten von Lernenden einzugehen unerlässlich. Außerdem sind lehrfähige Menschen zur kritischen Selbsteinschätzung und Reflexion der eigenen Lernprozesse fähig und bereit, die Lehrinhalte an die Bedürfnisse der Lernenden anzupassen (Heyse 2017).

Positive Indikatoren (vgl. Heyse, 2017)

- übermittelt Wissen effektiv durch den Einsatz hochwertiger didaktischer Methoden, gestützt auf fundierte fachliche und methodische Kenntnisse
- integriert soziale Lernaspekte in den Lehrprozess und erkennt die Bedeutung von sozialer Kommunikation und Interaktion als zentralen Bestandteil des Lernens
- führt eine kritische Selbstreflexion durch, bewertet den eigenen Lehrprozess objektiv und nutzt dies zur kontinuierlichen Verbesserung der Lehrkompetenz
- erklärt Sachverhalte verständlich, erkennt schnell, wo Unverständnis herrscht, und passt den Lehransatz gezielt an, um optimales Verständnis zu gewährleisten

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Die Fähigkeit etwas zu erklären oder beizubringen, wirkt sich in Lehr- und Lernsituationen auf das Verständnis der Schüler:innen aus (Rosenshine 1968).

Ableitung. Da diese Fähigkeit in Lehrtätigkeiten erforderlich ist, wird sie in Abhängigkeit dieses Arbeitsinhalts in Kombination mit Verantwortung und dem Umfang der dialogisch-interaktiven Arbeit abgeleitet (siehe Tabelle C 28).

Tabelle C 28

Ableitungsregel der Lehrfähigkeit

Skala	Instrument	Stufe	Arbeitsauftrag erfordert...	Entscheidung
DIA3.1	DIA	B	Erklären, Beibringen	1 von 1 = <input checked="" type="checkbox"/>
			die Arbeit mit KuPK ist Hauptkennzeichen	
O3.2	TAG-MA	F	des Arbeitsauftrages (über 30% der Gesamtarbeitszeit)	1 von 2 = ✓
			Verantwortung für die	
O4.1	TAG-MA	F	Sicherheit/Gesundheit anderer Menschen	

Mediationsfähigkeit. Bei der Mediationsfähigkeit handelt es sich um die Fähigkeit zwischen mehreren Parteien zu vermitteln. Die Konfliktlösung entspricht einem fair geführten Austausch der Interessensgegensätze und keiner harmonieforcierten Einigung. Menschen mit dieser Fähigkeit erkennen diese Gegensätze und führen konfliktäre Gespräche sensibel und unvoreingenommen. Dadurch wird Vertrauen aufgebaut, Widerstände und Blockaden durch überzeugende Kommunikation gelöst und die Parteien werden zur eigenverantwortlichen Konfliktlösung angeregt (Heyse 2017).

Positive Indikatoren (vgl. Heyse, 2017)

- erkennt und versteht sowohl die eigenen Interessen als auch die der anderen Parteien, um eine Grundlage für die Vermittlung zu schaffen
- führt konfliktäre Gespräche sensibel und ausdauernd, zeigt sich einsichtig und tolerant
- bewertet unterschiedliche Standpunkte fair und unvoreingenommen
- baut durch sicheres Auftreten Vertrauen auf, überwindet Widerstände und löst Blockaden durch überzeugende Argumentation und Handlungen
- löst Konflikte unter Wahrung der Interessen beider Parteien
- fördert soziale Kommunikation und Eigenverantwortung

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Tätigkeiten, die Schlichtung oder Mediation erfordern, erfordern auch *Mediationsfähigkeit* (Cheng 2015).

Ableitung. Tabelle C 29 zeigt die Entscheidungsregel.

Tabelle C 29

Ableitungsregel der Mediationsfähigkeit

Skala	Instrument	Stufe	Arbeitsauftrag erfordert...	Entscheidung
DIA3.1	DIA	D	Schlichtung und/oder Mediation	1 von 1 = <input checked="" type="checkbox"/>
O3.2	TAG-MA	F	die Arbeit mit KuPK ist Hauptkennzeichen des Arbeitsauftrages (über 30% der Gesamtarbeitszeit)	1 von 2 = ✓
O4.1	TAG-MA	F	Verantwortung für die Sicherheit/Gesundheit anderer Menschen	

Deeskalationsfähigkeit. Deeskalative Menschen sind zur gewaltfreien Lösung von emotional aufgeladenen Konflikten fähig und bringen Verständnis für die Bedürfnisse und Verhaltensweisen des Gegenübers auf. Sie sind in der Lage Krisensituationen korrekt einzuschätzen, souverän zu reagieren und eine unterstützende Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Dabei setzen sie sowohl verbale als auch nonverbale kommunikative Fähigkeiten ein (Walter et al. 2019).

Positive Indikatoren (vgl. Walter et al., 2019)

- wendet gezielt Strategien und Techniken an, um in Krisensituationen beruhigend und deeskalierend zu wirken
- behält auch in herausfordernden Situationen die Ruhe und verhindert durch besonnenes Handeln eine Eskalation
- geht souverän und empathisch mit emotionalen Schilderungen, Trauer und Gefühlsausbrüchen um, ohne die eigene professionelle Haltung zu verlieren
- demonstriert emotionale Stabilität und Standhaftigkeit, um auch unter Druck eine klare und besänftigende Wirkung auf andere auszuüben

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Deeskalationsfähigkeit bezieht sich auf die Fähigkeit, mit gewalttätigen Menschen, Trauer und Emotionalität angemessen umzugehen und ist insbesondere zum Selbstschutz in prekären Situationen notwendig (Rew und Ferns 2005).

Ableitung. Tabelle C 30 zeigt die entsprechende Ableitungsregel.

Tabelle C 30

Ableitungsregel der Deeskalationsfähigkeit

Skala	Instrument	Stufe	Arbeitsauftrag erfordert...	Entscheidung
DIA3.1	DIA	E	Umgang mit Emotionen und/oder Gewalt	1 von 1 = <input checked="" type="checkbox"/>
			die Arbeit mit KuPK ist Hauptkennzeichen	
O3.2	TAG-MA	F	des Arbeitsauftrages (über 30% der Gesamtarbeitszeit)	1 von 2 = ✓
			Verantwortung für die	
O4.1	TAG-MA	F	Sicherheit/Gesundheit anderer Menschen	

Hilfsbereitschaft. Hilfsbereitschaft ist die Fähigkeit und Bereitschaft, anderen in verschiedenen Situationen zu helfen und ihre Bedürfnisse zu unterstützen. Eine hilfsbereite Person zeigt Kommunikations- und Kooperationsbereitschaft sowie den Wunsch, anderen zu helfen und verzichtet, wenn nötig, auf eigene Vorteile (Heyse 2017).

Positive Indikatoren (vgl. Heyse, 2017)

- zeigt Freude daran, mit anderen zu kommunizieren und zu kooperieren, basierend auf einem tief verankerten persönlichen Bedürfnis zur Zusammenarbeit
- arbeitet selbst in kompetitiven Kontexten kooperativ mit anderen zusammen und bietet Unterstützung, um gemeinsame Ziele zu erreichen
- lebt und fördert aktiv Ideale der Mitmenschlichkeit
- setzt sich aktiv dafür ein, die Lebens- oder Arbeitssituation anderer zu verbessern und zeigt eine ausgeprägte Bereitschaft, zu helfen
- ist bereit, auf persönliche Vorteile zu verzichten, um das Wohl anderer zu unterstützen und deren Bedürfnisse in den Vordergrund zu stellen

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Die Fähigkeit stellt vor allem in Gesundheitsberufen eine wichtige Komponente für die Gestaltung zwischenmenschlicher Beziehungen und die eigene Arbeitsmotivation dar. Hilfsbereite bzw. altruistisch motivierte Menschen, ergreifen häufiger einen personenverändernden Beruf (Miers et al. 2007).

Ableitung. Die Ableitungsregel ist in Tabelle C 31 abgebildet.

Tabelle C 31

Ableitungsregel der Hilfsbereitschaft

Skala	Instrument	Stufe	Arbeitsauftrag erfordert...	Entscheidung
DIA3.1	DIA	A	die Pflege und das Kümmern um andere	1 von 1 = <input checked="" type="checkbox"/>
O3.2	TAG-MA	F	die Arbeit mit KuPK ist Hauptkennzeichen des Arbeitsauftrages (über 30% der Gesamtarbeitszeit)	1 von 2 = ✓
O4.1	TAG-MA	F	Verantwortung für die Sicherheit/Gesundheit anderer Menschen	

Empathie. Bei Empathie, oder auch Einfühlungsvermögen, handelt es sich um eine komplexe kognitive und emotionale Fähigkeit, die es einem Individuum ermöglicht, die Perspektive, Emotionen und Gedanken einer anderen Person zu verstehen und mitzufühlen. Empathische Menschen können die Sichtweise der anderen Person einnehmen und sich in ihre Gefühls- und Gedankenwelt hineinversetzen. Dadurch können sie Bedürfnisse und Emotionen sowohl erkennen als auch angemessen auf sie reagieren (Grandke 1998). Die Fähigkeit wird in diversen personenverändernden Aufgaben benötigt (Hacker 2009)

Positive Indikatoren (vgl. Grandke, 1998)

- zeigt durchgehend Bereitschaft, offen und aufmerksam die Probleme und Sorgen anderer anzuhören
- signalisiert grundlegendes Verständnis und Mitgefühl
- greift Argumente des Gegenübers auf und führt diese logisch und einfühlsam weiter, was ein tiefes Verständnis für die Perspektive des anderen demonstriert.
- nimmt unmittelbar und sensibel auf den vorgetragenen Inhalt der anderen Stellung
- versteht und empathisiert mit den Gedanken, Emotionen und Motiven anderer, unter Wahrung der „Ich-Andere-Unterscheidung“, was die Fähigkeit einschließt, sich in die Lage anderer zu versetzen, ohne die eigene Perspektive zu verlieren

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Über alle personenverändernden Tätigkeiten hinweg, können *empathische* Mitarbeitende therapeutische Veränderungen effizienter herbeiführen (Moudatsou et al. 2020).

Ableitung. Empathie wird bei allen personenverändernden Tätigkeiten ins Anforderungsprofil aufgenommen (siehe Tabelle C 32).

Tabelle C 32*Ableitungsregel der Empathie*

Skala	Instrument	Stufe	Arbeitsauftrag erfordert...	Entscheidung
		A oder B oder C		
DIA3.1	DIA	oder D oder E	personenverändernde Arbeit	1 von 1 = <input checked="" type="checkbox"/>
			die Arbeit mit KuPK ist	
O3.2	TAG-MA	F	Hauptkennzeichen des Arbeitsauftrages (über 30% der Gesamtarbeitszeit)	1 von 2 = ✓
O4.1	TAG-MA	F	Verantwortung für die Sicherheit/Gesundheit anderer Menschen	

Fähigkeiten und Fertigkeiten der kooperativen Arbeit. Kooperationsanforderungen werden durch die Arbeitsverteilung zwischen zusammenarbeitenden Beschäftigten bestimmt (Rau und Göllner 2019) und klar von der dialogisch-interaktiven Erwerbsarbeit abgegrenzt (Hacker 2009). Hierbei ist der Begriff „Teamfähigkeit“ häufig zu global und insbesondere die Komplexität der gemeinsam zu lösenden Aufgaben wirkt sich auf die abzuleitende Leistungsvoraussetzung aus (Starker und Weth 2008).

