

Bergische Universität Wuppertal  
Fachbereich B: Wirtschaftswissenschaft

**Kompetenz, Persönlichkeit und Berufserfolg  
in Zeiten organisationalen Wandels**

Inaugural-Dissertation  
zur Erlangung des Grades  
eines Doktors der Philosophie

vorgelegt von  
Susanne Klimesch

aus  
Düsseldorf

Wuppertal, 2009

Diese Dissertation kann wie folgt zitiert werden:

urn:nbn:de:hbz:468-20100175

[<http://nbn-resolving.de/urn/resolver.pl?urn=urn%3Anbn%3Ade%3Ahbz%3A468-20100175>]

---

## Danksagung

Die vorliegende Dissertation wurde von Herrn Professor Dr. Rainer Wieland betreut. Für seine fachliche Begleitung und gleichzeitig unkomplizierte Betreuung möchte ich mich ganz herzlich bedanken. Sein Vertrauen und seine Anregungen trugen wesentlich zum Gelingen dieses Vorhabens bei.

Weiter möchte ich meinem ehemaligen Studienkollegen Herrn Prof. Dr. Jarek Krajewski für seine Hilfsbereitschaft und die fachlichen Hinweise im Zusammenhang mit der Methodik und Statistik danken.

Besonders möchte ich mich bei meinem langjährigen Freund Attila Tjiet-Hui Bock für seine wertvolle Unterstützung und der nicht-psychologischen Denkanstöße bedanken.

Nicht zuletzt geht mein ausdrücklicher Dank auch an alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer an der Untersuchung, ohne deren Mitwirkung die Realisierung dieser Arbeit nicht möglich gewesen wäre.

Die Arbeit widme ich meinen Eltern, Hans-Werner und Doris Schmidt, denen ich herzlich für die stete Förderung und Unterstützung meiner Vorhaben danke.

Susanne Klimesch

---

**„Es sind nicht die stärksten, die überleben, nicht die intelligentesten, sondern die, die am schnellsten auf Veränderungen reagieren können.“**

**Charles Darwin (1809 – 1882)**

ABBILDUNGSVERZEICHNIS: .....	III
TABELLENVERZEICHNIS .....	IV
1 EINLEITUNG .....	1
2 THEORETISCHER UND EMPIRISCHER HINTERGRUND.....	5
2.1 Kompetenz .....	6
2.1.1 Begriffsklärung und Bedeutung.....	6
2.1.2 Kompetenzentwicklung: ein arbeitsintegrierter Prozess.....	9
2.1.3 Kompetenzen managen.....	12
2.1.4 Zur Beobachtung und Messung von Kompetenz.....	17
2.1.5 Abschließende Betrachtung .....	24
2.2 Persönlichkeit.....	25
2.2.1 Das Konstrukt Persönlichkeit .....	25
2.2.2 Allgemeine versus Differentielle Persönlichkeitspsychologie.....	26
2.2.3 Persönlichkeit aus Sicht verschiedener psychologischer Schulen.....	27
2.2.4 Traittheoretische Ansätze der Persönlichkeitspsychologie.....	30
2.2.5 Das Fünf-Faktoren-Modell (Big 5) .....	34
2.2.6 Persönlichkeit und Kompetenz .....	36
2.3 Berufserfolg .....	38
2.3.1 Begriffsklärung und Definition von Berufserfolg.....	38
2.3.2 Berufserfolgskriterien .....	39
2.3.3 Zur Erfassung der Berufserfolgskriterien.....	43
2.3.4 Prädiktoren von Berufserfolg .....	46
2.3.5 Berufserfolg und Persönlichkeit.....	48
2.3.6 Berufserfolg und Kompetenz.....	50
2.4 Ziele der Untersuchung.....	52
2.4.1 Fragestellungen.....	53
3 ENTWICKLUNG DES INVENTARS ZUR ERFASSUNG DER BERUFLICHEN KOMPETENZ (I-BEKO).....	55
3.1 Inhalt des Messinstrumentes I-BeKo.....	56
3.1.1 Diagnostischer Ansatz des I-BeKo .....	60
3.1.2 Aufbau des I-BeKo .....	61
3.1.3 Empirische Analysen .....	63
4 METHODE.....	69
4.1 Durchführung der Befragung.....	69
4.2 Die Untersuchungsstichprobe .....	69
4.3 Eingesetzte Messinstrumente .....	70
4.3.1 Skala zur Selbsteinschätzung der Beruflichen Kompetenz.....	71
4.3.2 NEO Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI).....	71
4.3.3 Erfassung von objektiven Berufserfolgskriterien .....	74
4.3.4 Erfassung von subjektiven Berufserfolgskriterien.....	75
5 ERGEBNISSE DER DESKRIPTIVEN STATISTIK .....	78
5.1 Häufigkeit fehlender Wert .....	78
5.2 Beschreibung der Untersuchungsstichprobe .....	78
5.3 Statistische Auswertungen der Fragebögen.....	80
5.4 Statistische Auswertungen der Berufserfolgskriterien.....	83
5.4.1 Subjektive Berufserfolgskriterien im Geschlechtervergleich.....	83

## Inhaltsverzeichnis

---

5.4.2	Subjektive Berufserfolgskriterien im Berufsstatusvergleich .....	84
5.5	Kompetenzprofil I-BeKo vs. Selbsteinschätzung .....	85
6	ERGEBNISSE DER MULTIVARIATEN ANALYSEN .....	87
6.1	Analyse des linearen Zusammenhangs der I-BeKo- und Kompetenzselbsteinschätzungsskalen .....	87
6.2	Analyse des linearen Zusammenhangs der I-BeKo - und NEO-FFI Skalen ...	87
6.3	Analyse der faktoriellen Strukturen der subjektiven Berufserfolgskriterien .	90
6.3.1	Dimensionalität von Zufriedenheitskriterien.....	90
6.3.2	Dimensionalität der subjektiven Wahrnehmung des Berufserfolgs.....	93
6.4	Analyse des Zusammenhangs zwischen den Berufserfolgskriterien und den psychologischen Fragebögen .....	95
6.5	Vorhersage der Berufserfolgfacetten - Regressionsanalysen .....	97
6.5.1	Bruttoeinkommen.....	98
6.5.2	Berufsstatus .....	99
6.5.3	Subjektiv wahrgenommener Berufserfolg .....	101
6.5.4	Stellenbezogene Zufriedenheit .....	102
6.5.5	Umfeldbezogene Zufriedenheit .....	104
6.5.6	Zufriedenheit mit der Karriere .....	105
6.5.7	Zufriedenheit mit dem Entgelt .....	107
6.5.8	Varianzaufklärung durch NEO-FFI und I-BeKo.....	107
6.5.9	Varianzaufklärung durch NEO-FFI und den I-BeKo Facetten .....	111
6.5.10	Varianzaufklärung durch I-BeKo und NEO-FFI.....	111
6.5.11	Varianzaufklärung durch I-BeKo Facetten und NEO-FFI.....	112
6.6	Analyse von Gruppenunterschieden – Diskriminanzanalyse .....	115
6.6.1	Unterscheidung zwischen hoch und wenig Erfolgreichen auf Basis des NEO-FFI .....	115
6.6.2	Unterscheidung zwischen hoch und weniger Erfolgreichen auf Basis der Kompetenzselbsteinschätzungen .....	116
6.6.3	Unterscheidung zwischen hoch und weniger Erfolgreichen auf Basis des I-BeKo .....	117
7	DISKUSSION .....	119
7.1	Einschränkungen der Studie.....	126
7.1.1	Qualität der Daten.....	126
7.1.2	Studiendesign .....	126
7.1.3	Variablen.....	127
8	ZUSAMMENFASSUNG .....	128
9	FAZIT .....	130
9.1	Die Modelle für Kompetenz und Berufserfolg .....	130
9.2	Der Zusammenhang von Kompetenz, Persönlichkeit und Berufserfolg .....	131
10	AUSBLICK .....	132
	LITERATUR .....	134
	ANHANG.....	156

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS:

Abbildung 1: Aufbau des I-BeKo: Meine Tätigkeit erfordert.....	62
Abbildung 2: Aufbau des I-BeKo: Im Allgemeinen.....	62
Abbildung 3: Kompetenzverteilung auf Basis I-BeKo, Mittelwerte.....	68
Abbildung 4: Auszug aus der Selbsteinschätzungsskala zur beruflichen Kompetenz.....	71
Abbildung 5: Skalierung des NEO-FFI.....	73
Abbildung 6: Skala Zufriedenheitseinschätzung.....	75
Abbildung 7: Subjektive Wahrnehmung des beruflichen Erfolgs.....	76
Abbildung 8: Prozentuale Verteilung des Bruttoentgelts.....	79
Abbildung 9: Prozentuale Verteilung Funktionsbereich.....	80
Abbildung 10: Zufriedenheitseinschätzung Bruttoeinkommen im Geschlechtervergleich.....	83
Abbildung 11: Zufriedenheitseinschätzung Zusammenarbeit mit Kollegen im Geschlechtervergleich.....	83
Abbildung 12: Zufriedenheitseinschätzung mit der derzeitigen Position im Berufsstatusvergleich.....	84
Abbildung 13: Subjektive Berufserfolgseinschätzung im Berufsstatusvergleich.....	85
Abbildung 14: Kompetenzausprägung im Vergleich: I-BeKo vs. Subjektive Kompetenz.....	86
Abbildung 15: Screeplot der Zufriedenheitskriterien.....	90
Abbildung 16: Screeplot Dimensionalität der subjektiven Wahrnehmung von Berufserfolg.....	94

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Kompetenzdimensionen und –skalen des I-BeKo.....	61
Tabelle 2: Mittelwerte, Standardabweichungen und Schiefe der Skalen und Dimensionen des I-BeKo.....	63
Tabelle 3: Reliabilitäten für die Dimensionen und die Fähigkeitskonzepte des I-BeKo.....	64
Tabelle 4: Interkorrelationen der Kompetenzkonzepte.....	66
Tabelle 5: Interkorrelationen Kompetenzdimensionen.....	66
Tabelle 6: Kompetenzdimensionen und -facetten im Geschlechtervergleich, T-Test.....	67
Tabelle 7: Interne Konsistenzwerte, Mittelwerte und Standardabweichungen des NEO-FFI.....	80
Tabelle 8: Interne Konsistenzwerte der aggregierten Berufserfolgsskalen, Mittelwerte und Standardabweichungen.....	81
Tabelle 9: Mittelwerte und Standardabweichungen der Berufserfolgskriterien.....	82
Tabelle 10: Interne Interkorrelationen Subjektive Kompetenz und I-BeKo Skalen sowie Korrelationen zwischen I-BeKo und Subjektive Kompetenz.....	88
Tabelle 11: Interne Interkorrelationen der NEO-FFI und I-BeKo Skalen sowie Korrelationen zwischen NEO-FFI und I-BeKo.....	89
Tabelle 12: Übersicht der vier extrahierten Faktoren nach der Rotation mit den sortierten Ladungen sowie die Kommunalitäten der Variablen, die Eigenwerte und die Varianzanteile der rotierten Faktoren.....	91
Tabelle 13: Items 1. Faktor Zufriedenheit mit der Stelle.....	92
Tabelle 14: Items 2. Faktor Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld.....	92
Tabelle 15: Items 3. Faktor Zufriedenheit mit der Karriere.....	93
Tabelle 16: Items 4. Faktor Zufriedenheit mit dem Entgelt.....	93
Tabelle 17: Übersicht des extrahierten Faktors sowie die Kommunalitäten der Variablen, den Eigenwert und den Varianzanteil.....	94
Tabelle 18: Items 1.Faktor Subjektive Wahrnehmung Berufserfolg.....	95
Tabelle 19: Korrelationen zwischen den Berufserfolgskriterien und den Skalen des NEO-FFI sowie des I-BeKo.....	96
Tabelle 20: Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Vorhersage von Bruttoeinkommen: Einschluss Verfahren.....	98
Tabelle 21: Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Vorhersage von Bruttoeinkommen: Schrittweises Vorgehen.....	99
Tabelle 22: Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Vorhersage von Berufsstatus: Einschluss Verfahren.....	99
Tabelle 23: Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Vorhersage von Berufsstatus: Schrittweises Vorgehen.....	100
Tabelle 24: Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Vorhersage von Subjektiv Wahrgenommener Berufserfolg: Einschluss Verfahren.....	101
Tabelle 25: Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Vorhersage von Subjektiv Wahrgenommener Berufserfolg: Schrittweises Vorgehen.....	102

## Tabellenverzeichnis

---

Tabelle 26: Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Vorhersage von Stellenbezogene Zufriedenheit: Einschluss Verfahren.....	102
Tabelle 27: Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Vorhersage von Stellenbezogene Zufriedenheit: Schrittweises Vorgehen.....	103
Tabelle 28: Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Vorhersage von Umfeldbezogene Zufriedenheit: Einschluss Verfahren.....	104
Tabelle 29: Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Vorhersage von Umfeldbezogene Zufriedenheit: Schrittweises Vorgehen.....	105
Tabelle 30: Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Vorhersage von Zufriedenheit mit der Karriere: Einschluss Verfahren.....	105
Tabelle 31: Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Vorhersage von Zufriedenheit mit der Karriere: Schrittweises Vorgehen.....	106
Tabelle 32: Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Vorhersage von Zufriedenheit mit dem Entgelt: Einschluss Verfahren.....	107
Tabelle 33: Hierarchische Regression der Berufserfolgskriterien und NEO-FFI und I-BeKo.....	109
Tabelle 34: Hierarchische Regression der Berufserfolgskriterien und NEO-FFI und I-BeKo Facetten.....	111
Tabelle 35: Hierarchische Regression der Berufserfolgskriterien und des I-BeKo und NEO-FFI.....	113
Tabelle 36: Hierarchische Regression der Berufserfolgskriterien und I-BeKo-Facetten und NEO-FFI- Dimensionen.....	114
Tabelle 37: Nicht-standardisierte Koeffizienten NEO-FFI.....	115
Tabelle 38: Klassifikationstabelle beruflich gering und hoch Erfolgreicher auf Basis des NEO-FFI.....	116
Tabelle 39: Nicht-standardisierte Koeffizienten Kompetenzselbsteinschätzung.....	116
Tabelle 40: Klassifikationstabelle beruflich gering und hoch Erfolgreicher auf Basis der Kompetenzselbsteinschätzung.....	117
Tabelle 41: Nicht-standardisierte Koeffizienten I-BeKo.....	117
Tabelle 42: Klassifikationstabelle beruflich gering und hoch Erfolgreicher auf Basis des I-BeKo.....	118

# 1 EINLEITUNG

Seit den 90er Jahren stehen die Personalabteilungen unter erheblichem Veränderungsdruck: Neben Kostensenkungsprogrammen und einem Ruf nach schlankeren Strukturen wird vom Human Resources Management ein höherer Wertbeitrag bei der Gestaltung und Umsetzung der Unternehmensstrategie gefordert. Längst angekommen ist die Botschaft, dass Mitarbeiter Potenzial und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens bestimmen können. Strategien und Konzepte sind jedoch das eine, das Umsetzen ist etwas anderes: Gilt es doch, die „richtigen“ Führungskräfte und Mitarbeiter für erfolgskritische Jobs verfügbar zu machen und sie für das fit zu machen, was morgen von ihnen gefordert wird.

Dies scheint einfacher gesagt als getan, denn trotz einer überwältigenden Flut an Vorhersagen, Trendanalysen und Szenarien existiert kein gesichertes Wissen über die Zukunft. Branchenübergreifend beträgt der Zeithorizont strategischer Planungen derzeit maximal zwei bis drei Jahre (McKinsey, 2006). Von daher erscheint es kaum möglich, jeden Einzelnen auf das vorzubereiten, was künftig getan werden muss.

In Anbetracht der komplexer werdenden Wirtschaft und einer Veränderungsdynamik, von denen Unternehmen speziell betroffen sind, werden auch Karrierepfade für den Einzelnen immer ungewisser und Arbeitnehmer müssen verstärkt Verantwortung für sich selbst übernehmen und ihre Karrieren selber managen. Diese Abkehr von traditionellen und linearen Berufsverläufen hin zu einem Karriere - „Selbst-Management“ (Kuijpers, Schyns, & Scheerens, 2006) rückt die persönlichen Dispositionen des Einzelnen in den Mittelpunkt des Interesses, die erklären könnten, weshalb manchen Mitarbeitern das „Selbst-Managen“ gelingt, anderen dagegen weniger.

In diesem Zusammenhang werden seit Jahren Kompetenzen diskutiert, die im Wesentlichen Eigenschaften von Personen beschreiben, die für das Bewältigen von berufsrelevanten Aufgaben nützlich sind (Wottawa, 2004). Kompetenzen, auch beschrieben als berufsförderliche Persönlichkeitsmerkmale (Wieland, 2004), befähigen, „mit komplexen, unbestimmten und unvorhergesehenen Situationen selbstorganisiert fertig zu werden“ (Rosenstiel, Pieler, & Glas, 2004). Demnach scheinen Kompetenzen maßgeblich zu beruflichem Erfolg beizutragen (z. B. Campbell & Sommers Luchs, 1997). Untersuchungen, die Aufschluss darüber geben könnten, inwieweit Kompetenzen aktuell zu beruflichem Erfolg beitragen, stehen bislang weitestgehend aus (vgl. Kuijpers, Schyns, & Scheerens, 2006; Boudreaux, 2001; Savickas, 2003).

Berufserfolg ist nicht nur für den Einzelnen und für seine Karriere von großer Bedeutung; erfolgreiche Mitarbeiter tragen erheblich zum Unternehmenserfolg bei (Judge, Higgins, Thoresen, & Barrick, 1999). Berufserfolg wird definiert als die von Individuen während eines Berufslebens angesammelten realen oder

wahrgenommenen Erfolge (Hülshager, Specht, & Spinath, 2006; Judge, Cable, Boudreau, & Bretz, 1995; Judge, Higgings, Thoresen, & Barrick, 1999; Seibert & Kraimer, 1999; Ng, Eby, Sorensen, & Feldman, 2005). Dabei wird meist zwischen objektiven und subjektiven Aspekten des Berufserfolgs unterschieden (vgl. Judge, Higgings, Thoresen, & Barrick, 1999; Ng, Eby, Sorensen, & Feldman, 2005). Objektive Berufserfolgskriterien umfassen messbare Aspekte wie Einkommen und Berufsstatus. Subjektiver Berufserfolg umfasst hingegen die persönliche Beurteilung des bisherigen Berufsverlaufs, und wird allgemein operationalisiert als Zufriedenheit mit der bisherigen Karriere (career satisfaction) oder der Zufriedenheit mit der derzeitigen Arbeit (job satisfaction), (Judge, Higgings, Thoresen, & Barrick, 1999; Judge, Cable, Boudreau, & Bretz, 1995). Untersuchungen bestätigen, dass subjektive und objektive Berufserfolgskriterien lediglich moderat positiv miteinander korrelieren und als relativ unabhängig von einander betrachtet werden können.

Konsequenterweise versucht die Wissenschaft die individuellen und organisatorischen Faktoren zu identifizieren, die zu beruflichem Erfolg beitragen (Judge & Bretz, 1994; Tharenou, Latimer, & Conroy, 1994; Wayne, Liden, Kraimer, & Graf, 1999; Whitely, Dougherty, & Drehler, 1991). Diese Studien zeigten, dass eine Vielzahl demographischer Variablen, wie z.B. Alter, Geschlecht, Familienstatus, einen Einfluss auf Berufserfolg haben. Ebenso tragen der Grad der Schulbildung, die Anzahl der Jahre im Beruf und die Berufsausbildung zur Vorhersage von Berufserfolg bei.

Der Zusammenhang zwischen Berufserfolg und persönlichen Dispositionen ist indessen noch weitgehend unerforscht (Judge, Higgings, Thoresen, & Barrick, 1999; Tharenou, 1997; Seibert & Kraimer, 2001). 1999 berichteten Judge et al. in Meta-Analysen über den Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsvariablen, erhoben mit dem Fünf-Faktoren Modell der Persönlichkeit (Big Five: Neurotizismus, Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Offenheit, Verträglichkeit; Goldberg, 1990), und mit objektivem (extrinsischen) und subjektivem (intrinsischen) beruflichem Erfolg. Diese Studien lieferten einen ersten empirischen Beweis für einen existierenden Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsfaktoren und Aspekten von Berufserfolg. Diese und weitere Studien zur dispositionalen Vorhersage der objektiven und subjektiven Berufserfolgskriterien, bei denen jeweils das Fünf-Faktoren Modell als struktureller Rahmen diente, ergaben, dass insbesondere die Dimensionen Neurotizismus, Gewissenhaftigkeit und Extraversion einen Beitrag zur Vorhersage der verschiedenen Berufserfolgskriterien leisten (Judge, Higgings, Thoresen, & Barrick, 1999; Seibert & Kraimer, 2001).

Forschungsarbeiten (z.B. Barrick & Mount, 1991; Barrick, Mount & Judge, 2001; Salgado, 1997), in denen stets die prädiktive Validität der Big Five der Persönlichkeit für berufliche Leistungskriterien untersucht wurde, trugen maßgeblich dazu bei, das Interesse an Persönlichkeitsvariablen für die Berufseignungsdiagnostik in Wissenschaft und Praxis wieder aufflammen zu lassen.

So wurde denn auch in den letzten Jahren kontrovers diskutiert, anhand welcher Kriterien die Persönlichkeit in der Berufseignungsdiagnostik eingeschätzt werden sollte. Während Ones und Viswesvaran (1996) die Auffassung vertreten, nur breit gefasste Persönlichkeitseigenschaften wie die Dimensionen des Fünf-Faktoren-Modells können relativ breit gefasste Kriteriumsvariablen wie die Arbeitsleistung valide vorhersagen, empfehlen andere Autoren (z.B. Hogan & Roberts, 1996) eher eng gefasste Persönlichkeitsvariablen zu wählen, die in Bezug auf Komplexität und Multidimensionalität mit dem Kriterium vergleichbar sind. In einer Metaanalyse von Schmitt et al. (1984) konnte bestätigt werden, dass Validitätsuntersuchungen, in denen ein explizit konzeptueller Zusammenhang zwischen spezifischen Eigenschaften und dem Erfolgskriterium hergestellt wird, eine bessere prognostische Validität ergaben, als Korrelationen mit Persönlichkeitsskalen eines breit gefassten Verfahrens.

Nach Wottawa (1996) stehen indes im deutschsprachigen Raum „kaum leistungsfähige wirtschaftsbezogene Verfahren“ zur Verfügung. Höft & Schuler (2002) untersuchten, welche Eigenschaften der Big Five berufsbezogen und berufsrelevant sind und sich prinzipiell für eine simulationsorientierte Erfassung eignen. Hossiep und Paschen (1998, 2003) entwickelten das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP), das entgegen der Vielzahl allgemeiner Persönlichkeitstests, die zumeist eine entweder klinische oder grundlagenwissenschaftliche Ausrichtung aufweisen, originär berufsbezogen konzipiert ist.

Darüber hinaus entwickelten Wieland, Grüne, Schmitz und Roth (2001) ein Konzept berufs- und arbeitsbezogener Kompetenz, das die Bereiche Methodenkompetenz, Handlungskompetenz sowie kommunikative und soziale Kompetenz beinhaltet. Im Gegensatz zu allgemeinen die Persönlichkeit erfassenden Verfahren, weist dieses Verfahren aufgrund der originär tätigkeitsnahen bzw. tätigkeitsbezogenen Konzeption einen direkten Bezug zum beruflichen Umfeld auf, womit eine anforderungsnähere Alternative zu der Vielzahl eingesetzter persönlichkeitsdiagnostischer psychologischer Verfahren hinzugefügt werden soll. In Bezug auf die Validität des Verfahrens berichten die Autoren erste zufriedenstellende bis gute Ergebnisse (Wieland, Grüne, Schmitz & Roth; 2001; Wieland, 2002; Wieland, 2004).

Die vorliegende Arbeit will einen Beitrag zur Klärung des Zusammenhangs zwischen Kompetenz, Persönlichkeit und Berufserfolg leisten. Sie verfolgt dabei vier Ziele. Da bislang lediglich auf Seiten der Persönlichkeit elaborierte Modelle wie das Big-Five-Modell zur Verfügung stehen, auf Seiten der beruflichen Kompetenz und des Berufserfolgs eine Systematisierung innerhalb eines umfassenden Modells bisher weitgehend fehlt, soll zum ersten ein in Anlehnung an das Konzept von Wieland et al. (2001), dem Konzept der beruflichen Handlungskompetenz (s. Kapitel 2.1.2) und dem Drei-Ebenen-Modell der Handlungsregulation (Hacker, 1998) ein Kompetenzmodell abgeleitet und ein für den beruflichen Kontext nutzbares und einfach zu handhabbares Diagnoseinstrument (I-BeKo) vorgestellt und untersucht

werden. Zum zweiten wird in Anlehnung an andere Autoren (Dette, Abele, & Renner, 2004; Hülshager, Specht, Spinath, 2006; Judge, Higgins, Thoresen, & Barrick, 1999) ein Modell des Berufserfolgs definiert und untersucht.

Zum dritten soll die prognostische Bedeutung von Kompetenz und Persönlichkeit zur Vorhersage von Berufserfolg untersucht werden und inwieweit das die berufliche Kompetenz einschätzende Verfahren I-BeKo einen höheren Zusammenhang mit Berufserfolg aufweist als das Persönlichkeitseigenschaften breit erfassende Verfahren NEO-FFI. Zum vierten soll analysiert werden auf welche der prädiktiven Variablen sich Gruppenunterschiede zwischen beruflich mehr und weniger erfolgreichen Personen hauptsächlich zurückführen lassen. Die Datenauswertung erfolgt deskriptiv und mit multivariaten Analyseverfahren.

Zwei Aspekte heben diese Untersuchung von anderen Arbeiten ab. Zum ersten wird ein auf Basis psychologischer Theorien umfassendes berufliches Kompetenzmodell vorgestellt, womit einer einheitlichen Modellbildung und, mit der Entwicklung des Inventars zur Erfassung der beruflichen Kompetenz, der psychologischen Diagnostik Rechnung getragen wird.

Zum zweiten wird mit dem Berufserfolg ein weiterer, im Zusammenhang mit Kompetenz und Persönlichkeit, bisher kaum untersuchter Aspekt des Berufslebens einer systematischen Betrachtung unterzogen. Zwar liegen einige Ergebnisse vor, die sich mit dem Zusammenhang von Teilaspekten beruflichen Erfolgs und der Persönlichkeit befassen, nach bisherigem Kenntnisstand der Autorin wurde jedoch bislang keine umfassende Analyse des Zusammenhangs zwischen verschiedenen Berufserfolgskriterien, Persönlichkeit und Kompetenz im Verlauf des Berufslebens vorgenommen.

Die Ergebnisse dieser Untersuchung sollen zudem dazu beitragen, ein an den Bedürfnissen der Personal- und Organisationsentwicklungsabteilungen ausgerichtetes valides Indikatorensystem zur beruflichen Kompetenzeinschätzung und -entwicklung aufzustellen und die Kommunikation zwischen arbeits- und organisationspsychologischer Wissenschaft und deren „Anwendern“, den Unternehmen und den Personalentwicklungsabteilungen, zu verbessern. Letztlich ist die Akzeptanz wissenschaftlicher Verfahren das Ergebnis eines Kommunikationsprozesses, bei dem eine wissenschaftliche „... Innovation auf ihre gesellschaftliche Legitimität geprüft wird“ (Hampel & Renn, 2001).

## 2 THEORETISCHER UND EMPIRISCHER HINTERGRUND

Der theoretische und empirische Teil in **Kapitel 2** dieser Arbeit widmet sich zunächst dem aktuellen Forschungsstand zu „Kompetenz“, „Persönlichkeit“ und „Berufserfolg“. **Abschnitt 1** beschäftigt sich mit dem Begriff und dem Wesen von Kompetenz. Aufgrund der Bedeutung von Kompetenz im organisationalen Kontext werden anschließend Voraussetzungen und Bedingungen für eine Kompetenzentwicklung dargestellt und wesentliche Kompetenzkategorien und –facetten daraus abgeleitet. **Abschnitt 2** betrachtet das Konstrukt „Persönlichkeit“, wobei die Sicht der analytischen, der behavioristischen und der kognitiven Schulen zum Zweck eines elaborierten Verständnisses gegeneinander abgegrenzt werden. Dem folgt ein Überblick über traittheoretisch orientierte Forschungsansätze. Neben den Arbeiten von Guilford, Cattell und Eysenck wird auf den lexikalischen Ansatz der Persönlichkeitspsychologie eingegangen und, darauf aufbauend, auf das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit und dem Messinstrument NEO-FFI. In **Abschnitt 3** wird eine Klärung und Definition des Begriffs „Berufserfolg“ vorgenommen, sowie vertiefend auf die unterschiedlichen Berufserfolgskriterien eingegangen. Anschließend werden empirische Befunde zu Einflussfaktoren auf den Berufserfolg dargestellt, und hiernach in **Abschnitt 4** die Ziele der vorliegenden Untersuchungen erläutert und hieraus Fragestellungen für die Untersuchung abgeleitet.

**Kapitel 3** erläutert das Konzept „Berufliche Kompetenz“ und das Diagnoseinstrument „I-BeKo“ (Instrument zur Erfassung Beruflicher Kompetenz). **Kapitel 4** beschreibt die Methode der Untersuchung. Vorgehen und Stichprobe werden dargestellt und die eingesetzten Messinstrumente vorgestellt. Die Ergebnisse der Analysen werden in **Kapitel 5 und 6** dargestellt. Zunächst werden die deskriptiven Befunde und danach die multivariaten Auswertungen beschrieben. In **Kapitel 7** werden die Ergebnisse diskutiert und vor dem Hintergrund bisheriger Forschung erläutert und bewertet. **Kapitel 8** fasst die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung zusammen und **Kapitel 9** bewertet abschließend ihren Beitrag zur Forschung. **Kapitel 10** gibt einen Ausblick auf zukünftige und weitere Forschungen.

## 2.1 Kompetenz

Etwa 160 000 Zeitschriftenartikel, Monographien und Buchbeiträge zu dem Thema Kompetenz (DIPF, 2005) seit 1996 belegen das große Fachinteresse und spätestens seit der Publikation von Ergebnissen der PISA-Studie (OECD, 2001) ist der Begriff „Kompetenz“ Gegenstand sowohl nationalen als auch internationalen Forschungsinteresses (Frey & Jäger, 2003; Frey, 2004a). Doch so schillernd wie der Kompetenzbegriff sind auch dessen vielfältige Deutungsvarianten. Darüber hinaus werden Begriffe wie Schlüsselqualifikation, Soft Skills, Soziale Kompetenz, Erfahrung, Qualifikation, vielfach synonym verwendet, so dass sich die Unschärfe des Begriffs noch auf weitere Termini ausgeweitet hat (Enggruber & Bleck, 2005; Sarges, 2000). Infolgedessen ist die Definition des Kompetenzbegriffes zum Gegenstand vieler Fachdiskussionen geworden (Maag Merki & Grob, 2005) und in zahlreichen Publikationen wieder zu finden (z.B. Bodensohn, 2005; Wieland, 2004; Bergmann & Pietrzyk; 2000; Franke, 2001; Erpenbeck & Heyse, 1999; Greenspan & Gransfield, 1992; Gaugler, 1987; Schmiel, 1988; Häcker & Stapf, 1998).

### 2.1.1 Begriffsklärung und Bedeutung

Huber (2001) konstatiert eine lange und wechselvolle Geschichte des Kompetenzbegriffs, die bis ins 13. Jahrhundert zurückverfolgt werden kann (Erpenbeck & Rosenstiel, 2003). Der lateinische Begriff *competentia* aus dem 17. Jahrhundert stammt von dem Verb *competere* ab, der als zusammenlangen, zusammentreffen, stimmen, entsprechen (Duden, 1996; 1997), verstanden werden kann. Die römischen Rechtsgelehrten gebrauchten das Adjektiv *competens* im Sinne von Befugnis, ein Wortverständnis, das wir auch heute noch wiederfinden, wenn z.B. eine Führungskraft über das Recht verfügt, Vertragsdokumente zu unterzeichnen.

White (1959) führte den Kompetenzbegriff in die Motivationspsychologie ein, wo er Ergebnisse von Entwicklungen grundlegender Fähigkeiten bezeichnet, die weder genetisch angeboren noch das Produkt von Reifungsprozessen sind, sondern vom Individuum eigenständig hervorgebracht wurden. Kompetenz nach White ist eine Voraussetzung von Performanz, die das Individuum auf Grund von selbst - motivierter Interaktion mit seiner Umwelt herausbildet.

Im Bereich des Personalmanagements war es David McClelland (1973), der als einer der Ersten auf die Wichtigkeit von Kompetenzen im beruflichen Kontext hinwies, die weit über die der Intelligenz hinausgehen. In seinem einflussreichen Artikel forderte er, statt der Intelligenz Kompetenz zu erfassen. Kompetenzen (*competencies*) wurden von ihm als Wissensstrukturen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Persönlichkeitsdispositionen verstanden, als innere, unbeobachtbare Voraussetzungen einer Person, die nur anhand der Performanz, der Anwendung

und des Gebrauchs von Kompetenz, sichtbar werden. Er ging davon aus, dass Kompetenzen in direkter Beziehung zu Verhalten oder wichtigen Lebensereignissen stehen. Maßgeblich durch McClelland beeinflusst, führte dann Boyatzis (1980) den Kompetenzbegriff in die Managementwissenschaft und in die praktische Nutzung ein (Rosenstiel & Pieler, 2004).

Kompetenzen stehen im Zusammenhang mit Flexibilität und Veränderlichkeit, mit der Notwendigkeit von Problemlösungsprozessen unter Unsicherheit (Berliner Erklärung, 2000) und in Abgrenzung zu den traditionellen Qualifikationen. Galt die Fachqualifikation noch vor wenigen Jahrzehnten als das entscheidende Kriterium für beruflichen Erfolg, spielen heute Persönlichkeitsmerkmale eine zunehmend größer werdende Rolle im Kontext beruflicher Zufriedenheit und beruflichen Erfolgs. So lässt sich auch der Kompetenzbegriff in der Kontrastierung zum Qualifikationsbegriff am Besten darstellen.

### **2.1.1.1 Kompetenz versus Qualifikation**

Qualifikation stellt eine Wissens- und Fertigkeitsdisposition dar, die durch Normierungen und Zertifizierungen erfasst werden kann. Sie wird nicht erst im selbstorganisierten Handeln sichtbar, sondern in normierten und strukturiert abzuarbeitenden Prüfungssituationen. „Diese zertifizierbaren Ergebnisse spiegeln das aktuelle Wissen, die gegenwärtig vorhandenen Fertigkeiten wider. Ob jemand davon ausgehend auch selbstorganisiert wird handeln können, kann durch die Normierung und Zertifizierungen nicht erfasst werden“ (Erpenbeck & Rosenstiel, 2003).

Effizientes Handeln und berufliches Können gehen weit über das in einem Curriculum erworbene explizite Wissen hinaus. Kompetenz zeigt sich im praktischen Können (Bergmann, 2000b; Wieland, 2004; Maag Merki & Grob, 2005), aber Wissen in einer Disziplin ist das notwendige Fundament von Kompetenz (Anderson, 1996, Bergmann, 2000). Kompetenz ist nicht statisch an einem vorher festgelegten Ausbildungsziel orientiert, sondern betont vielmehr die dynamische Komponente, indem die eigenständige, selbstorganisierte Weiterentwicklung von Fähigkeiten in den Vordergrund gestellt wird.

Bergmann (1999) sieht den Mechanismus der Entstehung von Kompetenz in selbst organisierten Lernprozessen, wobei die Selbsterklärung der Zuständigkeit für neue, z.T. noch nicht klar definierte Aufgaben, Ausdruck selbst organisierter Lernprozesse ist.

Selbstorganisations- und Selbstoptimierungsprozesse werden in vielen Beschreibungen von Kompetenz zum Ausdruck gebracht und als ihr wesentliches Merkmal angesehen (Erpenbeck, 1997; Erpenbeck & Heyse, 1996; Erpenbeck &

Rosenstiel, 2003; Sauter, 1994). Kompetenzen stehen in enger Verbindung mit Motivation und Lernen, die sich darin zeigt, dass kompetente Personen sich selbst Ziele setzen, Strategien entwickeln und deren Realisierung erproben, so dass eine ständige Optimierung von Arbeitsmethoden entsteht. Hacker spricht davon (1998), dass Personen, die überdurchschnittliche Leistungen erbringen, auch als Experten bezeichnet werden. Sie charakterisieren sich vor allem dadurch, dass sie eine Aufgaben- bzw. Problemlösung auch bei neuartigen Aufgaben beherrschen (Hacker, 1998). Bergmann (2000a) fasst diese konzeptuellen Überlegungen in einer Kompetenzdefinition zusammen: „Kompetenz bezeichnet die Motivation und Befähigung einer Person zur selbstständigen Weiterentwicklung von Wissen und Können auf einem Gebiet, so dass dabei eine hohe Niveaustufe erreicht wird, die mit Expertise charakterisiert werden kann“.

Diese Qualität von Lernprozessen kann als Kompetenz beschrieben werden (Bergmann & Pietrzyk, 2000) und Kompetenz ist es, was im Zeitalter der Globalisierung den entscheidenden Unterschied zum Erhalten der Wettbewerbsfähigkeit ausmacht (Hossiep & Paschen, 2003; Staudt, 2002; Staudt, Kailer, Kriegesmann, et al., 1997).

So betrachtet reicht berufliche Qualifikation für die Ausübung von Erwerbsarbeit längst nicht mehr aus. Fachliches Wissen veraltet zu schnell, es kann vom Bildungssystem nicht mehr ausreichend bereitgestellt werden. Ständiges Lernen wird erforderlich, um mit der „Entgrenzung der Arbeit“ (Voß, 1998) umgehen zu können. „Die Geschwindigkeit und Dramatik der Transformationsprozesse in vielen Unternehmen verlangen von den beteiligten Führungskräften und Mitarbeitern eine Umstellungsfähigkeit, die weit über das hinausgeht, was bisherige Veränderungen in der Arbeitswelt erfordert haben“ (Hossiep & Paschen, 2003).

Infolgedessen kann von einer allmählichen „Abkehr“ von der Qualifikation und einem herausragenden „Bedeutungszuwachs“ von Kompetenz gesprochen werden.

### **2.1.1.2 Kompetenz als Ressource und Wettbewerbsfaktor**

Schlagworte wie Globalisierung, technologischer Fortschritt und Dienstleistungsgesellschaft beeinflussen maßgebend das wirtschaftliche Geschehen, setzen neue Anforderungen und Herausforderungen für Unternehmen und für den einzelnen Mitarbeiter. Die Globalisierung ermöglicht es zwar den Unternehmen, auch in anderen Märkten Fuß zu fassen, demgegenüber steht allerdings ein Zuwachs an Wettbewerbern. Um diesem Wettbewerbsdruck entgegen zu können wird von Unternehmen eine immer höhere Qualität und Flexibilität ihrer Leistungen und Innovationsfähigkeit gefordert, was zu einer ständig steigenden Komplexität der Aufgaben- und Problemstellungen führt. „Die Zukunft des Wirtschaftsstandorts Deutschland im 21. Jahrhundert hängt entscheidend davon ab, inwieweit es gelingt,

von der Defensive in die Offensive zu kommen und mit Sach- und Dienstleistungsinnovationen Wettbewerbsvorteile zu erzielen, die standortbedingte Nachteile kompensieren. Das setzt aber Kompetenz voraus, neue Felder erschließen und „beackern“ zu können“ (Staudt, Kailer, Kriegesmann, et al., 1997).

Prozessorientierte Arbeitsorganisationen mit dezentralisierten Aufgaben setzen auf Mitarbeiterebene Selbstorganisation und Eigenverantwortung voraus und auf der Unternehmensebene angepasste Rahmenbedingungen (vgl. Geldermann et al., 2005). Die Anforderungen an die Menschen, die in solchen wissensintensiven Unternehmen arbeiten, steigen entsprechend. Sie sind es, die Unternehmensstrategien erfolgreich umsetzen, neue Produkte entwickeln und diese kundenorientiert an den Markt bringen. Ihre Leistungsfähigkeit, Energie, Kreativität und Motivation sind notwendige Voraussetzungen für die Erreichung ambitionierter Ziele und die Gestaltung der unternehmerischen Zukunft.

Nicht zuletzt gilt deshalb die Kompetenz der Mitarbeiter als wichtige Ressource von Organisationen. Die Kenntnis über deren Vorhandensein und Förderung ist eine wichtige Zielgröße des Human Resource Managements (HRM). Hiermit werden integrative Strategien der Personal- und Organisationsentwicklung bezeichnet, mit denen z. B. über die Auswahl von Mitarbeitern und die Gestaltung ihrer Arbeitssituation, verbesserte Bedingungen für das Erreichen der Organisationsziele angestrebt werden (Patrick 1992; Warr, 1994).

### **2.1.2 Kompetenzentwicklung: ein arbeitsintegrierter Prozess**

Die oben erläuterten Charakteristika von Kompetenz lassen Folgerungen für ihre Entwicklung zu. Die Qualifikation als Wissenskomponente dient als Fundament jeder beruflichen Kompetenz (vgl. Anderson, 1996; hier und folgend: Bergmann, 2000a). Dieses Wissen wird durch institutionalisierte Bildung erworben. Auch das Wissen über Fakten und Strategien kann außerhalb des Arbeitsprozesses erfolgen. Die Verzahnung von differenziertem Fachwissen mit konkreten kontextspezifischen Erfahrungen dagegen kann nur im Arbeitskontext stattfinden. Das gilt auch für die selbstverantwortliche Weiterentwicklung des Wissens und Könnens, das letztlich hohe Kompetenz auszeichnet. Motivation ist jedoch auch situationsabhängig. Interessante Arbeitsaufgaben mit ausreichendem Spielraum für eigene Zielsetzungen und Arbeitsmethoden sind erforderlich, die zu einer weiteren Entwicklung der beruflichen Kompetenz motivieren. Auch die Planung der eigenen Berufslaufbahn spielt eine maßgebliche Rolle, da das Ziel der beruflichen Kompetenzentwicklung ein längerfristiges Tätigsein in einem Beruf erfordert. Die positive Bewertung der eigenen beruflichen Ziele ist von daher eine maßgebliche Voraussetzung für die Mobilisierung innerer Ressourcen für Lernen und damit einhergehender Anstrengungen. Nur wenn das Ziel eine gewisse Attraktivität hat, werden Risiken,

überdurchschnittliche Aufwände und Misserfolge in Kauf genommen. Kompetenzentwicklung funktioniert nur, wenn sie für die Person wichtig ist (QUEM Bulletin 3/2001).

Forschungen zur Beziehung zwischen Situation und Kompetenzentwicklung konstatieren einen Zusammenhang zwischen beiden Konstrukten (z.B. Benninghaus, 1987; Kohn, 1976; 1981; Kohn & Schooler, 1969; 1982). Das ist insofern nachvollziehbar, da die „einzelne Person ja in der Organisation nicht isoliert, sondern in ein Gefüge informeller Norm eingebunden ist, die das soziale Sollen und Dürfen bestimmen“ (Rosenstiel, 2004). Wieland (2004) konnte zeigen, dass Kompetenz mit bestimmten Merkmalen der Arbeitssituation kovariiert. Kohn (1985) erläutert, dass die geistige Beweglichkeit durch Selbstbestimmung beim Arbeiten gefördert wird und bemerkt: „Die Auswirkungen der Arbeitsbedingungen auf die Persönlichkeit erreichen eine alles andere als triviale Größenordnung“.

Auch Meissner (1971) fasst in seiner These vom langen Arm der Arbeit Befunde zusammen, die belegen, dass Menschen durch Arbeit geformt werden, durch die Auseinandersetzung mit Aufgaben lernen. So stellte Tough (1971, 1980) in einer Reihe von Überblicksstudien fest, dass etwa 80% des Lernens Erwachsener außerhalb der institutionalisierten Erwachsenenbildung erfolgt, welche mit der aus dem Wasser ragenden Spitze eines Eisbergs vergleichbar sei. Auch Rosenstiel (2004) spricht davon, dass lediglich 20 Prozent von dem, was heute an den Arbeitsplätzen gefordert wird, sich nach Schätzungen durch institutionalisiertes explizites Lernen erwerben lässt; 80 Prozent des Lernens dagegen erfolgen implizit im Prozess der Arbeit und im sozialen Umfeld. Kompetenzentwicklung „findet zum großen Teil im Prozess der Arbeit durch die Auseinandersetzung mit Aufgaben statt“ (Bergmann, B., 2000) und wird nicht als passiver Anpassungsprozess aufgefasst, vielmehr geht das Individuum aktiv mit den veränderten Anforderungen um und erweitert selbstorganisiert seine Kompetenz (Baitsch, 1985). Erpenbeck und Heyse (1999) betrachten in ihrem Ansatz der Kompetenzbiografie die Selbstorganisation als die wesentliche Voraussetzung einer individuellen Kompetenzentwicklung (Erpenbeck & Heyse, 1999). Kompetenzentwicklung ist damit einerseits Reaktion auf notwendige Veränderungen, „andererseits eine wichtige Prozessgröße, die selbst Veränderungen herbeiführt oder sie modifiziert“ (Lang-von Wins, 2003).

Mit Forderungen nach lernförderlicher und persönlichkeitsförderlicher Arbeitsgestaltung (Hacker, 1998; Ulich, 1998) und zur Gestaltung einer Lernkultur in Organisationen (Sonntag, 1996) wird diese Erkenntnis umzusetzen versucht. Frei, Duell und Baitsch (1984) beschreiben in ihrem Modell der Doppelhelix der Kompetenzentwicklung die wechselseitige Bedingung individueller und systemischer Veränderungen. Die Annahme einer Wechselwirkung zwischen Person und Tätigkeit, die durch kognitive, motivationale und emotionale Regulationsprozesse gesteuert wird, ist Grundlage der Handlungsregulationstheorie (Hacker, 1992), die nachfolgend kurz dargestellt wird.

### 2.1.2.1 Grundlage und Darstellung der Handlungsregulationstheorie

Aus der Handlungsregulationstheorie lässt sich die wesentliche Annahme ableiten, dass, wenn die zu erledigende Arbeitsaufgabe das Organisieren und Planen, das Vorbereiten, das Ausführen und das Kontrollieren vollständig umfasst, diese vollständigen Arbeitsaufgaben zu den wichtigsten objektivierbaren Voraussetzungen für arbeitsimmanente Kompetenzentwicklung gehören (Wieland, 2004). Dieses Prinzip der „sequentiell-hierarchisch vollständigen Tätigkeiten“ (Hacker, 1998) wird daher auch als die Idealform für eine wirtschaftlich effiziente und lernförderliche Arbeitsgestaltung angesehen (Hacker, 1998; Volpert, 1987; Wieland, 2004).

Sequentiell vollständig sind Tätigkeiten dann, wenn die Vorbereitung, das Ausführen und die Kontrolle der erzielten Resultate in einer Hand liegen, d.h. keine Trennung von Kopf- und Handarbeit stattfindet (Hacker, 1998; Wieland, 2003). Hierarchisch vollständig sind Arbeitstätigkeiten dann, wenn sie Erfordernisse auf drei Ebenen der psychischen Regulation aufweisen: der intellektuellen, der perzeptiv-begrifflichen und der sensumotorischen Ebene. Dieses Drei-Ebenen-Modell beschreibt hierarchisch-geordnete Niveaus, die jeweils verschieden hohe Anforderungen stellen und wiederum in ein Gesamtsystem, das „Operative Abbildsystem“ (OAS) integriert werden. Das OAS umfasst dabei die Gesamtheit des konkreten Wissens einer Person über die eigene Arbeitstätigkeit, deren Voraussetzungen, Konsequenzen, Folgen möglicher Störungen, Erwartungen an das Verhalten eingebundener Personen und stellt die Grundlage für die Generierung von Aktionsprogrammen, den Plänen. Falsche Abbilder der Realität oder allgemein unzureichendes Wissen über die handlungsbezogenen Bedingungen und Konsequenzen haben zur Folge, dass die Person selbst keine optimalen Regulationsstrukturen und Pläne entwickeln kann.

Vollständige Tätigkeiten gehen einher mit einer hohen Arbeitseffizienz und einer Förderung der Qualifikation des Tätigen. Arbeitsbedingungen, die vollständige Handlungen ermöglichen, werden auch als persönlichkeitsförderlich bezeichnet. Mit Hilfe der persönlichkeitsförderlichen Arbeitsgestaltung wird nach Hacker (1998) nicht nur das persönliche Wohlbefinden erhöht, sondern auch die wirksamsten Leistungsmotive freigesetzt, was wiederum die Steigerung der Arbeitseffektivität zur Folge hat.

Nach der Handlungsregulationstheorie sind also sowohl die Arbeitstätigkeit und die Persönlichkeitsentwicklung, als auch das sichtbare Arbeitsverhalten und deren innere Regulation grundlegend miteinander verbunden. So geht Hacker (1998) davon aus, dass die Arbeitsweise jedes Einzelnen zentrale Eigenschaften der Persönlichkeit aufweist, die diagnostisch von Bedeutung sind: die individualisierte Ausführungsweise liefert ein einzigartiges, charakteristisches Bild des Individuums.

Diese konzeptuellen Überlegungen ermöglichen Schlussfolgerungen auf relevante Kompetenzen für die berufliche Situation. „Viele Unternehmen betiteln bloße

Fertigkeiten und Know-how als Kompetenzen", kritisiert z.B. Erpenbeck (managerSeminare, 2007). Eine Rolle mag dabei spielen, dass das, was in der wissenschaftlichen Kompetenzforschung diskutiert wird, vielen Unternehmen als reichlich praxisfern erscheint. Dabei gilt Kompetenzmanagement heute als unverzichtbar für eine strategisch orientierte Personalarbeit.

### 2.1.3 Kompetenzen managen

Kompetenzmanagement hat seit etwa 10 Jahren hohe Priorität in Unternehmen (vgl. Jochmann, 2007) und ist ein wichtiger Bestandteil des Human Resource Management (HRM), die das Ziel hat „to generate competencies that provide the organization with the right mix of talent to meet existing and future needs“ (Ulrich & Lake, 1990). Allerdings managen bis dato noch längst nicht alle Unternehmen Kompetenzen. Nur etwa ein Drittel von 149 befragten Unternehmen (Fraunhofer Institut IAO, Mühlenhoff + Partner, 2006) klärt, welche Kompetenzen aktuell und in Zukunft gebraucht werden und nur 50% ermitteln Kompetenzen nicht oder nur unregelmäßig. Dabei schaffen erst die regelmäßige Erhebung der Kompetenzen sowie der Vergleich von Soll- und Ist-Profilen die Grundlage für zielgerichtete Fördermaßnahmen und ermöglichen deren Ausrichtung auf die tatsächlichen Business-Bedarfe.

Aber auch die Passung von Person und beruflicher Umwelt, das person-environment-fit, gehören zum Aufgabenbereich des Kompetenzmanagements (vgl. North & Reinhardt, 2003). Dahinter steht der Gedanke, dass Personen sich selbst die berufliche Umwelt suchen, die zu ihnen und ihren Ansprüchen passt. Die organisationspsychologische Erforschung des komplizierten Zusammenhangs zwischen persönlichen Einstellungen und beruflicher Leistung gibt Hinweise darauf, dass persönliche Werte und Ziele für die Organisation durchaus zu beachten sind, da sie als „Anreizwert“ einer Arbeitstätigkeit bezeichnet werden können und „als eine intervenierende Größe für das Lernen und damit für die Entwicklung von Kompetenzen (Lang-von Wins, 2007). Auch für den Kompetenzträger hat die Kenntnis der eigenen Kompetenzen große Bedeutung. Sie kann helfen Fehleinschätzungen der eigenen Leistungsbeurteilung zu vermeiden, was richtungsweisend z.B. für die Karriereplanung ist. Die Gegenüberstellung des Selbst- und des Fremdbildes sollte demzufolge sowohl für das Unternehmen als auch für den Kompetenzträger aufschlussreich sein.

Grundsätzlich steht jedes Unternehmen, das Kompetenzmanagement betreiben will, vor der Frage, ob es ein einziges Kompetenzmodell haben will, das für alle Bereiche im Unternehmen Geltung hat (One-Size-fits-it-all-Modell), oder ob es Modelle für einzelne Unternehmensbereiche, Jobfamilien oder aber spezielle Tätigkeiten (Single-Job-Modelle) bevorzugt. Das HRM präferiert Kompetenzmodelle, die allgemein

übertragbar und für die meisten Tätigkeiten oder Berufe erforderlich sind, während Management Strategien eher den einzigartigen und firmenspezifischen Ansatz betonen (Levy-Leboyer, 1996, zitiert nach Delamare & Winterton, 2005; Stasz, 1997). Dulewicz & Herbert (1992) konnten belegen, dass die für Manager erforderlichen Fähigkeiten klassifizierbar und für verschiedene Branchen generalisiert einsetzbar sind.

Der Vorteil eines bereichs- und positions- übergreifenden Modells ist sicherlich die Vergleichbarkeit über Abteilungsgrenzen hinweg, denn durch die Verwendung einheitlicher Methoden werden die Beurteilungen unterschiedlicher Personen standardisiert. Hierfür müssen erforderliche Kompetenzen zunächst beschrieben und transparent gemacht sowie relevante Methoden zu deren Nutzung, Messung und Entwicklung bereit gestellt werden (vgl. Lawler, 1993). Das heißt, man verschafft sich Klarheit darüber, welche Kompetenzen für das Unternehmen relevant sind und welche voraussichtlich an Bedeutung gewinnen werden. Hiernach wird geklärt, an welchen Verhaltensweisen sich erkennen lässt, dass eine bestimmte Kompetenz vorhanden ist, wonach die generell für die Organisation als wichtig erachteten Kompetenzen in einem Kompetenzmodell aufbereitet werden. In der Regel verfügt ein Kompetenzmodell über vier bis acht Primär- oder Kernkompetenzen und etwa zwölf bis vierundzwanzig Subkompetenzen (Emiliani, 2003). Die HRM- und Führungsinstrumente sollten dann vom Bewerberauswahlverfahren über die Anforderungen für die Position/Stelle und bis hin zu Zielvereinbarungsgesprächen oder möglichen 360-Grad-Feedbacks (hierbei erfolgt eine Beurteilung z. B. durch die Person selbst, durch den Vorgesetzten und durch Kollegen/Mentoren) auf dieses Modell hin ausgerichtet werden. Neben der Schaffung einer „einheitlichen Sprache“ im Unternehmen sorgt ein solches Vorgehen auch dafür, dass Anforderungen und Leistungserwartungen transparent gehalten werden.

Welche Kompetenzen Unternehmen als Orientierungsanker dienen können, soll im nächsten Abschnitt erörtert werden.

### **2.1.3.1 Relevante Kompetenzkategorien / -facetten im beruflichen Kontext**

In Deutschland wurde 1996 der Ansatz der „Handlungskompetenz“ eingeführt. Lag bis dahin der Schwerpunkt des deutschen Bildungssystems auf der Spezifizierung erforderlicher Lerninhalte, so wurde mit Einführung der Handlungskompetenz nun nicht mehr nur der Input (Subjekt), sondern auch der Output (Kompetenz) betrachtet (Straka, 2004). Zunehmend setzt sich eine Einteilung in Fach-, Methoden, Personal-, und Sozialkompetenz durch, die zusammen die Berufliche Handlungskompetenz begründen. In der internationalen Diskussion zu Kompetenz nimmt Deutschland damit eine ganzheitliche Sichtweise ein (hier und folgend: Delamare & Winterton, 2005).

### Exkurs: internationale Diskussion zu Kompetenz – USA, Großbritannien, Frankreich.

Ein kurzer Exkurs auf die Länderdebatte ist insofern relevant, da die nachfolgende Untersuchung in Deutschland statt gefunden hat und von daher eine entsprechende länderdefinitorische Einordnung und Abgrenzung erforderlich erscheint.

*In den USA herrschte bis zum Ende der 90er Jahre zunächst ein ausschließlich verhaltensbasierter Ansatz (maßgeblich geprägt durch McClelland, 1996) (vgl. Boyatzis, 1982; Hay Group et al., 1996; Spencer & Spencer, 1993). Nach McClelland (1976, 1998) umfasst Kompetenz Fähigkeiten und Dispositionen wie Selbstbewusstsein, Selbstregulation, Sozialverhalten. Im Gegensatz zur Intelligenz und Persönlichkeit lassen sich Kompetenzen trainieren und entwickeln (McClelland, 1998). Seit dem Ende der 90er Jahre werden in den USA auch funktionale und personale Aspekte berücksichtigt (Gangani, McLean, & Braden, 2004; Lucia & Lepsinger, 1999; Naquin & Wilson, 2002).*

*Großbritannien nahm in der Kompetenzdebatte gegenüber den USA die umgekehrte Entwicklung und betrachtete zunächst nur funktionale Aspekte und die Fähigkeit zur Erbringung von Leistung (performance; output) (Knasel & Meed, 1994). Erst jüngere Untersuchungen weisen darauf hin, dass sich das englische Kompetenzverständnis um wissens- und verhaltensbasierte Aspekte erweitert hat (Winterton, Parker, McCracken, et al., 2000; Winterton & Winterton, 2002).*

*In Frankreich nimmt der Staat (ANPE: Agence nationale pour l'emploi) eine zentrale Rolle bei der Etablierung des Kompetenzgedankens ein. Dabei wird jedem Bürger das Recht eingeräumt, sich einer Kompetenzmessung zu unterziehen, die der individuellen beruflichen Entwicklung als Basis dienen soll (Joras, 2000; zitiert aus: Delamare & Winterton, 2005). Gemäß Tremblay & Sire (1999; zitiert aus: Delamare & Winterton, 2005) besteht ein Konsens über drei Kompetenzdimensionen: „savoir“ (compétences théoriques), „savoir-faire“ (compétences pratiques) und „savoir-être“ (compétences sociales), wobei es eine Übereinstimmung zwischen den in Großbritannien vorherrschenden funktionalen Kompetenzen und „savoir-faire“ geben soll, sowie zwischen den in den USA vorherrschenden verhaltensorientierten Kompetenzen und „savoir-être“.*

Zusammenfassend zeichnet sich Kompetenz in der internationalen Diskussion als multidimensionales Konstrukt ab, wobei Deutschland den umfassendsten Standpunkt einnimmt. Zunehmend besteht jedoch Einigkeit darüber, dass Kompetenz aus funktionalen, kognitiven, motivationalen und behavioralen Aspekten besteht.

In Anbetracht dieser Komplexität und Mehrdimensionalität erscheint eine Erfassung von Kompetenz in ihrem gesamten Umfang nicht möglich (Kauffeld, 2000). Bernien (1997) postuliert, dass aber gerade die Multidimensionalität und Komplexität dafür spricht, diese durch ein System von Kennziffern und Indikatoren quantitativ zugänglich zu machen und schlägt eine Reduktion der Komplexität vor (vgl. Flasse

& Stieler-Lorenz, 2000). Eine Möglichkeit dazu besteht in der „Aufspaltung der Komplexität in ihre einzelnen Komponenten“ (Bernien, 1997). Kauffeld (2000) verweist in diesem Zusammenhang darauf, dass zunächst zu klären ist, welche Kompetenzdimensionen voneinander abzugrenzen seien.

In der deutschen Literatur findet sich eine Einteilung in vier Kompetenzkategorien am häufigsten (z.B. Bergmann, 2000a; Kauffeld & Grote, 2000, Richter, 2000; Erpenbeck & Heyse, 1999). Erpenbeck und Rosenstiel (2003) schlagen die Kompetenzkategorien Personale Kompetenz (selbstorganisiert und reflexiv mit sich selbst umgehen), Aktivitäts- und Handlungskompetenz (Pläne und Vorhaben auch gegen innere und äußere Widerstände selbstorganisiert durchsetzen), Fachlich-methodische Kompetenz (selbstorganisiert mit Methoden und Inhalten eines Fachgebietes umgehen), Sozial-kommunikative Kompetenz (selbstorganisiert mit anderen Personen in Kommunikation und Kooperation treten) vor.

Bergmann (2000a) zerlegt die berufliche Handlungskompetenz in die Dimensionen Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz. Dieses Konzept umfasst die Kompetenzelemente Wissen, Fähigkeiten und Motive (vgl. Kaufhold, 1996).

Kauffeld (2000) unterscheidet ebenfalls vier Kompetenzkategorien (Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz). Die berufliche Handlungskompetenz umfasst hiernach die Fähigkeit, Probleme und Aufgaben aufgabengemäß, situationsgerecht, zielgerichtet und verantwortungsbewusst zu bewältigen<sup>1</sup>.

Wieland, Grüne, Schmitz & Roth (2001) entwickelten ein Konzept berufs- und arbeitsbezogener Kompetenz, das neben der Methodenkompetenz die Kategorien Handlungs-, Sozial- und Kommunikative Kompetenz enthält<sup>2</sup>. Es umfasst Fähigkeiten auf der Ebene der Planung und der Planausführung sowie Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten zur erfolgreichen Realisierung von Zielen und persönlichen Bedürfnissen in sozialen Interaktionen am Arbeitsplatz, aber auch Fähigkeiten zur Kommunikation, Kooperation und Konfliktbewältigung.

Frey & Balzer (2003a) unterscheiden Sozial- und Methodenkompetenz, die „körperliche und geistige Dispositionen im Sinne von Potenzialen, die eine Person als Voraussetzung benötigt, um anstehende Aufgaben oder Probleme zielorientiert zu lösen, die gefundenen Lösungen zu bewerten und das eigene Repertoire an Handlungsmustern weiterzuentwickeln“.

Die beispielhaft genannten Ansätze der verschiedenen Autoren weisen eine Vielzahl von Ähnlichkeiten auf, hinsichtlich der einzelnen Kompetenzkategorien existieren wiederum sehr heterogene Vorstellungen. Ausschlaggebend dafür sind unterschiedliche theoretische Modelle, die der Explikation der Begriffe zugrunde liegen. Dies soll am Beispiel der Kompetenzkategorie Methodenkompetenz verdeutlicht werden.

---

<sup>1</sup> Eine Übersicht über die Kompetenzkriterien und –facetten findet sich in Kauffeld, 2005.

<sup>2</sup> Eine Übersicht findet sich in Wieland (2004).

Methodenkompetenz umfasst nach Frey & Balzer (2005) die Fähigkeit, „innerhalb eines definierten Sachbereichs denk- und handlungsfähig zu sein“, worunter die Fähigkeiten fallen, „fachgerecht und reflektiert mit Arbeitsgegenständen umzugehen, Arbeitsprozesse zu strukturieren, Wissen und Sachverstand über die Arbeitsgegenstände, Arbeitsbedingungen und Interaktionspartner sowie über individuell und sozial wirksame Arbeitszusammenhänge zu verfügen, diese einzusetzen und ggfs. zu erweitern“.

Bergmann (2000; 1999) versteht unter Methodenkompetenz insbesondere die Fähigkeit, Wissen und Vorgehensweisen, die in einer Situation erworben wurden, zu generalisieren und auf andere Bereiche zu übertragen. Für Rosenstiel (2004) bedeutet Methodenkompetenz, die Disposition, angemessene Wege zur Bewältigung komplexer Probleme selbstorganisiert zu entwickeln und sie sodann im Zuge der Problembewältigung in innovativer Weise einzusetzen.

Diese Betrachtungen machen deutlich, dass es eine einheitliche Auffassung zu dem Begriff der Methodenkompetenz nicht gibt. Insgesamt werden der Methodenkompetenz sowohl Aspekte der Planentwicklung als auch der Planumsetzung zugeordnet (Richter, 2000).

Bezugnehmend auf das Drei-Ebenen-Modell der Handlungsregulation sowie das von Wieland et al. (2001) entwickelte Konzept berufs- und arbeitsbezogener Kompetenz existiert neben der Fähigkeit zur Zielgenerierung und Strategiebildung, die als Methodenkompetenz zusammengefasst werden kann, zudem die „Fähigkeit zur effektiven Bewältigung von Problemen während der Planausführung“, beschrieben als Handlungskompetenz (Wieland, 2004). Nach Funke und Glodowski (1990) sind für die gelungene Umsetzung eines Plans vier Teilleistungen erforderlich, die sie als die Fähigkeit beschreiben, „(1) die Übereinstimmung von Planung und Ausführung zu kontrollieren, (2) eine angemessene Fehlerdiagnostik zu betreiben, (3) Pläne im Falle von Problemen bei ihrer Ausführung zu revidieren und (4) Pläne bei Undurchführbarkeit ganz zu verwerfen“ (Wieland, 2004). Damit umfasst Methodenkompetenz Fähigkeiten auf der Ebene der Planung bzw. Planerstellung, wobei Handlungskompetenz Fähigkeiten auf der Ebene der Planungsausführung beschreibt.

Hieraus leitet sich ab, dass die Berufliche Handlungskompetenz Fachkompetenz, Methoden-, Personalkompetenz und sozial-kommunikative Kompetenz zudem die Handlungskompetenz umfassen sollte (vgl. hierzu auch Erpenbeck & Rosenstiel, (2003).

### 2.1.4 Zur Beobachtung und Messung von Kompetenz

Nachdem in den vorherigen Abschnitten zunächst eine definitorische Eingrenzung des Konstrukts Kompetenz vorgenommen wurde und in der Folge die Voraussetzungen und Bedingungen für Kompetenzentwicklung herausgearbeitet sowie Konzepte der beruflichen Handlungskompetenz erläutert wurden, werden nun die von psychologischer Seite zur Verfügung stehenden Methoden zur Diagnose von Kompetenzen dargestellt. Dabei steht nicht die explizite Beschreibung und Erläuterung aller Erhebungsmethoden im Vordergrund (ausführlich in z. B. Atteslander, 2000; Bortz & Döring, 1995). Vielmehr sollen die für die Kompetenzerfassung zweckmäßigen Methoden betrachtet werden, wobei diese erweitert und miteinander kombiniert werden können (vgl. Friedrich, 1990).

#### 2.1.4.1 Möglichkeiten der Kompetenzdiagnose

Bislang erfolgte die Beurteilung von Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter meist auf den Urteilen der Vorgesetzten. In hunderten von empirischen Untersuchungen konnte allerdings belegt werden, wie anfällig die menschliche Informationsverarbeitung für systematische Verzerrungen und Fehler ist (Kanning, 1999). Hierbei ist beispielhaft der sog. Halo-Effekt (Thorndike, 1920) zu nennen. Der Halo-Effekt liegt vor, wenn bei der Beurteilung einer Person ein Merkmal derart stark in den Vordergrund tritt, dass es andere Personenmerkmale, einem Heiligenschein gleich, überdeckt. Der Halo-Effekt kann zu einer allgemeinen Aufwertung (Heiligenschein-Effekt) oder einer allgemeinen Abwertung (Teufelshörner-Effekt) aufgrund des einen, alles überstrahlenden Merkmals führen. Dennoch erfüllen Beurteilungen von Vorgesetzten wichtige und nicht zu ersetzende Funktionen (Wieland, 2004). Da von der Qualität solcher Personenbeurteilungen die Güte nachfolgender Entscheidungen maßgeblich abhängt (Kanning et al., 2002), gilt es, die Erfahrung der Vorgesetzten zu nutzen und durch wissenschaftliche Methoden der Personaldiagnostik zu ergänzen (Wieland, 2004).

Die wissenschaftlichen Methoden basieren auf der Hoffnung, Kompetenzen wie naturwissenschaftliche Größen definieren zu können, wobei moderne messtheoretische und statistische Verfahren eingesetzt werden (hier und folgend: Erpenbeck und Rosenstiel, 2003). Ziel ist es, Erklärungen für Kompetenz zu finden, um kausale oder statistische Aussagen für künftiges Handeln (von z. B. Arbeitnehmern) voraussagen zu können und „damit Effektivitätseinschätzungen von personalpolitischen Entscheidungen wie von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen zu ermöglichen“. Methodologisch wird hier nach objektiven Kompetenzmessverfahren gesucht. Demgegenüber steht allerdings die Überzeugung, dass eine solche Objektivität für human- und sozialwissenschaftliche Variablen aufgrund des Beobachtungs- (Beobachter-) problems prinzipiell nicht zu erreichen sei, da die Beurteilung „im Auge des Betrachters“ liegt und somit

Auslegungssache, also Interpretation ist. Deshalb wird nach subjektiven Kompetenzeinschätzungs- und beschreibungsverfahren gesucht, die zwar Kompetenzen metrisch einordnen können, aber nicht vorgeben, das Beobachtete objektiv zu erfassen. Hier wird auf die Selbsteinschätzung von Kompetenzen Wert gelegt. Arbeitende können ihre berufliche Handlungskompetenz auf Basis der Kenntnis der eigenen Arbeitssituation selbst einschätzen (Bergmann & Richter, 2002). Dabei haben die Selbst- und Fremdbeurteilung gleich großen Wert. Gemäß Erpenbeck & Rosenstiel (2003) stellt die Sozialforschung heute ein großes „Methodenarsenal“ bereit, um auch durch subjektive Einschätzungen gewonnene Daten verlässlich und perspektivisch nutzen zu können. Empirische Studien und auch Metaanalysen (Harris & Schaubroeck 1988; Mabe & West 1982; Moser, 1999) belegen, dass Selbstbeurteilungen unter bestimmten Voraussetzungen valide Ergebnisse liefern.

Nachfolgend wird auf subjektive und objektive Analysemethoden näher eingegangen. Für eine umfassende Darstellung psychologischer Verfahren, z.B. der Anforderungsanalyse und ihre Auswirkungen für die Kompetenzdiagnose sei an dieser Stelle z. B. auf die Arbeiten von Lang-von Wins (2007) verwiesen.

### *a) Subjektive Analysemethoden*

Hierzu bietet sich ein Ansatz an, der Kompetenzen mittels Selbsteinschätzungen abfragt. Die Möglichkeit der Einbeziehung von Selbsteinschätzungen in das diagnostische Urteil hat vor allem in jüngerer Zeit erhebliche Aufmerksamkeit erfahren (Lang-von Wins, 2003). Insbesondere im Zusammenhang zur Vorbereitung von Personalbeurteilungsgesprächen werden Selbsturteile herangezogen. Unter Selbsteinschätzung wird dabei die Bewertung der eigenen Leistungen verstanden (Randall, Ferguson, & Patterson, 2000) und häufig in Zusammenhang mit Fremdeinschätzungen erhoben, die z.B. von Kollegen, Vorgesetzten oder Kunden abgegeben werden (auch 360° Feedback). Im Fall einer Mitarbeiter/Vorgesetzten Beurteilung gibt der Mitarbeiter sein Selbsturteil noch vor dem des Vorgesetzten ab und macht eigene Entwicklungsempfehlungen. Der Vorgesetzte nimmt hiernach seine Einschätzung vor, gefolgt von einer durch beide Parteien getragene Vereinbarung hinsichtlich weiterer, möglicher Karriereschritte. Generell kann davon ausgegangen werden, dass durch die Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdeinschätzungen die Auseinandersetzung mit den eigenen Kompetenzen gefördert und Lernprozesse angeregt werden (Lang-von Wins, 2003; Yammarino & Atwater, 1997).

Die in den Selbsteinschätzungen geäußerten Überzeugungen können außerdem als Selbstkonzept aufgefasst werden (hier und folgend: Lang-von Wins, 2003). In ihnen kommen „Erwartungen bezüglich der eigenen Leistungsfähigkeit“ in bestimmten Bereichen zum Ausdruck, „die in hohem Maße handlungsleitend wirken“.

Entsprechende Einschätzungen des Kompetenzniveaus beeinflussen sowohl die Wahl von Zielen als auch die kognitive, motivationale Lage bei der Handlungsausführung (vgl. dazu Hacker, 1992). Es geht dabei also um den Aufbau einer internalen Kontrollinstanz der Antriebs- und Ausführungsregulation (Hacker, 1986). Konrad und Traub (1999) sprechen von metakognitiver Kontrolle, ohne die eine Steuerung der eigenen Aktivitäten so wenig denkbar wie eine angemessene Beurteilung der entsprechenden Resultate ist.

Verschiedene Autoren verweisen in diesem Zusammenhang auch auf den hohen diagnostischen Wert einer realistischen Selbsteinschätzung (z.B. Esser, 1998; Randall, Ferguson, & Patterson, 2000). Esser (1998) zitiert als Beleg für diese Ansicht eine Studie von Thornton (1968) die aufzeigen konnte, dass die größten Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdbild spezifischer Kompetenzen bei Führungskräften anzutreffen waren, die als nicht förderungswürdig eingestuft wurden.

Die Selbstbeurteilung setzt jedoch voraus, dass die jeweilige Person sich selbst gut kennt, sich realistisch beobachten und bewerten kann, und sich nicht bewusst besser oder schlechter, oder gar, sich bewusst oder unbewusst im Sinne von sozialer Erwünschtheit beurteilt (Frey & Balzer, 2005).

### **b) Objektive Analysemethoden**

Solch subjektiven Messungen von Kompetenzen stehen Messverfahren gegenüber, die eine direkte Beobachtung von Kompetenzen in „on-the-job“- Situationen ermöglichen. Diesen objektiven Verfahren (z.B. Assessment- oder Development - Center) wird im Allgemeinen eine höhere prognostische Validität zugesprochen (z.B. Frey & Balzer, 2005). Für eine einfache und ökonomische Handhabung sind Verfahren zur Erhebung von Kompetenzen auf Basis von Arbeitsproben und Tätigkeitsbeobachtungen ungeeignet (vgl. Wieland, 2003; Oser, 1997). Weitere objektive Messverfahren, wie z.B. Intelligenztests, scheiden ebenfalls aus, da die darin beinhalteten Items in der Regel rein gar nichts mit der beruflichen Situation zu haben, bzw. mit dem, was die Kompetenz einer Person in einer beruflichen Situation ausmacht (Schuler et al., 1995). Dennoch kann die kognitive Leistungsfähigkeit ähnlich wie Persönlichkeitsmerkmale als Antezedenzien der Kompetenzentwicklung betrachtet werden (hier und folgend: Lang-von Wins, 2007). „Persönlichkeitsmerkmale oder -dispositionen lassen mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit Aussagen darüber zu, wie sich Personen unter bestimmten Umständen verhalten werden, also auch, in welcher Weise sie Gebrauch von ihren Kompetenzen machen bzw. in welchen Situationen sie Kompetenzen entwickeln werden“. Gemäß dem Motto: die Persönlichkeit trägt zum beruflichen Erfolg bei, werden im beruflichen Kontext unter bestimmten Umständen auch Persönlichkeitstests zur Ableitung von Entwicklungsempfehlungen für interne Kandidaten eingesetzt. Der prominenteste Test dürfte der NEO-FFI (deutsch von

Borkenau & Ostendorf, 1993) bzw. der NEO-PI-R (eine umfangreiche Langform, deutsch von Ostendorf & Angleitner, 2001) sein. Große Verbreitung findet aber auch der 16-PF-Test von Raymond B. Cattell (1980; Cattell, Eber, & Tatsuoka, 1970), überarbeitet und übersetzt von Schneewind & Graf (1998). Die Forschungsarbeiten von Cattell et al. geben Hinweis darauf, dass die Persönlichkeitsstruktur in Zusammenhang mit beruflichem Erfolg steht. Erpenbeck & Rosenstiel (2007) „behaupten“ sogar, „sofern sich Persönlichkeit als Selbstorganisationsdispositionen interpretieren lassen, stellen entsprechende Analyseverfahren *Messungen von Kompetenzen* dar“. Allerdings schränken die Autoren ein, „muss stets bewusst bleiben: eine „objektive“ Messung psychosozialer Verhaltensdispositionen ist eine Illusion. Bei allen auf Kompetenzen und Kompetenzentwicklung bezogenen Beurteilungen, Konstrukten und Tests handelt es sich ...stets um eine nur relative Objektivität“ (Erpenbeck & Rosenstiel, 2007).

### c) *Ausgewählte Verfahren der Kompetenzerfassung*

Nachfolgend soll auf einige Verfahren der Kompetenzerfassung kurz eingegangen werden. Diese Auswahl soll keine repräsentative Aussage darstellen, auch können im Rahmen dieser Arbeit nicht alle von Interesse scheinenden Verfahren aufgelistet werden. Vielmehr soll eine exemplarische Darstellung aus der Vielfalt und Unterschiedlichkeit der im Kontext von Kompetenzerfassung verwendeten Verfahren erfolgen, die sich an den weiter oben im Kapitel herausgestellten Merkmalen von Kompetenz und an die bildungspolitischen und wissenschaftlichen Forderungen nach der Herausbildung von beruflicher Handlungskompetenz orientieren und zu denen ausreichend Informationen zugänglich sind.

#### **Selbstkonzept beruflicher Kompetenz (Bergmann, 2003)**

Hierunter subsumieren sich mehrere Einzelverfahren, die aus dem Forschungsprojekt „Individuelle Kompetenzentwicklung durch Lernen im Prozess der Arbeit“ an der TU Dresden sind. Nachfolgend wird auf zwei der Verfahren FASO und PROLÖ eingegangen.

Der Fragebogen FASO wurde von Richter (2000a) und Wardanja (1997) entwickelt und strebt die Erfassung fachlicher und sozialer Kompetenz, möglichst unspezifisch, an. Die Skala Fachkompetenz umfasst „Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse, die für die Bewältigung der konkreten beruflichen Aufgabe notwendig sind. Fachkompetenz bezieht sich somit auf das Wissen und den Umgang mit Arbeitsgeräten wie auch auf das Wissen über effektive Vorgehensweisen“ (Richter, 2000a). Selbstkompetenz erfasst Fähigkeiten im Umgang mit Kollegen und Mitarbeitern, wie Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsbereitschaft, Kompromissbereitschaft. Der Fragebogen ist standardisiert und fordert Personen auf, ihre Kompetenz auf einer sechsstufigen Skala von „trifft zu“ bis „trifft gar nicht zu“ einzuschätzen. Es handelt sich um eine Selbsteinschätzung. Das Verfahren ist

den Autoren gemäß objektiv. Für die Sozialkompetenz wird eine interne Konsistenz  $\alpha = .74$  und für die Fachkompetenz von  $\alpha = .73$  angegeben. Zur Überprüfung der Validität wurden verschiedene Untersuchungen durchgeführt, z. B. wurden die Kompetenzeinschätzungsskalen mit den Skalen des NEO-FFI: Neurotizismus, Extraversion, Offenheit, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, (Borkenau & Ostendorf, 1993) in Bezug gesetzt. Es zeigten sich signifikant negative Zusammenhänge der Skalen mit Neurotizismus, wobei Extraversion und Gewissenhaftigkeit in positivem Zusammenhang mit Fachkompetenz und sozialer Kompetenz stand. Auch korrelierten Verträglichkeit und soziale Kompetenz miteinander (Richter, 2000b).

Der Fragebogen PRÖLO (Richter, 2000a; Uhlemann, 1997) beansprucht die Erfassung von Methodenkompetenz auf zwei Skalen: Methodisches Vorgehen (erfasst das geplante Vorgehen sowie das bewusste Transferverhalten von Gelerntem auf Neues) und Kognitive Fähigkeiten (erfasst das „Wissen um die eigenen Fähigkeiten und um effektive Strategien für Problemlösen“ (Richter, 2000b)). Befragte sollen ihr Handeln in Problemsituationen auf einer sechsstufigen Skala einordnen. Es handelt sich um eine Selbsteinschätzung. Die interne Konsistenz beträgt für Methodisches Vorgehen  $\alpha = .78$  und für Kognitive Kompetenz  $\alpha = .78$ . Zur Bestätigung der Validität des PRÖLO diente das NEO-FFI (Borkenau & Ostendorf, 1993). Es fanden sich negative Zusammenhänge mit der Skala Neurotizismus des NEO-FFI sowie positive Korrelationen mit Extraversion und Gewissenhaftigkeit. Die methodische Kompetenz stand zudem mit Offenheit in einem Zusammenhang (Richter, 2000b).

Arbeitsproben und situative Fragen zur Messung arbeitsplatzbezogener Kompetenzen (Schaper, 2003) orientiert sich an der Einteilung beruflicher Kompetenz in Fach-, Methoden-, Sozial- und Personalkompetenz von Sonntag und Schaper (1999) und erfasst Fähigkeiten und Fertigkeiten im Zuge von Arbeitsproben bei Auszubildenden. Versuchspersonen haben bei der Bearbeitung der Arbeitsproben und Fragen zur Situation Gestaltungsspielräume, wobei die Auswertung kategorisiert erfolgt. Die Kompetenzdimensionen werden mit Aufgaben zur Planungs-, Entscheidungs- und Problemlöseanforderungen erfasst. Die Arbeitsproben sowie die situativen Fragen sollen möglichst störungsfrei an den jeweiligen Arbeitsplätzen der Auszubildenden durchgeführt werden. Es handelt sich um eine Fremd- und Selbstbeurteilung ermittelt durch den Versuchsleiter. Die Autoren sehen Objektivität als gegeben an. Die Reliabilität wurde in Bezug auf die Summenwerte der Bereiche Fach-, Methoden-, Sozialkompetenz ermittelt und ergaben für die Fachkompetenz  $\alpha = .66$ ; für die Methodenkompetenz  $\alpha = .61$  und für die Sozialkompetenz  $\alpha = .64$  (Schaper, 2003). Die inhaltliche Validität wurde bestimmt, indem die Arbeitsproben und situativen Fragen mit den relevanten Anforderungen des Arbeitens und Lernens an den jeweiligen Lernorten abgeglichen wurden.

Das Kasseler Kompetenzraster (Frieling, Kauffeld & Grote, 2000) erfasst die Kompetenzdimensionen Fach-, Methoden-, Sozial und Selbstkompetenz. Es handelt

sich um ein Beobachtungsverfahren und kann auf der Ebene von Individuen, Gruppen und Organisationen eingesetzt werden. Ziel ist es, Stärken und Schwächen von Mitarbeitern zu ermitteln um Entwicklungsbedarfe zu identifizieren und Entwicklungsmaßnahmen abzuleiten (Kauffeld, Grote, & Frieling, 2003). Dabei werden auf der Ebene der Fachkompetenz berufliche Fähigkeiten und Fertigkeiten angesprochen, auf der Ebene der Methodenkompetenz die Fähigkeit „situationsübergreifend und flexibel kognitive Fähigkeiten zum Beispiel zur Problemstrukturierung oder Entscheidungsfindung einzusetzen“ (Kauffeld, 2000). Die Sozialkompetenz erfasst die „Fähigkeit, kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert“ Ziele und Pläne in sozialen Interaktionssituationen erfolgreich zu realisieren oder zu entwickeln“ (Sonntag & Schaper, 1992). Selbstkompetenz zielt auf Fähigkeiten zur Selbsteinschätzung, Selbstwahrnehmung, der bewussten Selbstreflektion, der Bewertung eigener Handlungen sowie der Offenheit und Interesse für Veränderungen (Sonntag & Schaper, 1992). Die Bearbeitung ausgewählter Optimierungsaufgaben erfolgt in Gruppen im Beisein von Beobachtern, wird per Video aufgezeichnet, anschließend protokolliert und durch zwei Personen unabhängig voneinander, anhand der den Kompetenzdimensionen zugeordneten Kriterien, codiert. Dabei spielen lediglich die Äußerungen der Teilnehmer eine Rolle, die den Kompetenzdimensionen zugeordnet werden. Die Entwickler ordnen das KKR den objektiven Verfahren zu und geben interne Konsistenzwerte für die Facetten von  $\alpha = .73$  (Methodenkompetenz), über  $\alpha = .66$  (Fachkompetenz) und  $\alpha = .52$  (Selbstkompetenz) bis zu  $\alpha = .04$  (Sozialkompetenz) an. Die Interrater-Reliabilität liegt für wenig geübte Beurteiler bei  $\alpha = .60$  und für Experten bei  $\alpha = .90$  (Cohens Kappa) (Kauffeld, 2000; Kauffeld, Grote & Frieling, 2003). Zur Validierung des Verfahrens sind ebenfalls verschiedene Untersuchungen durchgeführt worden, die sich auf verschiedene Überlegungen der Autoren beziehen, z. B. wird angenommen, dass fachliche Kompetenz mit Hilfe von Teiltätigkeitslisten erfasst werden kann ( $r = .56$ ;  $p < .05$ ).

Die Kompetenzbiographie (Erpenbeck & Heyse, 1999; 2007) wird als „die qualitative und quantitative Entfaltung menschlicher Handlungskompetenz als komplexes, selbstorganisiertes Netzwerk fachlicher, methodischer, sozialer und personaler Einzelkompetenzen in der stets einzigartigen, lebenslangen real-biographischen Entwicklung“ bezeichnet (Erpenbeck & Heyse, 1999). Das Verfahren erfasst die Fach-, Methoden-, Sozial-, Personal- und Handlungskompetenz, wobei die Handlungskompetenz als „die Dispositionen, die in den vier Kompetenzkategorien erlangten Werte, Erkenntnisse und Verhaltensweisen im beruflichen und im persönlichen Lebensbereich anzuwenden und zielorientiert umzusetzen“ sind, beschrieben werden. Das konkrete Ziel des Verfahrens besteht darin, die Ausgangskompetenz zum Zeitpunkt  $t_1$  retrospektiv zu rekonstruieren, den aktuellen Kompetenzzustand zum Zeitpunkt  $t_2$  zu ermitteln und den Wertewandel zwischen  $t_1$  und  $t_2$  darzustellen (Erpenbeck & Heyse, 1999). Das Verfahren findet in einer Interviewsituation statt, wobei die Versuchsperson von einem Interviewer hinsichtlich der situativen Gegebenheiten ihrer Biographie befragt wird. Es handelt

sich um eine Selbstbeurteilung der Person. Während des Gesprächs füllt der Befragte Erhebungsbögen aus. Hintereinander werden verschiedene Einzelverfahren angewandt: (1) ein Selbstfokussierungsfragebogen (Fragen nach den Stärken des Unternehmens, das die Person leitet bzw. in dem sie arbeitet, sowie Fragen nach eigenen individuellen Stärken), (2) ein selbstfokussiertes Interview (welche Lebensstationen für die Herausbildung von Stärken relevant waren), (3) ein Wertefragebogen (Werteprofil zur Unterscheidung zwischen individuellen, sozialen, politischen Wertvorstellungen), (4) der umfassende Kompetenzfragebogen (die Person schätzt ihre Kompetenz auf einer Skala von -5 bis +5 ein), (5) LIFO® – Lebensorientierungs-Fragebogen (Verfahren um Verhaltensstile und grundlegende Einstellungen quantitativ beschreibbar zu machen; lizenzpflichtiges Verfahren), (6) der Fragebogen zu organisiertem vs. selbstorganisiertem Lernen (erfragt auf welcher Weise die ermittelten Kompetenzen angeeignet wurden) und abschließend, (7) der Unternehmensfragebogen (erfasst freiwillige Umsatz oder Gewinnangaben, um die Daten in einen Unternehmensrahmen zu stellen). Angaben zu Reliabilität und Validität werden nicht gemacht. Die Autoren bemerken, dass die Werte des Kompetenzfragebogens auffällig wenig streuen und wenig negative Ausprägungen vorhanden sind. Die Aussagen stimmen zudem nicht mit denen durch den LIFO® - Fragebogen gemessenen Kompetenzen überein. Die Retest-Reliabilität des LIFO® - Fragebogen nach 6 bis 12 Monaten beträgt  $\alpha = .60$  bis  $\alpha = .68$ . Die Autoren sprechen insgesamt von einer leichten Anwendbarkeit des Verfahrens, das für „die Zielgruppe ausgewiesener Kompetenter ohne Einschränkung geeignet“ ist.

Der Beurteilungsbogen zu sozialen und methodischen Kompetenzen – smk (Frey & Balzer, 2003) erfasst die soziale Kompetenz mit sieben Fähigkeitskonzepten (Selbständigkeit, Verantwortung, Kooperation, Konfliktfähigkeit, Kommunikation, Führung und situationsgerechtes Auftreten) sowie methodische Kompetenz mit fünf Skalen (Analysefähigkeit, Flexibilität, zielorientiertes Handeln, Arbeitstechniken, Reflexivität). Es handelt sich nach Auffassung der Autoren um einen einfach zu handhabbaren Fragebogen zur Selbst- und Fremdeinschätzung von Personen aus unterschiedlichen Arbeitsfeldern und Hierarchieebenen, wobei die Selbstbeurteilung im Vordergrund steht. Die Autoren sind der Auffassung, dass die Person über ihre berufliche Kompetenz selbst am besten Auskunft geben kann. Zur Erfassung der Kompetenzbereiche werden Operationalisierungen vorgenommen, Aussagen zu den Kompetenzdimensionen werden von den Versuchspersonen auf einer sechsstufigen Skala von 1 (trifft gar nicht zu) bis 6 (trifft völlig zu) beurteilt (Frey & Balzer, 2003). Der Fragebogen kann modular eingesetzt werden, so dass nur diejenigen Teile des Verfahrens genutzt werden können, die von Interesse sind. Die Autoren stufen den „smk“ bei ordnungsgemäßer Anwendung als objektiv ein, es liegen Schablonen zur Auswertung vor. Es werden unterschiedliche Angaben zur Reliabilität gemacht, die für die Sozialkompetenz im Bereich zwischen  $\alpha = .75$  und  $\alpha = .80$  liegen und für die Methodenkompetenz zwischen  $\alpha = .72$  und  $\alpha = .82$  (Frey & Balzer, 2003b). Die Kriteriumsvalidität wurde ermittelt, indem die smk-Daten mit dem zu erwartenden Berufserfolg (der mit dem Item „Wie schätzen Sie Ihren zukünftigen Berufserfolg

ein“ operationalisiert wurde) und der Selbstwirksamkeitsskala von Schwarzer (1994) verglichen wurden. Dabei lagen die Korrelationen für den Berufserfolg zwischen  $r = .20$  und  $r = .33$  und für die Selbstwirksamkeitsskala zwischen  $r = .30$  und  $r = .49$  (Frey & Balzer, 2003b).

### 2.1.5 Abschließende Betrachtung

Kompetenz ist eine notwendige Reaktion auf die beschleunigten Veränderungsprozesse in der Arbeitswelt und von essentieller Bedeutung für den persönlichen und den unternehmerischen Erfolg. Soll das „firmenspezifische Wissen, das sogenannte intellektuelle Kapital, tatsächlich in die Bestimmung des Ertragspotenzials einer Firma und in die Personalplanung“ mit einbezogen werden, so müssen „vorhandene Kompetenzen und ihre Entwicklungsmöglichkeiten“ berücksichtigt werden. „Folglich setzt die Bestimmung des intellektuellen Kapitals die Bestimmung von Kompetenz und Kompetenzentwicklung unabdingbar voraus“ (Erpenbeck & Heyse, 2007).

Dies bedingt die definatorische Eingrenzung des Konstrukts Kompetenz, wobei es zunächst darum geht, wie Kompetenzen überhaupt beschreibbar sind, und in der Folge, wie sie kategorisierbar und messbar gemacht werden können (vgl. Faulstich, 1997). Mit der Einführung des Konzepts „Berufliche Handlungskompetenz“ wird von wissenschaftlicher und bildungspolitischer Seite eine Struktur vorgeschlagen, die Unternehmen und HRM Abteilungen als praktischer Orientierungsrahmen dienen kann. Gemäß Delamare & Winterton (2005) präferiert das HRM Kompetenzmodelle, die allgemein übertragbar und für die meisten Tätigkeiten oder Berufe erforderlich sind.

Trotz der hier angedeuteten Verfahrensvielfalt im Kontext von Kompetenzerfassung, steht für die Wirtschaftspraxis kein Diagnoseinstrument zur Verfügung, das Kompetenz in Anlehnung an die berufliche Handlungskompetenz und in psychologische Handlungstheorien verortet, ökonomisch und umfassend erfasst. Entsprechende handhabbare Verfahren könnten Unternehmen maßgeblich dabei unterstützen, Kompetenz und Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiter zu bestimmen.

## 2.2 Persönlichkeit

Die Frage, was die menschliche Persönlichkeit, den Charakter oder das Wesen ausmacht, und wie sich die Persönlichkeit beschreiben lässt, beschäftigt Philosophen, Schriftsteller und Wissenschaftler bereits seit der Antike. So teilte beispielsweise der Arzt Hippokrates (460 bis 377 v. Chr.) Menschen in die vier verschiedenen Temperamentstypen sanguinisch, phlegmatisch, cholertisch und melancholisch ein. Diese Begriffe finden sich zum Teil heute noch in unserem Sprachgebrauch. In der Wissenschaft hat längst eine Abkehr von solchen allzu vereinfachenden Typologien stattgefunden – das Beispiel zeigt jedoch, dass die Bemühungen, die menschliche Persönlichkeit zu beschreiben und zu erfassen, eine lange Tradition haben.

### 2.2.1 Das Konstrukt Persönlichkeit

Das Wort „Person“ in den europäischen Sprachen bezieht sich vermutlich auf das lateinische Wort „persona“, das hauptsächlich im Sinne von „Rolle, Charakter, Maske“ gebraucht wurde. Im alten Rom trugen die Schauspieler Masken (persona), die dem Publikum die Eigenschaften der Person, die sie darstellten, zeigen sollten. So gab es zum Beispiel Masken mit lachenden, weinenden oder wütenden Gesichtern, die den jeweils typischen Charakter einer Rolle erkennbar und vorhersehbar machten. Der Begriff persona hat sich über die Jahrhunderte hinweg in seinem Bedeutungsgehalt gewandelt; unter dem Einfluss des deutschen Idealismus und der Klassik (z.B. Kant, Goethe) hat er seine noch heute gebräuchliche Definition erlangt: „Wertschätzung des Einmaligen im Individuum schlechthin (Dorsch, 1994).

Über die Definition des Gegenstands der Persönlichkeit ist bis heute keine Einigkeit erzielt worden. Vielmehr variieren die Definitionen je nach Forschungstradition und -richtung beträchtlich. So ist Herrmann (1991) der Auffassung, dass „das Wort „Persönlichkeitsforschung“ seinen Sinn nur dann verraten würde, wenn Einigkeit darüber bestehen würde, was unter „Persönlichkeit“ zu verstehen ist. Das ist aber nicht so.“ Gordon W. Allport, der sich bereits in den 30er Jahren des vergangenen Jahrhunderts mit der Definition des Konstrukts „Persönlichkeit“ befasste, zählte fünfzig Bedeutungskomponenten auf (Allport, 1949) und bezeichnete Persönlichkeit selbst als „die dynamische Ordnung derjenigen psychophysischen Systeme im Individuum, die seine einzigartigen Anpassungen (adjustments) an seine Umwelt bestimmen“ (Allport, 1949).