Ableitung. Kooperationsbezogene Anforderungen ergeben sich sowohl aus der *Kooperationsform* (vgl. TAG-MA Skala O2.1), als auch aus den *auftragsbedingten Kommunikationsinhalten* (vgl. TAG-MA Skala O3.1), bzw. der Art der Aufgabe (Salas et al. 2000).

Personalauswahl. Ähnlich wie die anderen dialogisch-interaktiven Fähigkeiten können auch kooperative Fähigkeiten über Interviewfragen zu erinnerten bzw. imaginierten Kooperationssituationen (Obermann und Solga 2018) oder durch entsprechende Simulationen (z.B. Rollenspiel, Teamaufgabe, Obermann 2018) erfasst werden.

Abstimmungsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft. Menschen, die über Teamfähigkeit verfügen, arbeiten verlässlich im Team, nehmen Informationen der anderen Teammitglieder auf und setzen diese konstruktiv um. Sie sind in der Lage, produktiv an der Teamarbeit teilzunehmen, ohne dabei persönliche Animositäten oder Konflikte in den Vordergrund zu stellen (Heyse, 2017).

Positive Indikatoren (vgl. Heyse, 2017)

- zeigt sich stets offen und empfänglich für die Ideen und Vorschläge anderer, um gemeinsame Ziele zu erreichen
- demonstriert eine hohe Bereitschaft, Kompromisse einzugehen, um eine Einigung im Team zu erzielen und die Zusammenarbeit zu fördern
- engagiert sich für eine klare und offene Kommunikation, um Missverständnisse zu vermeiden und effektive Abstimmungen zu ermöglichen
- ist in der Lage Konfliktsituationen auszuhalten, konstruktiv zu lösen und Kritik offen anzusprechen
- unterstützt aktiv Entscheidungen des Teams, auch wenn diese nicht vollständig den eigenen Vorstellungen entsprechen

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Teams die vorrangig Routinetätigkeiten verrichten (z.B. Produktion), müssen weniger problemlösend, sondern eher abstimmend miteinander interagieren (Sundstrom et al. 1990) und benötigen eine gewisse *Kooperationsbereitschaft und Abstimmungsfähigkeit*. In solchen Arbeitstätigkeiten müssen zwischenmenschliche Konflikte ausgehalten und konstruktiv gelöst werden, indem die eigenen Interessen und Perspektiven ausbalanciert werden und die Bereitschaft besteht, Kompromisse einzugehen (Heyse 2017).

Ableitung. Sind Abstimmungen zu organisatorischen Sachverhalten gefordert, können Abstimmungsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft abgeleitet werden (siehe Tabelle C 33).

Tabelle C 33

Ableitungsregel für Abstimmungsfähigkeit

Skala	Instrument	Stufe	Arbeitsauftrag erfordert...	Entscheidung
O3.1	TAG-MA	Mind. C	mind. Abstimmungen organisatorischer Sachverhalte	2 von 2 = ✓
O2.1		C	Kooperation mit anderen	

Entfällt, wenn die Fähigkeit, eng miteinander zu kooperieren in das Anforderungsprofil aufgenommen wird.

Fähigkeit, eng miteinander zu kooperieren. Die Fähigkeit, eng miteinander zu kooperieren, bezieht sich auf die Fähigkeit, unterschiedliche Sichtweisen zu tolerieren und in Arbeitsergebnisse einzubeziehen, um effektiv zusammenzuarbeiten. Menschen mit dieser Fähigkeit sind zur gemeinsamen Problemlösung fähig und koordinieren das gemeinsame Handeln entsprechend ausgeprägter Fähigkeiten und Erfahrungen (Heyse 2017).

Positive Indikatoren (vgl. Heyse, 2017)

- baut gegenseitiges Vertrauen auf
- engagiert sich für eine intensive und zielgerichtete Zusammenarbeit, bei der alle Beteiligten eng miteinander verknüpft sind und sich gegenseitig unterstützen
- nutzt die gegenseitige Abhängigkeit innerhalb des Teams, um Synergien zu schaffen und gemeinsam gesteckte Ziele effizient zu erreichen
- teilt Verantwortlichkeiten gerecht und zeigt sich solidarisch in der Bewältigung von Aufgaben und Herausforderungen
- erkennt und nutzt die individuellen Stärken jedes Teammitglieds gezielt, um die Teamleistung zu optimieren und eine enge Kooperation zu fördern
- motiviert Kolleg:innen und Mitarbeitende durch produktive Teambildung und Teamarbeit
- fördert und wertet Konsensfähigkeit und gegenseitige Akzeptanz hoch, schätzt die Ergebnisse anderer

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Teams, die sehr eng zusammenarbeiten und sich aufeinander verlassen müssen (z. B. Operations-, Sport- oder Projektteams), benötigen die *Fähigkeit, eng zusammenzuarbeiten* und inhaltlich zu kooperieren (Sundstrom et al. 1990; Fletcher et al. 2004). Wenn es sich um besonders komplexe Aufgaben handelt, wird diese Fähigkeit noch wichtiger (Starker und Weth 2008).

Ableitung. Die Ableitungsregel ist in Tabelle C 34 abgebildet.

Tabelle C 34*Ableitungsregel der Fähigkeit, eng miteinander zu kooperieren*

Skala	Instrument	Stufe	Arbeitsauftrag erfordert...	Entscheidung
O3.1	TAG-MA	Mind. E	gemeinsames Problemlösen und Zusammenarbeiten	
O2.1	TAG-MA	C	unmittelbare Kooperation mit anderen zur Beurteilung von Zuständen oder Arbeitsfortschritten und der Ableitung daraus folgender Maßnahmen	3 von 3 = ✓
DIA4.1	DIA	1	kooperative Arbeit, welche für den Arbeitsauftrag unerlässlich ist	

Diskussionsfähigkeit und Sprachgewandtheit. Diskussionsfähigkeit bezieht sich auf das Vermögen, fachliche und methodische Erkenntnisse, Einsichten und Erfahrungen auf eine Art und Weise zu kommunizieren, die von anderen verstanden, akzeptiert und im Arbeitskontext umgesetzt werden können. Dazu zählen sowohl verbale als auch nonverbale Kommunikationsfähigkeiten. Sprachgewandte Menschen können durch sprachlich überzeugende Vorschläge Arbeitstätigkeiten anstoßen, sind in der Lage, Diskussionen argumentativ zu führen und können Probleme von verschiedenen Seiten aus zu beleuchten. Um ihr Ziel zu erreichen, passen sie sich an das Sprachniveau der Gesprächspartner:innen an und verwenden verschiedene sprachliche Mittel, wie Ironie, Satire, Humor, Metaphern, Lautstärke und Betonung (Heyse 2017).

Positive Indikatoren (vgl. Heyse, 2017)

- nutzt eigene Erfahrungen, Gedanken und Vorschläge, um diese sprachlich geschickt und überzeugend in Diskussionen einzubringen
- passt sich schnell an das Sprachniveau der Kommunikationspartner an und fördert dadurch ein effektives und inklusives Diskussionsklima
- setzt eine Vielfalt an sprachlichen und rhetorischen Mitteln ein, einschließlich Humor, Metaphern und gezielter Betonung, um Argumente lebendig und einprägsam zu gestalten
- führt Diskussionen mit der Fähigkeit, argumentativ zu kommunizieren und Probleme von verschiedenen Seiten zu betrachten
- führt fundierte und ausgewogene Gespräche

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Handelt es sich um intellektuelle Aufgaben mit verborgenem Profil, d.h. ist die Problemlösung unklar, müssen Informationen aktiv geteilt werden. Hierbei kann die individuelle Fähigkeit argumentativ und kompromissbereit zu diskutieren hilfreich sein (Mesmer-Magnus und DeChurch 2009).

Ableitung. Diskussionsfähigkeit wird abgeleitet, wenn intellektuelle Probleme bei verschiedenen Standpunkten gemeinsam zu lösen sind (siehe Tabelle C 35).

Tabelle C 35*Ableitungsregel für Diskussionsfähigkeit*

Skala	Instrument	Stufe	Arbeitsauftrag erfordert...	Entscheidung
O3.1	TAG-MA	F	Die gemeinsame Problemlösung, wobei eine gemeinsame Lösung bei unterschiedlich zu vertretenden Gesichtspunkten/Standpunkten der Partner zu finden ist.	1 von 1 = ✓

Personal- bzw. Selbstkompetenz

In die Kategorie *Personal- und Selbstkompetenz* fallen sowohl persönlichkeitsbezogene Dispositionen, Einstellungen und Werthaltungen, als auch Fähigkeiten zur Selbstwahrnehmung und Organisation. Zu den Selbstkompetenzen wird zudem der Umgang mit Stressoren gezählt (Blickle 2019a; Sonntag und Schaper 2006). Bezogen auf die leistungsbestimmenden Arbeitsmerkmale lässt sich zwischen Fähigkeiten und Fertigkeiten im Umgang mit Tätigkeitsspielraum (z.B. *Selbstorganisation und -disziplin*), im Umgang mit Arbeitsintensität (z.B. *Abgrenzungsfähigkeit und Distanzierungsfähigkeit*) und allgemeinen Persönlichkeitseigenschaften (z.B. *Gewissenhaftigkeit*) differenzieren.

Fähigkeiten und Fertigkeiten im Umgang mit Tätigkeitsspielraum

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Tätigkeitsspielraum, auch als Beeinflussbarkeit (*decision authority*) bezeichnet, beschreibt die Möglichkeit einer Person, Entscheidungen in Bezug auf die Gestaltung ihrer Aufgaben zu beeinflussen bzw. zu treffen (Karasek, JR. 1979; Schweden et al. 2019; Hacker und Sachse 2014). Das Arbeitsmerkmal gilt als wichtigstes Arbeitsmerkmal und inhärenter Bestandteil der Tätigkeitsklassen Vorbereiten und Organisieren (Hacker und Sachse 2014; Mustapha 2020). Die Freiheitsgrade bei der individuellen Zielsetzung und Entscheidung über die eigene Arbeitsweise bestimmen, inwieweit die eigene Arbeit geplant, organisiert und vorbereitet werden muss (Hacker und Sachse 2014).