Diese Definition Allport's schließt die Möglichkeit der aktiven Gestaltung der Umwelt durch das Individuum aus. Je nach Strömung der Psychologie wird diese Meinung so auch nicht durchgängig vertreten.

## 2.2.2 Allgemeine versus Differentielle Persönlichkeitspsychologie

Die in die Persönlichkeitstheorien einfließenden Menschenbilder lassen sich zum einen nach der Herangehensweise und zum anderen nach unterschiedlichen Forschungstraditionen differenzieren. Als stellvertretend für gängige Differenzierungen im Forschungsvorgehen, sollte nach Brandstätter et al. (1974) eine Unterscheidung zwischen allgemeiner und differentieller Persönlichkeitspsychologie erfolgen.

Unter allgemeiner Persönlichkeitspsychologie wird die Herangehensweise des nomothetischen Ansatzes verstanden, der sich auf die Gleichartigkeit der Menschen hinsichtlich des Erlebens und Verhaltens trotz bestehender interindividueller Unterschiede beschreibt. Im Rahmen dieses Ansatzes werden zentrale Verhaltensdimensionen oder auch Persönlichkeitsmerkmale (Intelligenz, Extraversion etc.) zu eruieren versucht, von denen angenommen wird, sie seien bei allen Menschen in unterschiedlicher Ausprägung vorhanden. Die Einzigartigkeit lässt sich daran erkennen, dass sich ein Individuum im Vergleich zu anderen Individuen der gleichen Population bezogen auf diese Eigenschaften abhebt. Beispiele für nomothetische Ansätze sind die Faktorentheorien der Persönlichkeit (z.B. Cattell, Eysenck, Guilford, s. Kap 2.2.3).

Das Anliegen der differentiellen Psychologie, das im idiographischen Ansatz zum Tragen kommt, besteht im Gegensatz darin, die strukturelle Besonderheit des Erlebens und Verhaltens eines Individuums hervorzuheben. Als Beispiel hierfür könnten zwei Personen angeführt werden, die zwar beide als aggressiv klassifiziert wurden, sich jedoch hinsichtlich ihres Verhaltens (z.B. Ausübung körperlicher Gewalt oder verbale Übergriffe) und dem das Verhalten auslösenden Moments (z.B. sich stark oder weniger stark angegriffen fühlen) maßgeblich unterscheiden.

Asendorpf (1999) fordert, die umständliche Trennung zwischen differentieller und allgemeiner Persönlichkeitspsychologie aufzugeben: „Was gegenwärtig unter differentieller Psychologie verstanden wird, ist Teil der Persönlichkeitspsychologie. Da der Begriff der differentiellen Psychologie das Missverständnis nahelegt, spezielle Fragestellungen seien damit ausgeschlossen, sollte er zugunsten des Begriffs der Persönlichkeitspsychologie aufgegeben werden.“

Gegenwärtig lassen sich die existierenden Theorien „anhand der zu ihrer Erstellung angewandten Methoden (z.B. philosophische, psychoanalytische, faktorenanalytische), der in ihr als analytische Einheit vorherrschenden Konstrukte (z.B. Eigenschaften, Faktoren, Einstellung, Selbst) sowie der dominierenden Aspekte der Persönlichkeitsbetrachtung“ unterscheiden (Dorsch, 1994).

### 2.2.3 Persönlichkeit aus Sicht verschiedener psychologischer Schulen

Zum Zweck eines elaborierten Verständnisses soll in diesem Abschnitt kurz aufgezeigt werden, welcher Stellenwert der Persönlichkeit in unterschiedlichen psychologischen Schulen zukommt. Im Rahmen dieser Arbeit ist es nicht möglich, einen kompletten Abriss über sämtliche Schulen und Strömungen der Psychologie zu geben<sup>3</sup>. Von daher sollen Darstellungen auf einige wenige, besonders einflussreiche Richtungen beschränkt bleiben. Die Gewichtung der Ausführungen ist dabei auf die in der vorliegenden Arbeit skizzierten Forschungsfragen abgestimmt, wobei der eigenschaftstheoretische Ansatz thematisch im Vordergrund steht. Der Einteilung von Kalkofen & Faßheber (1983) folgend soll der Persönlichkeitsbegriff aus psychoanalytischer, behavioristischer und eigenschaftstheoretischer Perspektive beschrieben werden.

#### a) Die Persönlichkeit in der Psychoanalyse nach Sigmund Freud

Der Begriff der Persönlichkeit wird im Rahmen der psychoanalytischen Strukturtheorie (Freud, 1932; 1940) ersetzt durch den Begriff des „psychischen Apparats“. Der psychische Apparat wird in drei Instanzen aufgeteilt, dem „Es“, dem „Ich“, dem „Über-Ich“. Diese Instanzen stehen in wechselseitiger Beziehung zueinander. Während das Es das System der unterbewussten primären Motive und Triebe darstellt, die meist sexueller oder aggressiver Natur sind, arbeitet das Ich nach dem Realitätsprinzip und organisiert und reguliert die primären, dem Es entspringenden Motive. Das Ausleben der Triebe ist in der Realität nicht möglich. Dem Ich kommt so die Aufgabe zu, die Triebimpulse entsprechend abzuwehren und durch Anwendung der Abwehrmechanismen eine Erfüllung der Triebe in modifizierter und sozial akzeptabler Form zu ermöglichen. Das Über-Ich entspricht dabei dem System der gesellschaftlichen Normen, der Gebote und der Moral und nimmt insofern Einfluss auf das Ich, indem es verlangt, den Triebimpulsen nicht nachzugeben. Freud vertrat die Auffassung, dass sich aus Konflikten zwischen den drei Instanzen Neurosen entwickeln können.

In einem Brief an Einstein spricht Freud von einem mythologischen Charakter seiner Theorie (Freud, 1932). Auch für die empirische Forschung ist der praktische Wert der Strukturtheorie Freuds als gering anzusehen, weil sie sich einer Überprüfung aufgrund der schlecht operationalisierten Begrifflichkeiten entzieht. Verschiedentlich wird der Psychoanalyse nach Freud auch gegenwärtig noch eine hohe Wertschätzung entgegengebracht. Vermutlich ist dies der Fall, weil die Psychoanalyse im medizinisch-psychiatrischen Bereich auch heute noch eine Lehrmeinung mit großem Stellenwert darstellt.

---

<sup>3</sup> Der interessierte Leser wird auf verschiedene Sammelwerke zu den wichtigsten Ansätzen der Persönlichkeitsforschung verwiesen (z. B. Asendorpf, 2007; Fisseni, 1998, 2003)

**b) Persönlichkeit in den Lerntheorien**

Unter diesem Titel subsumieren sich diverse Ansätze, denen eines gemein ist: Sie versuchen Lernen psychologisch zu beschreiben und zu erklären und werden deshalb oft als Lerntheorien bezeichnet, obwohl sie nicht nur zum Erlernen von Verhalten, sondern auch zur situationsspezifischen Steuerung und Aufrechterhaltung gewisser Verhaltensweisen Aussagen machen (Amelang & Bartussek, 2001). Innerhalb der lerntheoretischen Ansätze können verschiedene Richtungen unterschieden werden. Durch seine radikale Haltung lässt sich hierbei der klassische Behaviorismus am ehesten als reine lerntheoretische Auffassung der Persönlichkeit bezeichnen. Der Behaviorismus geht auf J. B. Watson (1878-1958) zurück, der sich vehement gegen die damals in der Psychologie gebräuchliche Methode der Introspektion aussprach. Intrapersonale Variablen werden gänzlich als irrelevant betrachtet, da sie einer systematischen Beobachtung nicht zugänglich sind. Watson zerlegte jegliches Verhalten in Reiz und Reaktion (engl.: stimulus - response), wobei ein Reiz jede Veränderung sowohl in der äußeren Umwelt als auch im Inneren des Individuums, die auf physiologische Veränderungen beruhen, darstellt. So wird z. B. auch „Hunger“ als Reiz aufgefasst und die Nahrungsaufnahme als eine mögliche Reaktion hierauf.

Watson vertrat die Auffassung, dass der Mensch prinzipiell durch Umwelteinflüsse formbar sei. Er stellte die (prominente) Behauptung auf, würde man ihm ein Dutzend Kinder und eine Welt zum Aufziehen geben, er aus jedem dieser Kinder das machen würde, was er wollte: Arzt, Rechtsanwalt, Künstler, Unternehmer, Bettler oder Dieb; dafür wollte er garantieren (Watson, 1914; 1968).

Im Gegensatz zu Watson schloss Skinner (1904-1991) innerpsychische Prozesse bei der Erforschung von Verhalten nicht aus. Aussagen über mentale oder psychische Vorgänge könnten seiner Auffassung nach jedoch nie von Außenstehenden getroffen werden, sondern allenfalls vom sich selbst beobachtenden Individuum. Sein Hauptinteresse galt der Modifizierbarkeit des menschlichen Verhaltens. Der Organismus bildet auf Reize aus der Umwelt spontan „operante“ Verhaltensweisen aus, die sich bei entsprechender Verstärkung des gezeigten Verhaltens manifestieren können und bei Ausbleiben eines Verstärkers wieder löschar sind.

Zum Zweck der weitgehenden Kontrolle aller Einflussfaktoren auf das Verhalten von Testpersonen und Testtieren wurden Laborstudien zum wichtigsten Mittel seiner Forschung, wobei die eigens für behavioristische Experimente entwickelte Skinner-Box<sup>4</sup> zum Einsatz kam. Soziale Strukturen oder Kultur und Tradition der Testteilnehmer spielten keine Rolle.

Andere Zweige – beispielsweise die Soziale Lerntheorie, wie sie besonders von Rotter und Bandura geprägt wurden – können als interaktionale Theorien der

---

<sup>4</sup> Die Bezeichnung geht zurück auf Burrhus Frederic Skinner und beschreibt einen reizarmen Käfig, in dem ein Testtier standardisiert ein neuartiges Verhalten erlernen soll.

Persönlichkeit verstanden werden. Die Interaktionisten nehmen an, dass menschliches Verhalten aus einem äußeren Reiz (Situation) und seiner Verarbeitung durch die Person abzuleiten ist.

Das Lerntheoretische an der Konzeption Rotters ist die Annahme, man müsste, um einen Menschen zu verstehen, dessen Lerngeschichte kennen. Das gegenwärtige Verhalten wird als Endprodukt der individuellen Erfahrungen betrachtet (Rotter & Hochreich, 1979). Nach Rotter wirken neue Erfahrungen auf die Persönlichkeitsstruktur zwar ein, verändern diese aber nicht per se, da die zuerst erlernten Strukturen (Jugend und junges Erwachsenenalter) die Verarbeitung der neuen Erfahrungen beeinflussen.

Bandura (z.B. 1986), der Schöpfer der sozial-kognitiven Lerntheorie, geht davon aus, dass eine Person geprägt wird durch Beobachtungslernen. Hiernach werden Verhaltensweisen anderer Personen und die Konsequenzen daraus beobachtet und eigene Folgerungen daraus erschlossen (Liebert & Spiegler, 1998). Bandura zufolge ist dieser Prozess essentiell bei der Formung der Persönlichkeit, indem internalisierte Verhaltensweisen zukünftig als Richtlinien für das Handeln dienen. Inwiefern das Verhalten einer Person für einen Beobachter relevant ist, zeigt sich in der Nachahmung des Modellverhaltens (Imitation) oder in der Manifestation entgegengesetzten Verhaltens.

### **c) Persönlichkeit in den Eigenschaftstheorien**

Unter dem Paradigma Eigenschaftstheorien verstehen sich diejenigen Ansätze, in denen „Eigenschaften verschiedener begrifflicher Fassung die zentrale Analyseinheit darstellen“ (Dorsch, 1994), und die aufsummiert, das individuelle Verhalten beschreiben und erklären. Im Rahmen dieser Ansätze wird angenommen, Personen würden in einer bestimmten, ihnen eigenen und stabilen Weise auf Reizsituationen reagieren. Diese Persönlichkeitsmerkmale werden deshalb auch als Persönlichkeitsdispositionen bezeichnet. Eigenschaftstheoretische Ansätze kennzeichnen sich durch die ihnen eigene methodische Vorgehensweise aus, die den Versuch darstellen, Eigenschaftsbegriffe des Alltags zu präzisieren und diese zu diagnostischen Zwecken zu nutzen (Asendorf, 2003). Mittels Faktorenanalysen sollen Verhaltensweisen mit möglichst wenigen Eigenschaften erklärt werden. Die Väter des Eigenschaftsansatzes, J. P. Guilford (1964), R. B. Cattell (1950) und H. J. Eysenck (1953), sind zugleich auch Pioniere dieses statistischen Verfahrens. In jüngerer Zeit hat sich ein Ansatz von fünf stabilen Persönlichkeitsfaktoren, dem Big-Five-Ansatz, von P. T. Costa & R. R. McCrae (1989) als zusammenfassendes Modell etabliert.

Guilford (1964) beschreibt Persönlichkeit eines Individuums als „einzigartige Struktur von Persönlichkeitszügen (Traits). Ein Trait ist jeder abstrahierbare und relativ konstante Persönlichkeitszug, hinsichtlich dessen eine Person von anderen

unterscheidbar ist.“ Der Autor bezieht in seiner Struktur der Persönlichkeit nur Temperaments-Traits ein. Andere von ihm benannte Klassen von Traits (z. B. Physis, Interessen, Eignungen, Bedürfnisse, Einstellungen) finden in seinen faktorenanalytischen Modellen keine Berücksichtigung.

Eysenck (1953) ist der Auffassung, dass „Persönlichkeit die mehr oder weniger feste und überdauernde Organisation des Charakters, des Temperaments, des Intellekts und der Physis eines Menschen ist, diese Organisation determiniert seine einzigartige Anpassung an die Umwelt.“ Im Gegensatz zu Guilford bezieht Eysenck die Physis des Menschen in seine Definition mit ein. Auch hinsichtlich des Forschungsanliegens bestehen erhebliche Unterschiede zwischen beiden Forschern. Guilford zielte darauf ab, eine möglichst allgemein gültige Inventarisierung der Temperamenteigenschaften zu erstellen, während Eysenck mittels faktorenanalytischen Verfahren versuchte zu Traits zu gelangen, anhand derer eine Unterscheidung zwischen klinisch auffälligen und gesunden Personen möglich sein sollte.

Für Cattell (1950) ist die Persönlichkeit dasjenige, was eine Vorhersage darüber erlaubt, wie sich ein Individuum in einer gegebenen Situation verhalten wird. Diese Verhaltensvorhersage ist zentrales Element seiner Theorie. Verhalten ist seiner Meinung nach „multideterminiert“ und eine Funktion bestimmter Ausprägungen unterschiedlicher Traits (Fähigkeits-, Temperaments- und persönlicher Traits) und von Rollen, States und Sets, die je nach Situation entsprechend gewichtet werden.

Den Definitionen von Guilford, Cattell und Eysenck gemeinsam ist das Konzept der zeitlich und intersituativ relativ überdauernden Wesenszüge oder Traits, die explizit als Dispositionen des Individuums zu verstehen sind und sich von den vorübergehenden, situationsunabhängigen Zuständen (States) abgrenzen. Die Autoren sehen Traits als hypothetische Konstrukte an, die vergangenes Verhalten systematisieren und denen ein erklärender Charakter zukommt.

Nachfolgend werden spezielle traittheoretisch orientierte Forschungsansätze in der Persönlichkeitspsychologie dargestellt. Aufbauend auf die Ansätze von Guilford, Cattell und Eysenck, dem lexikalischen Ansatz der Persönlichkeitspsychologie, wird auf das jüngste Produkt dieser Forschungstradition, das Big-Five-Modell eingegangen.

### **2.2.4 Traittheoretische Ansätze der Persönlichkeitspsychologie**

Innerhalb der traittheoretischen<sup>5</sup> Persönlichkeitsforschung kann man auf eine weit zurückreichende Forschungstradition zu Strukturmodellen zurückblicken.

---

<sup>5</sup> Die Darstellungen beruhen mehrheitlich auf den Arbeiten von Amelang und Bartussek (2001), Asendorpf (2003) und Fisseni (2003).

Maßgeblich ist diese faktorenanalytische Tradition an drei Forschern festzumachen: Guilford, Cattell, Eysenck. Diese drei Forscher, die nicht zuletzt durch ihre Persönlichkeitsmodelle berühmt geworden sind, waren weitestgehend unabhängig voneinander tätig.

**Cattell** wählte in seinem Forschungsvorgehen einen induktiven Weg und fasst, ausgehend vom lexikalischen Ansatz, die Gesamtheit der persönlichkeitsbeschreibenden Begriffe in der Sprache so lange zusammen, bis er zu seiner Ansicht nach stabilen Traits gelangt. Für die Formulierung von Testitems bedeutet dies, dass sie aus einem Pool von persönlichkeitsbeschreibenden Elementen der natürlichen Sprache heraus formuliert werden. Cattell differenzierte seine Datengrundlage zwischen Life- (Fremdbeurteilungen), Questionare- (Selbstbeurteilungen) und Testdaten (Daten aus Leistungstests). Bezüglich des Problems wählt er die Hauptachsenmethode, als Abbruchkriterium benutzt er den Scree-Test (Cattell, 1966), der die Bedeutsamkeit der Eigenwerte in Relation zueinander stellt. Cattell lässt dabei auch Faktoren mit Eigenwerten kleiner als eins zu.

Eysenck und Guilford übernehmen die Items, die sie den Faktorenanalysen unterziehen, zumeist aus bereits existierenden Persönlichkeitsfragebögen und formulieren Items neu. Bezüglich der Kommunalitätenschätzung präferiert Eysenck die Hauptkomponentenmethode, Guilford verwendet die höchste Korrelation einer Variablen mit der anderen. Beide Forscher verwenden als Abbruchkriterium das Kaiser-Kriterium, das vorsieht, dass ein Eigenwert eines Faktors größer als eins sein sollte (Kaiser & Dickman, 1959).

Alle drei Forscher entnahmen ihre Stichproben aus dem Militärbereich, was insofern nachvollziehbar ist, als dass die Forschungsarbeiten zum Zeitpunkt des zweiten Weltkriegs begannen. Militärische Stichproben können bezüglich der Verteilung von Stadt- und Landbevölkerung und der sozialer Schicht als relativ repräsentativ angesehen werden. Es fehlt jedoch sowohl eine angemessene Alters- als auch Geschlechterverteilung, womit zumindest die Generalisierbarkeit stark eingeschränkt sein dürfte.

Guilford (1974) beschreibt Persönlichkeit als eine einzigartige Struktur von Wesenszügen. Ein Wesenszug beschreibt ein unterscheidbares, vergleichsweise überdauerndes Merkmal. Guilford (1974) geht davon aus, dass diese Wesenszüge bzw. die sie bestimmenden Merkmale generell feststellbar sind und dass sich Individuen anhand dieser Dimensionen unterscheiden lassen. In der Forschung Guilfords lassen sich 13 Primärfaktoren finden, die auf Fragebogendaten (Selbstbeurteilungen) beruhen. Diese Primärfaktoren werden jedoch nicht alle im gleichen Messinstrument erhoben. Auch Cattell geht davon aus, dass sich Persönlichkeit durch Wesenszüge abbilden lässt, ergänzt aber die Auffassung von Guilford um die Annahme, Verhaltensreaktionen seien als ein Zusammenspiel

zwischen Persönlichkeitsmerkmalen (z. B. Extraversion, Intelligenz) und situativen Gegebenheiten sowohl außerhalb (z. B. soziale Interaktion, Umwelteinflüsse) als auch innerhalb einer Person (z. B. Stimmungen, Rollen) zu verstehen. Ausgangspunkt der Forschung von Cattell ist eine Liste mit 18000 persönlichkeitsbeschreibenden Begriffen, die von Allport und Odbert (1936; zitiert aus Borkenau und Ostendorf, 1993) aus den 550000 Eintragungen in „Websters Unabridged Dictionary“ extrahiert wurden. Die Begriffe wurden vier Kategorien zugeordnet, von denen aber nur die erste größere Bedeutung erlangte. Dieser Kategorie wurden 4504 persönlichkeitsbeschreibende Begriffe zugeordnet, die konsistente und stabile Formen der Anpassung eines Individuums an seine Umgebung beschreiben und möglichst neutral erscheinen sollte.

Cattell (1943) reduziert diese Liste nach ihrer semantischen Ähnlichkeit auf 171 bipolare Cluster von Synonymen und Antonymen und ließ hiernach 100 erwachsene Versuchspersonen einschätzen, ob sie eher durch den auf dem linken oder rechten Pol stehenden Begriff angemessen beschrieben würden. Cattell rechnete sodann Korrelationen zwischen den 171 Einschätzungen und reduzierte mittels weiterer Inspektion der resultierenden 14.535 Korrelationen die Liste auf 35 Variablencluster. Angesichts dieser Ergebnisse vertritt Cattell ein Persönlichkeitsmodell mit 16 Primärfaktoren, von denen 12 aus dem L-Bereich (Lifedaten) entstammen und vier weitere spezifische Fragebogenfaktoren darstellen. Darüberhinaus ist Cattell der Auffassung, dass es den Strukturmodellen der Persönlichkeit eher abträglich sei, wenn zu wenig Faktoren extrahiert werden. Das führte in seinen Forschungsarbeiten jedoch dazu, dass die von ihm immer wieder berichteten 12 Primärfaktoren sich in Faktorenanalysen auf Itemebene aufgrund der geringen Eigenwerte als varianzschwach erweisen. Als weiterer Schwachpunkt der Forschungsergebnisse Cattells muss die teilweise schwer verständliche Benennung der 16 Primärfaktoren gelten, für die Wortneubildungen verwendet wurden. Eine deutschsprachige Revision des 16PF (Schneewind & Graf, 1998) verwendet anschaulichere Skalenbezeichnungen.

Obzwar einige Reduktionsschritte Cattells' unklar geblieben sind, so konnten sie dennoch im deutschsprachigen Raum später wiederholt und auch besser dokumentiert werden (Angleitner, Ostendorf, & John, 1990). Die fünf Faktoren fanden sich zudem auf Basis der Variablensätze von Cattell (Tupes & Christal, 1958, 1961). Angleitner & Ostendorf (1989) fanden sie auf der Basis eines eigenen Variablensatzes (Angleitner, Ostendorf & John, 1990) (zitiert aus Borkenau und Ostendorf, 1993).

Im Gegensatz zu Guilford (1974) und Cattell (1977), pflegte Eysenck eine deduktive Vorgehensweise (Fisseni, 2003), wonach er zunächst die Theorie bildet und diese dann im Anschluss überprüft. Anhand seiner Persönlichkeitstheorie lässt sich die Persönlichkeit jedes Individuums als Resultat der Ausprägung der Dimensionen Introversion-Extraversion und Stabilität-Labilität (Neurotizismus) beschreiben. In seiner Forschung finden sich 9 Primärfaktoren. Die Typentheorie von Hippokrates

überschneidet sich mit der Faktorentheorie von Eysenck: Der Choleriker ist labil und extravertiert, der Sanguiniker extravertiert und stabil, der Phlegmatiker ist introvertiert und stabil, der Melancholiker introvertiert und labil. Eine weitere Dimension stellt der Psychotizismus dar, die abweichendes Verhalten zum Gegenstand hat. Eysenck und Kollegen beschreiben diejenigen Personen als psychotisch, die in ihrem Verhalten Gefühlskälte, Grausamkeit oder auch eine starke Ich-Bezogenheit erkennen lassen (Eysenck & Eysenck, 1991). Eysenck versuchte seine Theorie mit physiologischen Prozessen zu koppeln. So beschreibt Eysenck den Faktor Neurotizismus als im limbischen System lokalisiert (Eysenck, 1967), der Faktor Extraversion wird dagegen in Verbindung zum aufsteigenden retikulären aktivierenden System (ARAS) gebracht (Eysenck, 1967). Diese physiologischen Gegebenheiten sind nach Eysenck für die von ihm oft beschriebene leichtere Konditionierbarkeit Introvertierter im Vergleich zu Extravertierten verantwortlich (Eysenck, 1957) und bewies dies mit verschiedenen Konditionierungsexperimenten (vgl. hierzu Lidschlussexperimente; Netter & Hennig, 2005). Eysenck's ursprüngliches Ansinnen war es nicht eine möglichst umfassende Beschreibung der Persönlichkeit zu schaffen, sondern vielmehr der Aufbau von Skalen, die es ermöglichen sollen, psychisch Kranke von Gesunden zu unterscheiden.

### **Bewertung der eigenschaftstheoretischen Ansätze**

Eigenschaftstheorien stehen für einen dispositionellen Ansatz in der Persönlichkeitsforschung. Diese stützen sich in Persönlichkeitsinventaren stark auf die Selbsteinschätzungen der Person. Die Einflüsse der Situation werden dabei ignoriert. So ist denn auch die größte Kritik an dem Eigenschaftsansatz, dass die vermittelnden Prozesse zwischen Situation und Reaktion – trotz der Bemühungen Cattells – nicht tiefgreifender thematisiert werden. Die Selbstbeschreibung der Person wird als direktes Maß ihrer Eigenschaften (Traits) angenommen und diese wiederum werden als grundlegende Komponenten der Persönlichkeit betrachtet. Die Performanz des Testteilnehmers wird meist in einer künstlichen Situation ermittelt, die durch z. B. der Tendenz sozial erwünschte Antworten zu geben, vermutlich beeinflusst wird. Das Ziel eines solchen Testverfahrens ist jedoch, vorhersagen zu können, wie sich jemand in einer gegebenen Situation verhält. Walter Mischel (1968) als einer der entschiedensten Kritiker des Konzepts allgemeiner Persönlichkeitseigenschaften prüfte die Konsistenz (vgl. Allport, 1966) von Eigenschaften anhand einer großen Menge von Literatur und kam zu dem Ergebnis, dass die Belege für Konsistenz allenfalls bescheiden ausfallen. Er fand niedrige Korrelation von .30 für den Zusammenhang zwischen der Eigenschaft als Prädiktor und der durch sie vorhergesagten abhängigen Variable. Ein solch geringes Maß für den Zusammenhang bedeutet, dass der Vorhersagewert für Verhalten in anderen Situationen gering ist, selbst wenn das Verhalten mit der Eigenschaft in einer bestimmten Situation einmal in Beziehung steht.

Eigenschaftstheorien sind auch kritisiert worden, weil sie nicht erklären, wie Verhalten verursacht wird. Sie bestimmen und beschreiben lediglich Merkmale, von denen angenommen wird, sie seien mit dem Verhalten korreliert. Auch lieferten diese Theorien keine Hinweise auf die Entstehung der Eigenschaften und ihre dynamischen Wechselbeziehungen, die die Gesamtpersönlichkeit bilden sollen.

Asendorpf (2003) verweist aufgrund der Fülle an Erkenntnissen, die der Eigenschaftsansatz mit sich gebracht hat, darauf, dass das Eigenschaftsparadigma nicht nur der Entwicklung eines methodischen Instrumentariums diene, sondern auch eine explizite Begrifflichkeit schuf, die sich operational definieren lässt und zudem eine klare Unterscheidung zwischen Eigenschaften und Verhalten zulässt.

### **2.2.5 Das Fünf-Faktoren-Modell (Big 5)**

Vor dem Hintergrund eines fehlenden stimmigen Bildes der bedeutsamsten Persönlichkeitsmerkmale und den Differenzen zwischen den Modellen von Eysenck, Cattell und Guilford, etablierte sich zur etwa gleichen Zeit eine Forschungstradition, die von Goldberg (1981) als die „Big Five“ der Persönlichkeit benannt wurde. Mit dem Begriff der „Big Five“ ist ein Modell fünf stabiler und von verschiedenen Forschergruppen oft replizierter Faktoren der Persönlichkeit gemeint. Grundlegend für die Entwicklung des Fünf-Faktoren-Modells waren die Arbeiten von Allport und Odbert (1936) und Cattell (s. Kapitel 2.2.4).

Der Ansatz bedient sich einer induktiven Vorgehensweise, die davon ausgeht, dass die natürliche Sprache die geeignete Grundmenge der Erforschung einer Struktur der Persönlichkeit darstellt. So korrespondiert auch die Logik, die dieser Forschung innewohnt, eher mit dem Gedankengut von Cattell als mit den Ansätzen von Guilford und Eysenck. Die Big 5 beruhen auf dem psycho-lexikalischen Ansatz, der sich aus der Sedimentationshypothese von Klages (1926) und Cattell (1943) herleitet. Die Sedimentationshypothese besagt, dass die Aspekte individueller Differenzen in die Sprache Eingang gefunden haben, die nützlich, bedeutsam und interessant waren. Je bedeutender eine individuelle Differenz ist, desto größer ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass sie ein gesondertes Wort hervorbrachte. Das impliziert, dass die in Lexika aufgeführten Begriffe, die sich zur Beschreibung individueller Unterschiede eignen, umfassend sein müssten.

Mitte der achtziger Jahre beschäftigten sich Costa und McCrae mit einem dreidimensionalen Persönlichkeitsmodell, das neben den von Eysenck erschlossenen Konstrukten „Neurotizismus“ und „Extraversion“ noch eine dritte Dimension „Openness to Experience“ beinhaltet.

Die Autoren entwickelten einen Persönlichkeitsfragebogen, der gemäß den drei Faktoren benannt wurde, das „NEO Inventory“ (Costa & McCrae, 1980a; McCrae & Costa, 1983). In Folgestudien (Costa & McCrae, 1980a; McCrae & Costa, 1983) stellte sich jedoch heraus, dass die dreidimensionale Struktur zur Beschreibung der Persönlichkeit wesentliche Komponenten außer acht ließ und sich in Re-Analysen von NEO-Daten und anderen Daten aus Persönlichkeitsinventaren stringent fünf Faktoren ergaben. Von daher wurde der NEO-Ansatz um zwei weitere Dimensionen „Agreeableness“ und „Conscientiousness“ erweitert. Hierfür griffen McCrae und Costa (1985) auf 40 von Goldberg (1982) gefundenen 131 Synonyme-Cluster zurück und ergänzten dies um 40 eigene Skalen.

### 2.2.5.1 Messinstrumente

Die Arbeiten zu deutschen Versionen der NEO-Instrumente wurden von der Forschergruppe um Angleitner, Ostendorf und Borkenau (Borkenau & Ostendorf, 1993) durchgeführt. Nach Aussage der Autoren wurden dabei „sinngemäße Übersetzungen streng am Wortlaut orientiert“ vorgenommen. Das 60 Items umfassende deutsche NEO-FFI enthält fünf faktorenanalytisch gefundene Skalen, die als Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrung, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit bezeichnet sind. Zur inhaltlichen Beschreibung der Skalen wird nachfolgend die Beschreibung von Borkenau und Ostendorf (1993) wiedergegeben:

- Personen mit hohen **Neurotizismus** Werten neigen dazu, nervös, ängstlich, traurig, unsicher und verlegen zu sein. Sie machen sich Sorgen um ihre Gesundheit und neigen zu unrealistischen Ideen, sind weniger in der Lage, ihre Bedürfnisse zu kontrollieren und auf Stresssituationen angemessen zu reagieren.
- Personen mit hohen Werten in **Extraversion** sind gesellig, aktiv, gesprächig, herzlich, optimistisch und heiter. Sie mögen Anregungen und Aufregungen.
- Personen mit hohen Werten in **Offenheit für Erfahrung** bevorzugen Abwechslung, sind wissbegierig, kreativ, phantasievoll und unabhängig in ihren Urteilen. Sie haben vielfältige kulturelle Interessen und interessieren sich für öffentliche Ereignisse.
- Personen mit hohen **Verträglichkeit**werten sind altruistisch, mitfühlend, verständnisvoll und wohlwollend. Sie neigen zu Nachgiebigkeit, haben ein starkes Harmoniebedürfnis.
- **Gewissenhaftigkeit** unterscheidet ordentliche, zuverlässige, hart arbeitende, disziplinierte, pünktliche, ehrgeizige und systematische von nachlässigen und gleichgültigen Personen.

Das NEO-FFI erhebt den Anspruch der „Wahrnehmung und Beobachtung individuell beobachteter Unterschiede“ (Borkenau & Ostendorf, 1993, S. 10) zu

dienen, die Skalen sollen robuste Dimensionen darstellen. Es sollen weder wie von Cattell gefordert, dezidierte Verhaltensvorhersagen aufgrund der Traits getroffen werden, noch sollen die grundlegenden Persönlichkeitsdimensionen identifizierbare physiologische Korrelate besitzen, wie von Eysenck vorgeschlagen.

Von Costa und McCrae (1992) wurde auch das revidierte NEO-PI-R (Revised NEO Personality Inventory) vorgelegt, das fünf Faktoren misst. Dieses Verfahren wird hier nur der Vollständigkeit halber aufgeführt, es findet in dieser Arbeit keine Verwendung. Die Faktoren des NEO-PI-R werden mit I. Extraversion, II. Agreeableness, III. Conscientiousness, IV. Neurotizismus, V. Openness, bezeichnet. Das Inventar besteht aus 240 Items, die sich mit je 48 Items auf die fünf Dimensionen aufteilen lassen. Jede Dimension lässt sich in sechs Facetten unterteilen, die durch entsprechende Subskalen mit jeweils acht Items erfasst werden. Im Gegensatz zur Kurzfassung des NEO-PI-R, das NEO-FFI (Costa & McCrae, 1992), enthält das Verfahren auch Subfacetten, sogenannte facets, die sich allerdings weniger eindeutig abzeichnen, wie die klare und replizierbare Fünf-(Haupt)-Faktorenstruktur.

### **Bewertung**

Einem Ansatz, der eine derartige Generalität für sich in Anspruch nimmt und zudem anderen Forschungsrichtungen vehement entgegentritt, werden viele Einwände und Kritikpunkte entgegen gebracht (vgl. Briggs, 1989). Dennoch wird der Big-Five-Ansatz gegenwärtig als eine der ertragreichsten und vielversprechendsten Richtungen in der Psychologie überhaupt angesehen, mit der Argumentation, dass sich die Big 5 bezüglich der Klarheit und Handhabbarkeit anderen faktoriellen Persönlichkeitsmodellen gegenüber als überlegen darstellt. So schreibt Bartussek (1996): „Durch die genannten Untersuchungen wird der Optimismus der Vertreter des Fünf-Faktoren-Modells gestützt, dass das Fünf-Faktoren-Modell als Referenzmodell dienen könnte, um Forschungsergebnisse aus verschiedenen Traditionen der Persönlichkeitsforschung untereinander vergleichbarer zu machen“.

### **2.2.6 Persönlichkeit und Kompetenz**

Gemeinsames Charakteristikum der Persönlichkeitsdefinitionen (Guilford, Eysenck und Cattell) ist das Konzept der zeitlich und intersituativ relativ überdauernden Traits oder Wesenszüge, die als Dispositionen des Individuums zu verstehen sind und sich so von vorübergehenden, situationsunabhängigen Zuständen (engl.: states) unterscheiden. Demnach handelt es sich bei der Persönlichkeit um relativ situationsübergreifende und zeitlich stabile individuelle Merkmale (vgl. Kauffeld, 2005).

Kompetenzen werden indessen als situationsspezifisch und veränderlich angesehen. Der Mechanismus für die Entstehung von Kompetenz wird in selbst organisierten

Lernprozessen gesehen, die sich in einer Selbsterklärung der Zuständigkeit für neue, unbekannte Aufgaben zeigen. Einige Befunde aus der Expertiseforschung belegen dies als das wesentliche Unterscheidungsmerkmal zwischen Experten und den eher durchschnittlich Leistungsfähigen (Bergmann & Pietrzyk, 2000).

Kompetenz und Persönlichkeit werden demnach zwar als unterschiedliche Konstrukte aufgefasst, unbestritten ist jedoch der Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Kompetenz. So spricht Baitsch (1996) von Kompetenz als Merkmal der Persönlichkeit, als System innerpsychischer Voraussetzungen, das sich in der Qualität sichtbarer Handlungen niederschlägt und diese reguliert. Lang-von Wins (2003) ist der Auffassung, dass Persönlichkeitsmerkmale die Annahmen zulassen, wie sich Personen in bestimmten Situationen verhalten würden und in welcher Weise sie ihre Kompetenzen verwenden und/oder weiterentwickeln werden.

## 2.3 Berufserfolg

Erfolg im Berufsleben ist von großer gesellschaftlicher und ökonomischer Bedeutung und neben einem befriedigenden Privatleben, eine der wichtigsten Zielsetzungen im Erwachsenenleben (Abele, 2002; Dette, Abele, & Renner, 2004). Berufserfolg ist aber nicht nur für den Einzelnen und für seine Karriere von großer Bedeutung; erfolgreiche Mitarbeiter tragen erheblich zum Unternehmenserfolg bei (Judge, Higgins, Thoresen & Barrick, 1999; Ng, Eby, Sorensen, & Feldman, 2005).

Entsprechend gibt es zahlreiche psychologische und sozialwissenschaftliche Studien, die sich mit dem Antezedens von Berufserfolg beschäftigen (z.B. Cox & Harquail, 1991; Boudreau, Boswell & Judge, 2001; Judge & Bretz, 1994; Seibert & Kraimer, 2001; Tharenou, Latimer & Conroy, 1994). Diese Untersuchungen belegen den Einfluss von Alter, Geschlecht und Familienstand auf beruflichen Erfolg. Ebenso tragen der Grad der Schulbildung, die Anzahl der Jahre im Beruf und die Berufsausbildung zur Vorhersage von Berufserfolg bei (Seibert & Kraimer, 2001; zusammenfassend Tharenou, 1997). Dabei schwanken die Auffassungen darüber, was Berufserfolg bedeutet, beträchtlich. Je nach Maßstab, kann eine berufliche Laufbahn auch als mehr oder weniger erfolgreich betrachtet werden. Welche Kriterien hierfür herangezogen werden, ist ebenso unklar.

Judge et al. (1995) kritisieren die zum Teil unsystematische Vorgehensweise der bisherigen Untersuchungen und die Auswahl der für die Vorhersage von Berufserfolg eingesetzten Variablen. Sie vertreten die Auffassung, dass die Erkenntnis auf dem Gebiet des Berufserfolgs in mancher Hinsicht verbessert werden könnte. Insbesondere die interessante und wichtige Frage nach den Faktoren, die dazu führen, dass manche Menschen erfolgreicher sind als andere, könnte aufgrund der bisherigen Ergebnisse nur unzureichend beantwortet werden.

Im Folgenden, in Anlehnung an bestehende Terminologien und Arbeiten (vgl. Judge, Cable, Boudreau & Bretz, 1995; London & Stumpf, 1982; Seibert, Crant, & Kraimer, 1999; Seibert & Kraimer, 2001), erfolgt zunächst eine Begriffsklärung und Definition von Berufserfolg und sodann, worauf sich „Berufserfolg“ in dieser Arbeit bezieht.

### 2.3.1 Begriffsklärung und Definition von Berufserfolg

Bislang gibt es keine allgemein akzeptierte Definition und keine einheitliche Definition beruflichen Erfolgs (Dette, Abele, & Renner, 2004; Gunz & Heslin, 2005). Dies wurde bereits von Stark (1959) bemängelt. Konstrukte wie Berufserfolg (career success) und Arbeitsleistung (job performance) werden inkonsistent benutzt. Zudem wird in diesem Kontext häufig der Begriff Zufriedenheit verwendet, sowohl als Arbeitszufriedenheit (Kossek & Ozeki, 1998), oder auch als Karriere- und

Laufbahnzufriedenheit (Burke & McKeen, 1995, vgl. Dette, Abele, & Renner, 2004). Dabei ist ungeklärt, ob bzw. in welcher Weise Zufriedenheitseinschätzungen zum Leistungs- oder Laufbahnerfolg zählen. „Diese Unklarheiten behindern die Kommunikation und machen auch die Prognose von Erfolg im beruflichen Bereich schwierig“ (Dette, Abele, & Renner, 2004).

In der vorliegenden Arbeit wird Berufserfolg in Anlehnung an Judge, Higgins, Thoresen und Barrick (1999) aufgefasst, die beruflichen Erfolg folgendermaßen definieren: „Career success<sup>6</sup> can be defined as the real or perceived achievements individuals have accumulated as a result of their work experience“.

Demnach ist Laufbahnerfolg zeit- und arbeitgeberübergreifend und beschreibt einen Prozess (London & Stumpf, 1982). Es können sich also mehrere Arbeitgeber, Arbeitsaufgaben und Arbeitstätigkeiten, aber auch nur ein Arbeitgeber und eine immer gleiche Arbeitsaufgabe zu einer beruflichen Laufbahn zusammenfügen. Dabei beschreibt die Laufbahn einen beruflichen Werdegang wertfrei und macht zunächst keine Aussagen über den Erfolg dieser Laufbahn (Abele, 2002).

Abele (2002) definiert Berufslaufbahn als „die Entwicklung der Erwerbspositionen und Berufsrollen einer Person über die Zeit, die alle berufsbezogenen Erfahrungen und auch berufsrelevante vor-, außer und nachberufliche Entwicklungen umfasst und sich sowohl auf das Handeln, als auch auf die Veränderung von Selbstkonzept, Einstellungen, Werthaltungen, Motivationen und Zielen bezieht“.

Erst im Zuge einer Bewertung kann der beruflichen Laufbahn ein Erfolg zugeordnet werden. Dabei gibt es unterschiedliche Auffassungen darüber, wie die Entscheidung, ob ein Erfolg vorliegt, getroffen werden soll. Zum einen werden objektiv messbare, zum anderen subjektive Kriterien diskutiert.

### 2.3.2 Berufserfolgskriterien

Nach Judge et al. (1995) und Jaskolka, Beyer, & Trice (1985) stellt Berufserfolg ein evaluatives Konzept dar, wonach die Beurteilung, ob eine Person erfolgreich ist oder nicht, von demjenigen abhängt, der die Beurteilung vornimmt. Stückmann (1968)

---

<sup>6</sup> In der englischen Sprache bedeutet „career“ Karriere, aber auch Laufbahn. Im Deutschen ist die **Karriere** oder **berufliche Laufbahn** (von französisch *carrière*) die persönliche Laufbahn eines Menschen in seinem Berufsleben (Wikipedia). Der Begriff Karriere wird allerdings auch häufig verbunden mit sozialem Aufstieg, durch die sich auch die Zugehörigkeit einer sozialen Schicht ändern kann. Der Begriff Laufbahn scheint daher dem englischen Begriff ähnlicher zu sein. Allerdings wird zur Begriffsbeschreibung von „Karriere“ der Begriff „Laufbahn“ verwendet (vgl. Wikipedia) und auch bezeichnet die Laufbahn z. B. die Karriere in der Öffentlichen Verwaltung. Da beide Begriffe umgangssprachlich nahezu gleichlautend verwendet werden, verwendet die vorliegende Arbeit beide Begriffe gleichbedeutend.

sieht die von außen wahrnehmbaren Kriterien als einzige in Frage kommenden Messgrößen an. Der „Berufsaufstieg“ setzt sich aus der Höhe des Einkommens, evtl. Einkommensänderungen und hierarchischen und/oder funktionalen Aufstiegen zusammen. Ähnlich sieht Blaschke (1972) Karriereerfolg als eine Kombination von objektiv messbaren Größen wie das Einkommen und deren Entwicklungen, der Ebene in der Unternehmenshierarchie, die Anzahl der Untergebenen sowie die Aufteilung der Arbeitszeit auf bestimmte Aufgaben. Obwohl der Autor dabei auf subjektive und objektive Indikatoren verweist, sieht er die subjektiven Aspekte, wie z.B. der eigenen Meinung über einen Erfolg, als ungeeignet für die Berufsforschung an.

Demgegenüber bezweifelt Crites (1969), dass Erfolg allgemeingültig definiert werden kann. Erfolg ist seiner Meinung nach rein subjektiv zu betrachten. Jeder Mensch hat ein eigenes Konzept von Erfolg und man kann unmöglich alle Wünsche und Ziele einer Person kennen und deshalb auch keinen Erfolg bestimmen, da sich Erfolg immer nur an einem Standard messen lässt. Für Dritte sei dieser Standard nicht beobachtbar und damit sei Erfolg im Sinne eines erlebten Berufserfolgs objektiv nicht bestimmbar. Stott (1950) weist ebenso darauf hin, dass die subjektive Einschätzung des Berufserfolgs entscheidend ist.

Indessen sprechen sich Judge, Cable, Boudreau & Bretz (1995) für die Erfassung einer objektiven oder extrinsischen Komponente und einer subjektiven oder intrinsischen Komponente von Berufserfolg aus. Dieser Auffassung wird hier gefolgt.

### **2.3.2.1 Objektive Berufserfolgskriterien**

Objektiver Berufserfolg umfasst messbare Aspekte wie z. B. das Einkommen und den Berufsstatus (Judge, Higgins, Thoresen, & Barrick, 1999; Seibert & Kraimer, 2001). Subjektiver oder intrinsischer Berufserfolg hingegen bezieht sich auf die persönliche Beurteilung des eigenen beruflichen Werdegangs und wird meist als Zufriedenheit mit der derzeitigen Tätigkeit (job satisfaction) und/oder der bisherigen Karriere (career satisfaction) konzeptualisiert (Gattiker & Larwood, 1988; Judge, Cable, Boudreau, & Bretz, 1995; Judge, Higgins, Thoresen & Barrick, 1999; Seibert & Kraimer, 2001).

Bruggemann, Groskurth und Ulich (1975) argumentieren, dass Arbeitszufriedenheit sich auf Bereiche wie Lohn, Kollegen, Vorgesetzte, Arbeitstätigkeit, etc. bezieht und nicht auf Leistung oder Erfolg und grenzen Arbeitszufriedenheit gegen Arbeitserfolg ab. Kongruent mit Dette et al. (2002) wird in dieser Arbeit die Meinung vertreten, dass berufliche Zufriedenheit durchaus zum Berufserfolg hinzuzählen ist, da es unwahrscheinlich erscheint, dass eine Person, die mit mehreren Aspekten ihrer gegenwärtigen Tätigkeit unzufrieden ist, ihre eigene Karriere als erfolgreich beurteilt (vgl. Judge, Higgins, Thoresen & Barrick, 1999). Auch zeigen Untersuchungen immer

wieder (z.B. Abele, Stief, & Krüsken, 2002), dass die Zufriedenheit mit der eigenen Tätigkeit und dem Berufsverlauf elementar zu den persönlichen beruflichen Zielen dazu gehören, „so dass deren Erreichung auch als Erfolg gewertet wird“ (Dette, Abele, & Renner, 2004; vgl. Weitz, 1952).

„Die Berufszufriedenheit muss in Abhängigkeit vom Berufserfolg gesehen werden. Personen sind immer dann in ihrem Beruf zufrieden, wenn ihre Arbeitsleistungen dazu führen, dass sie ihre mit Arbeit und Beruf verbundenen Zielsetzungen erreichen. Die Ziele und Werte sind immer subjektiv, denn das Erreichen fremdgesetzter Ziele führt nur dann zur Zufriedenheit, wenn man sich mit ihnen identifizieren kann oder wenn es einem als ein ebenfalls wertvolles Ziel erscheint, dem, der die Ziele setzt, einen Gefallen zu tun“ (Kleinbeck, 1977).

Berufliche Zufriedenheit ist somit eng mit subjektivem Berufserfolg verknüpft und wird von manchen Forschergruppen als der bedeutsamste Indikator für subjektiven Berufserfolg angesehen (Judge & Bretz, 1994; Judge, Higgins, Thoresen & Barrick, 1999).

Somit stellt sich die Frage nach den Bestandteilen beruflicher Zufriedenheit.

### 2.3.2.2 Subjektive Berufserfolgskriterien

Berufliche Zufriedenheit bezieht sich auf die Laufbahn und kann somit auch als Laufbahnzufriedenheit (career satisfaction) betrachtet werden (vgl. Dette, 2005). Während Gattiker und Larwood (1988) die Laufbahnzufriedenheit als Teil der Arbeitszufriedenheit<sup>7</sup> betrachten, zählt die Forschergruppe um Judge (1999) die Laufbahnzufriedenheit wie auch die Zufriedenheit mit der derzeitigen Tätigkeit (job satisfaction) zu dem subjektiven Erfolg. Dabei beziehen sich die Autoren auf London & Stumpf (1982), die die Laufbahn als eine Ansammlung von berufsbedingten Positionen und Tätigkeiten (jobs) betrachten, die eine Person während ihres Berufslebens bekleidet, und weiter, dass die Zufriedenheit mit der derzeitigen Tätigkeit (job satisfaction) ebenso zu subjektivem Berufserfolg hinzu zu zählen ist, wie die gegenwärtige Tätigkeit zur Karriere dazugehört (vgl. Burke, 2001). Dieser Auffassung folgt auch die Autorin.

Die Zufriedenheit mit der Karriere (career satisfaction) “is derived from the individuals’s appraisal of his/her career development and advancement across many jobs” (Greenhaus, Parasuraman, & Wormley, 1990). Insbesondere das Entgelt, Beförderungen und weitere Entwicklungsmöglichkeiten spielen bei diesen

---

<sup>7</sup> Es gibt unterschiedliche Definitionen für Arbeitszufriedenheit, auf die hier nicht weiter eingegangen wird. Dienliche Beiträge liefert z.B. Bruggemann, Großkurth & Ulich (1975).

Zufriedenheitseinschätzungen eine große Rolle (vgl. Greenhaus, Parasuraman, & Wormley, 1990).

Zufriedenheit mit der Tätigkeit oder job satisfaction wird als „pleasurable or positive emotional state resulting from an appraisal of one’s job or job experience“ definiert (Locke, 1976). Demnach bezieht sich Zufriedenheit mit der Arbeit als Erfolgsmaß auf die Zufriedenheit mit der eigenen Tätigkeit, den Tätigkeitsbedingungen und- /oder der Leistung (job performance). Nach Kleinbeck (1977) kann Berufserfolg als ein positives Handlungsergebnis, das von handelnden Personen erreicht wird, bezeichnet werden.

Judge et al. (1999) belegten die empirische Unabhängigkeit zwischen Zufriedenheit mit der Tätigkeit und Zufriedenheit mit der Karriere.

### 2.3.2.3 Bezugskriterien von Berufserfolg

Berufserfolg in dieser Arbeit bezieht sich auf die Karriere- oder Laufbahn. Berufserfolg kann sich aber auch auf die Arbeitsleistung (job performance) beziehen. Obwohl dieses Bezugskriterium für die vorliegende Arbeit nicht relevant ist, wird es anschließend aus Gründen der Vollständigkeit kurz erläutert und von der Laufbahn abgegrenzt.

**Die Arbeitsleistung** (job performance) eines Menschen wird durch eine Fülle von Faktoren beeinflusst. Aus ökonomischer Sicht ist Arbeit „eine geplante Handlung, die auf Erwerb und Ertrag gerichtet ist, wodurch individuelle und gesellschaftliche Bedürfnisse befriedigt werden sollen“ (Wirtschaftslexikon, 2009). Das sachliche Arbeitsergebnis wird anhand von Beurteilungsmaßstäben bewertet. Die Herstellung von z. B. 50 Paar Schuhen in 2 Stunden ist ein Beispiel für kurzfristigen, spezifischen Erfolg. Die Umsatzsteigerung über ein Jahr hinweg ist dagegen ein Beispiel für langfristigen, spezifischen Erfolg. Die Arbeitsleistung ist demnach die erfolgreiche Ausführung einer spezifischen Arbeitsaufgabe und/oder eines Arbeitsbereichs und wird hinsichtlich dieser spezifischen Arbeit gemessen (vgl. Dette, 2005; Greenhaus & Parasuraman, 1993; Seibert, 2001). Berufserfolg bezogen auf die Arbeitsleistung beschreibt also einen Erfolg bei der Erreichung einer spezifischen Arbeitsaufgabe.

**Die berufliche Laufbahn** dagegen betrachtet die Gesamtheit des Erwerbslebens. Berufserfolg bezogen auf die Laufbahn ist die Summe der realen oder wahrgenommenen Erfolge, die eine Person während ihres Berufslebens erreicht hat (Judge, Higgins, Thoresen, & Barrick, 1999). Damit stellt Berufserfolg als Laufbahnerfolg eine Aneinanderreihung von Handlungsergebnissen einer Person während ihres Berufslebens dar, die Erfolge und Misserfolge hierbei einschließen (vgl. Dette, 2004; Greenhaus, Parasuraman, & Wormley, 1990).

Auf die Arbeitsleistung wird nachfolgend nicht mehr eingegangen.

### 2.3.3 Zur Erfassung der Berufserfolgskriterien

Objektiver Berufserfolg ist der zu einem Zeitpunkt gemessene, von außen zu betrachtende Erfolg ohne Bewertung. Subjektiver Berufserfolg ist die Einschätzung des Berufserfolgs durch die Person selbst anhand der von ihr angestrebten Vergleiche. Zum Zweck der Vermeidung von divergenten Vergleichen müssen Standards vorgegeben werden. Berufserfolgsszufriedenheit ist die Zufriedenheit mit der bisherigen Berufsbiographie und den darin erreichten Zielen. Eine Einschätzung kann nur von der Person selbst vorgenommen werden (vgl. Dette, 2005).

#### 2.3.3.1 Maße für objektiven Berufserfolg

Bereits in frühen Arbeiten wurden objektive Kriterien, wie Lohn oder Arbeitsniveau (Thorndike, 1934), oder der berufliche Aufstieg (Stott, 1950) als Indikatoren für Berufserfolg verwendet. Kriterien wie „Einkommen“ und „Berufsstatus“ verortet eine Person in der Hierarchie der Gesellschaft (hier und folgend: Hoffmeyer-Zlotnik, & Geis, 2003).

Das Einkommen steht mit der beruflichen Tätigkeit in einem engen Zusammenhang: je höher das Ansehen oder das Prestige eines Berufes oder einer Tätigkeit ist, desto höher ist häufig auch das durch die Ausübung dieser Tätigkeit erzielte Einkommen. Das bedeutet aber nicht, dass jede Tätigkeit mit hohem Ansehen auch ein hohes Einkommen, oder unterschiedliche Positionen mit identischem Prestige identische Einkommenshöhen garantieren. Dieser Sachverhalt stellt eine gewisse Schwierigkeit bei der Verwendung des Gehalts als Erfolgskriterium dar. Dem wird versucht entgegen zu wirken, indem als ein weiteres Erfolgsmaß der Status bzw. die erreichte Hierarchiestufe erhoben wird (z.B. Boudreau, Boswell, Judge, & Bretz, 2001), wobei der Berufsstatus die Position eines Menschen in Bezug auf die Positionen anderer definiert. Je nach Hierarchie haftet der beruflichen Tätigkeit und der beruflichen Position ein bestimmtes Prestige an, das einhergeht mit einer Vorstellung von Macht und Autorität (Schooler & Schoenbach, 1994). Sogar Lebensstile, Verhaltensweisen und Einstellungen werden vom beruflichen Status abgeleitet (Mayer, 1979). Sozialwissenschaftler betrachten „Berufsstatus“ nicht zuletzt deshalb als maßgeblichen Hinweis auf Berufserfolg (Korman, Mahler, & Omran, 1983).

In der Literatur finden sich unterschiedliche Formen der Erfassung. Als Maße gelten das Gehalt (z.B. Turban & Dougherty, 1994), oder aber Gehalt/Lohn plus Bonus und/oder Sonderzulagen und/oder Aktienoptionen als Gesamteinkommen (z.B. Boudreau, Boswell, & Judge, 2001). Diese Maße sind statisch, es wird ein Ist-Zustand erhoben. Um die Auskunftsbereitschaft zu erhöhen wird Gehalt/Lohn häufig in Gehaltsklassen erhoben.

Die einfachste Variante zur Erhebung des Berufsstatus ist die Frage nach der Hierarchiestufe. Da meist unterschiedliche Hierarchiestufen existieren, wird ein Vergleich von mehreren Institutionen und/oder Unternehmen problematisch. Eine Möglichkeit diesem Problem zu begegnen besteht darin, das System der Hierarchiestufen verschiedener Institutionen und/oder Unternehmen auf einer 5-Punkte-Skala vereinheitlicht darzustellen<sup>8</sup> (Schneer & Reitman, 1995; zusammenfassend Dette, Abele, & Renner, 2004).

Die Messung von Berufserfolg erfolgt meist anhand von selbstberichteten Kennzahlen aus Akten. Selbstberichtete Kennzahlen werden besonders oft in Fragebogenstudien eingesetzt (Richter, 2005) und ermöglichen einen „Zugang zu den nicht direkt beobachtbaren individuellen Leistungspotenzialen einer Person“ eröffnet (Pietrzyk 2002). Dabei entsprechen sie gut den Informationen aus Akten oder Dokumenten (Boudreau, Boswell, Judge, & Bretz, 2001; Judge, Cable, Boudreau & Bretz, 1995). Boudreau et al. (2001) berichten von einer Korrelation von .85 zwischen selbstberichteten und aus Akten entnommenen Kennzahlen.

### 2.3.3.2 Maße für subjektiven Berufserfolg

Zur Bestimmung subjektiver Berufserfolgskriterien werden ebenfalls vorwiegend Selbstberichte erhoben. Hierbei beurteilt sich die Person selbst hinsichtlich ihrer Tätigkeit und/oder ihrer Berufslaufbahn. Die Beurteilung erfolgt anhand von selbstberichteten Daten, anhand von Zufriedenheitseinschätzungen und anhand des subjektiv wahrgenommenen Erfolgs (zusammenfassend Dette, Abele, & Renner, 2004).

*Selbstberichtete Zufriedenheitseinschätzungen* umfassen die Zufriedenheit mit dem Gehalt (z.B. Gattiker & Larwood, 1989), mit Vorgesetzten und Kollegen (z.B. Judge, Higgins, Thoresen, & Barrick, 1999), mit dem bisherigen Karriereverlauf und dem Karrierefortschritt (vgl. Greenhaus, Parasuraman, Wormley, 1990).

*Selbsteingeschätzter Erfolg.* Zur Bewertung des eigenen Erfolgs benutzen Mitarbeiter verschiedene Kriterien. Nach Kleinbeck (1977) kann Berufserfolg als ein positives Handlungsergebnis, das von handelnden Personen erreicht wird, bezeichnet werden. Ein Handlungsergebnis ist dann positiv, wenn damit ein gesetztes Ziel erreicht oder übertroffen wird (Burchard, 2000). So bezieht sich selbsteingeschätzter Erfolg auf die Zielerreichung hinsichtlich eigener oder organisationaler Ziele. Ziele der Organisation sind zumeist konkrete Unternehmensziele, die auf den Einzelnen herunter gebrochenen werden und in Arbeitsplatz- oder Aufgabenbeschreibungen festgelegt werden. Persönliche berufliche Ziele können sich auf die

---

<sup>8</sup> Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass in manchen Studien auch dynamische Maße erfragt werden, z.B. die Gehaltsentwicklung. Dabei wird z.B. nach der Steigerung des Gehalts über eine Zeitspanne gefragt (z.B. Wayne, Liden, Kraimer, & Graf, 1999).

Aufgabenerfüllung und die Karriere im längerfristigen Sinn, auf die Zufriedenheit mit der Berufstätigkeit (Stief, 2001) und auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Beruf und Privatleben beziehen (Abele, 2002).

Eine weitere Möglichkeit, Berufserfolg zu bestimmen, besteht darin, eine Person oder ihr Handlungsergebnis mit einem Bezugsstandard zu vergleichen und anhand dieses Vergleichs, den Erfolg zu bestimmen (Dette, Abele, & Renner, 2004). Hauptsächlich dann, wenn keine objektiven Bewertungsmaßstäbe zur Verfügung stehen, werden soziale Vergleiche wichtig (Festinger, 1954). Diese scheinen aber selbst dann durchgeführt zu werden, wenn relevante objektive Standards gegeben sind (Klein, 1997). Ob man sich selbst als erfolgreich einschätzt, hängt sehr davon ab, welchen Vergleichsmaßstab man ansetzt. Bei abwärts gerichteten Vergleichen – für Vergleiche also mit unterlegenen Standards, z.B. bei Personen, die weniger weit gekommen sind – fällt die Bewertung anders aus, als bei aufwärts gerichteten Vergleichen, d.h. bei Personen, die weiter gekommen sind (Wills, 1981). Üblicherweise wird die Person zum Vergleich ausgewählt, die der eigenen ähnlich ist (Wheeler, Kostner & Driver, 1982).

Im Berufsleben schätzen Personen ihren Erfolg sowohl in Bezug auf sich selbst als auch im Vergleich zu anderen Personen ein (Heslin, 2003; Turbahn & Dougherty, 1994), wie auch anhand objektiver Kriterien (Judge, Cable, Boudreau, & Bretz, 1995).

### 2.3.3.3 Reliabilität und Validität von Berufserfolg

Die Reliabilität von Berufserfolgsmaßen wird meist als interne Konsistenz angegeben (Cronbach, 1951). Objektive Maße können nach Dette (2005) als reliabel angesehen werden. Sie weisen oft eine hohe interne Konsistenz auf (z.B. Eignung zur Beförderung  $\alpha = .87$ ; Wayne, Liden, Kraimer, & Graf, 1999).

Auch bei subjektiven Maßen können die internen Konsistenzen als gut bis sehr gut eingeschätzt werden (z.B. Laufbahnzufriedenheit  $\alpha = .81$ , Wayne, Liden, Kraimer, & Graf, 1999; oder selbst eingeschätzter Erfolg  $\alpha = .79$ , siehe Peluchette, 1993).

Die Validität von Berufserfolgsmessungen ist abhängig von der Definition und Auffassung von Berufserfolg. Die Kennzahlen von objektivem Berufserfolg weisen recht hohe Augenscheinvaliditäten auf, wobei subjektiver Berufserfolg nicht zweifelsfrei zu messen ist. Es ist praktisch nicht möglich, festzustellen, welche Vergleiche von den befragten Personen tatsächlich vorgenommen wurden. Analoges gilt für die Einschätzung der Berufszufriedenheit. Es ist nicht klar, welche Informationen für die Zufriedenheitseinschätzungen herangezogen werden, insofern sind sie nicht standardisierbar.

An dieser Stelle folgt nun eine weitere Charakterisierung des Konstrukts Berufserfolg, indem wichtige Prädiktoren und ihre Wirkungsweise kurz dargestellt werden.

### **2.3.4 Prädiktoren von Berufserfolg**

Berufserfolg hängt von vielen Faktoren ab, die noch nicht ausreichend erforscht sind. In einer umfassenden Analyse der einschlägigen Literatur, identifizierte Tharenou (1997) eine Vielzahl von Variablen, die Einfluss auf Berufserfolg haben, so z.B. demographische Variablen, das Human Capital (Becker, 1993) und den Industriezweig betreffende Variablen. Aber auch unternehmensspezifische Variablen haben einen Einfluss auf Berufserfolg. Eine vollständige Darstellung aller Einflussfaktoren kann an dieser Stelle nicht erfolgen. Eine gute Übersicht liefern Tharenou (1997) oder Ng, Eby, Sorensen, & Feldman, 2005). Nachfolgend werden demographische und humankapitaltheoretische Einflussfaktoren dargestellt.

#### **2.3.4.1 Demographische Einflussfaktoren**

Demographische Faktoren wie Alter, Familienstand, Geschlecht, zeigen fast immer einen deutlichen Einfluss auf Berufserfolg. Einige Studien konnten sogar belegen, dass demographische Variablen mehr Varianz von Berufserfolg aufklären als andere Einflussvariablen (Gattiker & Larwood, 1988).

##### *Alter*

Eines der evidentesten und konsistentesten Ergebnisse ist, dass das Alter objektiven Berufserfolg positiv vorhersagt (z.B. Gattiker & Larwood, 1988, 1989; Gutteridge, 1973; Jaskolka, Beyer, & Trice, 1985). Je höher das Alter ist, umso höher ist auch der Erfolg (Judge, Cable, Boudreau, & Bretz, 1995). Dieser Befund ist insofern trivial, als gehobene Positionen häufig nur über meist jahrelang dauernde Karrierepfade erreicht werden können. Auch in der Besoldungspolitik des öffentlichen Dienstes stieg die Besoldung bis zur Einführung des Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst im Jahr 2005 (TVöD) unabhängig von der Leistung mit dem Lebensalter (vgl. z.B. Bundesangestelltentarif).

##### *Familienstand*

Ein anderer, auch häufig replizierter Befund ist, dass verheiratete Personen höhere Stufen von objektivem Berufserfolg erreichen als unverheiratete Personen (Judge & Bretz, 1994; Judge, Cable, Boudreau, & Bretz, 1995; Pfeffer & Ross, 1982). Dies dürfte darauf zurückzuführen sein, dass verheiratete Mitarbeiter auf Arbeitgeber einen Eindruck von Stabilität, von Verantwortung und Reife vermitteln (vgl. Pfeffer & Ross, 1982). Der Ehepartner gilt insbesondere in Bezug auf Vorgesetzte als indirekte Ressource, da er vom Partner emotional unterstützt wird und auch oft in

Haushaltsangelegenheit entlastet wird. Ihm wird sozusagen „der Rücken frei gehalten“. Einige Studienergebnisse belegen, dass eine eigene Familie sowohl für Frauen als auch für Männer eher karriereförderlich zu sein scheint (Melamed, 1996; Schneer & Reitman, 1993; Tharenou, 1999).

### *Geschlecht*

Das Geschlecht hat insgesamt einen deutlichen Einfluss auf den Berufserfolg. Nach wie vor sind Frauen im Schnitt weniger erfolgreich als Männer, sowohl was die finanzielle Vergütung als auch was den Status betrifft (Judge et al., 1995; Schneer & Reitmann, 1995). Trotz gleicher Ausbildung ist das Gehalt der Männer höher als das der Frauen und Frauen sind seltener in statushohen Positionen vertreten (Tharenou, 1999). Interessanterweise berichten Frauen trotz des niedrigeren objektiven Berufserfolgs keine niedrigere Berufszufriedenheit (Abele & Stief, 2004; Cox & Harquail, 1991). Dies könnte möglicherweise an ihrem Bezugsrahmen liegen. Es gibt nicht viele Frauen mit objektiv gleichem Berufserfolg wie Männer. Von daher dürfte die Frau sich bei Vergleichen eher nach anderen Frauen in vergleichswisen Positionen richten, oder aber Abwärtsvergleiche vornehmen. Beides könnte zu einem höheren erlebten Berufserfolg führen.

### **2.3.4.2 Humankapitaltheoretische Einflussfaktoren**

Für die positive Wirkung des Humankapitals finden sich ebenfalls Belege. Die Humankapitaltheorie geht davon aus, dass Bildungsinvestitionen in die eigene Person vom Arbeitsmarkt belohnt werden, in dem sie zu einem höheren Einkommen und zu höherem beruflichem Einfluss verhelfen (Becker, 1964). In der Literatur wird Humankapital allerdings fast nur noch als schulische Bildung und Berufserfahrung einer Person verstanden (Esser, 2000).

*Die Schulbildung* wurde bislang von allen Humankapitalvariablen am häufigsten untersucht. Untersuchungen belegen einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Höhe des Bildungsabschlusses und dem Entgelt sowie mit Beförderungen (Jasolka, Beyer, & Trice, 1985; Pfeffer & Ross, 1982; Whitely, Dougherty, & Dreher, 1991).

Einige Studien geben Hinweise darauf, dass sehr erfolgreiche Führungskräfte überproportional Absolventen angesehener Universitäten sind (Swinyard & Bond, 1980). Auch Judge et al. (1995) fanden Hinweise darauf, dass der Besuch einer guten Universität verbunden mit einer sehr guten Abschlussnote den objektiven Berufserfolg bei amerikanischen Führungskräften beförderten.

Cox & Harquail (1991) berichteten einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen Berufserfahrung und Laufbahnzufriedenheit.

### 2.3.5 Berufserfolg und Persönlichkeit

Der Idee, persönliche Dispositionen könnten Berufserfolg (mit) determinieren, wurde bislang nur wenig Beachtung geschenkt. Eine Ausnahme bildet die Management Progress Study der Firma AT&T (1956-1966) in den USA (Bray & Grant, 1966; Bray, Campbell & Grant, 1974; Howard & Bray, 1988), die mit dieser Langzeitstudie an über 400 bereits bei der AT&T beschäftigten Führungsnachwuchskräften das Ziel verfolgten, diejenigen Persönlichkeitsfaktoren zu bestimmen, die für den Berufserfolg im Management mitverantwortlich sind.

Seit jüngster Zeit widmen sich Forscher verstärkt dem Zusammenhang zwischen Berufserfolg und Persönlichkeit (z.B. Barrick & Mount, 1991; Ferris & Judge, 1991; Howard & Bray, 1994; Johnson, 1997; Judge & Bretz, 1994; Judge, Higgins, Thoresen, Barrick, 1999; Melamed, 1995; Turban & Dougherty, 1994; Whitely, Dougherty & Dreher, 1991). Allerdings legen diese Studien ihr Hauptaugenmerk vielfach nicht ausdrücklich auf Berufserfolg, oder sie nutzen nur einzelne Persönlichkeitsmerkmale oder einzelne Indikatoren von Berufserfolg (z.B. Gehalt).

Lediglich Judge, Higgins, Thoresen, & Barrick (1999) gingen der Frage nach, ob und welche Persönlichkeitsmerkmale einen Einfluss auf Berufserfolg haben. Die Autoren fassten umfangreiches Datenmaterial aus Untersuchungen zu Persönlichkeitseinschätzung zusammen und untersuchten 354 Personen über eine Zeitspanne von 50 Jahren über vier Messzeitpunkte mit der Zielsetzung, dispositionale Persönlichkeitskorrelate von Berufserfolg festzustellen, wobei das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit (Goldberg, 1990) als struktureller Rahmen diente. Als Kriterien wurden im mittleren Erwachsenenalter der intrinsische Berufserfolg (operationalisiert über eine Arbeitszufriedenheitsskala) und der extrinsische berufliche Erfolg (operationalisiert über das jährliche Einkommen und einem Statusindex) verwendet. Diese Studie lieferte neben der von Howard & Bray (1988) initialen Support für einen Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Aspekten von Berufserfolg. Es zeigte sich ein deutlicher positiver Einfluss von Gewissenhaftigkeit sowohl auf den objektiven als auch auf den subjektiven Berufserfolg. Niedrige Neurotizismuswerte, niedrige Verträglichkeitswerte, hohe Extraversionswerte, hohe Gewissenhaftigkeitswerte und eine hohe Ausprägung genereller geistiger Fähigkeiten stehen mit extrinsischem Berufserfolg in Zusammenhang. Diese Befunde gehen einher mit der an anderer Stelle gefundenen negativen Wirkung von Offenheit und Verträglichkeit auf die Anzahl der Beförderungen (z.B. Bozionelos, 2004).

Das Fünf-Faktoren-Modell kann als relativ zeitstabil und kulturell einheitlich gelten (Costa & McCrae, 1992; Goldberg, 1990). So nehmen die Faktoren der Big 5 auch eine prominente Rolle bei Betrachtungen zum Zusammenhang zwischen Berufserfolg und Persönlichkeit ein. Dem Aufruf von Tokar, Fischer, & Subich (1998) folgend, wurde in verschiedenen Untersuchungen die prädiktive Validität der Big Five für

berufliche Leistungskriterien untersucht (Barrick & Mount, 1991; Barrick, Mount & Judge, 2001; Hurtz & Donovan, 2000; Salgado, 1997).

Die Untersuchung von Barrick & Mount (1991) belegte, dass der positive Einfluss von Gewissenhaftigkeit auf Berufserfolg als für alle Berufe gültig angesehen werden kann und Verträglichkeit nahezu keinen Einfluss hat. Die Forscher untersuchten in einer Metaanalyse die systematischen Zusammenhänge zwischen den Big-5-Dimensionen und Berufserfolgskriterien. Dabei differenzierten sie zwischen fünf verschiedenen Berufsgruppen (Professionals, Police, Manager, Sales, Skilled/Nonskilled), der Berufserfolg wurde anhand von Vorgesetztenleistungsbeurteilungen, Trainingserfolg und administrative Personaldaten operationalisiert. Durchschnittsberechnungen der Persönlichkeitsfaktoren über alle fünf Zeitperioden ergaben, dass Verträglichkeit am wenigsten zur Vorhersage von Berufserfolg beitrug ( $r = .43$ ), wobei Gewissenhaftigkeit den stabilsten Faktor darstellte ( $r = .59$ ). Eine neuere Literaturanalyse der Forschergruppe bestätigt Gewissenhaftigkeit als denjenigen Persönlichkeitsfaktor, der die höchste Kriteriumsvalidität aufweist und der den stabilsten positiven Einfluss auf viele Bereiche des Berufserfolgs hat (Barrick, Mount, & Judge, 2001). Weniger generell, aber dennoch deutlich zeigt sich die negative Wirkung von Neurotizismus. Auch die Validität der Emotionalen Stabilität weist eine berufsgruppenübergreifende Höhe auf, wengleich nur moderat. Extraversion, Verträglichkeit und Offenheit haben nicht auf alle Berufsgruppen einen Einfluss.

Insgesamt besitzen die Persönlichkeitsdimensionen eine inkrementelle Validität über die kognitiven Fähigkeiten hinaus, dies gilt sogar für die in der Kindheit erhobenen Persönlichkeitsmaße, auch wenn die Koeffizienten im Vergleich zu den Erwachsenenmaßen geringer ausfallen (Judge, Higgins, Thoresen, & Barrick, 1999). Nach Salgado (1998) sind Persönlichkeitseigenschaften, z. B. die Gewissenhaftigkeit, dabei zum Teil so wirksam, dass sie über den Einfluss mentaler Fähigkeiten hinaus Varianz aufklären (Salgado, 1998). Auch die Metaanalysen von Hunter & Hunter (1984) sowie Schmidt & Hunter (1998; 2000) belegen, dass das 5-Faktoren-Modell als ergänzendes Verfahren zur kognitiven Leistungsfähigkeit einen bedeutsamen zusätzlichen Beitrag zur Prognose des Berufserfolgs leistet.

Einen inkrementellen Effekt von Persönlichkeitsmerkmalen findet auch Hossiep (1995), der im deutschsprachigen Raum über zwei Jahrzehnte bei einem Finanzdienstleister eine Längsschnitt-Firmenvalidierungsstudie einer Personalauswahltestbatterie von Leistungs- und Persönlichkeitstests durchführte ( $N = 958$ ). Insgesamt betrachtet beträgt die maximale multiple Korrelation  $r = .67$ , wobei der relative Anteil der Kriteriumsvarianz, die durch kognitive Variablen erklärt wird, mit der Zeit abnimmt und der Einfluss nicht-kognitiver Persönlichkeitsmerkmale zunimmt. Die höchste Validität für Persönlichkeitsmerkmale wird nach 18 Jahren erreicht. Hossiep erklärt diesen Effekt damit, dass während der ersten Berufsjahre formelle Regelungen das Mitarbeiterverhalten bestimmen und infolgedessen

kognitive Variablen die entscheidende Einflussgröße auf das Leistungskriterium darstellen. Mit zunehmenden Berufsjahren geht es um die Übernahme von Verantwortung, formelle Regelungen treten gegenüber informellen Regelungen in den Hintergrund und Persönlichkeitsunterschiede gewinnen an Einfluss.

Auch zwischen Zufriedenheitsaspekten von Berufserfolg und Persönlichkeit wurden Zusammenhänge festgestellt. Dabei stehen Gewissenhaftigkeit, Offenheit und Extraversion in positivem und Neurotizismus in negativem Zusammenhang mit Laufbahnzufriedenheit (Lounsbury, Loveland, Sundstrom, et al. & Hamrick, 2003). Boudreau et al. (2001) fanden einen negative Zusammenhang von Verträglichkeit mit career success.

Obwohl diese Forschungsergebnisse wichtige Hinweise auf den Zusammenhang zwischen Berufserfolgskriterien und Aspekten der Persönlichkeit geben, existiert Raum für weitere Untersuchungen. Der Autorin ist neben der Untersuchung von Judge et al. (1999) und Hülshager et al. (2006) keine Studie bekannt, die den Zusammenhang zwischen den Big Five Traits und multiplen Determinanten von Berufserfolg untersucht. Von daher könnten weitergehende Studien einer Theoriebildung hinsichtlich des dispositionalen Einflusses auf Berufserfolg dienlich sein.

### **2.3.6 Berufserfolg und Kompetenz**

Empirische Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen Kompetenz und Berufserfolg sind ausgesprochen rar. Einzelne Studien beziehen sich zumeist nur auf einzelne Facetten.

Aryee, Chay & Tan (1994) fanden in einer Untersuchung an 200 Managern aus Singapur einen Zusammenhang zwischen Kompetenz (operationalisiert über eine 5-Item Skala von Wagner und Morse, 1975, zitiert nach Aryee et al., 1994; z. B.: „No one knows this job better than I do“ oder „If anyone here can find the answer to job-related problems I am the one“) und subjektivem Berufserfolg (operationalisiert über eine fünf-Punkte-Skala von Greenhaus et al., 1990, Item Beispiel: „I am satisfied with the progress I have made toward meeting my overall career goals“) und objektivem Berufserfolg (operationalisiert über das jährliche Einkommen und einem Statusindex).

Kuijpers, Schyns und Scheerens (2006) untersuchten den Einfluss von sechs karriereförderlichen Kompetenzen (career-actualization-ability, career reflection, motivation reflection, work exploration, career control, networking; Kuijpers & Scheerens, 2006) auf extrinsischen Berufserfolg (operationalisiert über das jährliche Einkommen und einem Statusindex) und subjektiven Berufserfolg (operationalisiert

über „career actualization success“) an 1.579 Beschäftigten in 16 holländischen Unternehmen. Die Autoren konnten den Einfluss von „career-actualization-ability“ und „networking“ auf subjektiven und objektiven Berufserfolg nachweisen. „Career control“ hatte einen Einfluss auf subjektiven Berufserfolg.

Andere Studien berücksichtigen zwar „career competencies“(z. B. Eby, Butts & Lockwood, 2003; Hackett, Betz & Doty, 1985; Jones & Bergmann Lichtenstein, 2000), deren Struktur bleibt jedoch unklar. Eine Übersicht zum Stand der Forschung zur Personalauswahl zeigt, dass Fähigkeitstests den Berufserfolg stärker voraussagen als Persönlichkeits- und Motivationstests (Guion & Gibson, 1988).

Insgesamt ist die Befundlage schlecht und es lassen sich keine gesicherten Aussagen ableiten. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass die Differenziertheit bezüglich dessen, was unter Kompetenz verstanden wird sowie die Komplexität des Kompetenzkonstrukts nicht in einen übergreifenden Sinnzusammenhang gebracht werden können. Dieses gilt analog für den Berufserfolg.

Spezifische Kompetenzen sind Voraussetzungen für berufliche Spitzenleistungen (Quaas & Schmicker, 2000) und auch die Bereitschaft für selbstorganisiertes Lernen steht im Zusammenhang mit der beruflichen Leistung (vgl. Durr, Guglielmino & Guglielmino, 1996; Guglielmino & Klatt, 1994). So sind Briscoe & Hall (1999) der Auffassung, dass Kompetenz ein Merkmal von erfolgreichen Führungskräften darstellt und maßgeblich für die Karriereentwicklung und den Erfolg verantwortlich ist. So werden Führungskräfte, die ihr Verhalten selbstorganisiert steuern, häufiger befördert (Kilduff & Day, 1994, zitiert nach Weinert, 2004).

## 2.4 Ziele der Untersuchung

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurde der derzeitige Forschungsstand zu dem Konstrukt Kompetenz, zu Konstrukten und Modellen der Persönlichkeit, zu Konstrukten und Konzepten von Berufserfolg, sowie die Zusammenhänge zwischen Persönlichkeit, Kompetenz und Berufserfolg behandelt.

In diesen Ausführungen wurde deutlich, dass es bislang lediglich auf Seiten der Persönlichkeit elaborierte Modelle gibt, wie z. B. das Big-5-Modell. Auf Seiten der beruflichen Kompetenz und des Berufserfolgs fehlt eine Systematisierung innerhalb eines umfassenderen Modells weitgehend. Auch stehen Untersuchungen zu systematischen Bezügen zwischen drei so bedeutenden Konstruktsystemen wie der Kompetenz, der Persönlichkeit und des Berufserfolgs, bislang aus.

Die vorliegende Arbeit hat verschiedene Anliegen. Zunächst soll in Anlehnung an die definitorischen Grundlagen und die Ausführungen zu Kompetenz (s. Kapitel 2.1), ein auf den beruflichen Kontext ausgerichtetes Kompetenzkonzept und ein auf die Erfassung beruflicher Kompetenz abzielendes Diagnoseinstrument vorgestellt werden. Sodann soll überprüft werden, ob das Instrument zur Erfassung der beruflichen Kompetenz (I-BeKo) zufriedenstellende psychometrische Eigenschaften aufweist, wie sich die gebildeten Fähigkeitskonzepte zueinander verhalten und welche Kompetenzwerte diagnostiziert werden können.

Zur externen Validierung des I-BeKo sollen bei derselben Stichprobe die Skalen des I-BeKo zu konkurrent erhobenen objektiven und subjektiven Berufserfolgskriterien in Bezug gesetzt werden. Zur weiteren Absicherung der externen Validität werden Selbsteinschätzungen zu den einzelnen Kompetenzfacetten an derselben Stichprobe vorgenommen.

Darüber hinaus sollen die Befunde innerhalb eines breiteren Kontextes erläutert werden, indem die Validität des explizit auf die berufliche Kompetenz abzielenden Verfahrens I-BeKo mit der Validität eines allgemein Persönlichkeit erfassenden Verfahrens mit einem breiteren Anwenderfokus verglichen wird. Hierfür wird, den bisherigen Forschungen folgend und angesichts der besonderen Stellung, die das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit innerhalb der strukturbezogenen Forschung in den vergangenen 10 Jahren erreicht hat (Mount & Barrick, 1995), der NEO-FFI (Costa & McCrae, 1989, 1992b; Borkenau & Ostendorp, 1993) eingesetzt.

Da der I-BeKo im Gegensatz zum NEO-FFI speziell tätigkeits- bzw. berufsbezogen konzipiert wurde und die Items somit einen deutlichen Bezug zum Arbeitskontext haben, wird in Anlehnung an die zuvor vorgestellte Diskussion um die Bandbreite von Persönlichkeitseigenschaften und der aktuellen Literatur zu einem gemeinsamen Bezugsrahmen angenommen, dass die Berufserfolgskriterien mit dem I-BeKo einen höheren Zusammenhang aufweisen, als mit dem NEO-FFI.

In diesem Zusammenhang soll die prognostische Bedeutung von Beruflicher Kompetenz und von Persönlichkeit zur Vorhersage von Berufserfolg untersucht werden.

Explorativ sollen weitere Einflussfaktoren auf die Berufserfolgskriterien wie soziodemographische Variablen (Alter, Geschlecht) und Human Capital Variablen (Schulbildung, Berufsausbildung) untersucht werden.

Außerdem soll die Untersuchungsstichprobe in mehr oder weniger erfolgreiche Personen eingeteilt werden, um zu überprüfen, inwieweit der I-BeKo, der NEO-FFI oder eine direkte Kompetenzselbsteinschätzung zwischen den Gruppen unterscheidet.

Nach Judge et al. (1999) scheinen die Dimensionen Neurotizismus, Extraversion und Gewissenhaftigkeit des NEO-FFI für Berufserfolg relevant zu sein. Es soll geprüft werden, ob sich diese Befunde replizieren lassen.

### 2.4.1 Fragestellungen

Aus dem bisher Dargelegten ergeben sich verschiedene Fragestellungen, die im Folgenden erläutert werden.

Da der Forschungsansatz der vorliegenden Arbeit explorativer Art ist und zur Thematik bisher noch keine umfassenden Untersuchungen vorliegen, stellen sich zunächst folgende Fragen:

- 1) Erweist sich das neu konstruierte Inventar zur Erfassung der Beruflichen Kompetenz als reliables und valides Instrument zur Messung der verschiedenen Kompetenzkategorien und –facetten?

Da verschiedene Verfahren als Prädiktoren für den Berufserfolg eingesetzt werden, stellen sich Fragen zu deren Prognosewerten:

- 2) Welche prognostische Bedeutung hat das I-BeKo in Bezug auf objektiven und subjektiven Berufserfolg?
  - 2a) Weist das I-BeKo einen höheren Zusammenhang mit objektivem und subjektivem Berufserfolg auf als der NEO-FFI?
  - 2b) Erklärt das I-BeKo inkrementelle Varianz zu den Berufserfolgskriterien über das NEO-FFI hinaus?
- 3) Welche prognostische Bedeutung hat das NEO-FFI in Bezug auf objektiven und subjektiven Berufserfolg?

- 3a) Erklärt das NEO-FFI inkrementelle Varianz zu den Berufserfolgskriterien über das I-BeKo hinaus?
- 4) Welche Variablen sind für die Gruppenbildung in hoch erfolgreiche Personen und weniger erfolgreiche Personen besonders geeignet, bzw. auf welche Variablen lassen sich die Gruppenunterschiede hauptsächlich zurückführen?

Aus den in der Einleitung dargestellten Überlegungen und bisherigen Befunden sind abschließende Fragen zu stellen:

- 7) Erweisen sich die hier untersuchten demographischen Variablen und Aspekte des Humankapitals übereinstimmend mit anderen Studien (z. B. Judge & Bretz, 1994; Tharenou, Latimer & Conroy, 1994; Wayne, Liden, Kraimer, Graf, 1999) als relevant zur Erklärung der Berufserfolgskriterien?
- 8) Insbesondere die Dimensionen Neurotizismus, Gewissenhaftigkeit und Extraversion des NEO-FFI leisten nach Judge et al. (1999) und Seibert & Kraimer (2001) einen Beitrag zur Vorhersage der verschiedenen Berufserfolgskriterien. Lassen sich diese Ergebnisse replizieren?
- 9) Da eine Fremdeinschätzung durch Vorgesetzte oder Kollegen in dieser Untersuchung nicht vorgenommen werden konnte, ist die Gegenüberstellung der indirekten Kompetenzeinschätzung (I-BeKo) und der direkten Kompetenzselbsteinschätzung (multimodaler Erhebungsansatz) aufschlussreich.  
Welche Kompetenzwerte können mit dem I-BeKo und der direkten Kompetenzselbsteinschätzung diagnostiziert werden und wie verhalten sich diese zueinander?

### **3 ENTWICKLUNG DES INVENTARS ZUR ERFASSUNG DER BERUFLICHEN KOMPETENZ (I-BEKO)**

Für die vorliegende Arbeit wurde von der Verfasserin ein Inventar zur Erfassung beruflicher Kompetenz entwickelt, da sich in der Literatur keine Messinstrumente fanden, die Berufliche Kompetenz in Anlehnung an die berufliche Handlungskompetenz (Kap. 2.1.3), umfassend und explizit im Sinne des Drei-Ebenen-Modells der Handlungsregulation (Hacker, 1998; Funke & Glodowski, 1990) erfassen und für die Fragestellung dieser Untersuchung geeignet gewesen wären.

Grundlage der Entwicklung des Messinstruments I-BeKo waren Literaturrecherchen sowie die weiter oben ausgeführten theoretischen Überlegungen zur Handlungsregulation (Hacker, 1998), zur beruflichen Kompetenzentwicklung (s. Kapitel 2) und zur Planungsdiagnostik (Funke & Glodowski, 1990) sowie das von Wieland, Grüne, Schmitz & Roth (2001) entwickelte Konzept zur arbeits- und berufsbezogenen Kompetenz, die der Auswahl der zu erfassenden Kompetenzkategorien und der Generierung eines Itempools dienten.

Der Itempool bestand aus 180 Aussagen zu den Dimensionen Methoden-, Handlungs-, Personale-, Soziale- und Kommunikative Kompetenz und wurde in Arbeitsgruppen formuliert. Auf Basis einer sich anschließenden Kategorisierung wurde der Itempool auf 82 Items reduziert. Nach Itemanalysen der Daten erwiesen sich 77 Items als geeignet. Faktorenanalysen mit der Hauptachsenanalyse als Extraktionsverfahren gaben Aufschluss über die dimensionale Struktur der Variablen, die nach weiteren theoretischen Erwägungen 13 Subkategorien wie Analysefähigkeit, Emotionale Stabilität etc. (s. Abschnitt 3.1) zugeordnet werden konnten.

Zugrundegelegt wurde eine vierstufige numerische Skala, adaptiert an die Antwortskalen zur Erfassung der „Energetischen Aktiviertheit“ und der „Ängstlichen Anspannung“ der Selbstregulationskompetenz (Wieland-Eckelmann & Bösel, 1987; Wieland, 2003; vgl. Wieland & Brodersen, 2005). Aussagen zu den Kompetenzen wurden mit Hilfe der Antwortalternativen „fast nie“, „manchmal“, „oft“, „fast immer“ dahingehend getroffen, inwieweit die jeweilige Aussage die Anforderungen an die Tätigkeit der Versuchsperson zutrifft.

### 3.1 Inhalt des Messinstruments I-BeKo

Das Inventar zur Erfassung beruflicher Kompetenz umfasst fünf basale Kompetenzdimensionen:

1. Methodenkompetenz (Zielentwicklung und Strategiebildung)
2. Handlungskompetenz (Planausführung und –überwachung)
3. Personale Kompetenz (Selbstregulation, Motivation)
4. Soziale Kompetenz (Soziale Interaktion, Empathie)
5. Kommunikative Kompetenz (Kommunikations- und Konfliktfähigkeit)

**Methodenkompetenz** beinhaltet die Fähigkeit, bei der Planerstellung situations- und tätigkeitsübergreifende Methoden, Strategien und Pläne zur Strukturierung und Lösung selbstverantwortlich zu bewältigender Aufgaben zu entwickeln und anzuwenden. Personen mit hoher Methodenkompetenz besitzen die Fähigkeit, zwecks Bewältigung komplexer Anforderungen Strategien zu entwickeln, hieraus konkrete Arbeitsabläufe abzuleiten und hierfür Pläne zur Umsetzung zu erstellen.

**Handlungskompetenz**<sup>9</sup>, angeregt durch das Drei-Ebenen-Modell der Handlungsregulation, wird als Fähigkeit zur effektiven Bewältigung von Problemen während der Planausführung aufgefasst, wobei die Kontroll- oder Rückmeldeannahme ein wichtiger Bestandteil ist. Miller et al. (1960) beschreiben diesen Sachverhalt mit dem Test-Operate-Test-Exit-(TOTE) Schema. Es besagt, dass eine Handlung sich aus einzelnen Ausführungs- und Prüfphasen zusammensetzt. Der Effekt einer Teilhandlung wird überprüft (Test), indem er mit dem angestrebten Zielzustand verglichen wird; je nachdem ob das Ziel erreicht wurde oder nicht, wird die Teilhandlung wiederholt (Operate) oder es kann zum nächsten Schritt, zur nächsten Teilhandlung, übergegangen werden (Exit). (Regelkreisprinzip; vgl. hierzu auch Funke & Glodowski, 1990; Reafferenzprinzip von Holst & Mittelstaedt, 1950). Personen mit hoher Handlungskompetenz verfügen über die Fähigkeit, Hindernisse bei der Planausführung zu überwinden (sog. Regulationshindernisse), Handlungsalternativen zu erkennen und die Planumsetzung voranzutreiben.

---

<sup>9</sup> Dem Begriff der (beruflichen) Handlungskompetenz kommt hier eine andere Rolle zu als in dem weiter oben dargestellten Konzept der Beruflichen Handlungskompetenz. Der Begriff der (beruflichen) Handlungskompetenz wird häufig ohne Bezug zu Modellen des Handelns definiert und oft einfach als Sammelbegriff „... zur Systematisierung und Interpretation vorhandener Methoden der Personalentwicklung benutzt...“ (Sonntag & Schaper 1999). Der Verständlichkeit halber soll deshalb an dem Begriff der Handlungskompetenz innerhalb des Konzeptes der Beruflichen Kompetenz fest gehalten werden.

Eine Kompetenzaufteilung in eine planende und eine ausführende Komponente erfolgte erstmals in dem Konzept von Wieland, Grüne, Schmitz & Roth (2001) (s. Abschnitt 2.1.3), wobei die Planung der Methodenkompetenz und die Planausführung der Handlungskompetenz zugeordnet wird. Dieser Einteilung folgt auch die vorliegende Arbeit, da eine solche Aufteilung nicht nur aus der Theorie begründbar, sondern auch im Alltag zu beobachten ist: so ist es Gang und Gäbe, dass Individuen Pläne ausführen, die sie nicht selbst entworfen haben, ebenso wie der umgekehrte Fall, dass Menschen sehr wohl in der Lage sind Pläne zu entwerfen, sie jedoch nicht umzusetzen vermögen. Zudem verdeutlicht diese Einteilung die existierende Kluft zwischen Wissen und Handeln, die Mandl (1997) mit Handeln wieder besseren Wissens oder Wissen, dem kein Handeln folgt, beschreibt. Auch Anderson (1996) unterscheidet in seiner ACT-Theorie das prozedurale Wissen oder das Handlungswissen, das sich im Können äußert, von dem des nachgelagerten deklarativen Wissens oder dem Wissen über Fakten und Dinge.

**Personale Kompetenz** (Selbstregulation, Motivation) beinhaltet die Fähigkeit, sich selbst einschätzen können, Werthaltungen und Selbstbilder zu entwickeln und Einfluss auf die Arbeitstätigkeiten auszuüben. Eigeninitiative, Leistungsmotivation sowie die Fähigkeit zur Selbstregulation zählen ebenso zu den Bestandteilen der Personalen Kompetenz wie das individuelle Anspruchsniveau. Personen mit hoher Personalkompetenz zeichnen sich durch ein hohes Maß an intrinsischer Motivation aus und durch einen geringen Bedarf an externer Regulation ihrer Arbeit.