Folgende Schritte sind auszuführen:

- a. einzelne Skalenwerte bestimmen

Tabelle C 36

Hinweise zur Skalenwertbestimmung der TAG-MA Skalen A7.2 und A7.3

Instrument	Skala	Ausprägung	Wert
TAG-MA	A7.2	A	1
		B	2
		C	3
		D	4
		E und F	5
	A7.3	A	1
		B	2
		C	3
		D	4
		E und F	5

- b. Mittelwerts Berechnung pro Teilauftrag

$$m_{TSP \text{ pro } TA} = \frac{A7.2_{TA} + A7.3_{TA}}{2}$$

- c. gewichteten Mittelwert für die Gesamttätigkeit bestimmen

$$m_{TSP \text{ gw}} = \frac{A7.2_{gw} + A7.3_{gw}}{2}$$

Existieren mehrere effiziente und zielführende Varianten der Arbeitsausführung sowie des Arbeitsergebnisses, stellt dies eine herausfordernde und potenziell förderliche Arbeitstätigkeit dar, in der bestimmte Fähigkeiten und Persönlichkeitseigenschaften besonders dienlich sind.

Personalauswahl. Fähigkeiten im Umgang mit Tätigkeitsspielraum können über entsprechende Interviewfragen (Obermann und Solga 2018) oder über simulationsorientierte Verfahren, wie die Postkorbübung oder das Erstellen von Checklisten für die Projektplanung (Obermann 2018) geprüft werden.

Entscheidungsfähigkeit und Entscheidungswille, Initiative zeigen. Menschen, die über diese Fähigkeit verfügen, zeigen Initiative, gehen proaktiv vor und treffen auch in schwierigen Situationen souveräne Entscheidungen. Dafür verschaffen sie sich eine angemessene Informationsbasis, beurteilen Alternativen und setzen deutliche Prioritäten. Insbesondere Führungsfunktionen erfordern Entscheidungswille und -fähigkeit und damit zugleich zielgerichtete Entscheidungsfindung, Realisation und Mitarbeiterförderung (Heyse 2017).

Positive Indikatoren (vgl. Heyse, 2017)

- sammelt und bewertet sorgfältig relevante Informationen, um eine fundierte Kosten-Nutzen-Analyse vorzunehmen, bevor Entscheidungen getroffen werden
- zeigt eine starke Bereitschaft und den Willen, Entscheidungen zu treffen und geht proaktiv vor, ohne vor schwierigen Entscheidungen zurückzuschrecken
- demonstriert eine handlungsorientierte Haltung, indem er/sie zur Tat schreitet, Initiative zeigt und nicht abwartend, sondern aktiv in Situationen eingreift
- setzt deutliche Prioritäten und konzentriert sich auf das Wesentliche, um effektiv zwischen unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten zu entscheiden und eigene, kreative Ziele zu realisieren

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Den Willen und die Fähigkeit zu haben, Entscheidungen zu treffen bedeutet, Handlungen zu beabsichtigen und umsetzen zu können. Eine ausgeprägte Entscheidungsfähigkeit ist umso wichtiger, je größer die Freiheitsgrade des Handelns und je unbestimmter die Aufgaben und Ziele der Arbeit sind (Fuller, Jr. et al. 2010; Fletcher et al. 2004).

Ableitung. Dies spiegelt sich in der Ableitungsregel in Tabelle C 37 wider.

Tabelle C 37*Ableitungsregel für Entscheidungsfähigkeit und -wille*

Skala	Stufe	Wert	Arbeitsauftrag umfasst...	Entscheidung
A7.2	Mind. D	≥ 4	hohe inhaltliche Freiheitsgrade	
A7.3	Mind. E	≥ 5	hohe Entscheidungsmöglichkeiten bei unbekanntem Auswirkungen	$M \geq 4,5 = \checkmark$
O1	D oder E oder F		Organisationsfunktion mit Führungsverantwortung	1 von 1 = \checkmark

Anmerkung. Alle entscheidenden Skalen gehören zum TAG-MA Basismodul.

Selbstorganisationfähigkeit. Über Selbstorganisationsfähigkeit zu verfügen bedeutet, das eigene Handeln aktiv und weitgehend unabhängig von unterstützenden Faktoren situationsentsprechend planen, koordinieren und umsetzen zu können. Die Fähigkeit setzt eine hohe Selbstständigkeit, Initiative und Planungsfähigkeit voraus. Selbstorganisierte Personen sind dementsprechend in der Lage, ihre Arbeitsprozesse ohne Hilfe von Vorgesetzten zu organisieren und einzuteilen. Dazu zählt die Aufstellung eines Zeitplans und die sinnvolle Priorisierung der eigenen Aufgaben ohne zu prokrastinieren (Grandke, 1998; Heyse, 2017).

Positive Indikatoren (Grandke, 1998)

- koordiniert und organisiert Arbeitsschritte selbstständig, was eine effiziente Bearbeitung und Erreichung der Arbeitsziele ermöglichen
- teilt Tätigkeiten eigenverantwortlich ein und erstellt Zeitpläne, um eine strukturierte und zielorientierte Arbeitsweise zu gewährleisten
- setzt Prioritäten bei den eigenen Aufgaben sinnvoll, was den größtmöglichen Nutzen und Effizienz sicherstellen
- zeigt hohe Selbstdisziplin durch geringes Aufschieben von Aufgaben, was eine zeitnahe und effektive Aufgabenbewältigung fördert

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Höge (2011) zeigte, dass ein hohes Ausmaß wahrgenommener Arbeitskontrolle (*job control*) mit einem erhöhten Bedarf an Selbstorganisation einhergeht. Außerdem kann diese Fähigkeit in komplexen Arbeitstätigkeiten mit hohen Tätigkeitsspielräumen für eine bessere Work-Life-Balance und Performance sorgen (Badri & Panatik, 2020; Fletcher et al., 2004). Besteht keine Passung, stellen komplexe Probleme oft eine Überforderung dar und es besteht das Risiko der Fehlplanung (Strohschneider & Weth, 2002).

Ableitung. Müssen viele Teilaufträge eigenständig geplant werden, ist diese Fähigkeit eher erforderlich. Handelt es sich um komplexe Teilaufträge, wird sie unerlässlich. In Tabelle C 38 ist die sequenzielle konjunktive Strategie abgebildet.

Tabelle C 38*Ableitungsregel Selbstorganisationsfähigkeit*

Skala	Stufe	Wert	Arbeitsauftrag umfasst...	Entscheidung
A7.2	Mind. D	≥ 4	hohe inhaltliche Freiheitsgrade	M ≥ 4 = <input checked="" type="checkbox"/>
A7.3	Mind. D	≥ 4	hohe Entscheidungsmöglichkeiten	
A7.5	By		Beurteilung komplexer Zustände nach selbst zu findenden Regeln	2 von 2 = ✓
A2.1	D, F oder G		viele Teiltätigkeiten oder Teilaufträge	

Anmerkung. Alle entscheidenden Skalen gehören zum TAG-MA Basismodul, = LV muss eher ins Profil aufgenommen werden, ✓ = LV muss definitiv ins Profil aufgenommen werden.

Zeitmanagement- und Priorisierungsfähigkeit. Menschen mit dieser Fähigkeit können die eigene Zeitnutzung aktiv und effektiv planen sowie organisieren, um wichtige Aufgaben auch unter Zeitdruck erfolgreich zu erledigen. Dies umfasst die Anwendung von Techniken und Methoden des Zeitmanagements, sowie grundlegende Fähigkeiten im Rahmen des Projektmanagements (Seiwert, 2011).

Positive Indikatoren (vgl. Moritz & Rimbach, 2006)

- organisiert sich selbst effizient, indem eigenständig Zeitpläne erstellt und Aufgaben strukturiert werden – dies funktioniert auch unter Zeitdruck
- identifiziert wichtige Aufgaben, priorisiert diese sinnvoll und ist in der Lage, weniger kritische Tätigkeiten entsprechend zurückzustellen – dies funktioniert auch unter Zeitdruck
- arbeitet konsequent zielorientiert, mit einem klaren Fokus auf das Erreichen von Arbeitszielen unter optimaler Nutzung der verfügbaren Zeit
- schätzt den Zeitbedarf für unterschiedliche Aufgaben präzise ein und bemisst Zeitfenster für einzelne Tätigkeiten realistisch, was eine effektive Planung und Durchführung ermöglicht

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. In Kombination erzeugen hoher Tätigkeitsspielraum und hohe Arbeitsintensität eine förderliche und gleichzeitig immens herausfordernde Arbeitstätigkeit (*active job*, Häusser et al., 2010; Häusser et al., 2011). So erfordern Tätigkeiten, die sich einerseits durch viele Freiheitsgraden, aber auch hohe Arbeitsintensität auszeichnen die Fähigkeit, Aufgaben sinnvoll zu priorisieren (Korunka & Kubicek, 2013; Kratzer & Dunkel, 2013; Mazmanian et al., 2013). In einer Studie von Baethge et al. (2016) moderiert diese Fähigkeit den Zusammenhang zwischen Performance und Arbeitsbelastung bei Krankenschwestern. Hacker (1995) zeigt, dass die *aktive Planung*, die *Ausführung vorbeugender Tätigkeiten* und die *Strategieentwicklung* hervorragende von durchschnittlichen Leistungen abgrenzt. Das zeigt, dass für die Ableitung von Fähigkeiten, wie *Zeitmanagement und Priorisieren*, Arbeitsmerkmale sinnvoll miteinander kombiniert werden müssen.

Ableitung. Die Fähigkeit die eigenen Aufgaben sinnvoll zu priorisieren und die eigene Zeit effizient zu managen, ist besonders wichtig, wenn dringende Aufgaben sofort zu erledigen sind oder andere intensitätserzeugende Arbeitsbedingungen vorliegen (siehe Tabelle C 39).

Tabelle C 39*Ableitungsregel für Zeitmanagement- und Priorisierungsfähigkeit*

Skala	Stufe	Wert	Arbeitsauftrag umfasst...	Entscheidung
A7.2	Mind. D	≥ 4	hohe inhaltliche Freiheitsgrade	
				$M \geq 4$
A7.3	Mind. D	≥ 4	hohe Entscheidungsmöglichkeiten	3 von 3 = ✓

eine Arbeitsintensitätsbedingung				

A2.1	D, F oder G		viele Teiltätigkeiten oder Teilaufträge	

Anmerkung. Alle entscheidenden Skalen gehören zum TAG-MA Basismodul.

Projekt- und Eventplanungsfähigkeit. Projekte und Events effektiv sowie effizient planen zu können, bedeutet personelle und wirtschaftliche Verantwortung für Projekte oder Events zu übernehmen und innerhalb der Projekte Führungsfähigkeiten zu beweisen. Um Projekte termingerecht, kostengünstig und qualitativ abzuschließen, müssen im Rahmen dieser Fähigkeit Prioritäten sinnvoll gesetzt werden. Personen mit dieser Fähigkeit können komplexe Vorhaben erfolgreich planen, organisieren und koordinieren, während sie Ressourcen, Terminen, Kosten und Qualität berücksichtigen (Heyse, 2017).