**Soziale Kompetenz**<sup>10</sup> beinhaltet die Fähigkeit zum Aufbau von zwischenmenschlichen Beziehungen und „Networking“ im Sinne von Aufbau, Pflege und Nutzung beruflicher Kontakte. Eine weitere wichtige Komponente ist das Interesse und die Bereitschaft, die eigene Position zugunsten einer Kooperation im Team zurückzunehmen sowie die Bereitschaft, Teamentscheidungen zu unterstützen und mitzutragen. Soziale Kompetenz beinhaltet aber auch die Fähigkeit, Stimmungen und Gefühle anderer richtig zu deuten und selbst schwache Signale im zwischenmenschlichen Bereich wahrzunehmen. Personen mit einer hohen sozialen Kompetenz verfügen über die Fähigkeit, sich mit ihren Mitmenschen auf der Sach- und der Beziehungsebene kreativ zusammen- und auseinanderzusetzen und verhalten sich sowohl gruppen- als auch beziehungsorientiert.

**Kommunikative Kompetenz**<sup>10</sup> beinhaltet die Fähigkeit, Ziele, Strategien und Pläne zu vermitteln, sie mitzuteilen und sie dadurch wirksam werden zu lassen. Eine maßgebliche Komponente spielt hierbei die Fähigkeit zur angemessenen Gesprächsführung. So zeigen manche Menschen beim Zusammentreffen schnell

---

<sup>10</sup> Kommunikative Kompetenz und soziale Kompetenz wird im Gegensatz zu dem von Wieland & Baggen (1999) vorgeschlagenen Konzept voneinander getrennt, da den kommunikativen Fähigkeiten einer Person im beruflichen Kontext eine besondere Rolle zukommt. Menschen können nur dann kooperativ und teamorientiert zusammen arbeiten, wenn sie bereit und fähig sind miteinander zu kommunizieren (Lenzen, 1998).

dominante und aggressive Verhaltensweisen, andere wiederum verstummen, wenn sie sich jemandem gegenüber äußern sollen. Personen mit hoher kommunikativer Kompetenz besitzen die Fähigkeit, angemessen mit Mitmenschen zu kommunizieren, Gedanken, Gefühle und Meinungen adäquat auszutauschen und befriedigende und gegenseitig bereichernde Beziehungen mittels Kommunikation aufzubauen.

Auf die Fachkompetenz als weitere basale Kompetenzkategorie wird in diesem Modell verzichtet, da hierunter „erlerntes Wissen“ aus Schule und anderen Bildungsträgern zusammengefasst werden. Sie ist zudem durch eine Vielzahl von Instrumenten zur Personalauswahl gewährleistet und wird durch die Deutsche Industrie Norm (DIN) 33430 – Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen – unterstützt. Die Bedeutung der Fachkompetenz ist zudem stärker tätigkeitsgebunden (vgl. Bergmann, 2000a) und erscheint deshalb für ein tätigkeitsübergreifendes Diagnoseinstrument eher ungeeignet. Da das Konzept der beruflichen Handlungskompetenz zumeist die Fachkompetenz umfasst, wird das hier vorgeschlagene Konzept als „Berufliche Kompetenz“ bezeichnet.

### **Facetten der Kompetenzkategorien:**

#### **Methodenkompetenz**

##### Analysefähigkeit

Personen mit hohen Werten verfügen über das Wissen um und die Fähigkeit zur Informationsbeschaffung, können Probleme, Zustände und Fehlerquellen rasch erkennen, analysieren und eingrenzen. Sie sind in der Lage die Realisierbarkeit erkennbarer Lösungen abzuschätzen.

##### Strategische Kompetenz

Strategisch kompetente Personen verfügen über die Fähigkeit, Gemeinsamkeiten zwischen verschiedenen Aufgaben und Problemstellungen zu erkennen, Strategien zu deren Lösung zu entwickeln, im Falle von Fehlerquellen flexibel zu reagieren und Lösungsalternativen zu finden. Arbeitsergebnisse werden reflektiert und eventuelle Optimierungsmöglichkeiten angestrebt.

#### **Handlungskompetenz**

##### Durchsetzungsstärke

Personen mit hohen Werten in Durchsetzungsstärke besitzen die Fähigkeit, den eigenen Standpunkt auch gegen Widerstände anderer durchzusetzen und beharrlich an den Zielsetzungen fest zu halten.

### Arbeitstechniken

Eine hohe Kompetenz in Arbeitstechniken zeichnet sich durch die Fähigkeit aus, die eigene Arbeit organisieren zu können, dabei zwischen wichtigen und unwichtigen Informationen zu unterscheiden, Handlungsentscheidungen zu treffen, dabei Handlungsspielräume zu erkennen und zu nutzen, das Handeln zu kontrollieren und zu bewerten.

### **Personale Kompetenz:**

#### Gewissenhaftigkeit

Personen mit hohen Werten besitzen die Fähigkeit, sorgsam sowie genau zu arbeiten und dabei Fehler möglichst zu vermeiden, ihre Aufmerksamkeit auf eng umgrenzte Sachverhalte auszurichten, ohne sich durch Störungen von der Bearbeitung der Aufgabe abhalten zu lassen. Für sie ist Sorgfalt von großer Bedeutung und sie investieren Zeit und Energie um ihren eigenen Anforderungen zu genügen.

#### Emotionale Stabilität

Emotional stabile Personen verfügen über die Fähigkeit, unsichere, mehrdeutige und komplexe Situationen zu ertragen. Sie zeichnen sich durch einen gelassenen Umgang mit Rückschlägen und Misserfolgen aus. Sie verarbeiten Misserfolge gut und reagieren auch unter Druck nicht gereizt.

#### Selbstwirksamkeit

Menschen mit hohen Werten auf der Skala besitzen die Fähigkeit, von der Wirksamkeit des eigenen Handelns überzeugt zu sein. Sie sind der Auffassung, dass sie etwas bewirken und auch schwierige Situationen bewältigen können.

### **Soziale Kompetenz**

#### Sensitivität

Personen mit hohen Skalenwerten verfügen über ein Gespür für die Stimmungen anderer und können die im Gespräch oder im Kontakt mitschwingenden „Töne“ differenziert wahrnehmen. Sie verfügen über ein hohes Einfühlungsvermögen, können sich auch auf schwierige oder schwer zugängliche Menschen einstellen und ihr eigenes Verhalten darauf abstimmen.

#### Teamorientierung

Personen mit hohen Skalenwerten verfügen über die Fähigkeit, mit anderen effektiv und in guter Arbeitsatmosphäre zusammenzuarbeiten.

#### Offenheit

Personen mit hohen Ausprägungen in Offenheit können leicht um fremde Hilfe bitten und auch annehmen. Sie besitzen die Fähigkeit, ihre eigene Gefühlslage gut zum Ausdruck bringen zu können.

#### Kontaktfreude

Personen mit hohen Werten auf dieser Skala können ohne Schwierigkeiten auf andere zugehen und selbst Kontakt zu ihnen unbekanntem Menschen

herstellen. Sie schätzen es, mit vielen Personen in Verbindung zu stehen und sind in der Lage ein Netz an persönlichen Beziehungen aufzubauen.

### **Kommunikative Kompetenz**

#### Kommunikationsfähigkeit

Personen mit hohen Werten auf dieser Skala verfügen über die Fähigkeit, den eigenen Sprachstil in Hinblick auf Wortwahl, Komplexität dem Sprachniveau des Gegenübers anzugleichen. Sie können selbst komplizierte Sachverhalte differenziert, aber verständlich darstellen und verfügen über einen breiten Wortschatz. Sie sind in der Lage sich auf das, was andere sagen, einzulassen, diese ausreden zu lassen sowie deren Gedanken und Emotionen nachzuvollziehen.

#### Konfliktfähigkeit

Konfliktfähige Personen besitzen die Fähigkeit, eigene oder zwischenmenschliche Konflikte, wahrzunehmen, anzusprechen, und die Existenz von Konflikten zu akzeptieren.

Die dargestellten Kompetenzkonzepte sind keine voneinander unabhängigen Kompetenzkategorien, die unspezifisch nebeneinander stehen. Sie sind vielmehr als miteinander verwobene, vernetzte Einheiten zu betrachten.

### **3.1.1 Diagnostischer Ansatz des I-BeKo**

Der diagnostische Ansatz basiert auf einer Selbsteinschätzung der Person. Da Kompetenzen sich stets nur tätigkeitsbezogen zeigen (Frieling, Kauffeld, Grote, & Bernard, 2000; Wieland, 2003), erfasst das Inventar I-BeKo die fünf Kompetenzbereiche Methoden-, Handlungskompetenz, Personale, Soziale und Kommunikative Kompetenz als tätigkeits- bzw. berufsbezogene Handlungserfahrung. Das bedeutet, dass nicht danach gefragt wird, wie die Person ihre Fähigkeit zur Analyse von Problemen oder ihre strategischen Kompetenzen im Allgemeinen beurteilt, sondern danach, in welchem Ausmaß die berufliche Tätigkeit derartige Kompetenzen erfordern (Wieland et al., 2001; 2002; 2004). Eine Person wird z.B. die Frage, ob ihr Job die Fähigkeit erfordert, durchsetzungs- und konfliktfähig zu sein, nur dann bejahen, wenn diese Handlungsweise auch Bestandteil ihres täglichen Erfahrungshintergrundes ist. Das Verfahren zielt dabei darauf ab, individuell bevorzugte Lösungsstrategien zu erfragen. Mit dieser indirekten Messung wird sowohl einem verminderten Antwortverhalten in Richtung von Akquieszenz weitestgehend Rechnung getragen, als auch der Forderung nach Erhöhung der prognostischen Validität von Verfahren zur Erfassung von spezifischen Merkmalen. Im Fragebogen sind die fünf Kompetenzdimensionen durch insgesamt 77 Handlungserfahrungen repräsentiert.

### 3.1.2 Aufbau des I-BeKo

Der I-BeKo erfasst fünf Kompetenzdimensionen, die sich mit 77 Items auf 13 Subkategorien verteilen. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die Verteilung der Kompetenzdimensionen.

Tabelle 1: Kompetenzdimensionen und –skalen des I-BeKo

Kompetenzdimensionen/Skalen	Itemanzahl
<b>Methodenkompetenz</b>	<b>13</b>
Analysefähigkeit	7
Strategische Fähigkeit	6
<b>Handlungskompetenz</b>	<b>12</b>
Arbeitstechniken	6
Durchsetzungsstärke	6
<b>Personalkompetenz</b>	<b>15</b>
Gewissenhaftigkeit	6
Emotionale Stabilität	6
Selbstwirksamkeit	3
<b>Soziale Kompetenz</b>	<b>22</b>
Sensitivität	7
Teamorientierung	8
Offenheit für Unterstützung	4
Kontaktfreude	3
<b>Kommunikative Kompetenz</b>	<b>15</b>
Kommunikationsfähigkeit	11
Konfliktfähigkeit	4

Sowohl die Kompetenzdimensionen als auch die Subkategorien sind getrennt voneinander auswertbar. Abbildung 1 zeigt einen Ausschnitt des I-BeKo zur Erfassung einer Skala von der Methodenkompetenz.

**Teil II**

Im Folgenden finden Sie eine **Liste von Fähigkeiten und Anforderungen**. Bitte beurteilen Sie, wie sehr diese **Ihrer Ansicht nach bei der Ausübung Ihrer Tätigkeit** erforderlich sind.

**Sie haben folgende Antwortalternativen:** 1 = fast nie  
2 = manchmal  
3 = oft  
4 = fast immer

---

**Meine Tätigkeit erfordert...**

	fast nie	manchmal	oft	fast immer
1. mich mit neuen Arbeitstechniken vertraut zu machen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
2. mich von mehreren Seiten über einen Sachverhalt aufzuklären.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
3. vielfältige Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
4. Probleme mit Bedacht zu durchdenken.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
5. mir bei komplexen Sachverhalten eine gute Übersicht zu verschaffen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
6. komplexe Zusammenhänge zu erkennen und zu verstehen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
7. Probleme aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

Abbildung 1: Aufbau des I-BeKo: Meine Tätigkeit erfordert...

Da Kompetenz in dieser Arbeit vorwiegend im beruflichen Kontext von Bedeutung ist, wurden die Handlungserfahrungen, wo möglich, tätigkeitsnah formuliert. Um aber auch außerberufliche Handlungserfahrungen mit aufzunehmen, die zum Beispiel bei der „Personalen Kompetenz“ von Bedeutung sind, wurden einige Items allgemeiner, auf den Erfahrungshintergrund der Person bezogen formuliert. Die nachfolgende Abbildung zeigt einen Ausschnitt des I-BeKo zur Erfassung einer Skala der „Personalen Kompetenz“.

**Im Allgemeinen...**

	fast nie	manchmal	oft	fast immer
8. stehe ich auch nach einem Misserfolg zu meiner Entscheidung.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
9. brauche ich keine Anerkennung für meine Leistungen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
10. bin ich flexibel, sollte sich der Schwerpunkt meiner Arbeitstätigkeit verändert.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
11. verarbeite ich einen Misserfolg gut.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
12. reagiere ich auch unter Druck nicht gereizt.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
13. gebe ich nicht schnell auf.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

Abbildung 2: Aufbau des I-BeKo: Im Allgemeinen...

### 3.1.3 Empirische Analysen

Nachfolgend wird die Frage erörtert, inwieweit die subjektive Einschätzung der tätigkeitsbezogenen Lösungsstrategien, die mit I-BeKo erhoben werden sollen, reliabel und valide im Hinblick auf die fünf Kompetenzklassen ist. In diesem Zusammenhang wird überprüft, ob die aktuelle Fassung des Inventars zur Erfassung beruflicher Kompetenz zufriedenstellende psychometrische Eigenschaften aufweist, wie sich die einzelnen Kompetenzfacetten zueinander und zu anderen Konstrukten verhalten und welche Kompetenzwerte diagnostiziert werden können. Zur Beschreibung der Stichprobe siehe ausführlich Kapitel 4.2).

#### 3.1.3.1 Deskriptive Skalenskennwerte

Zunächst werden deskriptive Maße der einzelnen Fähigkeitskonzepte des I-BeKo geschildert. Tabelle 2 zeigt die Mittelwerte, die Standardabweichungen und die Schiefe der Fähigkeitskonzepte auf der Grundlage der Gesamtstichprobe.

Tabelle 2: Mittelwerte, Standardabweichungen und Schiefe der Skalen und Dimensionen des I-BeKo

<b>Gesamt (N = 82)</b>			
<b>Dimensionen/Skalen Methodenkompetenz</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Schiefe</b>
Analysefähigkeit	3.20	.48	-.43
Strategische Fähigkeit	2.75	.57	.15
<b>Methodenkompetenz</b>	3.00	.46	-.09
<b>Dimensionen/Skalen der Handlungskompetenz</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Schiefe</b>
Arbeitstechniken	3.19	.47	-.83
Durchsetzungsstärken	3.06	.54	-.04
<b>Handlungskompetenz</b>	3.12	.41	-.28
<b>Dimensionen/Skalen der Sozialkompetenz</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Schiefe</b>
Sensitivität	3.20	.44	.04
Teamorientierung	3.13	.46	-.14
Offenheit für Unterstützung	2.69	.63	.31
Kontaktfreude	2.99	.56	.28
<b>Sozialkompetenz</b>	3.05	.35	.22
<b>Dimensionen/Skalen der Personalen Kompetenz</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Schiefe</b>
Gewissenhaftigkeit	3.15	.42	.26
Emotionale Stabilität	2.95	.45	.30
Selbstwirksamkeit	3.12	.54	-.13
<b>Personalkompetenz</b>	3.07	.35	.34
<b>Dimensionen/Skalen der Kommunikationskompetenz</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Schiefe</b>
Kommunikationsfähigkeit	3.08	.58	-.14
Konfliktfähigkeit	2.99	.61	-.00
<b>Kommunikationskompetenz</b>	3.04	.54	-.01

Die in Tabelle 2 berichteten Mittelwerte wurden wie folgt berechnet: Die vier Antwortalternativen wurden mit den Ziffern 1-4 kodiert (je niedriger die Zahl, desto geringer die Zustimmung; eine hohe Zahl korrespondiert also mit einer hohen Kompetenz). Anschließend wurde der Mittelwert berechnet. Betrachtet man nun die auf diese Weise zustande kommenden Mittelwerte sowie deren Standardabweichung und Schiefe, so fällt auf, dass sich die befragten Personen die Kompetenzen auf einem relativ hohen Niveau zwischen  $M = 2.69$  und  $M = 3.20$  zuschreiben. Am höchsten wird die Kompetenz auf den Fähigkeitskonzepten Analysefähigkeit, Arbeitstechniken und Sensitivität eingeschätzt, am niedrigsten auf Offenheit für Unterstützung.

### 3.1.3.2 Reliabilität

Aussagen über die Zuverlässigkeit des I-BeKo und seiner 5 Dimensionen und seiner 13 Skalen werden mit Hilfe von Reliabilitätsanalysen (Cronbachs  $\alpha$  als Kennwert für die interne Konsistenz) gemacht.

Tabelle 3: Reliabilitäten für die Dimensionen und die Fähigkeitskonzepte des I-BeKo

I-BeKo Dimensionen / Skalen	N	Anzahl Items	$\alpha$
<b>MethodenKompetenz</b>	82	13	<b>.88</b>
Analysefähigkeit	82	7	.84
Strategische Fähigkeit	82	6	.84
<b>Handlungskompetenz</b>	82	12	<b>.82</b>
Arbeitstechniken	82	6	.74
Durchsetzungsstärke	82	6	.83
<b>Soziale Kompetenz</b>	82	22	<b>.84</b>
Sensitivität	82	7	.83
Teamorientierung	82	8	.79
Offenheit für Unterstützung	82	4	.75
Kontaktfreude	82	3	.66
<b>Personale Kompetenz</b>	82	15	<b>.76</b>
Gewissenhaftigkeit	82	6	.73
Emotionale Stabilität	82	6	.63
Selbstwirksamkeit	82	3	.66
<b>Kommunikative Kompetenz</b>	82	15	<b>.91</b>
Kommunikationsfähigkeit	82	11	.91
Konfliktfähigkeit	82	4	.79

Die Reliabilitäten des I-BeKo liegen für die Dimensionen zwischen  $\alpha = .76$  und  $\alpha = .91$ , für die Skalen zwischen  $\alpha = .63$  und  $\alpha = .91$ . Die berichteten Koeffizienten indizieren somit ein befriedigendes bis sehr gutes Maß an interner Konsistenz.

### 3.1.3.3 Validität

Die Validität eines Messinstruments gibt an, wie gut es in der Lage ist, das zu messen, was es zu messen vorgibt. In der vorliegenden Arbeit werden zunächst fragebogeninterne Befunde, wie die Inhaltsvalidität, die Konstruktvalidität und die differentielle Validität dargestellt. Hieran schließen sich auf Außenkriterien ausgeweitete Befunde in Kapitel 5 und 6 an.

#### a) Inhaltsvalidität

Die Inhaltsvalidität gibt an, inwieweit die vermittelten Inhalte der Items den postulierten Items tatsächlich zuzuordnen sind. Sie wird häufig als Augenscheinvalidität bezeichnet, da sie oft durch subjektive Urteile zustande kommt. Für die vorliegende Untersuchung wurde die Inhaltsvalidität über 5 Expertenurteile (Professoren, Personalentwickler, Autorin) definiert, die belegten, dass die Kompetenzskalen die fünf Dimensionen abdecken, und dass es sich bei den zugeordneten Items um Kompetenzindikatoren handelt.

#### b) Konstruktvalidität

Die Konstruktvalidität beschreibt die statistische Struktur eines Messverfahrens. Zu ihrer Bestimmung wurden Interkorrelationen der Kompetenzdimensionen und der Fähigkeitskonzepte berechnet. Da die Kompetenzdimensionen keine voneinander unabhängigen Kompetenzfacetten darstellen, sondern als miteinander verbundene bzw. vernetzte Einheiten zu sehen sind, die zusammen die Berufliche Kompetenz darstellen, sind Interkorrelationen zu erwarten. Geringe Interkorrelationen sind jedoch wünschenswert.

Zur Bestimmung der I-BeKo Skalen und der weiteren Überprüfung wurde eine faktorenanalytische Auswertung (Hauptkomponentenanalyse, Varimax Rotation mit Kaiser-Normalisierung) durchgeführt. Dabei zeigte sich, dass sich die Skalen den Kompetenzdimensionen eindeutig zuordnen lassen. Die Tabellen dazu finden sich im Anhang.

Tabelle 4: Interkorrelationen der Kompetenzkonzepte.

Interkorrelationen I-BeKo Skalen												
	Str	Du	Arb	Gew	Em	Sel	Sen	Te	Of	Kon	Kom	Konf
Analysefähigkeit	.59**	.34**	.62**	.51**	.21	.50**	.43**	.50**	.20	.54**	.53**	.46**
Strategische Kompetenz		.49**	.63**	.48**	.24*	.52**	.29**	.48**	.25*	.42**	.62**	.52**
Durchsetzungsstärke			.36**	.25*	.39**	.46**	.18	.27*	.33**	.28*	.37**	.57**
Arbeitstechniken				.36**	.23*	.39**	.33**	.46**	.17	.39**	.43**	.37**
Gewissenhaftigkeit					.30**	.74**	.47**	.28**	.33**	.48**	.48**	.40**
Emotionale Stabilität						.23*	.37**	.18	.65**	.08	.12	.48**
Selbstwirksamkeit							.30**	.22*	.24*	.36**	.50**	.48**
Sensitivität								.27*	.34**	.35**	.41**	.26*
Teamorientierung									.29**	.38**	.44**	.34**
Offenheit für Unterstützung										.15	.22*	.45**
Kontaktfreude											.48**	.40**
Kommunikationsfähigkeit												.54**

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau  $p < .01$  signifikant.

\* Die Korrelation ist auf dem Niveau  $p < .05$  signifikant.

Die Ergebnisse in Tabelle 4 zeigen, dass die Kompetenzkonzepte in einem interkorrelativen Zusammenhang stehen. Die höchste Beziehung besteht zwischen Offenheit für Unterstützung und Emotionale Stabilität ( $r = .65$ ;  $p < .01$ ), die niedrigste zwischen Selbstwirksamkeit und Teamkompetenz sowie zwischen Offenheit für Unterstützung und Kommunikationsfähigkeit (jeweils:  $r = .22$ ;  $p < .05$ ).

In Tabelle 5 sind die Interkorrelationen der Kompetenzdimensionen dargestellt. Die Forderung nach weitgehender Unabhängigkeit wird hier ebenfalls angestrebt.

Tabelle 5: Interkorrelationen Kompetenzdimensionen

Interkorrelationen I-BeKo Dimensionen				
	HK	PK	SK	KK
Methodenkompetenz	.70**	.53**	.63**	.68**
Handlungskompetenz		.46**	.52**	.56**
Personale Kompetenz			.63**	.49**
Soziale Kompetenz				.61**

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau  $p < .01$  signifikant.

\* Die Korrelation ist auf dem Niveau  $p < .05$  signifikant.

Die Zusammenhänge in Tabelle 5 belegen, dass generell alle Kompetenzdimensionen in einem signifikant von null verschiedenen (in allen Fällen  $p < .01$ ) hohen interkorrelativen Zusammenhang stehen. Der höchste Zusammenhang besteht zwischen Methodenkompetenz und Handlungskompetenz ( $r = .70$ ;  $p < .01$ ), der niedrigste Zusammenhang zwischen Handlungskompetenz und Personaler Kompetenz ( $r = .46$ ;  $p < .01$ ).

### c) Differentielle Validität

Die Differentielle Validität bezieht sich auf die Frage, in welchem Maß ein Messverfahren zwischen verschiedenen Subgruppen differenziert. Zwecks Klärung wurden weibliche Fach- und Führungskräfte mit männlichen Kollegen der Stichprobe verglichen.

Tabelle 6: Kompetenzdimensionen und -facetten im Geschlechtervergleich, T-Test.

I-BeKo Dimensionen / Skalen	Weiblich (N = 44)		Männlich (N = 38)		Mittelwertsvergleiche	
	M	SD	M	SD	t	p
<b>Methodenkompetenz</b>	3.12	.50	2.85	.38	2.66	<b>.01</b>
Analysefähigkeit	3.34	.46	3.04	.46	3.02	<b>.00</b>
Strategische Kompetenz	2.85	.65	2.64	.43	1.71	.09
<b>Handlungskompetenz</b>	3.20	.42	3.04	.39	1.74	.09
Arbeitstechniken	3.29	.44	3.08	.47	2.07	<b>.04</b>
Durchsetzungsstärke	3.11	.56	3.00	.51	.89	.38
<b>Personale Kompetenz</b>	3.11	3.27	3.03	.38	1.00	.32
Gewissenhaftigkeit	3.22	.40	3.08	.44	1.48	.14
Emotionale Stabilität	2.94	.43	2.95	.48	-.12	.90
Selbstwirksamkeit	3.20	.52	3.04	.55	1.37	.17
<b>Soziale Kompetenz</b>	3.15	.35	2.93	.30	3.01	<b>.00</b>
Sensitivität	3.32	.44	3.06	.41	2.71	<b>.01</b>
Teamorientierung	3.20	.50	3.04	.39	1.67	.10
Offenheit für Unterstützung	2.80	.67	2.57	.57	1.61	.11
Kontaktfreude	3.12	.60	2.84	.48	2.30	<b>.02</b>
<b>Kommunikative Kompetenz</b>	3.18	.58	2.88	.45	2.58	<b>.01</b>
Kommunikationsfähigkeit	3.23	.60	2.90	.52	2.67	<b>.01</b>
Konfliktfähigkeit	3.08	.67	2.89	.54	1.37	.18

Vergleicht man mit Hilfe von t-Tests die Mittelwerte der weiblichen mit denen der männlichen Führungskräfte, so ergeben sich bei drei der fünf Kompetenzdimensionen und bei vier der 13 Subkategorien auf dem 5%-Niveau ( $p < .05$ ) signifikante Mittelwertsunterschiede, bei einer Subkategorie (Analysefähigkeit) findet sich ein signifikanter Mittelwertsunterschied auf dem 1%-Niveau ( $p < .01$ ). Bei den Skalen Analysefähigkeit, Arbeitstechniken, Sensitivität, Kontaktfreude und Kommunikationsfähigkeit sowie den Kompetenzdimensionen Methodenkompetenz, Soziale Kompetenz und Kommunikative Kompetenz schreiben sich die weiblichen Führungskräfte signifikant bessere Kompetenzwerte zu als ihre männlichen Kollegen.

### 3.1.3.4 Kompetenzprofil

Die Verteilung der Kompetenzfacetten erfolgt auf Basis von Mittelwerten, die auf einem Kompetenzprofil abgetragen werden. Abbildung 3 zeigt die über alle Teilnehmer gemittelten Kompetenzausprägungen für die 13 Kompetenzfacetten.

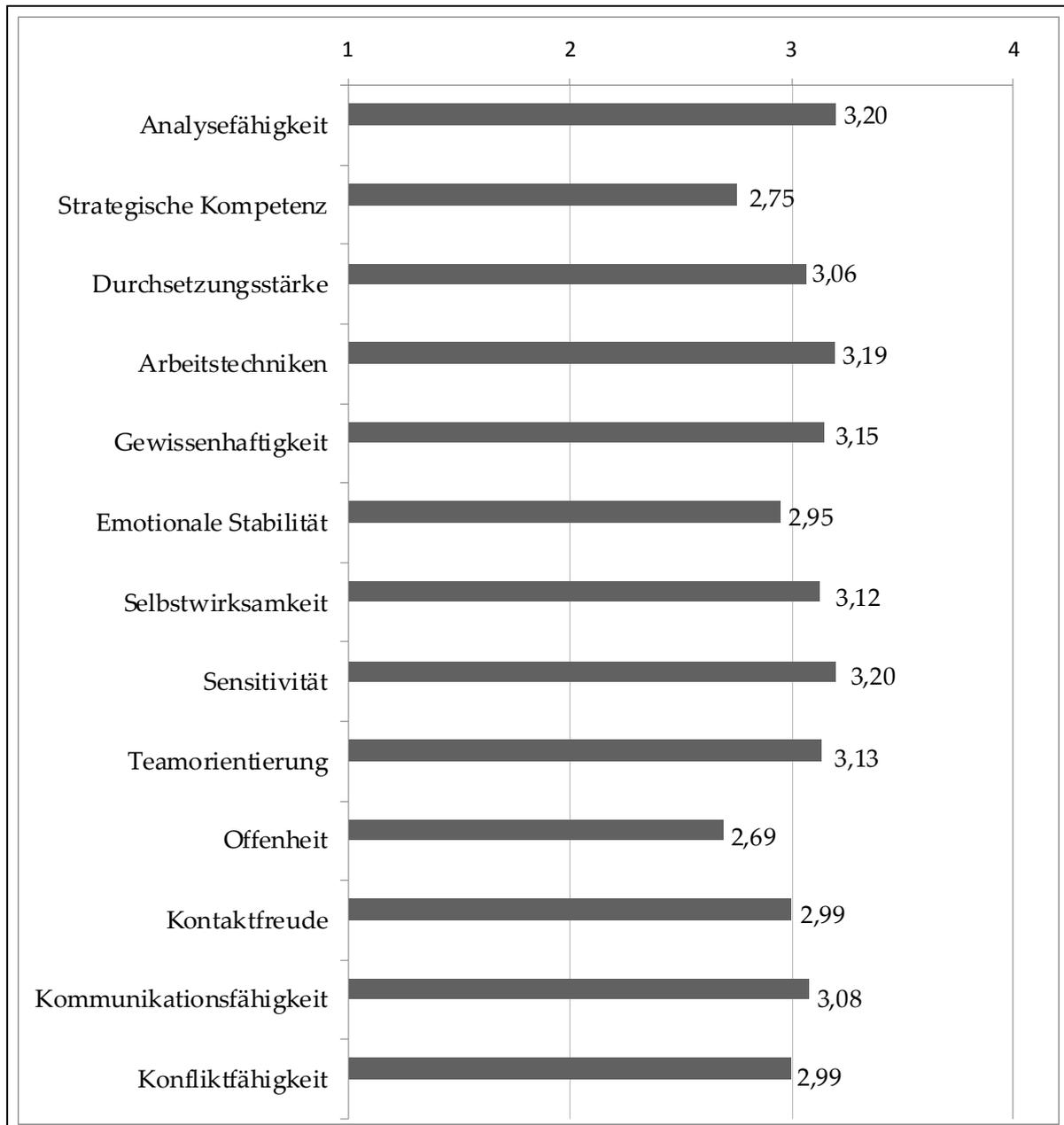


Abbildung 3 : Kompetenzverteilung auf Basis I-BeKo, Mittelwerte. I-BeKo

Insgesamt ist die Kompetenzausprägung überdurchschnittlich ausgeprägt. Die Kompetenzfacette Offenheit ist am geringsten ausgeprägt, Analysefähigkeit und Sensitivität sind am höchsten ausgeprägt.

## 4 METHODE

### 4.1 Durchführung der Befragung

Fach- und Führungskräfte aus unterschiedlichen Organisationen mit einer Beschäftigtenzahl zwischen 500 und 2.000 Personen bearbeiteten im Rahmen dieser Studie ein schriftliches Fragebogenheft, in dem zunächst nach soziodemographischen Daten und nach ihrer Schul- und Berufsausbildung gefragt wurde. Im Anschluss daran folgten Fragen zu ihren Kompetenzen (indirekt: I-BeKo, direkt: Kompetenzselbsteinschätzung). Hiernach beantworteten die Versuchsteilnehmer weitere Fragen zu ihrer Berufssituation, zu ihren Persönlichkeitsmerkmalen.

Die Stichprobe wurde durch die persönliche Ansprache der Verfasserin dieser Arbeit und einem weiteren Versuchsleiter rekrutiert. Als Mitarbeiter einer renommierten deutschen Unternehmensberatung konnte Letzterer innerhalb von Führungskräfte-Trainings Fach- und Führungskräfte für die Untersuchung gewinnen. Zudem verteilte die Personalentwicklungsabteilung eines großen deutschen Klinikums nach Zustimmung des Personalrats mittels Hauspost Fragebögen an ihre Fach- und Führungskräfte. Darüber hinaus gaben Teilnehmer Fragebögen an weitere Personen aus ihrem beruflichen Umfeld weiter. Als Anreiz für die Teilnahme wurde eine Rückmeldung in Form eines Persönlichkeitsprofils angeboten. Die Datenerhebung erfolgte in dem Zeitraum von Oktober 2006 bis Dezember 2007.

### 4.2 Die Untersuchungsstichprobe

Die Stichprobe setzt sich aus 95 Fach- und Führungskräften zusammen, die in Vollzeit arbeiteten. Hiervon beantworteten 13 Personen ihre Fragen unvollständig, so dass letztendlich 82 Fragebögen in die Untersuchung einfließen konnten. 44 Versuchspersonen waren weiblich und 38 Personen männlich, das durchschnittliche Alter der Gesamtstichprobe liegt bei 43,02 Jahren ( $SD=7,95$ ). Die Probanden waren in unterschiedlichen Branchen (z.B. IT, Dienstleistung, Gesundheitswesen, Öffentliche Verwaltung, Energieversorgung) tätig.

### 4.3 Eingesetzte Messinstrumente

**Zur Erfassung der Beruflichen Kompetenz:**

I-BeKo

Skala zur Selbsteinschätzung

**Zur Erfassung von Persönlichkeitsmerkmalen**

NEO-FFI – Fünf-Faktoren Inventar von Costa & McCrae (1989)

**Zur Erfassung objektiver Berufserfolgskriterien:**

Datensammlungsblatt B: Brutto-Jahreseinkommen, Berufsstatus

**Zur Erfassung subjektiver Berufserfolgskriterien:**

Skala zur Einschätzung von Zufriedenheitsaspekten (in Anlehnung an Judge, Higgins, Thoresen, & Barrick, 1999)

Skala zur Einschätzung des persönlichen beruflichen Erfolgs (in Anlehnung an Hülshager, Specht, & Spinath, 2006)

**Zur Erhebung soziodemographischer Daten:**

Datensammlungsblatt A: Alter, Geschlecht, Familienstand

**Zur Erfassung des beruflichen Werdegangs:**

Datensammlungsblatt B: Schulbildung, Berufsausbildung

### 4.3.1 Skala zur Selbsteinschätzung der Beruflichen Kompetenz

Die Skala wurde speziell für diese Untersuchung entwickelt und fragt die Kompetenzkonzepte der Beruflichen Kompetenz (s. Kapitel 4) auf einer vierstufigen Skala ab, die von 1 = schwach ausgeprägt bis 4 = stark ausgeprägt, reicht.

Beispiel:

Teil IV.1		Schwach ausgeprägt	Weniger ausgeprägt	Gut ausgeprägt	Stark ausgeprägt
Bitte wählen Sie jetzt diejenige Antwortalternative aus, die am besten beschreibt, wie Sie Ihre Kompetenzen zu nachfolgenden Kriterien einschätzen:					
Sie haben folgende Antwortalternativen:		1 = schwach ausgeprägt	2 = weniger ausgeprägt	3 = gut ausgeprägt	4 = stark ausgeprägt
108. Analysefähigkeit (selbstständig Informationen beschaffen, aus- und bewerten).	<input type="checkbox"/>				
	1	2	3	4	
109. Strategische Kompetenz.	<input type="checkbox"/>				
	1	2	3	4	
110. Arbeitstechniken.	<input type="checkbox"/>				
	1	2	3	4	
111. Durchsetzungsstärke.	<input type="checkbox"/>				
	1	2	3	4	
112. Teamorientierung.	<input type="checkbox"/>				
	1	2	3	4	
113. Kommunikationsfähigkeit.	<input type="checkbox"/>				
	1	2	3	4	
114. Kontaktfreude.	<input type="checkbox"/>				
	1	2	3	4	
115. Konfliktfähigkeit.	<input type="checkbox"/>				
	1	2	3	4	
116. Offenheit.	<input type="checkbox"/>				
	1	2	3	4	

Abbildung 4: Auszug aus der Selbsteinschätzungsskala zur beruflichen Kompetenz.

### 4.3.2 NEO Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI)

Das NEO Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI) wurde 1989 von Costa & McCrae als englische Version entwickelt und 1993 von Borkenau & Ostendorf ins Deutsche übersetzt. Es handelt sich um ein faktorenanalytisch konstruiertes Fragebogenverfahren und dient der Erfassung individueller Merkmalsausprägungen in den Dimensionen Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrung, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit. Jeweils 12 von insgesamt 60 Fragen des Inventars beziehen sich auf die nachfolgend näher beschriebenen Merkmalsbereiche:

**Neurotizismus:** Der Kern der Dimension liegt in der Art und Weise, wie Emotionen erlebt werden. Neurotizismus darf nicht im Sinne einer psychischen Störung missverstanden werden. Vielmehr berichten Personen mit einer hohen Ausprägung im Vergleich zu emotional stabilen Menschen häufiger negative Gefühlszustände zu erleben und von diesen manchmal geradezu überwältigt zu werden. So berichten sie über Sorgen und geben häufig an, z.B. erschüttert, beschämt, unsicher, verlegen,

nervös, ängstlich und traurig zu reagieren. Emotional stabile Menschen haben diese Probleme kaum, sie beschreiben sich selbst als ausgeglichen, ruhig, sorgenfrei und sind auch nicht so leicht aus der Fassung zu bringen.

**Extraversion:** Personen mit hohen Punktwerten dieser Skala sind gesellig, aktiv, gesprächig, herzlich, heiter. Sie mögen Menschen, sie fühlen sich in Gruppen und in Gesellschaft besonders wohl und neigen zu einem heiteren Naturell. Die Charakterisierung von Personen mit eher geringer Ausprägung muss eher als „Fehlen von“ denn als Gegensatz zu Extraversion angesehen werden. So sind Introvertierte eher zurückhaltend als unfreundlich. Introvertierte leiden nicht notwendigerweise unter sozialer Ängstlichkeit, ihr Hauptcharakteristikum ist vielmehr der Wunsch nach Alleinsein.

**Offenheit:** Personen mit hohen Werten bezüglich Offenheit für Erfahrung zeichnen sich durch eine hohe Wertschätzung für neue Erfahrung aus. Sie sind wissbegierig, kreativ, phantasievoll und haben vielfältige kulturelle Interessen. Personen mit niedrigen Punktwerten neigen demgegenüber eher zu konventionellen Verhaltensweisen. Sie ziehen Bekanntes und Bewährtes Neuem vor.

**Verträglichkeit:** Ein zentrales Merkmal von Personen mit hohen Werten der Skala ist Altruismus. Sie begegnen anderen mit Verständnis, Wohlwollen und Mitgefühl. Sie neigen zur Nachgiebigkeit und sie haben ein starkes Harmoniebedürfnis. Personen mit niedrigen Punktwerten beschreiben sich im Gegensatz dazu eher als misstrauisch gegenüber den Absichten anderer Menschen. Sie verhalten sich eher kompetitiv als kooperativ.

**Gewissenhaftigkeit:** Personen mit hohen Werten sind zielstrebig, ehrgeizig, fleißig, ausdauernd, diszipliniert, zuverlässig, pünktlich, ordentlich, genau. Personen mit niedrigen Werten dagegen sind eher nachlässig, gleichgültig und unbeständig, verfolgen ihre Ziele mit geringerem Engagement als Personen mit hohen Punktwerten.

Die 60 Items werden in Fragebogenform auf einer 5-stufigen Skala dar geboten.

Bsp.: „Ich habe gerne viele Leute um mich“

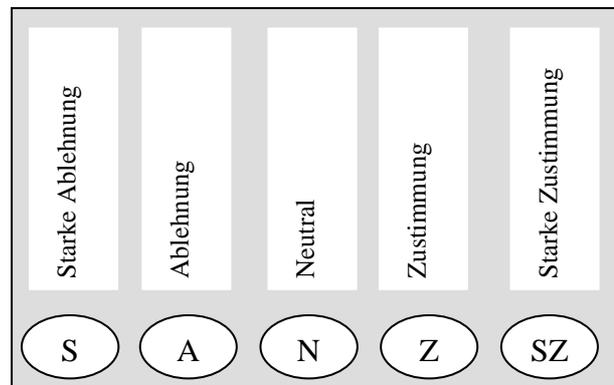


Abbildung 5: Skalierung des NEO-FFI

Der Proband wird gebeten, die Aussage anzukreuzen, die auf ihn zutrifft.

Den Antwortalternativen werden Werte von 0-4 zugeordnet (SA-Antworten werden mit 0 kodiert, A-Antworten mit 1, N-Antworten mit 2, Z-Antworten mit 3 und SZ-Antworten mit 4). In einem nächsten Schritt erfolgt die Änderung der Verschlüsselungsrichtung von insgesamt 27 Items gemäß der Formel:

$$\text{Neu} = 4 - \text{alt}$$

Anschließend werden die Werte getrennt für die fünf Skalen addiert und die Summenwerte durch die Zahl beantworteter Items dividiert.

Die fünf Merkmalsbereiche (Big Five) haben sich als diejenigen Dimensionen individueller Unterschiede herausgestellt, welche bei Faktorenanalysen mit hoher Regelmäßigkeit auftauchen (Goldberg, 1990). In einer Vielzahl faktorenanalytischer Studien erwiesen sich die fünf Faktoren als weitgehend replizierbar, unabhängig von den untersuchten Probandenstichproben, Beobachtern, Instrumenten, Methoden der Faktorextraktion und -rotation und dem Kulturraum (McCrae & John, 1992; McCrae & Costa, 1997; Pulver, Allik, Pulkkinen, & Hamalainen, 1995; Salgado, 1997). Zudem lassen Untersuchungen den Schluss zu, dass die Big Five genetischen Ursprungs sind (Digman, 1989), und die Dimensionen als recht stabil über die Zeit zu betrachten sind (Jang, Livesley & Vernon, 1996).

Die Testautoren liefern keine Normwerte. Sie weisen auf Mittelwerte und Standardabweichungen einer Probandenstichprobe aus Deutschland hin, die sich aus N = 2112 (966 Männer, 1076 Frauen) im Alter von 16 bis über 46 Jahre zusammensetzt (M = 28.8 Jahre; SD = 11,3 Jahre). Die internen Konsistenzen der Skalen liegen im Durchschnitt bei  $r = .78$  und dürften damit im Vergleich zu anderen Instrumenten als sehr ordentlich bezeichnet werden. Die Retest-Reliabilitäten liegen nach zwei Jahren durchschnittlich bei  $r = .77$  (N = 146).

Die Itemformulierungen sind auf Erwachsene zugeschnitten, die Durchführungszeit beträgt ca. 10 Minuten und kann sowohl einzeln als auch in Gruppen erfolgen. Die Auswertung wird mittels Schablone oder mittels Computer vorgenommen.

### **4.3.3 Erfassung von objektiven Berufserfolgskriterien**

Als Indikatoren objektiven beruflichen Erfolgs wurden Bruttoeinkommen und Berufsstatus abgefragt.

Zur Erfassung des Bruttoeinkommens wurden die Teilnehmer in Anlehnung an Judge et al. (1999) gebeten ihr jährliches Bruttoeinkommen anhand von 10 Kategorien, die von 1 = 20.000 – 30.000 Euro bis 10 = < 120.000 Euro reichten, einzustufen.

Die Variable Berufsstatus wurde erfasst, indem die Teilnehmer aufgefordert wurden, sich einer von fünf Berufsgruppen (z. B. Geschäftsführer / Vorstand, Hauptabteilungsleiter / Bereichsleiter / Chefarzt, Abteilungsleiter / Oberarzt/ Stationsleiter, Gruppenleiter / Teamleiter, Sachbearbeiter / Fachkraft, sonstige Position) zuzuordnen.

### 4.3.4 Erfassung von subjektiven Berufserfolgskriterien

#### a) Arbeitszufriedenheit

Arbeitszufriedenheit wurde anhand von 12 Items auf einer vier-stufigen Skala dargeboten, wobei sieben Items von Judge et al. (1999) und fünf Items von Hülshager et al. (2006) adaptiert wurden.

<b>Teil IV.2</b>		Sehr unzufrieden	Weniger zufrieden	Zufrieden	Sehr zufrieden
Bitte wählen Sie jetzt diejenige Antwortalternative aus, die am besten beschreibt, wie zufrieden Sie mit versch. Facetten Ihrer Arbeit sind:					
<b>Sie haben folgende Antwortalternativen:</b>		1 = ich bin sehr unzufrieden 2 = ich bin weniger zufrieden 3 = ich bin zufrieden 4 = ich bin sehr zufrieden			
121. Zufriedenheit mit dem Bruttoeinkommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
122. Zufriedenheit mit der Berufswahl.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
123. Zufriedenheit mit der Übereinstimmung zwischen Tätigkeit und Interessen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
124. Zufriedenheit mit der Möglichkeit der Anwendung eigener Fertigkeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
125. Zufriedenheit mit der Möglichkeit eigene Ideen einzubringen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
126. Zufriedenheit mit den Aufgaben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
127. Zufriedenheit mit der derzeitigen Position.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
128. Zufriedenheit mit den Möglichkeiten zur Weiterbildung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
129. Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit Kollegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
130. Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit Vorgesetzten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
131. Zufriedenheit mit dem Arbeitsklima.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
132. Zufriedenheit mit der Anerkennung durch andere.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung 6: Skala Zufriedenheitseinschätzung

#### b) Subjektive Wahrnehmung des Berufserfolgs

Die subjektive Einschätzung des beruflichen Erfolgs wurde anhand von vier Items vorgenommen, innerhalb derer nach der persönlichen Einschätzung des beruflichen Erfolges insgesamt, nach dem beruflichen Erfolg im Vergleich zu einer Person, die die gleiche Tätigkeit ausführt, nach dem Erfolg hinsichtlich der Erfüllung der Arbeitsaufgaben und nach dem Erfolg bezüglich der persönlichen Entwicklung (adaptiert nach Hülshager, Specht, & Spinath, 2006) gefragt wurde.

Alle Items zur persönlichen Einschätzung des beruflichen Erfolgs wurden auf einer vierstufigen Skala dargeboten, die von 1 = ich bin nicht erfolgreich bis 4 = ich bin sehr erfolgreich reichte.

<b>Teil IV.3</b>					
Bitte wählen Sie jetzt diejenige Antwortalternative aus, die am besten beschreibt, wie <b>Sie persönlich Ihren beruflichen Erfolg einschätzen:</b>		Nicht erfolgreich	Weniger erfolgreich	Erfolgreich	Sehr erfolgreich
		<b>Sie haben folgende Antwortalternativen:</b>			
		1 = ich bin nicht erfolgreich 2 = ich bin weniger erfolgreich 3 = ich bin erfolgreich 4 = ich bin sehr erfolgreich			
133. Persönliche Einschätzung des beruflichen Erfolgs insgesamt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
134. Persönliche Einschätzung des beruflichen Erfolgs im Vergleich zu einer anderen Person, die dieselbe Tätigkeit ausführt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
135. Persönliche Einschätzung hinsichtlich der Erfüllung der Arbeitsaufgaben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
136. Persönliche Einschätzung hinsichtlich des Erfolgs der persönlichen Entwicklung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung 7: Subjektive Wahrnehmung des beruflichen Erfolgs

### Ergänzende Informationen

Speziell für die vorliegende Studie wurden von der Verfasserin dieser Arbeit „Datensammlungsblätter“ entworfen, mit denen zusätzliche Informationen, die durch die zuvor dargestellten Erhebungsinstrumente nicht abgedeckt werden konnten, erhoben wurden. Die Originalversionen können im Anhang eingesehen werden.