Positive Indikatoren (vgl. Heyse, 2017)

- demonstriert die Fähigkeit, Projekte und Events unter Berücksichtigung aller relevanten Aspekte – von der Situationsanalyse über Ressourcenplanung bis hin zu Termin-, Kosten- und Qualitätsmanagement – erfolgreich zu planen, zu organisieren und zu koordinieren
- plant und realisiert neue, komplexe Projekte und Events termingerecht, kosteneffizient und mit hoher Qualität, indem alle relevanten Faktoren berücksichtigt werden
- koordiniert und organisiert systematisch die Bearbeitung von Projekten und Events, was eine reibungslose Umsetzung sicherstellt
- steuert Teamprozesse effektiv und überzeugend, fördert die Zusammenarbeit und sichert dadurch den Erfolg des Projekts oder Events

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Projektmanager:innen haben eine höhere Erfolgsrate, wenn sie entsprechende *Erfahrung* und *Planungskompetenz* besitzen (Irfan et al., 2021).

Ableitung. Da diese Fähigkeit das selbstständige Managen von Projekten voraussetzt, wird sie unter entsprechenden Umständen ins Anforderungsprofil aufgenommen. Dies wird in Tabelle C 40 ersichtlich.

Tabelle C 40*Ableitungsregel für Projekt- und Eventplanungsfähigkeit*

Skala	Instrument	Stufe	Wert	Arbeitsauftrag umfasst...	Entscheidung
DIA 1.1	DIA	C oder D		Koordination von Projekten oder Events	1 von 1 = <input checked="" type="checkbox"/>
A7.2	TAG-MA	Mind. C	≥ 3	moderate inhaltliche Freiheitsgrade	M (DA) ≥ 3,5
A7.3	TAG-MA	Mind. D	≥ 4	hohe Entscheidungsmöglichkeiten	
O4.1	TAG-MA	D oder E oder F		Verantwortung für Menschen, die Aufträge anderer oder Sachwerte	2 von 2 = ✓

Ambiguitätstoleranz und kritisches Hinterfragen. Menschen die Toleranz gegenüber Ambiguität sind, können gut mit Mehrdeutigkeit und Unsicherheit umgehen. Inwieweit Menschen dazu in der Lage sind, verschiedene Interpretationen von Informationen zu akzeptieren, ohne dabei stressbedingte negative Emotionen zu erfahren, wird von diesem Eigenschaftsmerkmal beeinflusst. Es handelt sich um ein spezifisches Denkmuster, welches beeinflusst, wie eine Person mit Konflikten und Problemen umgeht. Das kann Auswirkungen auf die Fähigkeit haben, kreative Lösungen zu finden und erfolgreich mit anderen zusammenzuarbeiten (Wirtz, 2021).

Positive Indikatoren (vgl. Grandke, 1998; Wirtz, 2021)

- begegnet unklaren Situationen und Ambiguitäten offen und positiv, sieht in Problemen spannende Herausforderungen und bewahrt auch in Konfliktsituationen die Ruhe
- hinterfragt aktiv unsichere Informationen, sucht nach zweiten Meinungen und bleibt bei Zweifeln kritisch, um sicherzustellen, dass Entscheidungen auf einer soliden Informationsgrundlage basieren
- zeigt sich erfahren im Umgang mit Situationen, die wenig Struktur und viel Freiheit bieten, und geht souverän mit Unsicherheiten sowie Interessenskonflikten um
- führt bei Unklarheit eine effektive Suche nach Informationen durch, indem klar definiert wird, welche Informationen benötigt werden, und das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Informationssuche stets berücksichtigt wird

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Die Fähigkeit *Ambiguität zu tolerieren* unterscheidet sich signifikant zwischen traditionellen Medizinstudierenden und Studierenden (MD/MBA), die Leitungspositionen im Gesundheitswesen anstreben (Sherrill, 2001).

Ableitung. Diese Fähigkeit ist besonders hilfreich in unsicheren und komplexen Arbeitsbedingungen und kann über folgende Ableitungsregel bestimmt werden (siehe Tabelle C 41).

Tabelle C 41*Ableitungsregel für Ambiguitätstoleranz*

Skala	Instrument	Stufe	Arbeitsauftrag umfasst...	Entscheidung
A7.3	TAG-MA	F	unsichere Entscheidungen	
A7.3.1	TAG-MA	C	Entscheidungsfindung ohne benötigte Informationen	3 von 3 = <input checked="" type="checkbox"/>
A7.5	TAG-MA	By	Beurteilung komplexer Zustände nach selbst zu findenden Regeln	

A7.3.1	TAG-MA	E	persönliche Verantwortungszuschreibung in Bezug auf die Folgen von Entscheidungen	1 von 1 = ✓

Personalauswahl. Ambiguitätstoleranz kann mittels Persönlichkeitsfragebögen, wie der *deutschen Kurzskala zur Erfassung des Bedürfnisses nach kognitiver Geschlossenheit* (Schlink & Walther, 2007).

Umgang mit vielen Regeln und wenig Freiheitsgraden. Regeltreue Menschen befolgen Abmachungen und Vorschriften gewissenhaft, auch wenn sie diese nicht verstehen oder vertreten können (Obermann & Solga, 2018).

Positive Indikatoren (vgl. Obermann & Solga, 2018)

- befolgt stets vorgegebene Regeln und Richtlinien, selbst wenn deren Sinn nicht vollständig verstanden wird, und zeigt damit ein hohes Maß an Zuverlässigkeit
- arbeitet konsequent nach festgelegten Regeln und Vereinbarungen und gewährleistet so eine gleichbleibend hohe Qualität der Arbeitsergebnisse
- zeigt Engagement und Fleiß auch bei der Ausführung wiederholender Aufgaben, indem eine positive Einstellung zu weniger komplexen und stark strukturierten Tätigkeiten bewahrt wird

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Menschen die in bürokratischen Berufen mit geringen Tätigkeitsspielräume, wie der Polizei oder Sozialarbeit tätig sind, zeichnen sich hingegen häufig durch eine *stabile regeltreue Identität* aus (Oberfield, 2010).

Ableitung. Da diese Arbeitsbedingung unter Umständen einen Demotivationsfaktor darstellt, sollte das Wissen oder die Erfahrung bezüglich dieser Umstände Teil der Personalauswahl sein. In der sequenziell konjunktiven Ableitungsregel wurden Arbeitsmerkmale miteinander kombiniert, welche den Umgang mit vielen Regeln erfordern (siehe Tabelle C 42).

Tabelle C 42*Ableitungsregel für Umgang mit vielen Regeln und wenig Freiheitsgraden*

Skala	Instrument	Stufe	Wert	Arbeitsauftrag umfasst...	Entscheidung
A7.2	TAG-MA	Höchste ns B	≤ 2	sehr geringe inhaltliche Freiheitsgrade	M ≤ 2,5 = <input checked="" type="checkbox"/>
A7.3	TAG-MA	Höchste ns C	≤ 3	geringe Entscheidungsmöglichkeiten	
DIA4.2	DIA	6		Koordination der eigenen Aufgaben durch Technik, Software oder ausgelagerte Abteilung	1 von 2 = ✓
O4.2	TAG-MA	A oder B		(keine) Verantwortung für Zwischenergebnisse	

Personalauswahl. Das Merkmal kann mittels biografischer oder situativer Fragen, (z.B. *Wie würden Sie sich fühlen, wenn eine Maschine den Großteil Ihrer Arbeit übernimmt?*, Obermann & Solga, 2018) erfasst werden.

Fähigkeiten und Fertigkeiten im Umgang mit Arbeitsintensität. Ein Arbeitsmerkmal, dass Regulationsvorgänge stören bzw. erschweren kann, ist die Arbeitsintensität (Rau & Göllner, 2018). Sie stellt eine der zentralen Belastungen der modernen Arbeitswelt dar (Stab & Schulz-Dadaczynski, 2017). Zu hohe objektive Arbeitsintensität führt zu Zeit- und Leistungsdruck und kann durch verschiedene Arbeitsbedingungen (z.B. häufig auftretende Arbeitsspitzen, parallel zu bearbeitende Projekte oder nicht zu schaffende Fristen) ausgelöst werden (Rau & Göllner, 2018). Letztlich entspricht sie einer Funktion aus dem Verhältnis von Arbeitszeit und -menge und dem erforderlichen kognitiven Regulationsniveau zur Aufgabenbewältigung (Mustapha, 2020; Rau & Göllner, 2018). In dieser Arbeit werden die Bedingungen, die potenziell zu einer zu hohen Arbeitsintensität führen können, separat betrachtet, da spezifische Fähigkeiten zur Bewältigung unabhängig von der jeweiligen Ursache nützlich sind.

Widersprüche zwischen Zeit/Menge, Zeit/Qualität oder Zeit/Auftragszielen. Da quantitative Überforderung und das Erleben von Zeit- und Leistungsdruck durch die Unvereinbarkeit von Arbeitsanforderungen entsteht (Rau & Göllner, 2018), kann davon ausgegangen werden, dass permanente Widersprüche zwischen der verfügbaren Arbeitszeit und der geforderten Qualität, Menge oder Anzahl von Auftragszielen zu hoher Arbeitsintensität führt. Tabelle C 43 zeigt die Arbeitsmerkmale, die zu dieser Bedingung kombiniert werden.

Tabelle C 43

Arbeitsmerkmale, die potenziell zu Widersprüchen und hoher Arbeitsintensität führen

Skala	Instrument	Stufe	Arbeitsauftrag umfasst...	Entscheidung
		A oder B oder	gelegentliche Widersprüche	
A8	TAG-MA	D	Zeit/Qualität, Zeit/Menge oder gelegentlich Zeit/Auftragsziele	1 von 1 = <input checked="" type="checkbox"/>
A7.5	TAG-MA	By	Beurteilung komplexer Zustände nach selbst zu findenden Regeln	1 von 1 = ✓
		A oder B oder	permanente Widersprüche	
A8	TAG-MA	D	Zeit/Qualität, Zeit/Menge oder permanent Zeit/Auftragsziele	1 von 1 = ✓

Häufig auftretende Arbeitsspitzen. Arbeitsspitzen, die zu hoher Arbeitsintensität führen, gehen oft mit unzureichender Personalreserve, erhöhter Arbeitszeit, fehlender Erholung und intensivem Arbeitsverhalten einher (Rau & Göllner, 2018). Dieses Arbeitsmerkmal wird durch das Z-AI mittels zwei unabhängiger Skalen erfasst. Eine

analysiert auftragsseitig auftretende Arbeitsspitzen und die andere untersucht Arbeitsspitzen durch die Arbeit mit Kund:innen Patient:innen oder Klient:innen (KPK). In Tabelle C 45 sind die Arbeitsmerkmale aufgeführt die in Verbindung mit vielen Arbeitsspitzen zu (zu) hoher Arbeitsintensität führen können.

Tabelle C 44

Arbeitsmerkmale die potenziell zu vielen Arbeitsspitzen und hoher Arbeitsintensität führen

Skala	Instrument	Stufe	Arbeitsauftrag umfasst...	Entscheidung
AI.2.1	Z-AI	B und (E / F) und G: ja - (1c)	Arbeitsspitzen die eine kurzfristige hohe AI und riskante Arbeitsweise erzeugen können	1 von 2 = ✓
AI.2.1.1	Z-AI	Ax oder Bx	Arbeitsspitzen (durch KPK) die eine kurzfristige hohe AI erzeugen können	

Viele Fristen und damit einhergehender Zeitdruck. Aufgaben mit hoher Zeitbindung, die durch verschiedene Hindernisse (z.B. fehlende Vorarbeiten) nicht in der vorgegebenen Frist geschafft werden können, erzeugen ebenfalls Zeit- und Leistungsdruck. Ähnlich verhält es sich für parallel zu bearbeitende Projekte und Teiltätigkeiten, die nicht in der vorgegebene Zeit zu schaffen sind (Rau & Göllner, 2018). In Tabelle C 45 sind die Arbeitsmerkmale aufgeführt die in Verbindung mit Fristen zu (zu) hoher Arbeitsintensität führen können.

Tabelle C 45

Arbeitsmerkmale die potenziell zu vielen Fristen und hoher Arbeitsintensität führen

Skala	Instrument	Stufe	Arbeitsauftrag umfasst...	Entscheidung
AI.1.1.3	Z-AI	Höchstens 2 (≤ 2)	täglich nicht abgeschlossene Vorarbeiten und Fristen	
AI 2.2	Z-AI	Höchstens 2 (≤ 2)	mehrere befristete Projekte, die Zeitdruck erzeugen	2 von 3 = ✓
AI 2.3	Z-AI	Höchstens 2 (≤ 2)	einige befristete Aufgaben, Multitasking	

Stressende unvorhergesehene Ereignisse mit schnellem Reaktionserfordernis.

Unvorhergesehene Ereignisse können ebenfalls eine (zu) hohe Arbeitsintensität verursachen (Rau & Göllner, 2018), besonders in sehr anspruchsvollen Situationen, wie Notfällen in

Krankenhäusern, bei der Polizei oder Feuerwehr (Perroni et al., 2014; Tommasi et al., 2021).

Tabelle C 46 zeigt die Arbeitsmerkmale, die zu dieser Bedingung kombiniert werden.

Tabelle C 46

Arbeitsmerkmale die potenziell zu unvorhergesehenen Ereignissen und hoher Arbeitsintensität führen

Skala	Instrument	Stufe	Arbeitsauftrag umfasst...	Entscheidung
A5	TAG-MA	A	völlig reaktives Handeln	1 von 1 = <input checked="" type="checkbox"/>
PEPA 1	Zusatz	Ja	herausfordernde/potenziell stressende Ereignisse (z.B. Notfälle)	1 von 1 = ✓

Arbeitsextensivierung. Mehrarbeit, die in der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit nicht geschafft werden kann, stellt einen quantitativen Faktor (zu) hoher Arbeitsintensität dar und resultiert häufig in Überstunden (Kristensen et al., 2004; Rau & Göllner, 2018). Handelt es sich bei den Arbeitsaufträgen um komplexe und kognitiv herausfordernde Aufgaben, führt dies zur langfristigen geistigen Auseinandersetzung mit der Arbeit (Rau & Göllner, 2019). Dadurch Fähigkeiten wie Abgrenzungsfähigkeit oder Distanzierungsfähigkeit umso bedeutsamer. Tabelle C 47 zeigt die nötigen Arbeitsmerkmale um diese Bedingung als gegeben zu betrachten.

Tabelle C 47

Arbeitsmerkmale, die potenziell zu Überstunden und hoher Arbeitsintensität führen

Skala	Instrument	Stufe	Arbeitsauftrag umfasst...	Entscheidung
AI4.1	Z-AI	A	mehr als 8 Stunden Mehrarbeit pro Arbeitswoche (> = 48 Stunden pro Woche)	1 von 2 = ✓
AI4.2	Z-AI	1a	keine Pause	
AI4.1	Z-AI	B oder C	Mehr als 2,5 Stunden Mehrarbeit pro Arbeitsschicht	1 von 2 = <input checked="" type="checkbox"/>
AI4.2	Z-AI	1b	keine oder verkürzte Pause	
A7.5	TAG-MA	By	Beurteilung komplexer Zustände nach selbst zu findenden Regeln	1 von 1 = ✓

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Tätigkeiten die sich durch eine zu hohe Arbeitsintensität auszeichnen, erzeugen negative Beanspruchungsfolgen wie Stress und Erholungsunfähigkeit (Rau & Göllner, 2018; Rau & Göllner, 2019). Dieser Zusammenhang kann durch diverse Fähigkeiten abgemildert werden. Dazu zählen einerseits

Coping Mechanismen, wie die Abgrenzungsfähigkeit, aber auch leistungssteigernde Merkmale wie Beharrlichkeit und Fleiß.

Abgrenzungs- und Distanzierungsfähigkeit. Abgrenzungs- und Distanzierungsfähigkeit beschreibt die Fähigkeit, sich in Abwesenheit vom Arbeitsplatz psychisch von den Arbeitsinhalten zu lösen (Sonntag & Fritz, 2015). Dadurch können aufgebrauchte Ressourcen aufgefüllt und Energie geschöpft werden. Menschen mit dieser Fähigkeit fällt es leicht, Abstand zu den Problemen ihrer Arbeit zu gewinnen (Schaarschmidt, 2006).

Positive Indikatoren (vgl. Schaarschmidt, 2006; Sonntag & Fritz, 2015)

- ist in der Lage, sich mental von der Arbeit zu distanzieren, um Überarbeitung zu vermeiden und das eigene Wohlbefinden zu schützen
- setzt klare Grenzen in Bezug auf Arbeitsbelastung und zwischenmenschliche Anforderungen, respektiert dabei auch die Grenzen anderer, um ein gesundes Gleichgewicht zu wahren
- achtet aktiv auf die eigene Gesundheit und kann Bedürfnisse und Anforderungen in herausfordernden Situationen klar und deutlich artikulieren

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Es zeigt sich, dass *Stressresilienz* (Larrabee et al., 2010), *Work-Life-Balance*, *Coping Mechanismen* und die Fähigkeit *Grenzen zu setzen* (Zander et al., 2010) in intensiven Arbeitstätigkeiten einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit, das Wohlbefinden und die Absicht zu Bleiben haben.

Ableitung. Eine der Arbeitsintensitätsbedingungen genügt, um die Fähigkeit ins Anforderungsprofil aufzunehmen.

Personalauswahl. Neben der Erfassung über Interviewfragen (Obermann & Solga, 2018) können psychodiagnostische Verfahren, wie der AVEM (Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster, Schaarschmidt, 2006) im Rahmen der Eignungsdiagnostik eingesetzt werden.

Beharrlichkeit, Durchhaltevermögen und Fleiß. Beharrlichkeit, Durchhaltevermögen und Fleiß sind Fähigkeitskombinationen, die es einer Person erlauben, sich auf ihre Ziele zu konzentrieren und diese mit großer Willensstärke und Ausdauer zu verfolgen. Diese Eigenschaften ermöglichen es Widerstände, Belastungen und Hindernisse zu überwinden. Dazu gehört die tiefgründige Analyse der Widerstände und der eigenen Handlungsalternativen, um effektive Entscheidungen zu treffen. Die Fähigkeit geht mit Ausdauer und hoher Motivation und Arbeitsengagement einher (Heyse, 2017).

Positive Indikatoren (vgl. Heyse, 2017)

- bringt Aufgaben konsequent zum Abschluss, zeigt Ausdauer und Fleiß bei der Arbeit, auch in Anbetracht von Herausforderungen oder Hindernissen
- behält seinen Standpunkt auch in schwierigen Situationen bei und steht zu seinen Entscheidungen, was eine starke innere Überzeugung und Verlässlichkeit widerspiegelt
- sucht aktiv nach alternativen Lösungswegen bei Nichtgelingen und schafft Abhilfe bei Störungen, was Flexibilität und Zielstrebigkeit zeigt.
- zeigt hohe Selbstmotivation und ist durch das Erreichen von Ergebnissen motiviert, verfolgt Ziele beharrlich, selbst wenn deren Erreichung viel Zeit in Anspruch nimmt und erhebliche Widerstände zu überwinden sind.

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Beharrlichkeit zu zeigen, ist besonders in arbeitsintensiven Arbeitstätigkeiten erforderlich. In solchen Situationen bedarf es einer *effizienten Arbeitsweise* und der *Ausnutzung der gegebenen Arbeitszeit* (Hacker, 1995). Sind zudem grundlegende Tätigkeitsspielräume gegeben, kann das Arbeitsengagement die emotionale Erschöpfung abmildern (Clauss et al., 2021).

Ableitung. Um die Fähigkeit ins Anforderungsprofil aufzunehmen, sollte sichergestellt werden, dass neben Arbeitsintensität grundlegende Tätigkeitsspielräume gegeben sind. Die entsprechende Ableitungsregel ist in Tabelle C 48 dargelegt.

Tabelle C 48

Ableitungsregel für Beharrlichkeit und Durchhaltevermögen

Skala	Stufe	Wert	Arbeitsauftrag umfasst...	Entscheidung
			eine der Bedingungen, die zu hoher Arbeitsintensität führen können	1 von 1 = <input checked="" type="checkbox"/>
A7.2	Mind. C	≥3	moderate inhaltliche Freiheitsgrade	M ≥ 3,5 = ✓
A7.3	Mind. D	≥4	hohe Entscheidungsmöglichkeiten	

Anmerkung. Alle entscheidenden Skalen gehören zum TAG-MA Basismodul.

Personalauswahl. Beharrlichkeit, Durchhaltevermögen und Fleiß können beispielsweise durch das Leistungsmotivationsinventar (LMI, Schuler & Prochaska, 2001) erfasst werden.

Persönlichkeitseigenschaften

Einige Persönlichkeitseigenschaften spielen bei multiplen Ausführungsbedingungen und verschiedensten Arbeitsinhalten eine bedeutende Rolle.

Gewissenhaftigkeit (Sorgfältiger, akkurater, detaillierter Arbeitsstil).

Gewissenhaftigkeit ist eine Persönlichkeitseigenschaft, die sich im Arbeitskontext durch eine disziplinierte Arbeitsweise, ein starkes Pflichtgefühl und Aufgabenbewusstsein sowie eine vertrauenswürdige Arbeitsweise auszeichnet. Ein gewissenhafter Mensch thematisiert Fehler und Probleme, wenn diese die eigene Tätigkeit oder das Unternehmen gefährden (siehe *Probleme und Fehler offen kommunizieren*). Gewissenhafte Menschen halten Richtlinien, Sicherheitsregeln und Termine exakt ein und erfüllen die an sie gestellten Anforderungen (Heyse, 2017).

Positive Indikatoren (vgl. Heyse, 2017)

- arbeitet mit hoher Präzision und Sorgfalt, achtet dabei auf jedes Detail, um fehlerfreie Ergebnisse zu gewährleisten
- nimmt regelmäßige und gründliche Überprüfungen der Arbeitsschritte und -ergebnisse vor, um sicherzustellen, dass alle Aspekte den Qualitätsanforderungen entsprechen
- dokumentiert alle Arbeitsschritte gewissenhaft und hält sich strikt an vorgegebene Regeln und Absprachen, was Zuverlässigkeit und Verbindlichkeit unterstreicht

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Insgesamt stellt

Gewissenhaftigkeit den stärksten nichtkognitive Prädiktor für die berufliche Leistung dar und findet sich in vielen Anforderungsprofilen. Vor allem in Berufen mit geringer bis mittlerer Komplexität und wenn Prüftätigkeiten ausgeführt werden, wirkt sich Gewissenhaftigkeit positiv auf die berufliche Leistung aus (Wilmot & Ones, 2019).