### Datenauswertung

Die univariate und die multivariate Datenauswertung erfolgte mit Hilfe des Programms SPSS für Windows Version 16.0 und 17.0.

### Behandlung fehlender Werte

Da die Durchführung der Befragung nicht als Interview konzipiert werden konnte, war mit dem Auftreten fehlender Werte aufgrund beabsichtigter oder nicht beabsichtigter unvollständiger Angaben zu rechnen. Die Befragten wurden jedoch in der Einleitung des Fragebogenhefts darum gebeten, alle Fragen zu beantworten.

Eine Beschreibung von Häufungen bzw. systematisch fehlenden Werten findet sich in Kapitel III. Zur Durchführung deskriptiver Verfahren wurden fehlende Werte durch Durchschnittswerte ersetzt.

### Statistische Auswertung der Daten

Folgende parametrische und nicht-parametrische statistische Verfahren wurden zur Datenauswertung herangezogen:

- Kolmogorov-Smirnov-Test zur Überprüfung der empirischen Verteilung auf Normalverteilung.
- Chi-Quadrat-Test nach Pearson zur Analyse der Häufigkeitsverteilungen, um einen ersten Überblick zu erhalten, wie sich soziodemographische Daten unter den Patienten verteilen.
- T-Test bei unabhängigen Stichproben, um einen ersten Eindruck zu gewinnen, in welchem Maß das Messverfahren I-Beko zwischen verschiedenen Subgruppen differenziert

- Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson zur Überprüfung des korrelativen Zusammenhangs zwischen den Variablen.
- Faktorenanalysen zur Datenordnung und Strukturierung der Berufserfolgskriterien gemäß ihrer korrelativen Beziehungen in wenige, voneinander unabhängige Variablengruppen.
- Lineare Regressionsanalysen zur Überprüfung des kausalen Zusammenhangs zwischen den Prädiktoren und den Berufserfolgskriterien (Kriteriumsvariable).
- Diskriminanzanalysen zwecks Unterscheidung der Variablen zwischen zwei Gruppen innerhalb des Datensatzes.

Bei allen Tests wurde die Irrtumswahrscheinlichkeit zur Ablehnung der Nullhypothese auf 5% festgelegt. Irrtumswahrscheinlichkeiten kleiner 1% sind hochsignifikant. Irrtumswahrscheinlichkeiten zwischen 5% und 10% werden tendenziell als signifikant interpretiert. Alle Signifikanztests erfolgen zweiseitig.

## 5 ERGEBNISSE DER DESKRIPTIVEN STATISTIK

### 5.1 Häufigkeit fehlender Wert

Eine prozentual hohe und systematische Häufigkeit (82,5% fehlende Werte) bezog sich auf ein einzelnes Item: die Frage nach der Unternehmenszugehörigkeit wurde von 66 Personen nicht beantwortet und in dieser Arbeit ersetzt durch den linearen Trend am Punkt. Desweiteren wurde eine fehlende Angabe zum Entgelt mit einem Durchschnittswert ersetzt.

### 5.2 Beschreibung der Untersuchungsstichprobe

44 Teilnehmer (53,7%) waren weiblichen und 38 Teilnehmer (46,3%) männlichen Geschlechts. Es besteht kein Unterschied in der Verteilung zwischen den Geschlechtern ( $\chi^2 = .44$ ;  $df = 1$ ;  $p = .51$ ).

Das durchschnittliche Alter der Gesamtstichprobe liegt bei 43,02 Jahren ( $SD = 7,95$ ). Der jüngste Teilnehmer aus der Gesamtstichprobe ist 27, der älteste Teilnehmer 58 Jahre alt. Die untersuchte Stichprobe unterscheidet sich nicht hinsichtlich ihrer Altersverteilung ( $\chi^2 = 33,29$ ;  $df = 28$ ;  $p = .26$ ).

57,3% ( $n = 47$ ) der Teilnehmer sind verheiratet, 6,1% ( $n = 5$ ) sind geschieden, 31,3% ( $n = 15$ ) leben in einer festen Partnerschaft und 35,4% ( $n = 29$ ) sind ledig und 1,2% ( $n = 1$ ) leben getrennt. Der Familienstand der Gesamtstichprobe weicht hoch signifikant von einer Gleichverteilung ab ( $\chi^2 = 68,05$ ;  $df = 3$ ;  $p = .000$ ).

59,8% ( $n = 49$ ) der Teilnehmer verfügen über ein Abitur, 15,9% ( $n = 13$ ) über die fachgebundene Hochschulreife, 17,1% ( $n = 14$ ) der Teilnehmer haben die Mittlere Reife erlangt, 6,1% ( $n = 5$ ) einen Hauptschulabschluss und 1,2% ( $n = 1$ ) verblieben ohne Schulabschluss.

28% ( $n = 23$ ) verfügen über eine abgeschlossene Berufsausbildung, 3,7% ( $n = 3$ ) über keine Berufsausbildung. 26,8% ( $n = 22$ ) haben einen Fachschule/Fachhochschule Abschluss erlangt, 22% ( $n = 18$ ) der Teilnehmer einen Hochschulabschluss und 19,5% ( $n = 16$ ) sind promoviert.

11% verfügen über ein Bruttoeinkommen bis zu 25.000 Euro, 17,1% bis zu 35.000 Euro, 22% bis zu 45.000 Euro, 19,5% bis zu 55.000 Euro, 4,9% bis zu 65.000 Euro, 6,5% bis zu 75.000 Euro, 7,3% bis zu 85.000 Euro, 12,2% bezifferten ihr Bruttojahreseinkommen auf 110.000 Euro und mehr. Im Minimum verdienen die Befragten 25.000 Euro, im Maximum 120.000 Euro. Der Durchschnittsverdienst liegt bei 56.829,30 Euro ( $SD = 25.933,34$ ). Das Jahresbruttoeinkommen der Gesamtstichprobe weicht hoch signifikant von einer Gleichverteilung ab ( $\chi^2 = 29,51$ ;  $df = 8$   $p = .00$ ).

Abbildung 8 stellt die prozentuale Verteilung des Bruttojahreseinkommens der Befragten dar.

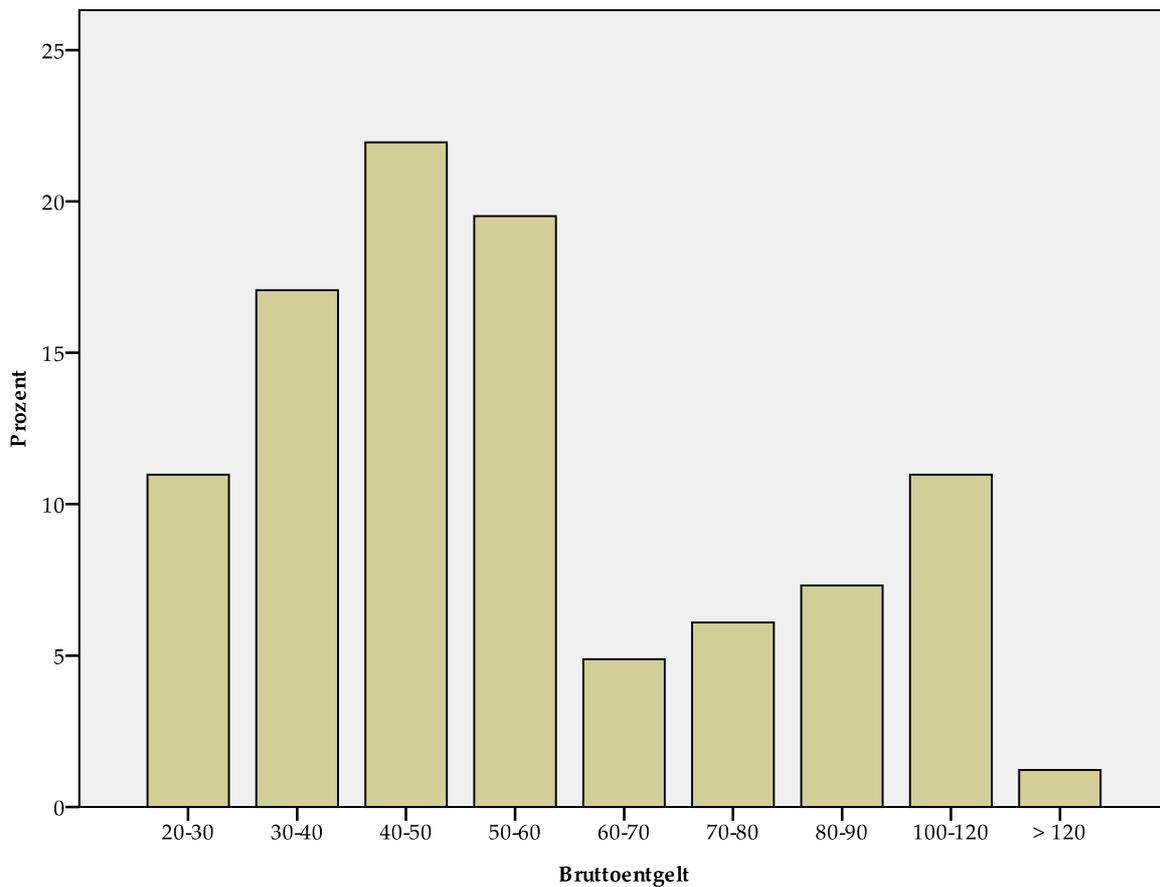


Abbildung 8: Prozentuale Verteilung des Bruttoentgelts.

Die meisten Teilnehmer aus der Gesamtstichprobe sind leitende Angestellte 95,1% (n = 78), 3,7% (n = 3) sind verbeamtet, 1,2% (n = 1) sind selbstständig. Im Durchschnitt sind die Teilnehmer 10 Jahre im Unternehmen (M = 10.16; SD=3,57; Min = 1, Max = 27).

9,8% der Befragten sind im Vertrieb tätig, 6,1% in der EDV/Organisation, 9,8% im Personalbereich. 9,8% sind in der Allgemeinen Verwaltung beschäftigt und 4,9% in Forschung und Entwicklung. 32,9% der Befragten sind Mediziner und 24,4% der Befragten sind in Pflege und Therapie tätig. 2% ordneten sich unter dem Funktionsbereich Sonstiges ein.

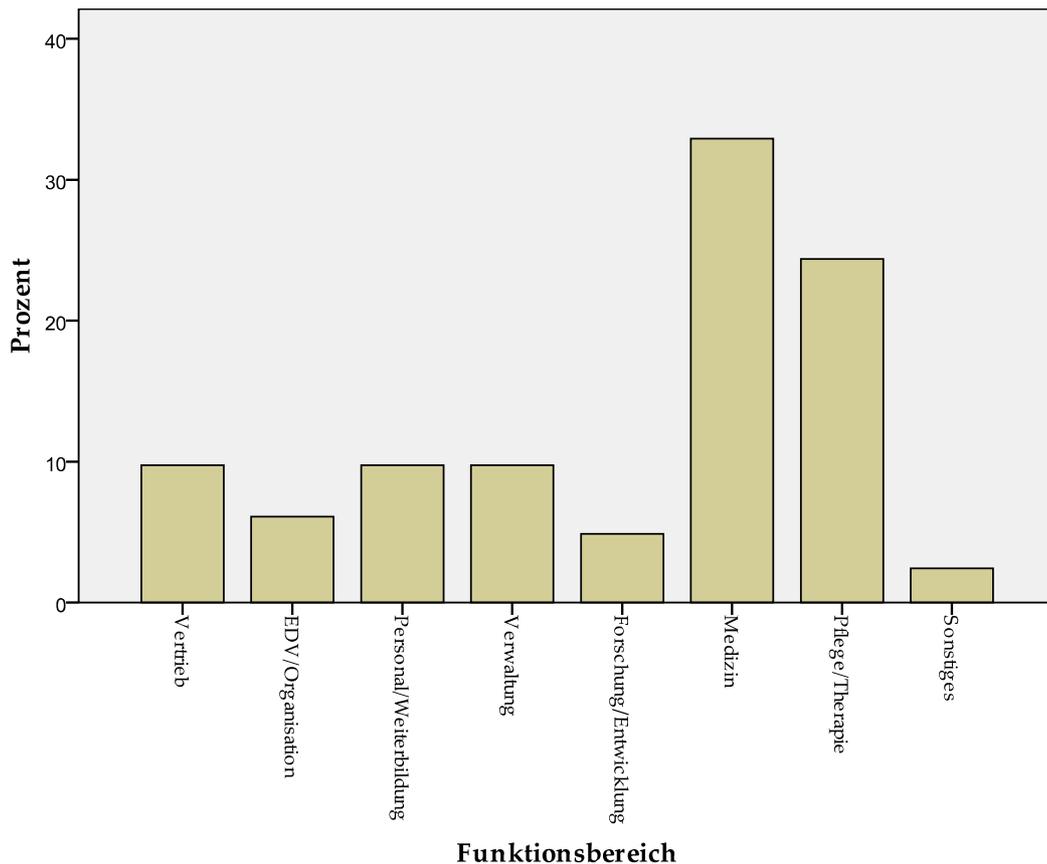


Abbildung 9: Prozentuale Verteilung Funktionsbereich

### 5.3 Statistische Auswertungen der Fragebögen

Nachfolgend werden interne Konsistenzwerte (Cronbach's Alpha) sowie Mittelwerte und Standardabweichungen der eingesetzten Skalen dargestellt.

Die Skalen des NEO-FFI in Tabelle 7 zeigen zufriedenstellende bis sehr gute Reliabilitätswerte, wenngleich diese mit einer mittleren Reliabilität = .78 etwas geringer ausfallen als von Angleitner und Ostendorf (1990) berichtet.

Tabelle 7: Interne Konsistenzwerte, Mittelwerte und Standardabweichungen des NEO-FFI

Variable	N	Anzahl Items	Mittelwert	SD	Cronbachs Alpha
<b>NEO-FFI</b>					
Neurotizismus	82	12	14.46	6.71	.83
Extraversion	82	12	30.44	4.98	.67
Gewissenhaftigkeit	82	12	36.98	5.54	.81
Offenheit	82	12	29.90	5.36	.62
Verträglichkeit	82	12	33.01	5.30	.62

Auch bei subjektiven Maßen können die internen Konsistenzen als gut bis sehr gut eingeschätzt werden

Die aggregierten Skalen der Berufserfolgskriterien in Tabelle 8 zeigen mäßig zufriedenstellende bis sehr gute Reliabilitätswerte. Die Maße für die objektiven Berufserfolgskriterien fallen entgegen den Befunden von Wayne et al. (1999; z.B. Eignung zur Beförderung  $\alpha = .87$ ) deutlich geringer aus. Die Maße der Zufriedenheitsaspekte liegen mit  $\alpha = .82$  dagegen in dem Bereich der berichteten Konsistenzen der Forschergruppe (z.B. Laufbahnzufriedenheit  $\alpha = .81$ ).

Tabelle 8: Interne Konsistenzwerte der aggregierten Berufserfolgsskalen, Mittelwerte und Standardabweichungen

Variable	N	Anzahl Items	Mittelwert	SD	Cronbachs Alpha
<b>Berufserfolg</b>					
Objektiver Berufserfolg	82	2	6.93	3.02	.44
Zufriedenheitsaspekte	82	12	36.21	5.33	.82
Subjektive Wahrnehmung Berufserfolg	82	4	12.50	1.51	.57
<b>Kompetenz-Selbsteinschätzung</b>					
Subjektive Kompetenz	82	13	41.50	4.05	.72

Die Mittelwerte und Standardabweichungen der einzelnen Berufserfolgskriterien sind in Tabelle 9 dargestellt. Im Mittel schätzen alle Teilnehmer ihren Berufserfolg überdurchschnittlich ein.

## Ergebnisse der deskriptiven Statistik

Tabelle 9: Mittelwerte und Standardabweichungen der Berufserfolgskriterien

Variable	N	Anzahl Items	Minimum	Maximum	Mittelwert	SD
<b>Objektiver Berufserfolg</b>						
Bruttoeinkommen	82	1	1	10	4.12	2.47
Berufsstatus	82	1	1	5	2.80	1.01
<b>Subjektiver Berufserfolg / Zufriedenheit mit:</b>						
Bruttoeinkommen	82	1	1	4	2.45	.76
Berufswahl	82	1	1	4	3.40	.70
Tätigkeit / Interesse	82	1	1	4	3.12	.78
Eigene Fertigkeiten anwenden	82	1	1	4	3.18	.74
Eigene Ideen einbringen	82	1	1	4	3.17	.72
Aufgaben	82	1	1	4	3.05	.63
Derzeitige Position	82	1	1	4	3.12	.82
Möglichkeit zur Weiterbildung	82	1	1	4	3.06	.76
Zusammenarbeit mit Kollegen	82	1	1	4	3.10	.80
Zusammenarbeit mit Vorgesetzten	82	1	1	4	2.87	.90
Arbeitsklima	82	1	1	4	2.93	.78
Anerkennung	82	1	1	4	2.76	.82
<b>Subjektive Kompetenz:</b>						
Analysefähigkeit	82	1	2	4	3.35	.66
Strategische Kompetenz	82	1	2	4	3.16	.68
Durchsetzungsstärke	82	1	1	4	3.04	.73
Arbeitstechniken	82	1	1	4	3.22	.67
Gewissenhaftigkeit	82	1	2	4	3.46	.53
Emotionale Stabilität	82	1	1	4	2.91	.71
Selbstwirksamkeit	82	1	2	4	3.57	.55
Sensitivität	82	1	1	4	3.07	.72
Teamorientierung	82	1	1	4	3.37	.64
Offenheit für Unterstützung	82	1	1	4	3.27	.65
Kontaktfreude	82	1	1	4	3.11	.69
Kommunikationsfähigkeit	82	1	1	4	3.10	.62
Konfliktfähigkeit	82	1	2	4	2.87	.66

## 5.4 Statistische Auswertungen der Berufserfolgskriterien

### 5.4.1 Subjektive Berufserfolgskriterien im Geschlechtervergleich

Das Geschlecht hat einen Einfluss auf die Zufriedenheitseinschätzungen hinsichtlich des Bruttoeinkommens ( $\chi^2 = 8.81$ ;  $df = 3$ ;  $p = .03$ ) und hinsichtlich der Zusammenarbeit mit Kollegen ( $\chi^2 = 8.93$ ;  $df = 3$ ;  $p = .03$ ).

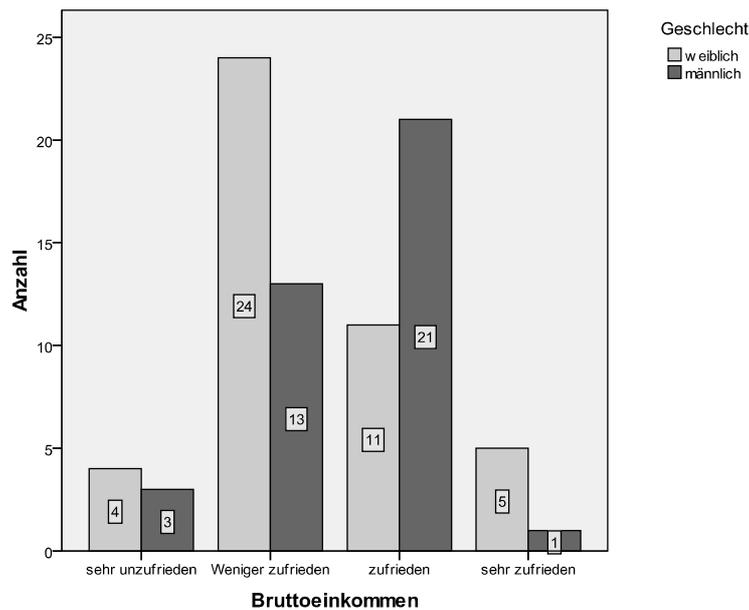


Abbildung 10: Zufriedenheitseinschätzung Bruttoeinkommen im Geschlechtervergleich

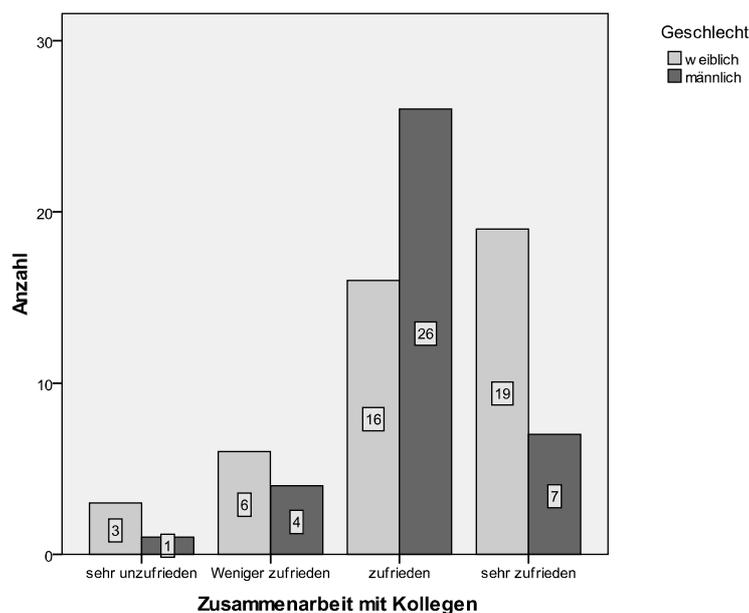


Abbildung 11: Zufriedenheitseinschätzung Zusammenarbeit mit Kollegen im Geschlechtervergleich

Auf die Zufriedenheit mit der Berufswahl ( $\chi^2 = 2.36$ ;  $df = 3$ ;  $p = .50$ ), zwischen Tätigkeit und Interesse ( $\chi^2 = 2.39$ ;  $df = 3$ ;  $p = .50$ ), die eigenen Fertigkeiten anwenden zu können ( $\chi^2 = 1.18$ ;  $df = 3$ ;  $p = .76$ ), eigene Ideen einbringen zu können ( $\chi^2 = 1.07$ ;  $df = 3$ ;  $p = .79$ ), mit der derzeitige Position ( $\chi^2 = 4.65$ ;  $df = 3$ ;  $p = .20$ ), mit der Zufriedenheit zur Weiterbildung ( $\chi^2 = 4.04$ ;  $df = 3$ ;  $p = .26$ ) nimmt das Geschlecht hingegen keinen Einfluss, ebenso wie auf die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit Vorgesetzten ( $\chi^2 = 3.92$ ;  $df = 3$ ;  $p = .27$ ), dem Arbeitsklima ( $\chi^2 = 4.96$ ;  $df = 3$ ;  $p = .18$ ) und der Anerkennung ( $\chi^2 = 3.72$ ;  $df = 3$ ;  $p = .29$ ).

Auf die subjektive Wahrnehmung des beruflichen Erfolgs nimmt das Geschlecht keinen Einfluss (Einschätzung des beruflichen Erfolgs,  $\chi^2 = 1.97$ ;  $df = 3$ ;  $p = .58$ ; Vergleich zu anderen  $\chi^2 = .36$ ;  $df = 2$ ;  $p = .83$ ; Erfüllung der Arbeitsaufgabe  $\chi^2 = 2.49$ ;  $df = 2$ ;  $p = .29$ ; Persönliche Entwicklung  $\chi^2 = 4.18$ ;  $df = 3$ ;  $p = .24$ ).

## 5.4.2 Subjektive Berufserfolgskriterien im Berufsstatusvergleich

Der Berufsstatus hat signifikant Einfluss auf die Zufriedenheit mit der derzeitigen Position ( $\chi^2 = 25.59$ ;  $df = 12$ ;  $p = .01$ ).

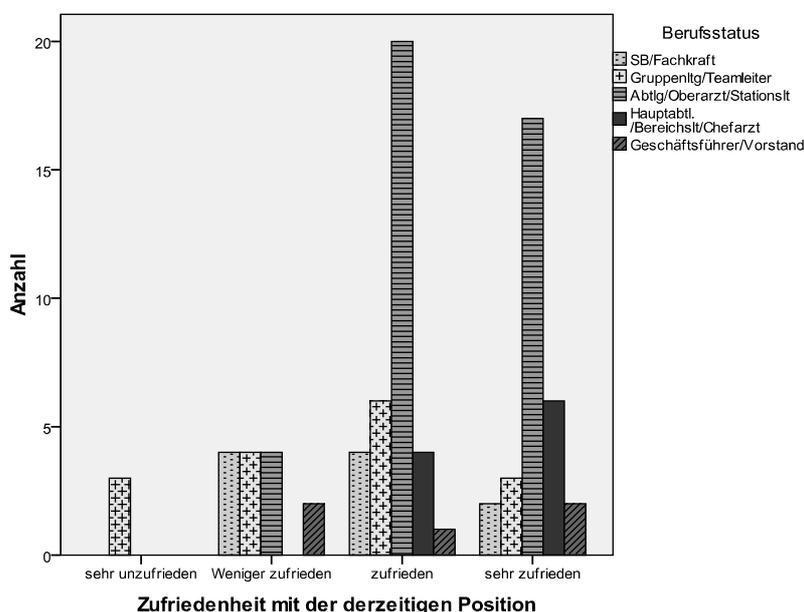


Abbildung 12: Zufriedenheitseinschätzung mit der derzeitigen Position im Berufsstatusvergleich

Auf die Zufriedenheit mit Bruttoeinkommen ( $\chi^2 = 7.19$ ;  $df = 12$ ;  $p = .85$ ), Berufswahl ( $\chi^2 = 13.47$ ;  $df = 12$ ;  $p = .34$ ), Tätigkeit und Interessen ( $\chi^2 = 8.22$ ;  $df = 12$ ;  $p = .77$ ), eigene Fertigkeiten anwenden ( $\chi^2 = 10.63$ ;  $df = 12$ ;  $p = .56$ ), eigene Ideen einbringen ( $\chi^2 = 11.64$ ;  $df = 12$ ;  $p = .48$ ), Aufgaben ( $\chi^2 = 12.05$ ;  $df = 12$ ;  $p = .44$ ), Möglichkeit zur Weiterbildung ( $\chi^2 = 12.58$ ;  $df = 12$ ;  $p = .40$ ), Zusammenarbeit mit Kollegen ( $\chi^2 = 9.89$ ;  $df = 12$ ;  $p = .63$ ), Zusammenarbeit mit Vorgesetzten ( $\chi^2 = 11.99$ ;  $df = 12$ ;  $p = .45$ ),

Arbeitsklima ( $\chi^2 = 13.97$ ;  $df = 12$ ;  $p = .30$ ), Anerkennung ( $\chi^2 = 11.34$ ;  $df = 12$ ;  $p = .50$ ) hat der Berufsstatus hingegen keinen Einfluss.

Die Abbildung 13 verdeutlicht den Einfluss des Berufsstatus auf die subjektive Einschätzung des beruflichen Erfolgs ( $\chi^2 = 29.85$ ;  $df = 12$ ;  $p = .00$ ).

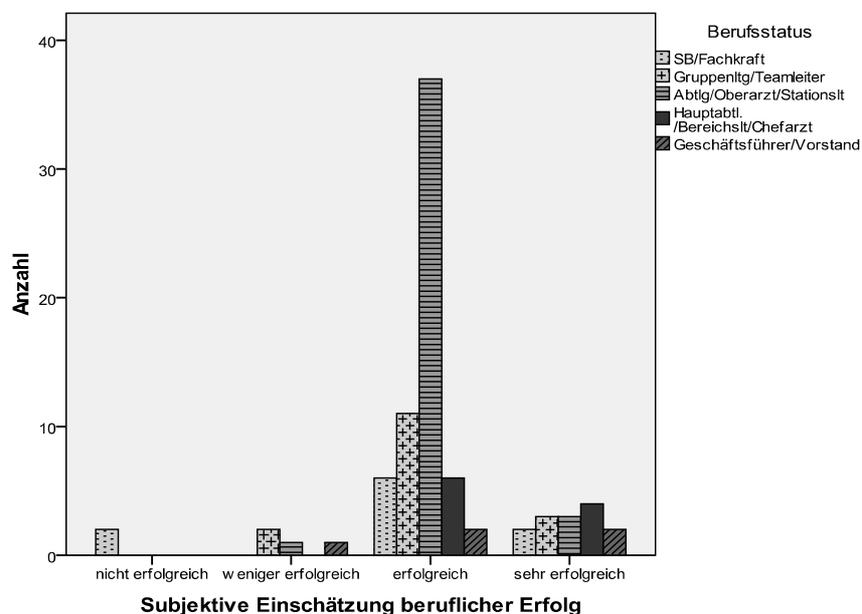


Abbildung 13: Subjektive Berufserfolgseinschätzung im Berufsstatusvergleich

Auf den Vergleich zu Anderen ( $\chi^2 = 11.65$ ;  $df = 8$ ;  $p = .17$ ) und Erfüllung der Arbeitsaufgabe ( $\chi^2 = 9.64$ ;  $df = 8$ ;  $p = .29$ ) nimmt der Berufsstatus hingegen keinen Einfluss. Hinsichtlich der Erfolgseinschätzung der persönlichen Entwicklung verfehlt der Berufsstatus knapp das Signifikanzniveau ( $\chi^2 = 20.89$ ;  $df = 12$ ;  $p = .05$ ).

## 5.5 Kompetenzprofil I-BeKo vs. Selbsteinschätzung

Abbildung 14 zeigt eine Gegenüberstellung der Kompetenzfacetten der subjektiven Kompetenz und der I-BeKo Kompetenzeinschätzung auf Basis der Mittelwerte.

Die auf Basis des I-BeKo ermittelten Kompetenzwerte waren bei Analysefähigkeit ( $M = 3.20$ ) und Sensitivität ( $M = 3.20$ ) am stärksten ausgeprägt, wohingegen die Selbsteinschätzung für Kontaktfreude ( $M = 3.57$ ) und Kommunikationsfähigkeit ( $M = 3.46$ ) am höchsten war. Die geringsten Ausprägungen zeigten sich auf Basis des I-BeKo bei Strategische Kompetenz ( $M = 2.75$ ) und für Sensitivität ( $M = 2.87$ ) bei der Selbsteinschätzung.

Die höchsten Abweichungen zwischen beiden Erhebungsmethoden zeigten sich bei Strategische Kompetenz (M = 2.75 I-BeKo vs. M = 3.16 Selbst), bei Offenheit (M = 2.69 I-BeKo vs. M = 3.07 Selbst) und Sensitivität (M = 3.20 I-BeKo vs. M = 2.87 Selbst).

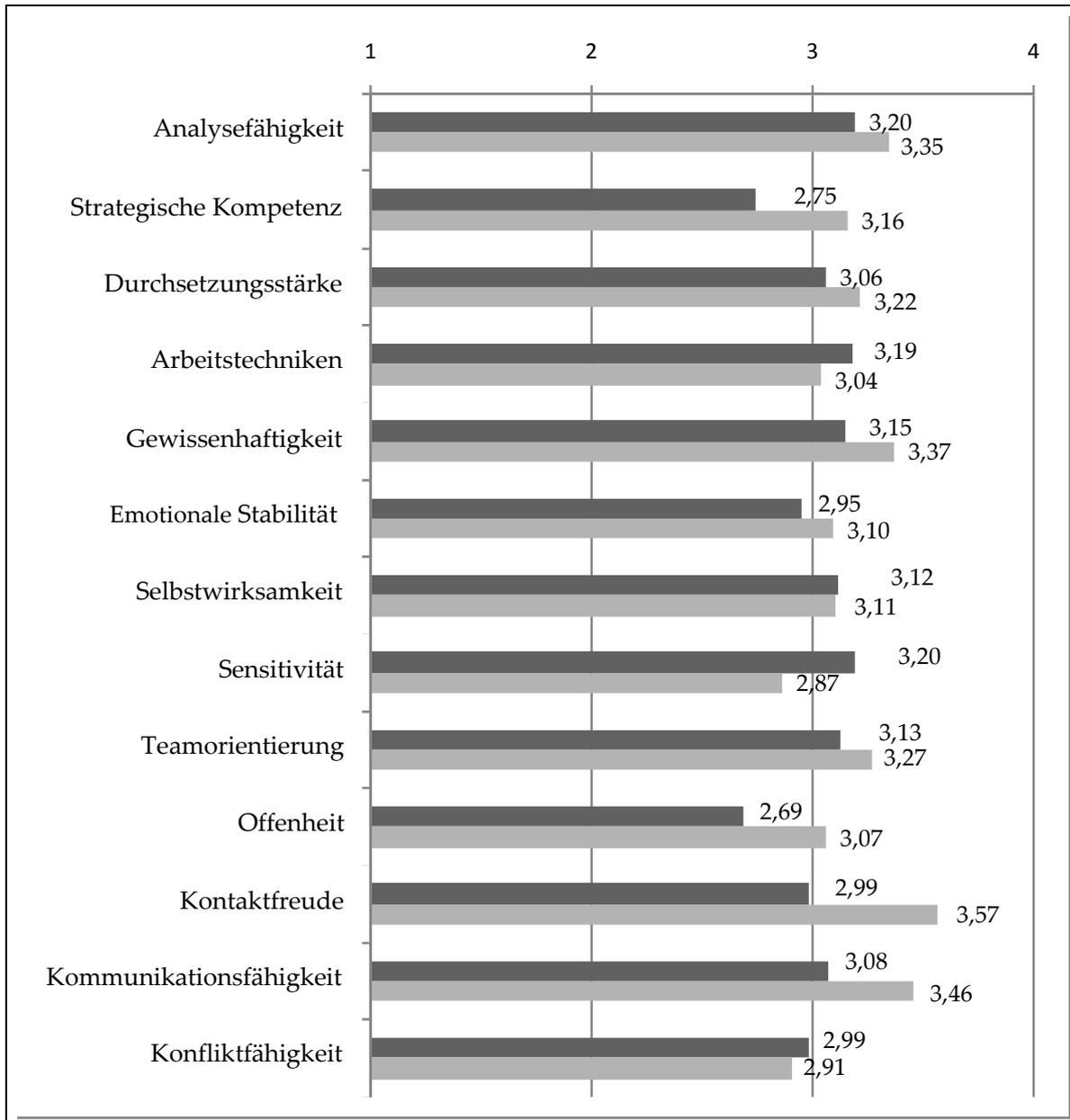


Abbildung 14: Kompetenzausprägung im Vergleich: I-BeKo vs. Subjektive Kompetenz

■ I-BeKo    ■ Selbstschätzung

## 6 ERGEBNISSE DER MULTIVARIATEN ANALYSEN

### 6.1 Analyse des linearen Zusammenhangs der I-BeKo- und Kompetenzselbsteinschätzungsskalen

Die Überprüfung der linearen Zusammenhänge aller erhobenen, intervallskalierten Daten der Gesamtstichprobe erfolgte anhand bivariater Korrelationsanalysen. Die Korrelationsrechnung ermittelt die Stärke des Zusammenhangs zwischen zwei Variablen. Alle errechneten Korrelationen sind Pearson-Produkt-Moment-Korrelationen. Signifikanzen werden wie folgt gekennzeichnet: \*\* bei  $p < 0.1$  und \* bei  $p < .05$ . Nach Bauer (1984) werden dem absoluten Betrag der Korrelationskoeffizienten entsprechend, schwache Zusammenhänge ( $r > .30$ ), mittelstarke Zusammenhänge ( $.30 < r < .50$ ) und starke Zusammenhänge ( $r > .50$ ) unterschieden. Die Abkürzungen können Tabelle A im Anhang entnommen werden.

Die in Tabelle 10 dargestellten Korrelationen zwischen den Kompetenzfacetten des I-BeKo und der Kompetenzselbsteinschätzungsskala liefern erste Hinweise auf die Validität der Verfahren. Die Kompetenzfacetten des I-BeKo wiesen zahlreiche, substantiell positive Beziehungen zu den Selbsteinschätzungen auf. Die höchsten Zusammenhänge fanden sich für Sensitivität (S-Sen-Sen:  $r = .61$ ;  $p < .01$ ), für Gewissenhaftigkeit (S-Gew-Gew:  $r = .45$ ;  $p < .01$ ), für Durchsetzungsstärke (S-Du-Du:  $r = .43$ ;  $p < .01$ ), für Kontaktfreude (S-Kon-Kon:  $r = .42$ ;  $p < .01$ ) und für Kommunikationsfähigkeit (S-Kom-Kom:  $r = .40$ ;  $p < .01$ ).

### 6.2 Analyse des linearen Zusammenhangs der I-BeKo - und NEO-FFI Skalen

In Tabelle 11 werden Interkorrelationen zwischen I-BeKo und dem NEO-FFI dargestellt. Es zeigen sich erwartungsgemäß viele signifikante Zusammenhänge. So verdeutlicht der substantielle Zusammenhang der beiden Skalen Gewissenhaftigkeit des I-BeKo und des NEO-FFI ( $r = .67$ ;  $p < .01$ ), dass ein beträchtlicher Anteil an Varianz geteilt wird.

Die Interkorrelationen des NEO-FFI liegen insgesamt betrachtet in einem moderaten Bereich und sind hinsichtlich ihrer Höhe mit denen von Angleitner und Ostendorf (1990) berichteten Interkorrelationen vergleichbar, wenngleich die Skalen Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit ( $r = .47$ ;  $p < .01$ ) einen sehr viel höheren substantiellen Zusammenhang aufweisen.

Tabelle 10: Interne Interkorrelationen Subjektive Kompetenz und I-BeKo Skalen sowie Korrelationen zwischen I-BeKo und Subjektive Kompetenz

	An	Str	Du	Arb	Gew	Emo	Sel	Sen	Te	Of	Kon	Kom	Kon	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1 S-An	.25*	.32**	.31**	.12	.17	.12	.24*	.14	.08	.07	.20	.17	.22*													
2 S-Str	.21	.38**	.31**	.22*	.22*	.23*	.39**	.18	.15	.20	.20	.29**	.24*	.15												
3 S-Du	.28*	.28*	.43**	.13	.25*	.23*	.31**	.07	.28*	.17	.33**	.15	.44**	.15	.21											
4 S-Arb	.20	.28*	.07	.14	.53**	.23*	.28*	.32**	.04	.24*	.14	.12	.12	-.04	-.11	.16										
5 S-Gew	.24*	.28*	.20	.15	.45**	.17	.47**	.01	.02	.08	.01	.12	.24*	.27*	.07	.21	.23*									
6 S-Emo	-.01	.05	.11	-.02	.12	.08	.10	-.00	.14	.12	.09	.11	.08	.20	-.20	-.02	.07	.14								
7 S-Sel	.08	.18	-.01	.16	.53**	.25*	.36**	.25*	.18	.10	.02	.20	.13	.05	-.05	.07	.43**	.48**	.26*							
8 S-Sen	.20	.07	.25*	.15	.29**	.32**	.26*	.61**	.25*	.23*	.21	.39**	.28*	.10	.05	.11	.07	.07	.11	.30**						
9 S-Te	.14	.10	.20	.14	.16	.17	.16	.34**	.19	.18	.15	.22*	.10	.01	-.14	.08	.24*	.04	.18	.28*	.37**					
10 S-Of	.08	-.07	.14	.02	.27*	.28*	.27*	.25*	-.00	.14	.05	.03	.21	.01	-.07	.35**	.26*	.17	.08	.36**	.36**	.48**				
11 S-Kon	.26*	.24*	.32**	.24*	.26*	.21	.28*	.44**	.27*	.20	.42**	.36**	.25*	.19	.04	.09	.11	.10	.15	.09	.46**	.53**	.27*			
12 S-Kom	.35**	.25*	.41**	.31**	.30**	.19	.36**	.42**	.28*	.11	.25*	.40**	.33**	.19	.17	.27*	.13	.13	.16	.13	.48**	.41**	.33**	.53**		
13 S-Konf	.10	.08	.19	.10	.17	.31**	.17	.14	.11	.14	.03	.04	.29**	.14	.16	.24*	-.04	.00	.24*	.05	.20	.03	.17	.01	.21	

Anmerkungen. Die Abkürzungen der Skalen können Tabelle A im Anhang entnommen werden. N = 82; \* p<.05; \*\* p<.01.

Tabelle 11: Interne Interkorrelationen der NEO-FFI und I-BeKo Skalen sowie Korrelationen zwischen NEO-FFI und I-BeKo

	E	O	V	G	MK	An	Str	HK	Du	Arb	PK	Gew	Emo	Sel	SK	Sen	Te	Of	Kon	KK	Kom	Konf	
Neurotizismus	-.36**	-.56	-.22*	-.30**	-.11	-.10	-.09	-.22*	-.26*	-.09	-.40**	-.27*	-.41**	-.22*	-.25*	-.24*	-.12	-.31**	.01	-.13	-.07	-.22*	
Extraversion		.23*	.20	.13	.22*	.22*	.17	.24*	.18	.21	.19	.19	.10	.35**	.36**	.17	.21	.24*	.48**	.33**	.31**	.26*	
Offenheit			.11	.03	.37**	.32**	.34**	.35**	.29**	.28**	.09	.14	-.03	.34**	.22*	.07	.27*	.06	.20	.37**	.37**	.27*	
Verträglichkeit				.47**	.17	.21	.08	.11	.07	.13	.25*	.26*	.11	.10	.46**	.46**	.27*	.30**	.20	.19	.24*	-.02	
Gewissenhaftigkeit					.36**	.36**	.27*	.25*	.17	.24*	.54**	.67**	.12	.40**	.37**	.43**	.16	.14	.33**	.30**	.30**	.16	
<b>Methodenkompetenz</b>						.89**	.89**	.70**	.47**	.70**	.53**	.55**	.25*	.57**	.63**	.40**	.55**	.25*	.54**	.68**	.65**	.58**	
Analysefähigkeit							.59**	.57**	.34**	.62**	.47**	.51**	.21	.50**	.60**	.43**	.50**	.20	.54**	.57**	.53**	.46**	
Strategische Kompetenz								.67**	.49**	.63**	.47**	.48**	.24*	.52**	.53**	.29**	.48**	.25*	.42**	.65**	.62**	.52**	
<b>Handlungskompetenz</b>									.85**	.80**	.46**	.36**	.39**	.52**	.52**	.30**	.43**	.31**	.40**	.56**	.48**	.58**	
Durchsetzungsstärke										.36**	.38**	.25*	.39**	.46**	.38**	.18	.27*	.33**	.28*	.47**	.37**	.57**	
Arbeitstechniken											.38**	.36**	.23*	.39**	.49**	.33**	.46**	.17	.39**	.45**	.43**	.37**	
<b>Personale Kompetenz</b>												.88**	.73**	.65**	.63**	.53**	.30**	.56**	.39**	.49**	.41**	.51**	
Gewissenhaftigkeit													.30**	.74**	.54**	.47**	.28**	.33**	.48**	.51**	.49**	.40**	
Emotionale Stabilität														.23*	.47**	.37**	.18	.65**	.08	.24*	.12	.44**	
Selbstwirksamkeit															.38**	.30**	.22*	.24*	.36**	.54**	.50**	.48**	
<b>Soziale Kompetenz</b>																.72**	.77**	.64**	.59**	.61**	.56**	.51**	
Sensitivität																	.27*	.34**	.35**	.41**	.41**	.26*	
Teamorientierung																		.29**	.38**	.46**	.44**	.34**	
Offenheit für Unterstützung																			.15	.33**	.22*	.45**	
Kontaktfreude																				.51**	.48**	.40**	
<b>Kommunikative Kompetenz</b>																						.96**	
Kommunikationsfähigkeit																							.75**
																							.54**

Anmerkungen. Die Abkürzungen der Skalen können Tabelle A im Anhang entnommen werden; N = 82; \* p<.05; \*\* p<.01.

## 6.3 Analyse der faktoriellen Strukturen der subjektiven Berufserfolgskriterien

Um einen Überblick über die dimensionale Struktur der subjektiven Berufserfolgskriterien zu erhalten, wurden Faktorenanalysen mit den Daten aller Befragten durchgeführt.

Die Faktoren sind in Form von Tabellen dargestellt, wobei geringer ladende Items ( $< .40$ ) nicht mit aufgeführt werden.

Nach Guadagnoli und Velicer (1988, zitiert nach Bortz (1999), S. 535) kann ein Faktor interpretiert werden wenn mindestens 4 Variablen eine Ladung über  $.60$  aufweisen. Die höchsten ladenden Variablen sind die „Markiervariablen“ für die Interpretation. Haben weniger als 10 Variablen eine Ladung über  $.40$  und ist der Stichprobenumfang kleiner als 300, muss mit zufälligen Ladungsstrukturen gerechnet werden.

### 6.3.1 Dimensionalität von Zufriedenheitskriterien

Bei dieser mit den Daten aller Befragten ( $N = 82$ ) durchgeführten Hauptkomponentenlösung wurden nach dem Kaiser-Guttman-Kriterium vier Faktoren mit einem Eigenwert größer eins extrahiert. Die Gesamtaufklärung beträgt  $70,67\%$ . Die folgende Graphik zeigt den Eigenwerteverlauf der Faktoren.

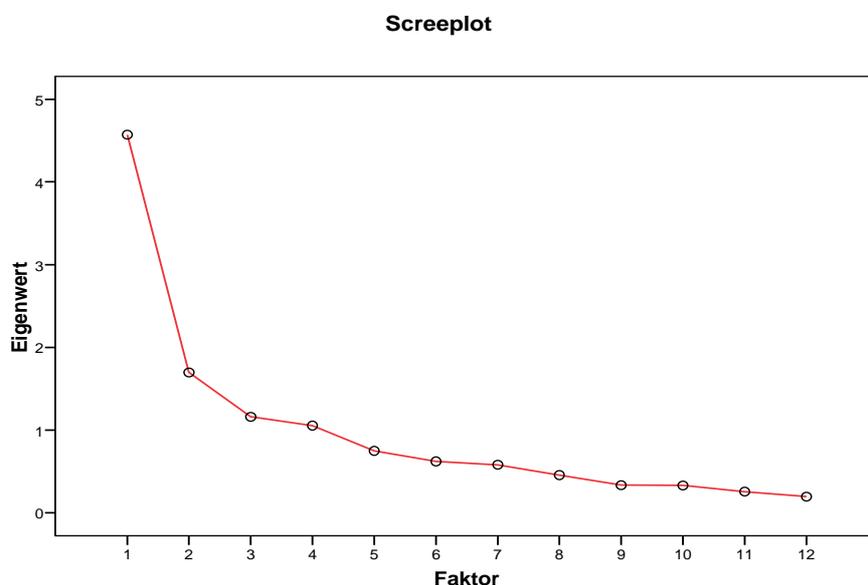


Abbildung 15: Screepplot Dimensionalität der Zufriedenheitskriterien

Der Screepplot in Abbildung 15 zeigt den ersten großen Sprung im Eigenwerteverlauf nach dem ersten Faktor. Aufgrund der Interpretierbarkeit der Faktoren erfolgte eine Vier-Faktor Varimax-Rotation.

## Ergebnisse der multivariaten Analysen

Die folgende Tabelle zeigt eine Übersicht der vier extrahierten Faktoren nach der Rotation mit den sortierten Ladungen sowie die Kommunalitäten der Variablen, die Eigenwerte, die Varianzanteile und die Reliabilitäten der Faktoren.