Ableitung. Die Ableitung beruht lediglich auf einem einzelnen Prädiktor und wird in Tabelle C 49 beschrieben.

Tabelle C 49

Ableitungsregel für Gewissenhaftigkeit

Skala	Instrument	Stufe	Arbeitsauftrag umfasst...	Entscheidung
DIA4	DIA	1 oder ja	viele Prüftätigkeiten (z.B. Ergebnisse oder andere Personen müssen oft überprüft oder kontrolliert werden)	1 von 1 = ✓

Personalauswahl. Die Fähigkeit kann durch die sorgfältige Bearbeitung von Aufgabenstellungen während eines Assessment Centers erfasst werden (Obermann, 2018), es

bieten sich aber auch Selbstbeschreibungsbögen, wie die Arbeitsbezogenen Belastbarkeits- und Gewissenhaftigkeitsskalen (ABGS, Moldzio et al., 2019). Außerdem kann die Persönlichkeitseigenschaft mit der entsprechenden Skala des NEO-Fünf-Faktoren-Inventars (NEO-FFI, Borkenau & Ostendorf, 1993) erhoben werden.

Offenheit für Erfahrungen (mit Veränderungen umgehen). Offenheit für Erfahrungen und Veränderungen ist eine Persönlichkeitseigenschaft, die sich im Arbeitskontext durch die Offenheit für neue Ideen und Erfahrungen auszeichnet. Offene Menschen stehen Veränderungen nicht im Weg, sondern wollen sich weiterentwickeln und die aktuelle Situation aktiv verbessern. Menschen mit dieser Eigenschaft zeigen in solchen Situationen meist die kreativsten Leistungen und im über eine hohe psychische Stabilität. Sehen sich offene Menschen mit neuen Bedingungen konfrontiert, sind sie in der Lage, ihre bisherige Herangehensweise anzupassen (Grandke, 1998; Heyse, 2017).

Positive Indikatoren (vgl. Grandke, 1998)

- begrüßt aktiv neue Ideen und Veränderungen und trägt durch eigene Überlegungen und Vorschläge zur kontinuierlichen Weiterentwicklung des Unternehmens bei, immer mit Blick auf die Unternehmensinteressen und Wirtschaftlichkeit
- begreift Veränderungen als Chance für persönliches Wachstum und Lernsituationen, nutzt diese aktiv zur Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit und Fähigkeiten
- entfaltet in für Veränderungen offenen Situationen oft die besten und kreativsten Leistungen, indem innovative Lösungen und Ansätze entwickelt werden
- zeigt eine hohe Bereitschaft, sich auf neue Bedingungen einzustellen und verarbeitet auftretenden Stress positiv mit psychischer Stabilität

Theoretischer/empirischer Bezug zu Arbeitsmerkmalen. Diese Eigenschaft ist mit erfolgreichen Arbeitsplatzwechseln und einem konstruktiven Umgang mit Wandel assoziiert (Nieß & Zacher, 2015).

Ableitung. Für die Ableitung dieser Eigenschaft wird die zusätzliche Veränderungsskala verwandt (siehe Tabelle C 50).

Tabelle C 50

Ableitungsregel für Offenheit für Erfahrungen (mit Veränderungen umgehen)

Skala	Stufe	Instrument	Arbeitstätigkeit...	Entscheidung
	3 oder 4			
PEPA 3	oder	Zusatz	verändert sich zukünftig	1 von 1 = <input checked="" type="checkbox"/>
	5			
PEPA 3 - F	ja	Zusatz	Für neue Herausforderungen sind neue Qualifikationen nötig	1 von 1 = ✓

Personalauswahl. Die Persönlichkeitseigenschaft kann mit der entsprechenden Skala des NEO-Fünf-Faktoren-Inventars (NEO-FFI, Borkenau & Ostendorf, 1993) erfasst werden.

Biografische Fragen zum bisherigen Umgang mit Veränderungen stellen eine ökonomische Alternative dar (Obermann & Solga, 2018)

Anregungen für Interviewfragen und spezifische Personalauswahlverfahren

Fähigkeit	Anregungen für Interviewfragen und Personalauswahlverfahren
Intelligenzniveau	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Test</u> (z.B. Raven Matrizen Test, vgl. Onken, 2013) • <u>Dokumentenanalyse</u> (Zeugnisnote, Abschluss). <p><i>Anmerkung:</i> Bei Tätigkeiten mit geringen Intelligenzanspruch und Bewerber:innen mit durchschnittlichem bis hohem IQ nach Motivation. Dabei kann auf Zweitjob und andere private Herausforderungen eingegangen werden. Die Erwartungshaltungen sollten erfragt und abgeglichen werden (hat Bewerbender eine realistische Vorstellung?)</p> <p>Wichtig: Kognitiv geringen Anspruch der Tätigkeit offen kommunizieren.</p>
Problemlösefähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • <u>AC-Aufgabe</u> (z.B. Escape Room, Exit Game, Was wäre eine Mögliche Maßnahme, um die Verspätung der deutschen Bahn zu verringern?) • <u>Simulation</u> (Lösungsweg kann erfasst werden, Probleme können miteinander vernetzt werden, vgl. Stemmann & Lang, (2014), realitätsnah oder modellbasiert) • <u>Fallstudie</u> (Komplexes Problem lösen, Lösungsweg beschreiben, unternehmensbezogen) • <u>Fact-Finding</u> (Erweiterung der Fallstudie – werden Informationsgeber nach Informationen gefragt?) • <u>Biografische Fragen</u> (z.B. Schildern Sie mir eine Aufgabenstellung, die komplett neu war und für die es keine Vorbilder oder Vorlagen gab!) • <u>Intelligenztest</u> (Der „Analytische Test“; Ostapczuk, Musch & Lieberei, 2010)
Unternehmerisches Denken und Handeln	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Situative Fragen</u> (z.B. Wie würden Sie bei einer Unternehmensgründung vorgehen? Wo würden Sie eine neue Filiale eröffnen und warum? – kennt Konkurrenz usw.,) • <u>Biografische Frage</u> (z.B. Wie sieht ihr langfristiges Ziel im/für das Unternehmen aus? Wann sind Sie zuletzt ein hohes Risiko eingegangen?) • <u>Selbstpräsentation</u> (z.B. Geschäftsmodell, vgl. Watzka (2006)) • <u>Fallstudie</u> (Businessplan bewerten) • <u>Dokumentenanalyse</u> (z.B. BWL studiert) • <u>Persönlichkeitstest</u> (z.B. F-DUP, Watzka, 2006)

Fähigkeit	Anregungen für Interviewfragen und Personalauswahlverfahren
Multitasking Fähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Computergestützte Tests</u> (z.B. SIMKAP) • <u>Spezifische Aufgabe</u> (z.B. Mehrere Aufgaben unter Zeitdruck bearbeiten) • <u>Biografische Fragen</u> (z.B. Wie gehen Sie mit Multitasking Anforderungen um? Wie viele Aufgaben mussten Sie schon Mal gleichzeitig bearbeiten?)
Schnelle Auffassungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Test</u> (z.B. Zahlen-Symbol-Test - ZST; Zahlen-Buchstaben-Test) • <u>Test</u> (z.B. Test d2, Brickenkamp, 2002, Zahlen-Reihenfolge-Test ZRF_20_5, Farb-Wort-Interferenztest) • <u>Arbeitsprobe</u> (Fokus trotz Ablenkungen behalten) • <u>Biografische Fragen</u> (z.B. Wie behalten Sie in stressigen/ablenkenden Situationen den Fokus?)
Fokus, selektive Aufmerksamkeit, Konzentrationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Biografische Fragen</u> (z.B. Was war der letzte Fehler, den Sie begangen haben, wie sind Sie damit umgegangen? Was ist ihre größte Schwäche? Wo sehen Sie sich selbst in 5 Jahren? Welchen Anspruch haben Sie an sich selbst? Haben Sie schon Mal etwas nicht geschafft – woran lag das – wie können Sie das das nächste Mal verhindern?; Schildern Sie mir bitte alle Gelegenheiten aus diesem Jahr, bei denen Sie Kollegen oder andere um ein ehrliches Feedback auch zu weniger positiven Aspekten gebeten haben und Sie etwas damit anfangen konnten!, Berichten Sie mir von Ihrem größten Misserfolg in der vergangenen Position – was haben Sie daraus gelernt?) <p><i>Anmerkung:</i> Wird hier gesunde Selbstkritik deutlich oder sind die anderen immer schuld?</p>
Reflexions- und Kritikfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Biografische Fragen</u> (z.B. Wann mussten Sie zuletzt sehr schnell etwas neu lernen? Wann haben Sie zuletzt auf erarbeitete Sicherheiten oder Privilegien verzichtet, um in einem neuen Feld etwas lernen zu können oder sich einer ganz neuen Erfahrung auszusetzen? Wie lernen Sie für eine Prüfung?) • <u>Situative Fragen</u> (z.B. Stellen Sie sich vor, sie müssen für eine wichtig Prüfung lernen, wie gehen Sie vor?), Arbeitsprobe (Sie haben 30 Minuten Zeit, um sich diesen Stoff anzueignen)
Lernwille und effizientes Lernverhalten	

Fähigkeit	Anregungen für Interviewfragen und Personalauswahlverfahren
Sozialkompetenz	
Klare Kommunikation und Sprechfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Beobachtung im Interview</u> • <u>Spezifische Aufgabe</u> (z.B. Rollenspiel – Mitarbeitergespräch, Beratungsgespräch) • <u>Fact Finding</u> (Wie wird nach Informationen gefragt?)
Probleme und Fehler offen kommunizieren	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Biografische Fragen</u> (z.B. Berichten Sie von einer Situation, in der Sie einem Vorgesetzten oder einem Kollegen ein Problem schildern mussten. Wie gestaltet sich der Kontakt zwischen Ihnen und Ihrem/r Vorgesetzten?) • <u>Spezifische Aufgabe</u> (z.B. Rollenspiel – Problembericht)
Kund:innenfreundlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Biografische Fragen</u> (z.B. Wie gehen Sie mit Beschwerden um? Welche entscheidenden Verbesserungen haben Sie umgesetzt, um Beschwerden in Ihrem Bereich zu minimieren?) • <u>Spezifische Aufgabe</u> (z.B. Rollenspiel - Verkaufsgespräch, Beschwerdegespräch, Verbesserungsvorschlag von Kunden) • <u>Arbeitsprobe</u> (z.B. Rezeptionsarbeit)
Kund:innenorientierung / Servicebereitschaft	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Biografische Fragen</u> (z.B. Was ist zuletzt das größte Lob gewesen, das Sie von Ihren Kunden als Feedback zu Ihrer Leistung erhalten haben? Was unternehmen Sie im Hinblick auf Service- und Kundenorientierung zusätzlich, was eigentlich von Ihrer Aufgabenbeschreibung her oder Ihrem Vorgesetzten gar nicht erwartet wird?)
Networking und Beziehungsaufbau	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Biografische Fragen</u> (z.B. Können Sie mir Ihre externe Vernetzung beschreiben: Politik, Verbände, Interessengruppen, Sport, Persönlichkeiten ... ?; Können Sie mir ein Beispiel dafür nennen, wie Sie sich erfolgreich das Vertrauen eines als wenig zugänglich geltenden Kollegen erworben haben? Können Sie mir ein Beispiel dafür geben, den Kontakt zu einem Kunden intensiviert zu haben?)
Überzeugungsfähigkeit und Verkaufsgeschick	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Biografische Fragen</u> (Schildern Sie mir bitte Ihr größtes Erfolgserlebnis dahingehend, eine ursprünglich skeptische Gruppe durch Ihren Vortrag zu einer Meinungsänderung bewegt zu haben! Beschreiben Sie eine Situation, in der es notwendig war, verschiedene „Stakeholder“, also relevante Personen in der Organisation, für ein Vorhaben zu gewinnen!) • <u>Spezifische Aufgabe</u> (z.B. Rollenspiel – Verkaufsgespräch)