Tabelle 12: Übersicht der vier extrahierten Faktoren nach der Rotation mit den sortierten Ladungen sowie die Kommunalitäten der Variablen, die Eigenwerte und die Varianzanteile der rotierten Faktoren.

Ladung auf Faktor				Kom.	Item
1	2	3	4		
			.94	.89	Zufriedenheit mit dem Bruttoeinkommen (121)
.79				.66	Zufriedenheit mit der Berufswahl (122)
.87				.80	Zufriedenheit mit der Übereinstimmung zwischen Tätigkeit und Interessen (123)
.79				.73	Zufriedenheit mit der Möglichkeit der Anwendung eigener Fertigkeiten (124)
.55				.46	Zufriedenheit mit der Möglichkeit eigene Ideen einzubringen (125)
.75				.74	Zufriedenheit mit den Aufgaben (126)
.46		.58		.58	Zufriedenheit mit der derzeitigen Position (127)
		.88		.79	Zufriedenheit mit den Möglichkeiten zur Weiterbildung (128)
	.86			.77	Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit Kollegen (129)
	.52			.63	Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit Vorgesetzten (130)
	.89			.81	Zufriedenheit mit dem Arbeitsklima (131)
	.67	.41		.63	Zufriedenheit mit der Anerkennung durch Andere (132)
4.6	1.7	1.2	1.1	Eigenwerte der rotierten Faktoren	
38.1	14.1	9.7	8.8	Durch Faktoren aufgeklärter Varianzanteil	
.85	.78	.59	-	Reliabilität der Faktoren	

Die gefunden vier Faktoren wurden wie folgt benannt:

1. Faktor: Zufriedenheit mit dem Job
2. Faktor: Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld
3. Faktor: Zufriedenheit mit der Karriere
4. Faktor: Zufriedenheit mit dem Entgelt

Im Folgenden werden die Faktoren beschrieben.

## 1. Faktor: Zufriedenheit mit der Stelle

Die folgende Tabelle stellt die Verteilung der Faktorscores des ersten Faktors dar. Nach dem Kolmogorov-Smirnov-Test auf Normalverteilung sind die Faktorscores des 1. Faktors normalverteilt ( $p = .76$ ).

Der erste Faktor besitzt eine Faktorstärke von 4.6 bei einem Anteil an der Gesamtvarianzaufklärung von 38,1 % und repräsentiert Aspekte bezüglich stellenbezogener Zufriedenheit (z.B.: Item 123 „Zufriedenheit mit der Übereinstimmung zwischen Tätigkeit und Interessen“ oder Item 126 „Zufriedenheit mit den Aufgaben“).

Tabelle 13: Items 1. Faktor

Zufriedenheit mit dem Job	Item	Faktorladung
Zufriedenheit mit der Berufswahl	122	.79
Zufriedenheit mit der Übereinstimmung zwischen Tätigkeit und Interessen	123	.87
Zufriedenheit mit der Möglichkeit der Anwendung eigener Fertigkeiten	124	.79
Zufriedenheit mit der Möglichkeit eigene Ideen einzubringen	125	.55
Zufriedenheit mit den Aufgaben	126	.75

## 2. Faktor : Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld

Nach dem Kolmogorov-Smirnov-Test auf Normalverteilung sind die Faktorscores des 2. Faktors normalverteilt ( $p = .68$ ). Der zweite Faktor besitzt eine Faktorstärke von 1.7. Bei einem Anteil an der Gesamtvarianzaufklärung von 14,1 % repräsentiert er Aspekte der umfeldbezogenen Zufriedenheit (z.B. Item 131 „Zufriedenheit mit dem Arbeitsklima“ und Item 129 „Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit von Kollegen“).

Tabelle 14: Items 2. Faktor

Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld	Item	Faktorladung
Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit Kollegen	129	.86
Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit Vorgesetzten	130	.52
Zufriedenheit mit dem Arbeitsklima	131	.89
Zufriedenheit mit der Anerkennung durch Andere	132	.67

### 3. Faktor: Zufriedenheit mit der Karriere

Nach dem Kolmogorov-Smirnov-Test auf Normalverteilung sind die Faktorscores des 3. Faktors normalverteilt ( $p = .62$ ). Der dritte Faktor besitzt eine Faktorstärke von 1.2 bei einem Anteil an der Gesamtvarianzaufklärung von 9.7 %. Er beinhaltet Aspekte bezüglich der Zufriedenheit mit dem Karrierestatus.

Tabelle 15: Items 3. Faktor

Zufriedenheit mit der Karriere	Item	Faktorladung
Zufriedenheit mit der derzeitigen Position	127	.58
Zufriedenheit mit der Möglichkeit zur Weiterbildung	128	.88
Zufriedenheit mit der Anerkennung durch Andere	132	.41

### 4. Faktor: Zufriedenheit mit dem Entgelt

Nach dem Kolmogorov-Smirnov-Test auf Normalverteilung sind die Faktorscores des 4. Faktors normalverteilt ( $p = .71$ ). Der vierte Faktor besitzt eine Faktorstärke von 1.1 bei einem Anteil an der Gesamtvarianzaufklärung von 8,8 %. Er resultiert aus einem einzelnen Item und betrifft den Aspekt der Zufriedenheit mit dem Bruttoeinkommen.

Tabelle 16: Items 4. Faktor Zufriedenheit mit dem Entgelt.

Zufriedenheit mit dem Entgelt	Item	Faktorladung
Zufriedenheit mit dem Bruttoeinkommen	121	.94

## 6.3.2 Dimensionalität der subjektiven Wahrnehmung des Berufserfolgs

Bei dieser mit den Daten aller Befragten ( $N = 82$ ) durchgeführten Hauptkomponentenlösung wurde nach dem Kaiser-Guttman-Kriterium ein Faktor mit einem Eigenwert größer eins extrahiert. Die Gesamtaufklärung beträgt 44.77 %.

Die folgende Graphik zeigt den Eigenwerteverlauf der Faktoren.

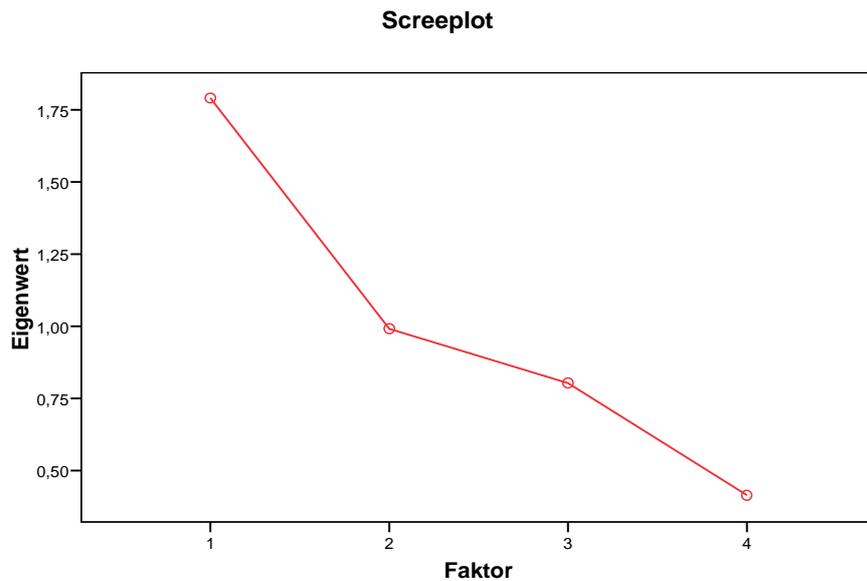


Abbildung 16: Screplot Dimensionalität der subjektiven Wahrnehmung von Berufserfolg.

Abbildung 16 zeigt den Screplot mit dem ersten großen Sprung im Eigenwerteverlauf nach dem ersten Faktor. Der gefundene Faktor wurde wie folgt benannt:

**Faktor: Subjektive Einschätzung des Berufserfolgs**

Die folgende Tabelle zeigt eine Übersicht des extrahierten Faktors nach der Rotation mit den sortierten Ladungen sowie die Kommunalitäten der Variablen, die Eigenwerte, die Varianzanteile und die Reliabilitäten der Faktoren.

Tabelle 17: Übersicht des extrahierten Faktors sowie die Kommunalitäten der Variablen, den Eigenwert und den Varianzanteil.

Ladung auf Faktor	Kom.	Item
.83	.69	Persönliche Einschätzung des beruflichen Erfolgs insgesamt (133)
.47	.22	Persönliche Einschätzung des beruflichen Erfolgs im Vergleich zu einer anderen Person, die dieselbe Tätigkeit ausübt (134)
.50	.25	Persönliche Einschätzung hinsichtlich der Erfüllung der Arbeitsaufgaben (135)
.80	.63	Persönliche Einschätzung hinsichtlich des Erfolgs der persönlichen Entwicklung (136)
1.8	Eigenwert des rotierten Faktors	
44.8	Durch Faktor aufgeklärter Varianzanteil	
.57	Reliabilität	

Nach dem Kolmogorov-Smirnov-Test auf Normalverteilung ist der Faktor normalverteilt ( $p = .00$ ).

Tabelle 18: Items.Faktor Subjektive Wahrnehmung Berufserfolg.

Subjektive Einschätzung des Berufserfolgs	Item	Faktorladung
Persönliche Einschätzung des beruflichen Erfolgs insgesamt.	133	.83
Persönliche Einschätzung des beruflichen Erfolgs im Vergleich zu einer anderen Person, die dieselbe Tätigkeit ausführt.	134	.47
Persönliche Einschätzung hinsichtlich der Erfüllung der Arbeitsaufgaben.	135	.51
Persönliche Einschätzung hinsichtlich des Erfolgs der persönlichen Entwicklung.	136	.81

Der sehr gut zu beschreibende Faktor besitzt eine Stärke von 1,8 und beinhaltet Aspekte bezüglich der subjektiven Einschätzung des Berufserfolgs.

Insgesamt weisen die Faktoren der subjektiven Berufserfolgskriterien unter Berücksichtigung der geringen Itemanzahl pro Skala Reliabilitäten auf, die als befriedigend bis gut zu bezeichnen sind.

## 6.4 Analyse des Zusammenhangs zwischen den Berufserfolgskriterien und den psychologischen Fragebögen

Die in Tabelle 19 dargestellten Korrelationen zwischen den Berufserfolgskriterien und den Skalen des NEO-FFI sowie des I-BeKo liefern Hinweise auf die Validität der Messinstrumente. Lediglich die I-BeKo Dimension Handlungskompetenz und deren Skala Durchsetzungsfähigkeit korreliert positiv sowohl mit einem objektiven als auch mit einem subjektiven Berufserfolgskriterium (HK-BSt:  $r = .22$ ;  $p < .05$ ; HK-SZ:  $r = .22$ ;  $p < .05$ ) (Du-BSt:  $r = .22$ ;  $p < .05$ ; Du-SZ:  $r = .28$ ;  $p < .05$ ). Personale Kompetenz, Gewissenhaftigkeit, Emotionale Stabilität, Selbstwirksamkeit, Soziale Kompetenz, Sensitivität, Teamorientierung, Offenheit und Konfliktfähigkeit stehen nur mit subjektiven Berufserfolgskriterien in Beziehung. Die höchsten Zusammenhänge finden sich bei stellenbezogener Zufriedenheit mit der Personalen Kompetenz (SZ-PK:  $r = .39$ ;  $p < .01$ ) sowie für umfeldbezogene Zufriedenheit mit sozialer Kompetenz (ZU-SK:  $r = .41$ ;  $p < .01$ ) und mit der Sensitivität (ZU-Sen:  $r = .45$ ;  $p < .01$ ).

Bei den NEO-FFI Skalen weist nur Offenheit für Erfahrungen einen positiven Zusammenhang zu dem objektiven Berufserfolgskriterium Berufsstatus auf (O-BSt:  $r = .24$ ;  $p < .05$ ), wohingegen Neurotizismus, Extraversion, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit mit den subjektiven Berufserfolgskriterien und Beziehung steht (N-ZS:  $r = -.51$ ;  $p < .01$ ; N-ZU:  $r = -.26$ ;  $p < .05$ ; E-SWB:  $r = .22$ ;  $p < .05$ ; E-ZS:  $r = .23$ ;  $p < .05$ ; V-SWB:  $r = .34$ ;  $p < .01$ ; V-ZU:  $r = .40$ ;  $p < .01$ ; V-ZK:  $r = .28$ ;  $p < .01$ ; G-SWB:  $r = .37$ ;  $p < .01$ ; G-ZS:  $r = .33$ ;  $p < .01$ ).

Tabelle 19: Korrelationen zwischen den Berufserfolgskriterien und den Skalen des NEO-FFI sowie des I-BeKo

	N	E	O	V	G	MK	An	Str	HK	Du	Arb	PK	Gew	Em	Sel	SK	Sen	Te	Of	Kon	KK	Kom	Kon	1	2	3	4	5	6	7	
1 Bruttoeinkommen	-.17	-.08	.17	-.04	.11	.03	.05	.00	.01	.04	-.03	.13	.13	.06	.14	-.06	-.03	-.02	-.08	-.07	-.01	.00	-.07								
2 Berufsstatus	-.16	.10	.24*	.11	.12	.17	.10	.20	.22*	.22*	.13	.18	.17	.11	.20	.15	.12	.10	.19	-.03	.16	.15	.11	.41**							
3 SWB	-.17	.22*	.09	.34**	.37**	.11	.12	.06	.13	.13	.09	.36**	.36**	.19	.36**	.20	.21	.06	.22*	.08	.19	.20	.08	.12	.24*						
4 ZS	-.51**	.23*	.06	.22	.33**	.11	.15	.04	.22*	.28*	.07	.39**	.34**	.29**	.29**	.27*	.20	.12	.28*	.18	.21	.17	.23*	.25*	.14	.30**					
5 ZU	-.26*	-.04	.02	.40**	.14	.17	.15	.02	.03	.00	.06	.18	.13	.17	-.09	.41**	.45**	.36**	.14	.03	-.03	-.03	-.03	-.10	-.02	.10	.00				
6 ZK	.14	.17	-.06	.28**	.16	-.02	.07	-.11	-.21	-.11	-.25*	.11	.21	-.09	.10	.09	.05	-.02	.12	.16	.05	.07	-.03	-.11	.16	.31**	.00	.00			
7 ZE	.08	.06	-.21	.03	.03	-.12	-.09	-.13	-.15	-.06	-.19	-.10	-.07	-.09	-.01	-.04	-.20	.07	.12	-.13	-.12	-.13	-.15	.31**	.01	.27*	.00	.00	.00		
Alter	-.19	-.03	.06	.19	-.00	.05	-.00	.08	.01	.12	-.11	.20	.14	.19	-.07	.37**	.24*	.25*	.39**	.09	.20	.17	.19	.08	.24*	-.06	.00	.28	.11	.02	
Geschlecht	-.15	-.29**	-.00	-.29**	-.17	-.29**	-.32**	-.19	-.19	-.10	-.23*	-.11	-.16	.01	-.15	-.32**	-.29**	-.18	-.18	-.25*	-.28*	-.29**	-.15	.23*	.03	-.21	.09	-.04	-.06	-.01	
Schulbildung	.11	-.20	.12	-.13	-.13	.08	.14	.01	.15	.09	.17	-.10	-.12	-.03	.04	-.17	-.10	-.09	-.20	-.10	-.14	-.13	-.11	.42**	.21	.00	-.04	-.04	-.22	.13	
Berufsausbildung	-.12	-.01	.12	.04	-.02	-.11	-.04	-.16	-.04	.01	-.09	-.07	-.06	-.06	.03	-.17	-.13	-.11	-.14	-.07	-.13	-.11	-.15	.61**	.30**	.08	.27*	-.04	-.13	.21	

Anmerkungen. Die Abkürzungen der Skalen können Tabelle A im Anhang entnommen werden; N = 82; \* p<.05; \*\* p<.01.

## 6.5 Vorhersage der Berufserfolgfacetten - Regressionsanalysen

Die Regressionsanalyse dient dazu, die Art des Zusammenhangs zwischen zwei Variablenbereichen aufzudecken. Sie ermöglicht die Vorhersage des Werts der abhängigen Variable (Berufserfolgskriterien) aus den Werten der unabhängigen Variablen (I-BeKo, NEO-FFI, Kontrollvariablen: demographische Variablen, Variablen des Humankapitals).

Für jedes der sieben Berufserfolgskriterien wurden zunächst Regressionsanalysen mit der Einschlussmethode durchgeführt, bei der alle unabhängigen Variablen gleichzeitig in die Analyse einbezogen werden. Es sollte bestimmt werden, wie viel der Varianz der jeweiligen Berufserfolgskriterien durch die prädiktiven Variablen aufgeklärt werden.

Um ein neues Modell ohne die insignifikanten Prädiktoren aufzustellen, wurden anschließend schrittweise multiple lineare Regressionen mit den jeweiligen Berufserfolgskriterien durchgeführt, bei der die Prädiktorvariablen bei jedem Schritt auf Ausschluß (gemäß dem F-Signifikanzwert zum Ausschluss) und Aufnahme (gemäß dem F-Signifikanzwert zur Aufnahme) geprüft werden.

### 6.5.1 Bruttoeinkommen

Die nachfolgende Tabelle fasst die Ergebnisse der Multiplen Regressionsanalyse für die Vorhersage von Bruttoeinkommen zusammen:

Tabelle 20: Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Vorhersage von Bruttoeinkommen: Verfahren „Einschluss“.

Aufgenommene Variablen	R <sup>2</sup>	Korrigiertes R-Quadrat	F	B	p
• Kontrollvariablen:					
Alter				.21	.06
Geschlecht				.10	.38
Schulbildung				.08	.58
Berufsausbildung				.57	.00
• NEO-FFI Dimensionen:					
N				-.01	.92
E				-.03	.82
O				.10	.35
V				-.13	.27
G				.15	.22
• I-BeKo Dimensionen:					
MK				.12	.48
HK				-.74	.46
PK				.15	.29
SK				-.11	.49
KK				-.02	.89
	.487	.380	4.547		.00

Bei Einschluss aller Variablen in die Berechnung ergibt sich eine signifikante Vorhersage. Die Kontrollvariablen Alter, Geschlecht, Schul- und Berufsausbildung, sowie die Dimensionen des NEO-FFI und die Dimensionen des I-BeKo konnten 48.7 % der Varianz des Bruttoeinkommens aufklären. Eine unverzerrte Schätzung dieser Varianz in der Population wird durch den korrigierten Determinationskoeffizienten dargestellt (korrigiertes R-Quadrat) und beträgt 38.0 %.

Bei der Betrachtung der einzelnen Variablen zeigt sich, dass der positive Regressionskoeffizient der Prädiktorvariable Berufsausbildung (B = .57; T=4.459; p=.00) hoch signifikant ist.

Beim schrittweisen Vorgehen, bei dem die Prädiktoren nach dem Kriterium ausgewählt werden, dass die Wahrscheinlichkeit des F-Wertes zwischen .050 und .100 liegen müssen, wird nur die Variable Berufsausbildung zur Einschätzung des

objektiven Berufserfolgskriteriums „Bruttoeinkommen“ aufgenommen. Durch sie können 36.9 % der Varianz des Bruttoeinkommens aufgeklärt werden. Das korrigierte  $R^2$  beträgt 36.1 %.

Tabelle 21: Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Vorhersage von Bruttoeinkommen: Schrittweises Vorgehen.

Aufgenommene Variablen	$R^2$	Korrigiertes R-Quadrat	F	B	p
• Berufsausbildung				.63	.00
	.369	.361	46.75		.00

## 6.5.2 Berufsstatus

Tabelle 22 fasst die Ergebnisse der Regressionsanalyse für die Vorhersage von Berufsstatus zusammen.

Tabelle 22: Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Vorhersage von Berufsstatus: Verfahren „Einschluss“.

Aufgenommene Variablen	$R^2$	Korrigiertes R-Quadrat	F	B	p
• Kontrollvariablen:					
Alter				.35	.01
Geschlecht				.01	.95
Schulbildung				.08	.64
Berufsausbildung				.29	.06
• NEO-FFI Dimensionen:					
N				.06	.65
E				.11	.41
O				.12	.36
V				.01	.97
G				.10	.50
• I-BeKo Dimensionen:					
MK				.04	.85
HK				.17	.30
PK				.10	.55
SK				-.16	.41
KK				-.03	.88
	.262	.108	1.702		.08

Der Einschluss aller Variablen in die Berechnung ergibt keine signifikante Vorhersage. Die Kontrollvariablen Alter, Geschlecht, Schul- und Berufsausbildung, sowie die Dimensionen des NEO-FFI und die Dimensionen des I-BeKo konnten 26.2 % der Varianz des Berufserfolgs aufklären. Eine unverzerrte Schätzung dieser Varianz in der Population wird durch den korrigierten Determinationskoeffizienten dargestellt (korrigiertes R-Quadrat) und beträgt 10.8 %.

Bei der Betrachtung der einzelnen Variablen zeigt sich, dass der positive Regressionskoeffizient der Prädiktorvariable Alter ( $B=.35$ ;  $T=2.717$ ;  $p=.01$ ) hoch signifikant ist.

Beim schrittweisen Vorgehen wird zuerst die Variable Berufsausbildung, dann die Variable Alter und hiernach die Variable Handlungskompetenz zur Einschätzung des objektiven Berufserfolgskriteriums Berufsstatus aufgenommen. Durch sie können 22,8 % der Varianz des Berufsstatus aufgeklärt werden. Das korrigierte  $R^2$  beträgt 19,8 %.

Tabelle 23: Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Vorhersage von Berufsstatus: Schrittweises Vorgehen.

Aufgenommene Variablen	$R^2$	Korrigiertes R-Quadrat	F	B	p
• Berufsausbildung				.36	.00
• Alter				.29	.01
• HK				.23	.02
	.228	.198	7.684		.00

### 6.5.3 Subjektiv wahrgenommener Berufserfolg

Tabelle 24 fasst die Ergebnisse der Regressionsanalyse für die Vorhersage von Subjektiv Wahrgenommener Berufserfolg zusammen.

Tabelle 24: Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Vorhersage des subjektiv wahrgenommenen Berufserfolgs: Verfahren „Einschluss“.

Aufgenommene Variablen	R <sup>2</sup>	Korrigiertes R-Quadrat	F	B	p
• Kontrollvariablen:					
Alter				-.09	.48
Geschlecht				-.16	.21
Schulbildung				.17	.32
Berufsausbildung				-.04	.77
• NEO-FFI Dimensionen:					
N				.03	.84
E				.13	.32
O				.09	.44
V				..23	.10
G				.15	.31
• I-BeKo Dimensionen:					
MK				-.32	.09
HK				-.01	.96
PK				.41	.01
SK				-.14	.45
KK				.13	.41
	.310	.166	2.154		.02

Bei Einschluss aller Variablen in die Berechnung ergibt sich eine signifikante Vorhersage. Die Kontrollvariablen Alter, Geschlecht, Schul- und Berufsausbildung, sowie die Dimensionen des NEO-FFI und die Dimensionen des IKOM konnten 31.0 % der Varianz des Berufserfolgs aufklären. Eine unverzerrte Schätzung dieser Varianz in der Population beträgt 16.6 %.

Die statistischen Tests für die partiellen Regressionskoeffizienten ergeben einen signifikanten positiven Wert für die Prädiktorvariable Personale Kompetenz (B=.41; T=2.552; p=.01).

Beim schrittweisen Vorgehen wird die Dimension Gewissenhaftigkeit des NEO-FFI zur Erklärung des subjektiven Berufserfolgskriteriums aufgenommen. Hierdurch können 13.5 % der Varianz des Berufsstatus aufgeklärt werden. Das korrigierte R<sup>2</sup> beträgt 12.4 %.

## Ergebnisse der multivariaten Analysen

Tabelle 25: Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Vorhersage des subjektiv wahrgenommenen Berufserfolgs: Schrittweises Vorgehen.

Aufgenommene Variablen	R <sup>2</sup>	Korrigiertes R-Quadrat	F	B	p
• Gewissenhaftigkeit				.37	.00
	.135	.124	12.478		.00

### 6.5.4 Stellenbezogene Zufriedenheit

Tabelle 26 zeigt die Ergebnisse der Regressionsanalyse für die Vorhersage von Stellenbezogene Zufriedenheit.

Tabelle 26: Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Vorhersage von Stellenbezogene Zufriedenheit: „Einschluss“.

Aufgenommene Variablen	R <sup>2</sup>	Korrigiertes R-Quadrat	F	B	p
• Kontrollvariablen:					
Alter				-.21	.07
Geschlecht				.17	.14
Schulbildung				-.28	.06
Berufsausbildung				.42	.00
• NEO-FFI Dimensionen:					
N				-.30	.01
E				-.02	.85
O				-.07	.49
V				.01	.96
G				.09	.47
• I-BeKo Dimensionen:					
MK				-.21	.22
HK				.14	.31
PK				.13	.38
SK				.22	.21
KK				.15	.29
	.464	.352	4.136		.00

Bei Einschluss aller Variablen in die Berechnung ergibt sich eine hoch signifikante Vorhersage. Die Kontrollvariablen Alter, Geschlecht, Schul- und Berufsausbildung, sowie die Dimensionen des NEO-FFI und die Dimensionen des I-BeKo konnten 46.4

% der Varianz des Berufserfolgs aufklären. Eine unverzerrte Schätzung dieser Varianz in der Population beträgt 35.2 %.

Bei der Betrachtung der einzelnen Variablen zeigt sich, dass der positive Regressionskoeffizient der Prädiktorvariable Berufsausbildung ( $B=.42$ ;  $T=3.192$ ;  $p=.00$ ) hoch signifikant und der negative Regressionskoeffizient der Prädiktorvariable Neurotizismus ( $B=-.30$ ;  $T=-2.531$ ;  $p=.01$ ) signifikant ist.

Beim schrittweisen Vorgehen wird zuerst die Variable Neurotizismus, dann die Variable Berufsausbildung und schließlich die Variable Personale Kompetenz zur Einschätzung von stellenbezogener Zufriedenheit aufgenommen. Durch sie können 36.0% der Varianz aufgeklärt werden. Das korrigierte  $R^2$  beträgt 33.5%.

Tabelle 27: Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Vorhersage von Stellenbezogene Zufriedenheit: Schrittweises Vorgehen.

Aufgenommene Variablen	$R^2$	Korrigiertes R-Quadrat	F	B	p
• Neurotizismus				-.38	.00
• Berufsausbildung				.24	.01
• Personale Kompetenz				.26	.01
	.360	.335	14.599		.00

### 6.5.5 Umfeldbezogene Zufriedenheit

Die nachfolgende Tabelle fasst die Ergebnisse der Regressionsanalyse für die Vorhersage von Umfeldbezogene Zufriedenheit zusammen.

Tabelle 28: Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Vorhersage Umfeldbezogene Zufriedenheit: „Einschluss“.

Aufgenommene Variablen	R <sup>2</sup>	Korrigiertes R-Quadrat	F	B	p
• Kontrollvariablen:					
Alter				-.03	.79
Geschlecht				.02	.86
Schulbildung				.03	.86
Berufsausbildung				-.05	.69
• NEO-FFI					
Dimensionen:					
N				-.31	.01
E				-.26	.03
O				-.01	.92
V				.28	.03
G				-.13	.31
• I-BeKo Dimensionen:					
MK				.29	.09
HK				-.22	.12
PK				-.13	.37
PK				.58	.00
SK				-.35	.02
KK					
	.443	.326	3.804		.00

Der Einschluss aller Variablen in die Berechnung ergibt eine hoch signifikante Vorhersage. Die Kontrollvariablen Alter, Geschlecht, Schul- und Berufsausbildung, sowie die Dimensionen des NEO-FFI und die Dimensionen des I-BeKo konnten 44.3 % der Varianz des Berufserfolgs aufklären. Eine unverzerrte Schätzung dieser Varianz beträgt 32.6 %.

Bei der Betrachtung der einzelnen Variablen zeigt sich, dass der positive Regressionskoeffizient der Prädiktorvariable Soziale Kompetenz (B=.58; T=3.417; p=.00) hoch signifikant ist. Weiterhin ist der negative Regressionskoeffizient der Variablen Neurotizismus (B=-.31; T=-2.538; p=.01), der positive Regressionskoeffizient von Verträglichkeit (B=.28; T=2.258; p=.03) und der negative Regressionskoeffizient von Kommunikative Kompetenz (B=-.35; T=-2.449; p=.02) signifikant.

Beim schrittweisen Vorgehen wird zunächst die Variable Soziale Kompetenz, dann die Variable Kommunikative Kompetenz und schließlich die Variable Verträglichkeit zur Einschätzung des subjektiven Berufserfolgskriteriums „Zufriedenheit mit dem Umfeld“ aufgenommen. Durch sie können 32.7% der Varianz aufgeklärt werden. Das korrigierte  $R^2$  beträgt 30.1%.

Tabelle 29: Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Vorhersage von Umfeldbezogene Zufriedenheit: Schrittweises Vorgehen.

Aufgenommene Variablen	$R^2$	Korrigiertes R-Quadrat	F	B	p
• Soziale Kompetenz				.54	.00
• Kommunikative K				-.41	.00
• Verträglichkeit				.23	.03
	.327	.301	12.613		.00

### 6.5.6 Zufriedenheit mit der Karriere

Tabelle 30 zeigt die Ergebnisse der Regressionsanalyse für die Vorhersage von Zufriedenheit mit der Karriere.

Tabelle 30: Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Vorhersage von Zufriedenheit mit der Karriere: Verfahren „Einschluss“.

Aufgenommene Variablen	$R^2$	Korrigiertes R-Quadrat	F	B	p
• Kontrollvariablen:					
Alter				.11	.40
Geschlecht				.16	.22
Schulbildung				-.05	.77
Berufsausbildung				-.08	.60
• NEO-FFI Dimensionen:					
N				.40	.00
E				.34	.01
O				-.01	.91
V				.35	.01
G				.29	.78
• I-BeKo Dimensionen:					
MK				.11	.55
HK				-.33	.04
PK				.31	.06
SK				-.21	.27
KK				-.01	.97
	.323	.181	2.281		.01

Bei Einschluss aller Variablen in die Berechnung ergibt sich eine signifikante Vorhersage. Die Kontrollvariablen Alter, Geschlecht, Schul- und Berufsausbildung, sowie die Dimensionen des NEO-FFI und die Dimensionen des I-BeKo konnten 32.3% der Varianz des subjektiven Berufserfolgskriteriums Zufriedenheit mit der Karriere aufklären. Eine unverzerrte Schätzung dieser Varianz in der Population beträgt 18.1%.

Bei der Betrachtung der einzelnen Variablen zeigt sich, dass die positiven Regressionskoeffizienten der Prädiktorvariablen Neurotizismus ( $B=.40$ ;  $T=2.977$ ;  $p=.00$ ) sowie der Variablen Extraversion ( $B=.34$ ;  $T=2.693$ ;  $p=.01$ ) hoch signifikant sind, der positive Regressionskoeffizient der Variablen Verträglichkeit (NEO-FFI) ( $B=.35$ ;  $T=2.034$ ;  $p=.01$ ) sowie der negative Regressionskoeffizient der Variablen Handlungskompetenz ( $B=-.33$ ;  $T=-2.134$ ;  $p=.04$ ) jeweils signifikant sind.

Das schrittweise Vorgehen liefert ein hochsignifikantes Ergebnis ( $p=.00$ ). Zunächst wird die Variable Verträglichkeit des NEO-FFI und im zweiten Schritt die Variable Handlungskompetenz aufgenommen. Durch sie können 14,1% der Varianz aufgeklärt werden. Das korrigierte  $R^2$  beträgt 11,9%.

Tabelle 31: Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Vorhersage von Zufriedenheit mit der Karriere:  
Schrittweises Vorgehen.

Aufgenommene Variablen	$R^2$	Korrigiertes R-Quadrat	F	B	p
• Verträglichkeit				.31	.00
• Handlungskompetenz				-.25	.02
	.141	.119	6.459		.00

### 6.5.7 Zufriedenheit mit dem Entgelt

Tabelle 32 fasst die Ergebnisse der Regressionsanalyse für die Vorhersage der Zufriedenheit mit dem Entgelt zusammen.

Tabelle 32: Ergebnisse der Regressionsanalysen: Verfahren „Einschluss“.

Aufgenommene Variablen	R <sup>2</sup>	Korrigiertes R-Quadrat	F	B	p
• Kontrollvariablen:					
Alter				.13	.34
Geschlecht				.02	.91
Schulbildung				.12	.52
Berufsausbildung				.21	.21
• NEO-FFI					
Dimensionen:				.14	.34
N				.21	.14
E				-.25	.06
O				-.04	.81
V				.16	.31
G				.00	.98
• I-BeKo					
Dimensionen:				-.09	.62
MK				-.14	.45
HK				.10	.63
PK				-.05	.78
SK					
KK					
	.167	-.007	.959		.50

Der Einschluss aller Variablen in die Berechnung ergibt keine signifikante Vorhersage. Bei der Betrachtung der einzelnen Variablen zeigt sich, dass der negative Regressionskoeffizient der Prädiktorvariable Offenheit (B=-.25; T=-1.896; p=.06) knapp das Signifikanzniveau verfehlt hat.

Beim schrittweisen Vorgehen wird keine Variable in die Berechnung aufgenommen.

### 6.5.8 Varianzaufklärung durch NEO-FFI und I-BeKo

Da in der vorliegenden Untersuchung der Beitrag des Kompetenz- und des Persönlichkeitsverfahrens über demografische Variablen und Aspekte des Humankapitals, die mit Berufserfolgskriterien in Beziehung stehen (Judge, Cable,

Boudreau, & Bretz, (1995) hinaus bestimmt werden sollten, wurden zudem hierarchische Regressionsanalysen für jedes der sieben Berufserfolgskriterien durchgeführt, in denen Alter, Geschlecht, Schulbildung und Berufsausbildung als Kontrollvariablen im ersten Block mit in die Regression gingen. Die fünf NEO-FFI Dimensionen wurden jeweils im zweiten Block zur Erklärung eines der sieben Berufserfolgskriterien berücksichtigt. Sodann wurde bestimmt, welchen inkrementellen Beitrag zur Varianzaufklärung der I-BeKo lieferte, wenn er im dritten Schritt nach dem NEO-FFI in die Regression ging.

Der Index für die inkrementelle Varianzaufklärung in Tabelle 33 verdeutlicht, dass der NEO-FFI zu nahezu allen Berufserfolgskriterien eine große Rolle bei der Erklärung der Varianz einnimmt. Insbesondere für die Aufklärung des subjektiv wahrgenommenen Berufserfolgs ( $\Delta R^2 = .11$ ;  $p < .05$ ), der Zufriedenheit mit dem Umfeld ( $\Delta R^2 = .17$ ;  $p < .01$ ) und der Zufriedenheit mit der Karriere ( $\Delta R^2 = .13$ ;  $p < .05$ ) liefert der NEO-FFI den größten Beitrag. Die Betrachtung der Beta-Koeffizienten der einzelnen Dimensionen veranschaulicht, dass negative Ausprägungen in Neurotizismus einen großen Beitrag zur Erklärung von stellenbezogener ( $\beta = -.36$ ;  $p < .01$ ) und umfeldbezogener ( $\beta = -.30$ ;  $p < .05$ ) Zufriedenheit leistete, wohingegen positive Ausprägung in Neurotizismus einen Beitrag zu karrierebezogener Zufriedenheit ( $\beta = .39$ ;  $p < .01$ ) leistete. Extraversion war nur für die Aufklärung karrierebezogener Zufriedenheit ( $\beta = .29$ ;  $p < .05$ ) von Bedeutung. Negative Ausprägungen in Offenheit für Erfahrungen erwiesen sich bei der Variable entgeltbezogene Zufriedenheit als relevant ( $\beta = -.28$ ;  $p < .05$ ). Verträglichkeit trug wesentlich zur Aufklärung der umfeldbezogenen ( $\beta = .43$ ;  $p < .01$ ) und der karrierebezogenen Zufriedenheit ( $\beta = .29$ ;  $p < .05$ ) bei. Die positiven Beta-Gewichte von Gewissenhaftigkeit erklären den Varianzanteil des NEO-FFI am Bruttoeinkommen ( $\beta = .22$ ;  $p < .05$ ) maßgeblich.

Die zusätzliche Aufnahme des I-BeKo führte insbesondere bei den subjektiven Berufserfolgskriterien zu einer signifikanten Verbesserung der Varianzaufklärung. Bei der Betrachtung der Beta-Koeffizienten der einzelnen Dimensionen zeigt sich, dass Personale Kompetenz eine herausragende Rolle bei der Erklärung von subjektiv wahrgenommenem Berufserfolg ( $\beta = .41$ ;  $p < .05$ ) einnahm, wohingegen sich die negativen Beta-Gewichte von Handlungskompetenz zur Erklärung der Varianz von karrierebezogener Zufriedenheit als auffällig erwiesen ( $\beta = -.33$ ;  $p < .05$ ). Zur Aufklärung der Varianz von umfeldbezogener Zufriedenheit lieferten positive Ausprägungen in Soziale Kompetenz ( $\beta = .58$ ;  $p < .01$ ) einen sehr bedeutsamen Beitrag wie auch negative Ausprägungen in Kommunikative Kompetenz ( $\beta = -.35$ ;  $p < .05$ ). Bei der Erklärung des Bruttoeinkommens verringerte sich das korrigierte Bestimmtheitsmaß durch die Hinzunahme des I-BeKo.

Tabelle 33: Hierarchische Regression der Berufserfolgskriterien und NEO-FFI und I-BeKo.

		Objektive Kriterien						Subjektive Kriterien														
		Bruttoeinkommen			Berufsstatus			SWB			ZS N=82			ZU N=82			ZK N=82			ZE N=82		
		N=82			N=82			N=82			N=82			N=82			N=82			N=82		
Block	Variable	R <sup>2</sup> <sub>korr</sub>	ΔR <sup>2</sup>	β	R <sup>2</sup> <sub>korr</sub>	ΔR <sup>2</sup>	β	R <sup>2</sup> <sub>korr</sub>	ΔR <sup>2</sup>	β	R <sup>2</sup> <sub>korr</sub>	ΔR <sup>2</sup>	β	R <sup>2</sup> <sub>korr</sub>	ΔR <sup>2</sup>	β	R <sup>2</sup> <sub>korr</sub>	ΔR <sup>2</sup>	β	R <sup>2</sup> <sub>korr</sub>	ΔR <sup>2</sup>	β
1	Kontroll <sup>1</sup>	.39	.39**		.14	.14**		.01	.01		.12	.12**		.00	.00		.01	.01		.00	.00	
2	NEO-FFI	.41	.02**		.15	.01*		.12	.11*		.30	.18**		.17	.17**		.14	.13*		.04	.04	
	N			-.03			.01			-.05			-.36**			-.30 *			.39**			.19
	E			-.05			.09			.11			.06			-.20			.29*			.21
	O			.09			.15			.02			-.03			-.03			-.09			-.28*
	V			-.17			-.06			.18			.03			.43**			.29*			.01
	G			.22*			.16			.24			.20			-.12			.12			.08
3	I-BeKo	.38	-.03**		.11	-.04		.17	.05*		.35	.05**		.33	.16**		.18	.04*		-.01	-.03	
	MK			.12			.04			-.32			-.21			.29			.13			.00
	HK			-.10			.17			-.01			.14			-.22			-.33*			-.09
	PK			.15			.10			.41*			.13			-.13			.31			-.14
	SK			-.11			-.16			-.14			.22			.58**			-.21			.10
	KK			-.02			-.03			.13			.15			-.35*			-.01			-.05

Anmerkungen: Kontrollvariablen: Alter, Geschlecht, Schulausbildung, Berufsausbildung; die Abkürzungen können Tabelle A im Anhang entnommen werden; \* p<.05, \*\*p<.01.

Tabelle 34: Hierarchische Regression der Berufserfolgskriterien und NEO-FFI und I-BeKo Facetten

Objektive Kriterien								Subjektive Kriterien														
Block	Variable	Bruttoeinkommen			Berufsstatus			SWB			ZS			ZU			ZK			ZE		
		$R^2_{\text{korr}}$	$\Delta R^2$	$B$	$R^2_{\text{korr}}$	$\Delta R^2$	$\beta$	$R^2_{\text{korr}}$	$\Delta R^2$	$\beta$	$R^2_{\text{korr}}$	$\Delta R^2$	$\beta$	$R^2_{\text{korr}}$	$\Delta R^2$	$\beta$	$R^2_{\text{korr}}$	$\Delta R^2$	$\beta$	$R^2_{\text{korr}}$	$\Delta R^2$	$B$
1	Kontroll <sup>1</sup>	.39	.39**		.14	.14**		.01	.01		.12	.12**		.01	.01		.01	.01		.00	.00	
2	NEO-FFI	.41	.02**		.15	.01*		.12	.11*		.30	.18**		.17	.17*		.14	.13*		.04	.04	
	N			-.03			.01			-.05			-.36**			-.30*			.39**			.20
	E			-.05			.09			.11			.06			-.20			.29*			.25
	O			.09			.15			.02			-.03			-.03			-.09			-.30*
	V			-.17			-.06			.18			.03			.43**			.29*			.34
	G			.22*			.16			.24			.20			-.12			.12			.37
3	I-BeKo	.33	-.08**		.11	-.04		.11	-.01		.31	.01**		.41	.24**		.24	.10*		.13	.09	
	An			.09			-.02			-.14			.05			.03			.35*			.09
	Str			.05			.19			-.21			-.25			.37			-.10			-.01
	Du			-.04			.14			.01			.20			.03			.10			-.00
	Arb			-.04			.10			-.03			-.00			-.27			-.44**			-.20
	Gew			.09			.17			.17			.13			.34			.57*			-.22
	Emo			.16			-.04			.19			-.06			-.06			-.09			-.13
	Sel			-.05			-.07			.23			-.00			-.36			-.21			.23
	Sen			-.03			.08			-.10			.04			.50			-.10			-.23
	Te			.01			-.06			.02			.06			.38			-.07			.28
	Of			-.11			.07			.06			.22			-.17			.09			.34*
	Kon			-.14			-.40			-.14			.12			-.14			-.18			-.22
	Kom			.05			-.05			.18			.13			-.43			-.03			.03
	Konf			-.14			-.04			-.12			.01			.05			.01			-.17

Anmerkungen: Kontrollvariablen: Alter, Geschlecht, Schulausbildung, Berufsausbildung; die Abkürzungen können Tabelle Aim Anhang entnommen werden; \* p<.05, \*\*p<.01.

### 6.5.9 Varianzaufklärung durch NEO-FFI und den I-BeKo Facetten

Eine hierarchische Regressionsanalyse mit den 13 I-BeKo-Subskalen sollte aufdecken, inwiefern sich diese in ihrem Aufklärungsbeitrag von den fünf I-BeKo Dimensionen unterscheiden. Hierfür wurden nach den Kontrollvariablen in zweiten Schritt die NEO-FFI Dimensionen und im dritten Schritt die I-BeKo Facetten in der hierarchischen Regression berücksichtigt.

Die Ergebnisse in Tabelle 34 zeigen, dass die Berücksichtigung der Facetten einen größeren Beitrag zur Aufklärung der Varianz der umfeldbezogenen Zufriedenheit ( $\Delta R^2 = .24$ ;  $p < .01$ ) und der karrierebezogenen Zufriedenheit ( $\Delta R^2 = .10$ ;  $p < .05$ ) leistete. Bei der Erklärung des Bruttoeinkommens, des Berufsstatus, des subjektiv wahrgenommenen Berufserfolgs verringerte sich das Delta durch das Hinzunehmen der I-BeKo Subskalen.

Die Betrachtung der I-BeKo Facetten zeigt, dass Analysefähigkeit ( $\beta = .35$ ;  $p < .05$ ), Gewissenhaftigkeit ( $\beta = .57$ ;  $p < .05$ ) sowie negative Ausprägungen in Arbeitstechniken ( $\beta = -.44$ ;  $p < .01$ ) einen bedeutenden Beitrag zur Aufklärung der Varianz der karrierebezogenen Zufriedenheit leistete. Die Facette Offenheit ( $\beta = .34$ ;  $p < .05$ ) erwies sich für die entgeltbezogenen Zufriedenheit als relevant.

### 6.5.10 Varianzaufklärung durch I-BeKo und NEO-FFI

Um zu bestimmen, welchen Beitrag der I-BeKo über die demografischen Variablen und den Aspekten des Humankapitals hinaus leistet, wurden Alter, Geschlecht, Berufsausbildung und Schulbildung als Kontrollvariablen im ersten Block in die Regression eingegeben und im zweiten Block die Dimensionen des I-BeKo. Die Dimensionen des NEO-FFI wurden im dritten Schritt in die Regression aufgenommen, um dessen inkrementellen Varianzbeitrag zu bestimmen.

Der Index für die Varianzaufklärung in Tabelle 35 zeigt, dass der I-BeKo den größten Beitrag zur Erklärung des subjektiv wahrgenommenen Berufserfolgs ( $\Delta R^2 = .11$ ;  $p < .05$ ), der stellenbezogenen Zufriedenheit ( $\Delta R^2 = .20$ ;  $p < .01$ ) und der umfeldbezogenen Zufriedenheit ( $\Delta R^2 = .23$ ;  $p < .01$ ) lieferte. Die Betrachtung der Beta-Koeffizienten der einzelnen Dimensionen verdeutlicht, dass Personale Kompetenz eine herausragende Rolle bei der Erklärung der Varianz von subjektiv wahrgenommener Berufserfolg ( $\beta = .44$ ;  $p < .01$ ) und stellenbezogene Zufriedenheit ( $\beta = .29$ ;  $p < .05$ ) einnahm, wohingegen Soziale Kompetenz ( $\beta = .67$ ;  $p < .01$ ) und negative Ausprägungen in Kommunikative Kompetenz ( $\beta = -.46$ ;  $p < .01$ ) bedeutsam war. Auffällig sind negative Ausprägungen von Handlungskompetenz zur Erklärung von Karrierebezogene Zufriedenheit ( $\beta = -.42$ ;  $p < .05$ ).

Das Hinzunehmen des NEO-FFI führte zu einer signifikanten Verbesserung der Varianzaufklärung von Karrierebezogene Zufriedenheit ( $\Delta R^2 = .15$ ;  $p < .05$ ), wobei insbesondere die Dimensionen Neurotizismus ( $\beta = .41$ ;  $p < .01$ ), Extraversion ( $\beta = .34$ ;  $p < .01$ ) und Verträglichkeit ( $\beta = .35$ ;  $p < .05$ ) einen entscheidenden Beitrag leisteten.

Aber auch zur Erklärung der Varianz von Umfeldbezogene Zufriedenheit ( $\Delta R^2 = .10$ ;  $p < .01$ ), Stellenbezogener Zufriedenheit ( $\Delta R^2 = .03$ ;  $p < .01$ ) und Subjektiv wahrgenommener Berufserfolg ( $\Delta R^2 = .05$ ;  $p < .05$ ) leistete der NEO-FFI einen inkrementellen Beitrag über den I-BeKo hinaus. Die Beta-Gewichte von Neurotizismus ( $\beta = -.31$ ;  $p < .05$ ), Extraversion ( $\beta = -.26$ ;  $p < .05$ ) und Verträglichkeit ( $\beta = .28$ ;  $p < .05$ ) trugen entscheidend zur Erklärung der Varianz von umfeldbezogener Zufriedenheit bei und negative Ausprägungen in Neurotizismus ( $\beta = -.30$ ;  $p < .05$ ) erklärten Varianz von stellenbezogener Zufriedenheit.