Fähigkeit	Anregungen für Interviewfragen und Personalauswahlverfahren
Verhandlungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Situative Fragen / Simulation</u> (z.B. Stellen Sie sich vor, sie müssen mit einem arabischen Geschäftspartner verhandeln, welche Verhandlungsstrategie wenden Sie an?) • <u>Biografische Fragen</u> (z.B. Bei welchem Verhandlungserfolg sind Sie bisher am ehesten durch Taktik und Planung Ihrer Vorgehensweise zum Ziel gekommen? Was haben Sie genau getan?)
Frustrationstoleranz, Umgang mit Absagen und Ablehnung	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Biografische Frage</u> (z.B. Stichwort Frustrationstoleranz: Im Vertrieb und in Verhandlungen erfahren wir mitunter Rückschläge oder Misserfolge. Demonstrieren Sie mir Ihre Frustrationstoleranz anhand des Beispiels einer großen Niederlage, aus der Sie sich am Ende mit positiver Energie dennoch positiv entwickeln konnten!)
Wettbewerbsfähigkeit und -bereitschaft	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Spezifische Aufgabe</u> (z.B. Rollenspiel – Wettkampfsituation) • <u>Biografische Fragen</u> (z.B. Wie verhalten Sie sich normalerweise in Wettkampfsituationen? Wie gehen Sie mit Niederlagen um?)
Delegationfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Biografische Fragen</u> (z.B. Bitte erläutern Sie, wie Sie Aufgaben an Mitarbeiter delegieren) • <u>Spezifische Aufgabe</u> (z.B. Rollenspiel – Delegation einer Aufgabe) • <u>Postkorbtaufgabe</u> (gibt Aufgaben ab)
Koordinationsfähigkeit und Management von Mitarbeiterressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Biografische Fragen</u> (z.B. Beschreiben Sie uns eine Aufgabe, bei der Sie mehrere Mitarbeiter koordinieren mussten.; Welche Stärken und Schwächen haben ihre aktuellen Mitarbeiter? Bitte denken Sie an ein wichtiges Projekt, das Sie an einen Mitarbeiter delegiert hatten. Wie haben Sie den Aufgabenfortschritt und die Zielerfüllung sichergestellt?) • <u>Postkorbtaufgabe</u> (z.B. erweitert: mehrere Mitarbeitende, auf welche die Aufgaben verteilt werden könnten)
Mitarbeitermotation - Fähigkeit, andere zu motivieren	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Biografische Fragen</u> (z.B. Wie haben Sie in der letzten Woche Ihre Mitarbeiter motiviert, nennen Sie ein konkretes Beispiel; wann haben Sie zuletzt gemerkt, dass ein Mitarbeiter unmotiviert war, wie sind Sie damit umgegangen? Wie motiviert sind Sie selbst?)

Fähigkeit	Anregungen für Interviewfragen und Personalauswahlverfahren
Mitarbeiterentwicklung - Fähigkeit, andere zu entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Biografische Fragen</u> (z.B. Bitte schildern Sie mir Ihre bisher größte Anstrengung darin, Mitarbeiter oder Teams in einem Lernprogramm bzgl. Wissen oder Verhalten weiterzuentwickeln! Wie sind Sie vorgegangen, wer war Ihnen dabei noch behilflich? Stichwort „Empowerment“ – geben Sie mir ein Beispiel dafür, Mitarbeiter ermuntert zu haben, Aufgaben ganz anders zu erledigen, als Sie es selbst bisher getan haben, um diese zu entwickeln?) • <u>Biografische Fragen</u> (z.B. Was war bisher das „härteste“ Feedback, das Sie einem Mitarbeiter vermitteln mussten? Nennen Sie mir bitte ein Beispiel für die unpopulärste Entscheidung, die Sie zu treffen und gegenüber Ihrem Team zu vertreten hatten!) • <u>Spezifische Aufgabe</u> (Rollenspiel – Kritikgespräch z.B. zu spät kommen)
Fähigkeit, Kritik und Feedback zu vermitteln	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Biografische Fragen</u> (z.B. In welchen Sprachen oder Kulturen haben Sie bisher Verhandlungen geführt / Verkaufsgespräche geführt / Präsentationen durchgeführt? Über welche Arbeitserfahrungen verfügen Sie in den Ländern x? Wann hatten Sie schon Gelegenheit, sich zu positionieren, nachdem Sie mitbekommen haben, dass Kollegen untereinander nicht respektvoll miteinander umgegangen sind?) • <u>Biografische Fragen</u> (z.B. Anhand welcher zwei oder drei Begebenheiten in Ihrem bisherigen Berufsleben wurde am deutlichsten sichtbar, dass Sie führen wollen?)
Führungsmotivation	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Situative Fragen</u> (z.B. Wie würden Sie einen Klienten fachlich und persönlich beraten, der sich beruflich weiterentwickeln will?) • <u>Biografische Fragen</u> (z.B. Schildern Sie uns eine Situation, in der Sie einen Kunden/Klienten in dessen Sinne beraten haben, Welche Mitarbeiter früherer beruflicher Tätigkeiten gibt es, die auch heute noch Ihren Rat suchen, auch wenn Sie mittlerweile in einem anderen Umfeld tätig sind?) • <u>Spezifische Aufgabe</u> (z.B. Rollenspiel – Beratungssituation)
Lehrfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Spezifische Aufgabe</u> (z.B. Rollenspiel – einen Sachverhalt erklären)
Mediationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Biografische Fragen</u> (z.B. Berichten Sie von einer Situation, in der Sie zwischen Menschen vermittelt haben.) • <u>Spezifische Aufgabe</u> (z.B. Rollenspiel mit 2 Rollenspieler – Mediation)

Fähigkeit	Anregungen für Interviewfragen und Personalauswahlverfahren
Deeskalationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Biografische Fragen</u> (Schildern Sie eine Gewaltsituation, mit der Sie konfrontiert waren – wie haben Sie sich verhalten?) Schildern Sie uns eine Situation, in der Sie mit einem starken Gefühlsausbruch konfrontiert waren – wie haben Sie sich verhalten?) • <u>Spezifische Aufgabe</u> (z.B. Rollenspiel – Gewaltsituation, mit Gefühlsausbruch umgehen)
Hilfsbereitschaft	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Spezifische Aufgabe</u> (z.B. Rollenspiel – Hilfssituation) • <u>Biografische Fragen</u> (z.B. Ist es Ihnen im Beruf wichtig, helfen zu können? Wenn ja, können Sie kurz ein paar Situationen schildern, die dafür typisch sind? Hilfsbereitschaft gegenüber Kollegen oder Kunden stößt an ihre Grenzen, wenn Erwartungen immer größer werden und sich mit anderen Zielen nicht vereinbaren lassen. Beschreiben Sie mir eine Situation, in der dies der Fall war! Wie altruistisch sind Sie, wenn Sie kein Dankeschön bekommen?) • <u>Spezifische Aufgabe</u> (z.B. Rollenspiel – Kollegengespräch, Videos von Menschen beurteilen, Emotionen von Menschen erkennen, Körpersprache zuordnen können) • <u>Biografische Fragen</u> (z.B. Erinnern Sie sich bitte an eine Situation, in der Sie auf einen Kollegen zugegangen sind, gefragt haben, wie es ihr/ihm geht, und diese/r sich daraufhin mitgeteilt hat! Was war Ihre größte Herausforderung in dem Sinne, einem Kollegen lange und mit viel Einfühlungsvermögen zuzuhören? Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie besonders empathisch waren) • <u>Persönlichkeitsfragebogen</u> (z.B. Empathie, SPF (IRI)) • <u>Situative Fragen</u> (z.B. Wie würden Sie reagieren, wenn Sie einen Mitarbeiter weinen sehen würden?)
Empathie	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Biografische Fragen</u> (z.B. Arbeiten im Team bedeutet häufig auch, eigene Interessen zurückzustellen und Kompromisse einzugehen. Was war zuletzt Ihr größter Beitrag dazu? Was sind die negativen Erfahrungen mit Teamarbeit und Ihre Schlussfolgerungen daraus? Was war der letzte Konflikt in Ihrer Abteilung? Wie sind Sie damit umgegangen? Schildern Sie mir bitte einen Kollegen, mit dem die Zusammenarbeit ursprünglich spannungsgeladen war, diese sich aber durch Ihre Initiative verbessert hat., Berichten Sie von einer Konfliktsituation, die Sie gelöst haben) • <u>Spezifische Aufgabe</u> (z.B. Rollenspiel - Konfliktsituation im Team)
Abstimmungsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft	

Fähigkeit	Anregungen für Interviewfragen und Personalauswahlverfahren
<p>Fähigkeit, eng miteinander zu kooperieren</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Biografische Fragen</u> (z.B. Beschreiben Sie bitte eine Situation in der Sie mit Kolleg:innen wie eine Maschine zusammen funktioniert haben.) • <u>Situative Fragen</u> (z.B. Stellen Sie sich vor, Sie müssten mit Ihren Kollegen an einem gemeinsamen Projekt arbeiten und gemeinsam ein Problem lösen, wie würden Sie vorgehen? Arbeiten Sie lieber allein oder in einem Team? für Lehramtsanwärter:innen: Wie würden Sie Ihre Kolleg:innen in die Unterrichtsgestaltung einbeziehen? Unter welchen Umständen kann ein Team eng und effektiv zusammenarbeiten?) • <u>Spezifische Aufgabe</u> (z.B. Rollenspiel – Lehramt: gemeinsame Unterrichtsstunde planen) • <u>Spezifische Aufgabe</u> (z.B. Gruppendiskussion/Brainstorming, Rollenspiel – Diskussion)
<p>Diskussionsfähigkeit und Sprachgewandtheit</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Spezifische Aufgabe</u> (z.B. Wie gehen Sie in Diskussionen vor?) • <u>Situative Fragen</u> (z.B. Stellen Sie sich vor, Sie würden mit einem Mitarbeiter fachlich diskutieren, welche Argumente würden Sie nutzen?)
<p>Entscheidungsfähigkeit und Entscheidungswille, Initiative zeigen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Biografische Fragen</u> (z.B. Berichten Sie von einer Entscheidung, die Sie treffen mussten; Gründe, Vorgehen, Ergebnisse usw. Berichten Sie mir bitte von einer Situation, bei der Sie entschlossen und gegen Widerstände eine schnelle Entscheidung herbeigeführt haben und sonst Probleme entstanden wären! Es gibt Mimensen, die lieben es, zu planen und zu reden, statt zu handeln. Schildern Sie mir bitte Situationen, in denen Sie genau dieses Gefühl hatten und dann die Dinge selbst in die Hand genommen haben! Gab es eine Situation, in der Sie die Initiative ergriffen haben, wenn ja, welche?) • <u>Fallstudie</u> (Sie werden von Ihrem Vorgesetzten gebeten eine Entscheidung über die Entlassung von Mitarbeitern zu treffen, wie gehen Sie vor?)
<p>Selbstorganisationfähigkeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Postkorbaufgabe</u> • <u>Biografische Fragen</u> (z.B. Berichten Sie von einem eigenständigen Projekt: Wie haben Sie sich dabei selbst organisiert und diszipliniert? Welche Aufgaben prokrastinieren Sie?) • <u>Dokumentenanalyse</u> (Studium abgeschlossen, Abschlussarbeit selbstständig verfasst?)

Fähigkeit	Anregungen für Interviewfragen und Personalauswahlverfahren
Zeitmanagement und Priorisieren	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Postkorbtafel</u> mit hohem Zeitdruck • <u>Situative Fragen</u> (z.B. Was denken Sie, wie viel Zeit würden diese Aufgaben einnehmen? Was kann dazwischenkommen?) • <u>Biografische Fragen</u> (z.B. Wie lange dauern Aufgaben an einem typischen Arbeitstag? Wie priorisieren Sie gleich gewichtete Aufgaben?)
Projekt- und Eventplanungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Situative Fragen</u> (z.B. Wie würden Sie folgendes Event planen?) • <u>Biografische Fragen</u> (z.B. Berichten Sie von der Planung eines Events. Bitte nennen Sie mir kurz Ihre fünf wichtigsten Projekte, bei denen Sie Projektleiter waren. Können Sie jeweils die wichtigsten Bewertungsparameter durchgehen (z. B. in-time, in-budget) und die Erfolge bewerten? Was war im Hinblick auf Größe, Dauer oder Budgetverantwortung Ihr bisher herausforderndstes Projekt? Was waren hier Ihre wesentlichen Impulse? Wie wurde es von den (internen/externen) Kunden bewertet?) • <u>AC-Aufgabe</u> (z.B. Erstellen Sie eine Checkliste für die Planung einer Klassenfahrt) • <u>Fragebogen zur Selbsteinschätzung der Planungsfähigkeit</u> (vgl. Wittich, 2012)
Ambiguitätstoleranz und kritisches Hinterfragen	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Biografische Fragen</u> (z.B. Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie etwas kritisch hinterfragt haben. Berichten Sie über eine Aufgabenstellung, bei der Ihnen wesentliche Ziele oder Informationen gefehlt haben, es jedoch gleichzeitig einen definierten Endtermin gab! Wann haben sie das letzte Mal ihre/n Vorgesetzte/n nach einer Information gefragt, die Ihnen bei der Bearbeitung einer Aufgabe geholfen hat? Wie geben Sie Informationen an Ihre Mitarbeiter weiter?) • <u>Fallstudie</u> (Unsichere Situation vorgeben - Vorgehen erfassen, Aufgabe mit zu wenig Informationen vorgeben, muss sich die Informationen aktiv einholen, muss die Fragen klar an jemanden formulieren) • <u>Situative Fragen</u> (z.B. Stellen Sie sich vor, ihr Vorgesetzter erteilt folgende Anweisung [...], die Sie nicht verstehen, wie gehen Sie vor?)

Fähigkeit	Anregungen für Interviewfragen und Personalauswahlverfahren
<p>Umgang mit vielen Regeln und wenig Freiheitsgraden</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Biografische Fragen</u> (z.B. Manchmal halten wir uns an Vorgaben oder Regeln, obwohl uns diese innerlich „gegen den Strich“ gehen. Bitte erinnern Sie sich an ein Beispiel dafür! (Anmerkung: Wie unzumutbar waren diese Vorgaben/Regeln)? Sind Sie ein korrekter Mensch? Wenn ja, was wären drei Beispiele für Situationen, in denen Sie sich definitiv korrekter als andere verhalten haben? Wie gehen Sie mit sich wiederholenden Aufgaben um? Berichten Sie mir von einer Zeit, in der Sie hart gearbeitet haben, große Freude hatten und sozusagen im „Flow“ waren. Wie komplex sind ihre aktuellen Aufgaben? Wie gehen Sie damit um, wenn Aufgaben weniger komplex sind? Haben Sie Erfahrung damit, Ihre Aufgabe in Verbindung mit einer Maschine zu erledigen) • <u>Situative Fragen</u> (z.B. Wie würden Sie sich fühlen, wenn eine Maschine den Großteil Ihrer Arbeit übernimmt?) • <u>Biografische Fragen</u> (z.B. Was unternehmen Sie, um gesundheitlich, körperlich und mental fit zu bleiben? Welche privaten Interessen, Hobbys, Fahrzeiten, Vorstellungen zu Arbeitszeiten, Reiserestriktionen etc. sollten wir kennen, damit wir darauf Rücksicht nehmen und diese einplanen können? Wie trennen Sie zu Hause Arbeit und Privates? Wie distanzieren Sie sich von den Problemen Ihrer Klienten?), • <u>Fragen von Böhm, Baumgärtner, Breier, Götz, & Walther, 2019</u>, (z.B. Wie gut können Sie sich nach der Arbeit von dieser lösen, wenn Sie zuhause arbeiten?).
<p>Abgrenzungs- und Distanzierungsfähigkeit</p>	

Fähigkeit	Anregungen für Interviewfragen und Personalauswahlverfahren
Beharrlichkeit, Durchhaltevermögen und Fleiß	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Biografische Fragen</u> (z.B. Berichten Sie von einer Situation, als Sie hart an einer Aufgabe mit engem Zeitrahmen gearbeitet haben und dann neue Ziele oder Informationen ausgegeben wurden, die die bisherigen Anstrengungen teilweise nutzlos haben werden lassen! Was war eine Aufgabe, bei der Sie trotz Bemühen aufgeben mussten, bevor sie fertig war? Für welches Thema/Projekt waren Sie verantwortlich, gegen das in der Organisation der größte Widerstand bestand? Welche Ziele haben Sie sich für Ihre aktuelle berufliche Aufgabe gesetzt? Was haben Sie bisher getan, um diese zu erreichen? Was war schwierig daran? Was war eine Aufgabe, bei der Sie trotz Bemühen aufgeben mussten, bevor sie fertig war? Wie schaffen Sie es viel Arbeit in zu wenig Zeit zu erledigen? Berichten Sie uns von einer Veränderung, die Ihre Arbeit effizienter gemacht hat. Wie prüfen Sie Handlungsalternativen hinsichtlich ihrer Effizienz? Berichten Sie von einer Situation, als Sie hart an einer Aufgabe mit engem Zeitrahmen gearbeitet haben und dann neue Ziele oder Informationen ausgegeben wurden, die die bisherigen Anstrengungen teilweise nutzlos haben werden lassen!) • <u>spezifische Aufgabe</u> (Postkorb Aufgabe mit wenig Zeit) • <u>Gruppendiskussion</u> (Wie ausdauernd, wie beharrlich zeigt sich der/die Kandidat/in?) • <u>Leistungsmotivationsinventar</u> (LMI) • <u>Situative Fragen</u> (z.B. Wenn jemand Ihnen für Ihre aktuelle Aufgabe vorwerfen würde, dass die Tätigkeiten auch mit viel weniger Ressourcen oder effizienter erledigt werden könnten, anhand welcher bisherigen Initiativen oder Benchmarks könnten Sie dies ausräumen?) • <u>Spezifische Aufgabe</u> (z.B. Test korrigieren, Briefe verschicken, kopieren, Exceltabelle bearbeiten) • <u>Persönlichkeitstest</u> (z.B. MPS-F) • <u>Dokumentenanalyse</u> (Wie sorgfältig wurden die Bewerbungsunterlagen erstellt?) • <u>Beobachtung im Interview</u> (z.B. kommt pünktlich, hält sich an Absprachen) • <u>Biografische Fragen</u> (z.B. Beschreiben Sie, wie Sie sich auf ein Gespräch, Meeting vorbereiten, Sind Sie ein ordentlicher Mensch? Wenn ja, woran könnten wir dies aktuell bei Ihnen erkennen? (Anmerkung: Schuhe, Kleidung, Frisur, Körperpflege, Tasche, Unterlagen., Stichwort Perfektionsstreben – wenn Sie sich mit Ihren Kollegen vergleichen, wann ziehen Sie nochmals eine neue Qualitätsschleife, wenn andere die Aufgabe schon als beendet erklären?)
Gewissenhaftigkeit (Sorgfältiger, akkurater, detaillierter Arbeitsstil)	

Fähigkeit	Anregungen für Interviewfragen und Personalauswahlverfahren
<p>Offenheit für Erfahrungen (mit Veränderungen umgehen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Biografische Fragen</u> (z.B. Wenn Sie sich mit Ihren Kollegen vergleichen, wie nehmen Sie Gestaltungs- und Veränderungsvorschläge auf, die über Ihren direkten Arbeitsplatz hinausgehen? Wenn Sie Ihren aktuellen Job damit vergleichen, wie Sie ihn ursprünglich übernommen hatten. Was sind solche Unterschiede, die aufzeigen, was Sie alles verändert und gestaltet haben? Bitte berichten Sie, in welcher beruflichen Situation Sie bewusst aus Ihrer bisherigen „Komfortzone“ herausgegangen sind und etwas gänzlich Neues/Unbekanntes gewagt haben! <p><i>Anmerkung:</i> Nachhaken, inwieweit der Schritt tatsächlich aus eigenem Entschluss oder durch ein attraktives Angebot motiviert war.</p>

Eidesstattliche Erklärung

Die vorliegende Dissertationsschrift wurde an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg unter der Betreuung von Frau Prof. Dr. Renate Rau angefertigt. Hiermit erkläre ich, Lea Besser, an Eides statt, dass ich diese Dissertationsschrift ohne unzulässige Hilfe Dritter sowie ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel, eigenständig angefertigt habe. Gedanken, welche aus fremden Quellen direkt oder indirekt entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Zudem versichere ich, dass die Dissertationsschrift weder im Inland noch im Ausland in gleicher oder ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt wurde.

Ort, Datum

Unterschrift