### **6.5.11 Varianzaufklärung durch I-BeKo Facetten und NEO-FFI**

Eine hierarchische Regressionsanalyse mit den I-BeKo Facetten sollte Aufschluss darüber geben, inwiefern sich diese in ihrem Aufklärungsbeitrag von den fünf I-BeKo Dimensionen unterscheiden. Nach den Kontrollvariablen wurden hierfür im zweiten Schritt die I-BeKo-Facetten und im dritten Schritt die NEO-FFI Dimensionen in der hierarchischen Regression berücksichtigt.

Der Index für die inkrementelle Varianzaufklärung in Tabelle 36 zeigt, dass sich das  $\Delta R^2$  des Bruttoeinkommens durch die I-BeKo-Facetten signifikant verringerte ( $\Delta R^2 = -.04$ ;  $p < .01$ ). Bei Stellenbezogene Zufriedenheit ( $\Delta R^2 = .17$ ;  $p < .01$ ) und Umfeldbezogene Zufriedenheit ( $\Delta R^2 = .36$ ;  $p < .01$ ) führen die Facetten hingegen zu einer numerischen und signifikanten Verbesserung der Varianzaufklärung. Die Betrachtung der Beta-Koeffizienten zeigt, dass Strategische Kompetenz ( $\beta = .33$ ;  $p < .05$ ), Sensitivität ( $\beta = .58$ ;  $p < .01$ ), Teamorientierung ( $\beta = .43$ ;  $p < .01$ ) und negative Ausprägungen in Kommunikationsfähigkeit ( $\beta = -.41$ ;  $p < .01$ ) eine herausragende Rolle bei der Erklärung der Varianz von Umfeldbezogene Zufriedenheit einnahm. Durchsetzungsfähigkeit erwies sich bei der Variable Stellenbezogene Zufriedenheit ( $\beta = .28$ ;  $p < .05$ ) als relevant. Negative Ausprägungen in Arbeitstechniken ( $\beta = -.43$ ;  $p < .01$ ) nahmen eine herausragende Rolle zur Aufklärung der Varianz von Karrierebezogene Zufriedenheit ein, wohingegen Offenheit ( $\beta = .35$ ;  $p < .05$ ) sich bei Entgeltbezogene Zufriedenheit als relevant erwies.

Die zusätzliche Aufnahme der NEO-FFI Dimensionen führte insbesondere bei Stellenbezogene Zufriedenheit ( $\Delta R^2 = .02$ ;  $p < .01$ ), Umfeldbezogene Zufriedenheit ( $\Delta R^2 = .05$ ;  $p < .01$ ) und Karrierebezogene Zufriedenheit ( $\Delta R^2 = .13$ ;  $p < .05$ ) zu einer signifikanten Verbesserung der Varianzaufklärung. Die Betrachtung der einzelnen Dimensionen zeigt, dass negative Ausprägungen in Neurotizismus ( $\beta = -.34$ ;  $p < .05$ ) zur Erklärung der Varianz von Stellenbezogener Zufriedenheit beitrugen, wohingegen negative Ausprägungen in Offenheit für die Varianzaufklärung von Entgeltbezogene Zufriedenheit eine Rolle spielt ( $\beta = -.30$ ;  $p < .05$ ). Neurotizismus ( $\beta = .44$ ;  $p < .01$ ), Extraversion ( $\beta = .42$ ;  $p < .05$ ) und Verträglichkeit ( $\beta = .35$ ;  $p < .05$ ) leisteten einen substanziellen Beitrag zur Aufklärung der Varianz von Karrierebezogene Zufriedenheit, Verträglichkeit ( $\beta = .32$ ;  $p < .05$ ) erwies sich für die Umfeldbezogene Zufriedenheit als bedeutsam.

Tabelle 35: Hierarchische Regression der Berufserfolgskriterien und des I-BeKo und NEO-FFI

		Objektive Kriterien						Subjektive Kriterien														
		Bruttoeinkommen N=82			Berufsstatus N=82			SWB N=82			ZS N=82			ZU N=82			ZK N=82			ZE N=82		
Block	Variable	$R^2_{\text{korr}}$	$\Delta R^2$	$\beta$	$R^2_{\text{korr}}$	$\Delta R^2$	$\beta$	$R^2_{\text{korr}}$	$\Delta R^2$	$\beta$	$R^2_{\text{korr}}$	$\Delta R^2$	$\beta$	$R^2_{\text{korr}}$	$\Delta R^2$	$\beta$	$R^2_{\text{korr}}$	$\Delta R^2$	$\beta$	$R^2_{\text{korr}}$	$\Delta R^2$	$\beta$
1	Kontroll <sup>1</sup>	.39	.39**		.14	.14**		.01	.01		.12	.12*		.00	.00		-.01	-.01		.00	.00	
2	I-BeKo	.40	.01**		.14	.00*		.12	.11*		.32	.20**		.23	.23*		.03	.02		.03	-.03	
	MK			.19			.08			-.31			-.23			.25			.07			-.05
	HK			-.08			.18			-.01			.20			-.18			-.42*			-.15
	PK			.21			.09			.44**			.29*			-.06			.17			-.06
	SK			-.19			-.12			.04			.24			.67**			.08			.14
	KK			.00			.03			.16			.08			-.46**			.08			-.06
3	NEO-FFI	.38	-.02**		.11	-.03		.17	.05*		.35	.03**		.33	.10**		.18	.15*		.01	-.02	
	N			-.12			.06			.03			-.30*			-.31*			.41**			.14
	E			-.03			.11			.13			-.02			-.26*			.34**			.21
	O			.10			.12			.09			-.07			-.01			-.01			-.25
	V			-.13			.01			.23			.01			.28*			.35*			-.04
	G			.15			.11			.15			.09			-.13			.04			.16

Anmerkungen: Kontrollvariablen: Alter, Geschlecht, Schulausbildung, Berufsausbildung; die Abkürzungen können Tabelle A im Anhang entnommen werden; \* p<.05, \*\*p<.01.

Tabelle 36: Hierarchische Regression der Berufserfolgskriterien und I-BeKo-Facetten und NEO-FFI-Dimensionen

		Objektive Kriterien						Subjektive Kriterien														
		Bruttoeinkommen			Berufsstatus			SWB			ZS			ZU			ZK			ZE		
		N=82			N=82			N=82			N=82			N=82			N=82					
Block	Variable	R <sup>2</sup> <sub>korr</sub>	ΔR <sup>2</sup>	β	R <sup>2</sup> <sub>korr</sub>	ΔR <sup>2</sup>	β	R <sup>2</sup> <sub>korr</sub>	ΔR <sup>2</sup>	β	R <sup>2</sup> <sub>korr</sub>	ΔR <sup>2</sup>	β	R <sup>2</sup> <sub>korr</sub>	ΔR <sup>2</sup>	β	R <sup>2</sup> <sub>korr</sub>	ΔR <sup>2</sup>	β	R <sup>2</sup> <sub>korr</sub>	ΔR <sup>2</sup>	β
1	Kontroll <sup>1</sup>	.39	.39**		.14	.14**		.01	.01		.12	.12**		.00	.00		.05	.05		.00	.00	
2	I-BeKo	.35	-.04**		.11	-.03		.10	.09		.29	.17**		.36	.36**		.11	.06		.03	.03	
	An			.10			-.05						.09						.25			.02
	Str			.07			.17						-.26						-.18			-.05
	Du			-.03			.09						.28*						-.01			-.02
	Arb			-.03			.13						-.01						-.43**			-.23
	Gew			.17			.04						.29						.27			-.03
	Emo			.14			-.11						.01						-.18			-.13
	Sel			.06			.11						-.09						.01			.17
	Sen			-.05			.05						.11						.58**			-.22
	Te			-.01			-.06						.06						.43**			.24
	Of			-.16			.11						.21						-.06			.35*
	Kon			-.13			-.20						.00						-.16			-.06
	Kom			.04			.02						.07						-.41**			.01
	Konf			-.10			-.06						.02						-.15			-.21
3	NEO-FFI	.33	-.02**		.11	.00		.11	.01		.31	.02**		.41	.05**		.24	.13*		.13	.10	
	N																					.20
	E			.29			.21						-.34*						.44**			.25
	O			.03			.30						-.08						.42*			.25
	V			.09			.12						-.09						-.03			-.30*
	G			-.17			-.05						.00						.32**			-.07
				.18			.14						.04						-.26			.31

Anmerkungen: Kontrollvariablen: Alter, Geschlecht, Schulausbildung, Berufsausbildung; die Abkürzungen können Tabelle A im Anhang entnommen werden; \* p<.05, \*\*p<.01.

## 6.6 Analyse von Gruppenunterschieden – Diskriminanzanalyse

Die Diskriminanzanalyse ist eine Form der multivariaten Varianzanalyse, bei der alle Variablen zusammen ausgewertet werden. Durch das gleichzeitige Einbeziehen aller Variablen werden auch Kovarianzunterschiede der Variablen untereinander ausgewertet und es lassen sich reichhaltige Ergebnisse finden (vgl. Harman, 1967, Tatsuoka, 1971). Die Diskriminanzanalyse hat die Aufgabe, auf der Basis einer Lernstichprobe, die Gruppenzugehörigkeit zukünftiger Objekte auf Basis der erfassten Merkmale vorherzusagen.

In der vorliegenden Untersuchung sollte bestimmt werden, welche Prädiktoren zwischen beruflich hoch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Personen der Stichprobe unterscheiden.

Dazu erfolgte zunächst ein Split der Gesamtmatrix in einen Lern- und einen Trainingsdatensatz. Für den Lerndatensatz wurden zunächst die ersten 41 Datenfälle ausgewählt und ein Modell mittels Diskriminanzfunktion berechnet. Auf Basis der gefundenen 41 Prädiktorwerte sollte die Vorhersage auf die Gruppenzugehörigkeit der zweiten Gruppe erfolgen. Für den Trainingsdatensatz wurden die Fälle 42 bis 82 ausgewählt und das Modell des ersten Datensatzes wurde auf den ungesesehenen zweiten Datensatz angewendet indem die kanonischen Diskriminanzkoeffizienten des Lerndatensatzes in die Diskriminanzfunktion des Trainingsdatensatzes eingefügt wurden ( $d = b_1 * x_1 + b_2 * x_2 + \dots + b_n * x_n + a$ ). Alle relevanten Skalenwerte wurden für die Diskriminanzanalysen in Z – Werte transformiert.

### 6.6.1 Unterscheidung zwischen hoch und wenig Erfolgreichen auf Basis des NEO-FFI

Tabelle 37: Nicht-standardisierte Koeffizienten NEO-FFI

<b>Kanonische Diskriminanzkoeffizienten</b>	
	Funktion
	1
Neurotizismus	.83
Extraversion	.03
Offenheit	-.43
Verträglichkeit	.22
Gewissenhaftigkeit	-.36
Konstante	-.10

Die Diskriminanzfunktion für den Trainingsdatensatz zur Einteilung in hoch Erfolgreiche und gering Erfolgreiche auf Basis des NEO-FFI lautet:

Prädiktorvariable NEO/Berufserfolg : Neurotizismus \* .83 + Extraversion \* .03 + Offenheit \* -.43 + Verträglichkeit \*.22 + Gewissenhaftigkeit \* -.36 + -.10.

Die geschätzte Diskriminanzfunktion unterscheidet tendenziell signifikant (Chi<sup>2</sup>= 10; p< .07) zwischen beiden Gruppen.

Die Ergebnisse der Klassifizierung sind in Tabelle 38 dargestellt. 19 von 41 Fällen (46.34 %), werden auf Basis des NEO-FFI korrekt klassiert.

Tabelle 38: Klassifikationstabelle beruflich gering und hoch Erfolgreicher auf Basis des NEO-FFI

Beruflich Erfolgreiche (klassifiziert)		Beruflich Erfolgreiche (klassifiziert)		Gesamt
		Vorhergesagte Gruppenzugehörigkeit		
		1,00	2,00	
Anzahl	Gering Erfolgreiche	11	8	19
	Hoch Erfolgreiche	14	8	22
Gesamt		25	16	41

### 6.6.2 Unterscheidung zwischen hoch und weniger Erfolgreichen auf Basis der Kompetenzselbsteinschätzungen

Tabelle 39: Nicht-standardisierte Koeffizienten Kompetenzselbsteinschätzung

Kanonische Diskriminanzkoeffizienten	
	Funktion
	1
Analysefähigkeit	.44
Strategische Fähigkeit	.47
Durchsetzungsfähigkeit	.33
Arbeitstechniken	-1.05
Gewissenhaftigkeit	-.11
Emotionale Stabilität	-.54
Selbstwirksamkeit	1.39
Sensitivität	-.76
Teamorientierung	.75
Offenheit für Unterstützung	-.38
Kontaktfreude	-.01
Kommunikationsfähigkeit	.77
Konfliktfähigkeit	.37
Konstante	.13

Die Diskriminanzfunktion für den Trainingsdatensatz zur Vorhersage in zwei Berufserfolgsgruppen auf Basis der Kompetenz - Selbsteinschätzung lautet wie folgt:

Prädiktorvariable Selbsteinschätzung / Berufserfolg:

Analysefähigkeit\*.44 + Strategische Fähigkeit\*.47 + Durchsetzungsstärke\*.33 + Arbeitstechniken\*-.105 + Gewissenhaftigkeit\*-.11 + Emotionale Stabilität\*-.54 + Selbstwirksamkeit\*1.39 + Sensitivität\*-.76 + Teamorientierung\*.75 + Offenheit für Unterstützung\*-.38 + Kontaktfreude\*-.01 + Kommunikationsfähigkeit\*.77 + Konfliktfähigkeit\*.37 + .13 .

Die geschätzte Diskriminanzfunktion unterscheidet höchst signifikant ( $\chi^2 = 37$ ;  $p < .000$ ) zwischen beiden Gruppen.

Die Ergebnisse der Klassifizierung sind in Tabelle 40 dargestellt. Die Treffergenauigkeit für die korrekte Vorhersage auf Basis der Selbsteinschätzung ob jemand beruflich erfolgreich wird oder nicht liegt bei 58.54 %.

Tabelle 40: Klassifikationstabelle beruflich gering und hoch Erfolgreicher auf Basis der Kompetenzselbsteinschätzung

Beruflich Erfolgreiche (klassifiziert)		Beruflich Erfolgreiche (klassifiziert)		Gesamt
		Vorhergesagte Gruppenzugehörigkeit		
		1,00	2,00	
Anzahl	Gering Erfolgreiche	10	9	19
	Hoch Erfolgreiche	8	14	22
Gesamt		18	23	41

### 6.6.3 Unterscheidung zwischen hoch und weniger Erfolgreichen auf Basis des I-BeKo

Tabelle 41: Nicht-standardisierte Koeffizienten I-BeKo

Kanonische Diskriminanzkoeffizienten	
	Funktion
	1
Analysefähigkeit	.47
Strategische Fähigkeit	-.16
Durchsetzungsfähigkeit	.85
Arbeitstechniken	-.88
Gewissenhaftigkeit	.76
Emotionale Stabilität	.27
Selbstwirksamkeit	-.19
Sensitivität	-.43
Teamorientierung	.59
Offenheit für Unterstützung	.43
Kontaktfreude	-.11
Kommunikationsfähigkeit	.30
Konfliktfähigkeit	-.63
Konstante	-.10

## Ergebnis der multivariaten Analyse

Die Diskriminanzfunktion für den Trainingsdatensatz zur Vorhersage von Berufserfolg auf Basis des I-BeKo lautet:

Prädiktorvariable I-BeKo / Berufserfolg:

Analysefähigkeit \* .47 + Strategische Fähigkeit \* -.16 + Durchsetzungsstärke \* .85 + Arbeitstechniken \* -.88 + Gewissenhaftigkeit \* .76 + Emotionale Stabilität \* .27 + Selbstwirksamkeit \* -.19 + Sensitivität \* -.43 + Teamorientierung \* .59 + Offenheit für Unterstützung \* .43 + Kontaktfreude \* -.11 + Kommunikationsfähigkeit \* .30 + Konfliktfähigkeit \* -.63 + -.10 .

Die geschätzte Diskriminanzfunktion unterscheidet signifikant ( $\chi^2 = 25$ ;  $p < .05$ ) zwischen beiden Gruppen.

Die Ergebnisse der Klassifizierung sind in Tabelle 42 dargestellt. 28 von 41 Urteilen werden korrekt vorhergesagt. Die Treffergenauigkeit zur Vorhersage für den Berufserfolg liegt bei 68.29%.

Tabelle 42: Klassifikationstabelle beruflich gering und hoch Erfolgreicher auf Basis des I-BeKo

Beruflich Erfolgreiche (klassifiziert)		Vorhergesagte Gruppenzugehörigkeit		Gesamt
		1,00	2,00	
Anzahl	Gering Erfolgreiche	13	6	19
	Hoch Erfolgreiche	7	15	22
Gesamt		20	21	41

## 7 DISKUSSION

In der vorliegenden Arbeit wurde der Zusammenhang zwischen beruflicher Kompetenz, Persönlichkeit und Berufserfolg untersucht. Zunächst wurde überprüft, ob die aktuelle Fassung des Inventars zur Erfassung beruflicher Kompetenz (I-BeKo) zufriedenstellende psychometrische Eigenschaften aufweist. Es folgten Untersuchungen, die klären sollten, welche prognostische Bedeutung die Berufliche Kompetenz und Persönlichkeit zur Vorhersage von Berufserfolg hat. Weiter wurden die Annahmen überprüft, das I-BeKo weise eine höhere Validität bezüglich der Erklärung interindividueller Unterschiede des Berufserfolgs auf und erkläre inkrementelle Varianz über das NEO-FFI hinaus. Darüberhinaus wurden hoch erfolgreiche und weniger erfolgreiche Personen unter Berücksichtigung von mehreren Variablen untersucht, um zu ermitteln, welche Variablen für eine Gruppenbildung in in hoch und gering erfolgreiche Personen besonders geeignet sind. Zudem wurde untersucht, ob sich Ergebnisse früherer Forschungsarbeiten hinsichtlich der Persönlichkeitsdimensionen des NEO-FII replizieren lassen, welche Kompetenzwerte durch das I-BeKo ermittelt werden können und welche durch die direkte Kompetenzselbsteinschätzung. Die Auswertung der Daten erfolgte explorativ deskriptiv und multivariat.

Das für die Studie entwickelte Verfahren I-BeKo erwies sich als reliables Instrument zur Messung der beruflichen Kompetenz. Die faktorielle Struktur belegt, dass die intendierten Dimensionen des Fragebogens hinsichtlich ihrer Kompetenzfacetten geordnet abgebildet werden.

Für die Kompetenzdimensionen und -facetten konnte in nahezu allen Fällen ein interkorrelativer Zusammenhang gefunden werden. Die Dimensionen liegen in einem signifikant von null verschiedenen (in allen Fällen  $p < .01$ ) hoch interkorrelativen Zusammenhang ( $r = .70$  und  $r = .46$ ). Auch die Kompetenzfacetten stehen in einem interkorrelativen Zusammenhang zwischen  $r = .22$  ( $p < .05$ ) und  $r = .65$  ( $p < .01$ ). Dieses Ergebnis bestätigt die Vermutung, dass die Kompetenzkonzepte Methoden- und Handlungskompetenz, Personale-, Soziale- und Kommunikative Kompetenz keine in sich isolierten Konstrukte darstellen, sondern sich vielmehr gegenseitig zu bedingen scheinen und miteinander in einem engen Zusammenhang stehen. Gemäß der theoretischen Erwartungen konnte durch Faktorenanalysen belegt werden (s. Anhang), dass die fünf Kompetenzdimensionen sehr gut durch ihre Facetten bestimmt werden konnten. Die Analyseergebnisse des hier vorgestellten Inventars zur Erfassung der Beruflichen Kompetenz bestätigen dem Testverfahren befriedigende bis sehr gute Kennwerte, was somit für eine indirekte Selbsteinschätzung von beruflicher Kompetenz von Fach- und Führungskräften spricht.

Als Gesamtverfahren war das I-BeKo mit den zwei objektiven Berufserfolgskriterien und mit drei der subjektiven Berufserfolgskriterien, Subjektiv wahrgenommener Berufserfolg, Stellenbezogene Zufriedenheit und Umfeldbezogene Zufriedenheit, assoziiert. Die Dimensionen Soziale Kompetenz und eine negative Ausprägung in Kommunikative Kompetenz übten dabei einen besonderen Einfluss auf Umfeldbezogene Zufriedenheit aus. Dieser Befund unterstützt die Einteilung in zwei Kompetenzkonzepte Soziale- und Kommunikative Kompetenz (s. Kapitel 3) und weist zudem darauf hin, dass Menschen, die weniger bereit oder fähig sind, miteinander zu kommunizieren, auch weniger mit ihrem Arbeitsumfeld zufrieden zu sein scheinen.

Personale Kompetenz hatte einen Einfluss sowohl auf Subjektiv wahrgenommener Berufserfolg als auch auf Stellenbezogene Zufriedenheit, was darauf hindeutet, dass Personen, die sich selbst gut einschätzen können und motiviert sind, sie einen gewissen Anspruch an sich selbst stellen und Einfluss auf ihre Tätigkeit ausüben, sich selbst als zufriedener mit ihrer Tätigkeit und beruflich erfolgreicher einschätzen, als Personen mit einer geringen Personalen Kompetenz.

In den statistischen Analysen erwies sich zudem die negative Ausprägung der Dimension Handlungskompetenz als substanzieller Prädiktor von karrierebezogene Zufriedenheit. Interessanterweise scheinen demzufolge Personen mit einer gering ausgeprägten Fähigkeit zum Handeln tendenziell eine höhere Zufriedenheit mit Ihrer Karriere zu erreichen als Personen, die über eine hohe Handlungskompetenz verfügen. Handlungskompetenz wird als Fähigkeit zur effektiven Bewältigung von Problemen während der Planausführung aufgefasst, wobei die Kontroll- oder Rückmeldeannahme ein wichtiger Bestandteil ist. Vermutlich setzen sich Personen mit geringer Handlungskompetenz kaum Ausführungs- und Prüfphasen aus, aufgrund dessen könnten sie weniger „Höhen und Tiefen“ und ggfs. Kritik erleben als handlungsorientierte Personen. Dies könnte einher gehen mit der Auffassung, dass der bisherige Werdegang nahezu „reibunglos“ verlaufen ist, was zu einer größeren Zufriedenheitseinschätzungen bezüglich des Karriereverlaufs beitragen könnte.

Keine weitere einzelne Dimension des I-BeKo erwies sich darüber hinaus als signifikanter Prädiktor der Indikatoren des beruflichen Erfolgs. Dies ist möglicherweise neben der gegebenen Stichprobengröße auch auf die hohen Skaleninterkorrelationen des I-BeKo zurückzuführen, was testtheoretisch vermutlich der kritischste Aspekt ist. Vor dem Hintergrund der inhaltlichen Bedeutung der Kompetenzdimensionen und –facetten sind die Interkorrelationen allerdings plausibel. Sie repräsentieren offensichtlich die Zusammenhänge der verschiedenen im Berufsleben erforderlichen Kompetenzen. Mit dem I-BeKo werden Konstrukte erhoben, die sich ausschließlich auf das im Berufsleben relevante Verhalten beziehen. Von daher scheint es kaum möglich, die Skalen voneinander unabhängig herzustellen.

Für die Analyse der Validität des I-BeKo wurden in erster Linie die Dimensionen und nicht die Facetten herangezogen. Dennoch wurden explorativ separate Regressionsanalysen mit den I-BeKo Facetten durchgeführt, um das Potenzial dieser Auswertungsvariante abzuschätzen. Paunonen & Ashton (2001) berichteten, dass das Facettenlevel des NEO-PI-R (s. Kapitel 2.2.5.1) besser geeignet war, eine größere Zahl an Kriterien valider zu erklären als die NEO-PI-R-Dimensionen. So scheint die Bildung eines Gesamtwertes pro Dimension zu einem Verlust von Vorhersagekraft zu führen. Es zeigte sich ein insgesamt geringer bis moderater Beitrag der Facetten zur Erklärung von Stellen- und Umfeldbezogene Zufriedenheit. Die Kompetenzfacette Offenheit der Dimension „Soziale Kompetenz“ leistete als einziger Indikator einen statistisch signifikanten Beitrag zur Aufklärung der entgeltbezogenen Zufriedenheit. Strategische Kompetenz, Selbstwirksamkeit, Sensitivität und geringe Kommunikationsfähigkeit tragen zur Zufriedenheit mit dem Umfeld bei.

Das NEO-FFI klärte, insgesamt betrachtet einen signifikanten Beitrag an Berufserfolgsvarianz auf, wenngleich in einem moderaten Rahmen.

Negative Neurotizismuswerte erwiesen sich für die stellen- und umfeldbezogene Zufriedenheit als signifikant. Diese Befunde gehen einher mit den Ergebnissen anderer Studien, in denen sich konsistent signifikant negative Korrelationen zwischen Neurotizismus und Arbeitszufriedenheit (job satisfaction) fanden (z. B. Boudreau, Boswell, Judge, & Bretz, 2001; Hülshager et al., 2006; Seibert & Kraimer, 2001; Tokar & Subich, 1997). Arbeitnehmer, die generell zu negativen Emotionen neigen, tendieren vermutlich ebenso zu dysfunktionalen Gedanken hinsichtlich ihrer Tätigkeit, z. B. zu Übergeneralisierungen, Perfektionismus, Abhängigkeit von Anderen (Judge & Locke, 1993) und sind infolgedessen weniger zufrieden. Necowitz & Rosnowski (1994) konnten zeigen, dass negative Affektivität (als Facette des Neurotizismus) zu einem verstärkten Abruf von negativen tätigkeitsbezogenen Informationen führt. Auch scheinen Menschen, die permanent negative Emotionen bei der Arbeit erleben, übermäßig lange auf ihren Misserfolgen zu verweilen (Suls, Green, & Hills, 1998; Watson & Slack, 1993) und agieren infolgedessen in einer Art und Weise, die sie von ihren Kollegen entfremdet (Brief, Butcher & Roberson, 1995). Auffällig ist der hoch signifikante positive Beitrag von Neurotizismus zur Aufklärung der Varianz der karrierebezogenen Zufriedenheit. Das könnte dafür sprechen, dass emotional stabile Menschen, die sich selbst als ausgeglichen beschreiben und in Stresssituationen nicht so schnell aus der Fassung geraten, signifikant höhere Zufriedenheitswerte mit ihrem Berufsverlauf erzielen als emotional labile Personen.

Befunde weisen darauf hin, dass Extraversion ein signifikanter Prädiktor von job satisfaction ist (Tokar & Subich, 1997; Boudreau, Boswell, Judge, et al., 2001). Demnach hätte ein signifikanter Beitrag positiver Ausprägung von Extraversion mit den subjektiven Berufserfolgskriterien erwartet werden können. Dies trifft jedoch nur für die karrierebezogene Zufriedenheit zu. Extravertierte, die optimistische, aktive und auf soziale Kontakte ausgerichtete Verhaltensweisen zeigen (Ostendorf & Angleitner, 2004),

neigen tendenziell dazu, positive Emotionen zu erleben (Costa & McCrae, 1992; Watson & Clark, 1997). Vermutlich schätzen sie auch deshalb ihre Zufriedenheit mit dem beruflichen Werdegang in positiver Weise ein.

Entgegen den Befunden von Judge et al. (1999) und Boudreau et al. (2001), die einen signifikant negativen Zusammenhang zwischen Verträglichkeit und intrinsischem Berufserfolg fanden, steht Verträglichkeit in einem positivem Zusammenhang mit den beiden subjektiven Berufserfolgsaspekten karrierebezogene- und umfeldbezogene Zufriedenheit. Verträgliche Menschen scheinen demnach mit ihrem Arbeitsumfeld und der bisherigen Karriere sehr viel mehr zufriedener zu sein als Personen mit kompetitiven Eigenschaften. Einer der Gründe dafür dürfte in der Zusammenstellung der Stichprobe liegen. Bei mehr als der Hälfte der Befragten (57,3%) handelte es sich um Mediziner, Pfleger und Therapeuten. Diese Berufsgruppen sind bemüht, anderen zu helfen und ihnen wohlwollend, verständnisvoll und mitfühlend zu begegnen, was ein zentrales Merkmal von Personen mit hohen Werten in der Verträglichkeitsskala darstellt (vgl. Judge, Cable, Boudreau, & Bretz, 1999). Das steht zum Teil konträr zu einer Metaanalyse von Barrick & Mount (1991), die zeigt, dass der positive Einfluss von Gewissenhaftigkeit auf Berufserfolg als für alle Berufe gültig angesehen werden kann und Verträglichkeit nahezu keinen Einfluss hat (Barrick & Mount, 1991). Da der Zusammenhang zwischen Verträglichkeit und Berufserfolg bislang kaum erforscht wurde, sollten künftige Untersuchungen versuchen, diese Befunde auf Basis größerer und diverserer Stichproben zu replizieren.

Übereinstimmend mit früheren Arbeiten zum Zusammenhang zwischen den Dimensionen der Big Five und Berufserfolg zeigte sich ein signifikanter Beitrag positiver Ausprägung von Gewissenhaftigkeit zur Erklärung des Bruttoeinkommens (z.B. Barrick & Mount, 1991; McCrae & Costa, 1991). Barrick & Mount (1991) fanden in fünf Studien eine positive Korrelation ( $r = .17$ ) zwischen Gewissenhaftigkeit und Einkommen. Gewissenhaftigkeit scheint demnach dazu beizutragen, Personen in höhere und angesehenere Positionen zu bringen (vgl. Judge, Cable, Boudreau, & Bretz, 1999). Eine neuere Literaturanalyse der Forschergruppe bestätigt den stabilen positiven Einfluss von Gewissenhaftigkeit auf viele Bereiche des Berufserfolgs (Barrick, Mount & Judge, 2001).

Der Vergleich der Validität der Verfahren zeigt, dass das I-BeKo die Varianz der Kriterien Stellenbezogene Zufriedenheit, Umfeldbezogene Zufriedenheit besser erklärt als die NEO-FFI Dimensionen, letztere jedoch mehr Varianz der objektiven Berufserfolgsriterien und der karrierebezogenen Zufriedenheit aufklärten. Somit kann die Annahme, dass das I-BeKo zur Erklärung der Berufserfolgsriterien insgesamt besser geeignet sei als das NEO-FFI, nicht bestätigt werden. Die Annahme, das I-BeKo erkläre als explizit berufsbezogenes Inventar inkrementelle Varianz über das NEO-FFI hinaus, kann zum Teil bestätigt werden. Bei vier von fünf subjektiven Berufserfolgsriterien, subjektiv wahrgenommener Berufserfolg, stellen-, umfeld- und

karrierebezogene Zufriedenheit, erhöhten die I-BeKo Dimensionen die Varianzaufklärung des NEO-FFI und die I-BeKo Facetten die Varianzaufklärung hinsichtlich der Kriterien der stellen-, umfeld- und karrierebezogenen Zufriedenheit.

Der Einsatz des NEO-FFI lieferte über das I-BeKo hinaus auch statistisch signifikante Beiträge zur Erklärung der Kriterien subjektiv wahrgenommener Berufserfolg, stellen-, umfeld-, und karrierebezogene Zufriedenheit.

Die Befunde weisen darauf hin, dass beide Inventare geringfügige bis mittlere Beiträge über das jeweils andere Verfahren hinaus leisten, wengleich der I-BeKo für Umfeld- und Stellenbezogene Zufriedenheit den größeren Beitrag zur Erklärung der Varianz leistet. Möglicherweise überlappen sich beide Testverfahren in einigen Bereichen, so dass sich nicht für alle Berufserfolgskriterien eine höhere Validität für das I-BeKo ergab (s. hierzu auch Tabelle 14).

### **Unterscheidungsmerkmale zwischen mehr und weniger erfolgreichen Personen**

Als Prädiktorvariable unterscheidet der I-BeKo signifikant zwischen mehr und weniger erfolgreichen Personen, auch die Kompetenzselbsteinschätzung ist zu einer Klassifizierung in der Lage, wengleich nicht so stark wie der I-BeKo. Die Persönlichkeitskriterien unterscheiden hingegen kaum zwischen den beiden Gruppen. Somit scheint der I-BeKo auf kategorialer Ebene besser geeignet zu sein als auf einer kontinuierlichen Betrachtungsebene. Die gute Unterscheidung der beiden Gruppen durch die Kompetenzselbsteinschätzung weist darauf hin, dass die Personen sich selbst realistisch bewerten können (vgl. Frey & Balzer, 2005; Esser, 1998)

### **Berufserfolg**

Die differenzierten Zusammenhänge der Berufserfolgfacetten mit den Persönlichkeitsmerkmalen und den Kompetenzkonzepten spricht für die in Kapitel 1.3 postulierte Aufteilung von Berufserfolg in objektive und subjektive Aspekte (vgl. Judge, Cable, Boudreau, & Bretz, 1995).

Objektive und Subjektive Berufserfolgskriterien unterscheiden sich auch im Muster der Zusammenhänge mit den Skalen des NEO-FFI und des I-BeKo. Berufsstatus und Subjektive Wahrnehmung Berufserfolg korrelieren deutlich positiv, wengleich moderat miteinander. Diese Ergebnisse bestätigen bisherige Befunde, wengleich hier weitere Forschung nötig ist.

Das Kriterium „Subjektiv wahrgenommener Berufserfolg“ und drei der Zufriedenheitsfaktoren korrelieren in einer Höhe, die für die unterschiedlichen Facetten eines Konstrukts zu erwarten ist. Judge et al. (1999) belegten die empirische Unabhängigkeit zwischen Zufriedenheit mit der Tätigkeit und Zufriedenheit mit der Karriere. Dieses Ergebnis konnte hier repliziert werden.

Die gefundene Dimensionalität der Zufriedenheitsaspekte spricht für eine Unterscheidung in vier Faktoren. Inwieweit sich diese tatsächlich in vier Konstrukte trennen lassen, sollte an anderer Stelle auf Basis einer größeren und differenzierteren Stichprobe eingehender untersucht werden.

### **Demographie**

In Bezug auf die Relevanz von demographischen Variablen sowie von Aspekten des Humankapitals zeigten sich wie erwartet und kongruent zu anderen Studien deren positive Beiträge zur Aufklärung der Varianz der objektiven Berufserfolgskriterien (z. B. Ng, Eby, Sorensen, & Feldman 2005). Alter, Geschlecht, Schulbildung und Berufsausbildung tragen substantiell zur Erklärung des Bruttoeinkommens und des Berufsstatus bei. Die Schulbildung und die Berufsausbildung standen in signifikantem Zusammenhang mit dem Bruttoeinkommen. Dieses Ergebnis untermauert die Untersuchungen anderer Autoren (Jasolka, Beyer, & Trice, 1985; Pfeffer & Ross, 1982; Whitely, Dougherty, & Dreher, 1991), die einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Höhe des Bildungsabschlusses und dem Entgelt belegen.

Die Variable Berufsausbildung erklärte 37% ( $p = .000$ ) der Varianz von Bruttoeinkommen und klärte damit mehr Varianz auf als alle anderen Einflussvariablen. Die Variable Alter erklärte mit 10% ( $p = .008$ ) die Varianz des Kriteriums Berufsstatus. Die objektiven und subjektiven Berufserfolgskriterien trugen nicht weiter zu ihrer Aufklärung bei. Diese Ergebnisse stehen in Einklang mit Untersuchungen von Gattiker & Larwood (1988), die belegen, dass demographische Variablen mehr Varianz von Berufserfolg aufklären als andere Einflussvariablen.

Alter stand weiterhin in Zusammenhang mit Sozialer Kompetenz. Dieser Befund ist insofern nachvollziehbar, da mit zunehmendem Alter auch die Erfahrungen anwachsen, was für eine sozialkompetente Entwicklung förderlich sein dürfte.

Das Einkommen stand zudem mit der beruflichen Tätigkeit in einem signifikanten Zusammenhang, was dafür spricht, dass je höher das Ansehen oder das Prestige eines Berufes ist, auch das erzielte Einkommen häufig höher ist.

Auf Zufriedenheit mit der derzeitigen Position und auf Subjektive Einschätzung des beruflichen Erfolgs hatte der Berufsstatus signifikant Einfluss. Dieser Befund spricht dafür, dass der Berufsstatus mit Prestige einher zu gehen scheint und dem Gefühl, „etwas erreicht zu haben“, was entscheidend zur Zufriedenheitseinschätzung beitragen dürfte.

Das Geschlecht hatte einen Einfluss auf das Bruttoeinkommen. Hinsichtlich der finanziellen Vergütung sind Frauen demnach weniger erfolgreich als Männer. Die Befunde von (Judge, Cable, Boudreau, & Bretz, 1995; Schneer & Reitmann, 1995), dass Frauen zudem seltener in statushohen Positionen vertreten sind, konnte damit zum Teil repliziert werden. Auch hier berichten Frauen trotz des niedrigeren objektiven Berufserfolgs keine niedrigere Berufszufriedenheit (vgl. Abele & Stief, 2004; Cox & Harquail, 1991). Dies könnte möglicherweise daran liegen, dass es nicht viele Frauen

mit objektiv gleichem Berufserfolg gibt wie Männer und sie sich deshalb nach anderen Frauen in ähnlichen Positionen richten oder aber Abwärtsvergleiche vornehmen, die zu einem höheren Berufserfolgserlebnis beitragen dürften.

Interessant ist der Einfluss des Geschlechts auf die Persönlichkeit und die berufliche Kompetenz. Männer zeigen signifikant weniger Ausprägungen in Extraversion und Verträglichkeit als Frauen. Letztere weisen höhere Werte in Methodenkompetenz, Soziale und Kommunikative Kompetenz auf als ihre männlichen Kollegen. Über die Gründe dafür kann an dieser Stelle nur spekuliert werden. Eine mögliche Erklärung liegt in den verschiedenen Rollen und den vielfältigeren Tätigkeiten der Frauen bezüglich Familienarbeit und Freizeitgestaltung. Frauen müssen Beruf und außerberufliche Tätigkeiten stärker miteinander vereinen als Männer. Daher wäre es plausibel anzunehmen, dass auch eine höhere Ausprägung in Methodenkompetenz verbunden mit sozialer und kommunikativer Kompetenz sowie extravertiertem und verträglichem Verhalten auf diese vielfältigen Tätigkeiten zurückzuführen ist.

### **Direkte Kompetenzselbsteinschätzung versus indirekte Selbsteinschätzung**

Hinsichtlich der Gegenüberstellung von Kompetenzselbsteinschätzung und indirekter Kompetenzselbsteinschätzung durch den I-BeKo zeigten sich die Selbsteinschätzungen mit wenigen Ausnahmen wie Arbeitstechniken, Sensitivität und Konfliktfähigkeit, durchgängig höher als die Einschätzung durch den I-BeKo.

Die Bedeutung der Kompetenzselbsteinschätzung ist umso grösser, je unabhängiger, selbstbestimmter eine Person tätig ist, d.h. je grösser der Handlungsspielraum einer Person ist. Der Befund spricht demnach dafür, dass in Berufen mit vielen Freiheitsgraden – wovon bei der Stichprobe ausgegangen werden kann - Personen selber ihre Möglichkeiten und Grenzen kennen und auch immer wieder kennenlernen. Aber auch eine Überschätzung der eigenen Kompetenz ist bei dem Ergebnis möglich. Diese Ausführungen verdeutlichen, dass auch auf dieser Stufe selbstständiger Berufstätigkeit ein Minimum an Rückmeldung für weitergehende Lernprozesse nötig ist. Eine Kompetenzrückmeldung über den I-BeKo kann als Information, zur Reflexion, dienen, muss aber von der Person wahrgenommen und auch bewertet werden, damit sie wirksam wird. Nach Lang-von Wins (2003) kann davon ausgegangen werden, dass durch eine Gegenüberstellung die Auseinandersetzung mit den eigenen Kompetenzen gefördert wird.

Dieses Ergebnis sollte auf Basis einer größeren und differenzierteren Stichprobe repliziert werden, da multimodale Erhebungsmethoden, welche auf einer Verwendung verschiedener Datenquellen basieren, in der Berufserfolgsvorschung bislang wenig Anwendung gefunden haben.

## 7.1 Einschränkungen der Studie

Jede empirische Untersuchung hat Grenzen. In der vorliegenden Arbeit wurde eine spezifische Frage – die nach dem Zusammenhang von Kompetenz, Persönlichkeit und Berufserfolg – anhand einer ausgewählten Stichprobe – Fach- und Führungskräfte aus unterschiedlichen Bereichen – explorativ untersucht. Neben allen Argumenten der Auswahl der Variablen, der Reliabilität der Maße und Validität der Konstrukte verbleiben Einschränkungen für die Interpretation der Ergebnisse. Einige dieser Einschränkungen sollen im Folgenden erläutert werden.

### 7.1.1 Qualität der Daten

Es handelt sich um eine ausgelesene Stichprobe. Sowohl Alter und Bildungsstand als auch viele Variablen des sozioökonomischen Status sind in der hier untersuchten Stichprobe sehr homogen. Befunde zu Einkommen, Berufsstatus und Zufriedenheit zeigen, dass der durchaus positive Zusammenhang zwischen diesen stark mit dem Bildungsgrad variiert. Die Personen in der hier untersuchten Stichprobe sind in der Mehrzahl wirtschaftlich gut aufgestellt und leiden vermutlich keinen materiellen oder finanziellen Mangel.

Weiterhin ist bei jeder Analyse abzuwägen, auf welchem Abstraktionsniveau sie durchgeführt werden soll, wobei das eine Extrem den Einzelfall betrachtet und das andere Extrem die Gesamtbevölkerung. Die Bevölkerungsbetrachtung hat einen generalisierenden Anspruch, wobei die Aussagen so allgemein sind, dass keine detaillierten Fragestellungen bearbeitet werden können. Aber auch alle Abstraktionsniveaus dazwischen sind möglich. In dieser Studie wurde mit einer selektierten Stichprobe ein mittleres Abstraktionsniveau gewählt. Damit sind die Aussagen nicht auf die Gesamtbevölkerung zu verallgemeinern, dennoch lassen sich detaillierte Aussagen zu den Modellannahmen machen.

### 7.1.2 Studiendesign

Die Daten stammen aus einer Querschnittstudie, die zum Ziel hat, den Zusammenhang zwischen Kompetenz, Persönlichkeit und Berufserfolg von Fach- und Führungskräften zu beschreiben und Prognosen abzuleiten. Bei der Untersuchung handelt es sich zum Teil um eine konkurrente Validierungsstudie (d.h. gleichzeitige Erhebung von Prädiktor und Kriterium), so dass aufgrund der dargestellten Ergebnisse keine Aussagen über kausale Verursachungsrichtungen getroffen werden können.

Zudem wurden nicht nur die Persönlichkeitsmerkmale sondern auch die Validierungskriterien per Selbstbericht erhoben. Diese könnten Verzerrungen unterliegen, was zu Verfälschungen der Ergebnisse, insbesondere bei den Kriterien Bruttoeinkommen und Berufsstatus, führen könnte.

Eine weitere und im Rahmen dieser Arbeit bereits diskutierte Einschränkung bezieht sich auf die Definition und Operationalisierung von beruflichem Erfolg, die in Ermangelung einer allgemein akzeptierten Definition hier und in Anlehnung an andere Autoren definiert wurde.

Die gefundene Dimensionalität der subjektiven Berufserfolgskriterien sollte in nachfolgenden Untersuchungen überprüft werden. Hülsheger et al. (2006) extrahierten lediglich zwei Faktoren aus 12 Items zur Arbeitszufriedenheit und Judge et al. (1999) fanden einen Faktor (intrinsic success) von 8 Zufriedenheitsitems.

Hinsichtlich des Faktors Zufriedenheit mit dem Entgelt, der nur mit einem Item erfasst wurde, kann jedoch auf Arbeiten aus dem Bereich der Arbeitszufriedenheit verwiesen werden. Dort konnte gezeigt werden, dass einzelne Items den Bereich genauso gut erfassen wie ganze Skalen (Wanous, Reichers, & Hudy, 1997).

### 7.1.3 Variablen

Am Vergleich mit dem theoretischen Teil dieser Arbeit ist zu sehen, dass lediglich eine begrenzte Zahl relevanter Variablen ausgewählt und getestet wurde. Dies beruht nicht zuletzt auf Überlegungen bezüglich der Zumutbarkeit für die Personen bzw. einer Senkung der Dropout-Rate durch relativ kurz gehaltene Fragebögen.

Auch bezüglich der Skalen zur Erfassung der subjektiven Berufserfolgskriterien und der beruflichen Kompetenz (I-BeKo) müssen Einschränkungen gemacht werden. Die meisten Variablen wurden mit 4-stufigen Likert-Skalen gemessen. Studien zeigen jedoch, dass Einschätzungen der Zufriedenheit mit 7-stufigen Skalen erfasst werden sollten (Cummins, 2000), da Skalen mit weniger Stufen eingeschränkter nutzbar sind. Kategorien am unteren Ende der Skala werden beinahe nie angegeben und auch die zweitnegativste Einschätzung ist selten. Bei einer 7-Punkte-Skala sind demnach fünf, mindestens jedoch vier Punkte für die Personen wirklich nutzbar. Bei einer 4-Punkte-Skala wären für den Probanden nur noch zwei Punkte nutzbar und damit die Varianz eingeschränkt. Andererseits geht mit einer 7-Punkte-Skala das Problem der Mittelwertsorientierung einher. Damit ist die Tendenz von Befragten gemeint, bei mehrstufigen Skalen eher die mittleren Skalenpunkte auszuwählen als die Extremwerte. Auch die zentrale Tendenz verringert die Aufklärung der Varianz und schmälert so den Nutzen mehrteiliger Skalen für die Messung.

Einkommen und Berufsstatus zur Bestimmung des objektiven Berufserfolgs wurden jedoch jeweils in Klassen erhoben. Dies erhöht die Auskunftsbereitschaft und erlaubt im Allgemeinen eine ausreichende Differenzierung.

## 8 ZUSAMMENFASSUNG

Die vorliegende Untersuchung sollte einen Beitrag zur Klärung des Zusammenhangs zwischen Kompetenz, Persönlichkeit und Berufserfolg leisten. Dazu wurden die drei Konstrukte zunächst beschrieben und differenziert. Kompetenz verfügt über vier Grundmerkmale: Kompetenz (1) ist nur im Verhalten/Handeln sichtbar, (2) zeigt sich nur im Kontext der jeweiligen Arbeitssituation bzw. ist tätigkeitsbezogen, (3) ist subjektzentriert, und (4) ist entwicklungsfähig. Bezugnehmend auf bisherige Konzepte und Forschungsarbeiten wurde ein Modell „Berufliche Kompetenz“ abgeleitet und ein für die Wirtschaftspraxis nutzbares Instrument zur Erfassung der beruflichen Kompetenz (I-BeKo) entwickelt und vorgestellt. Persönlichkeit wurde über den eigenschaftstheoretischen Ansatz beschrieben und insbesondere auf das Fünf-Faktoren-Modell und dessen Messinstrument NEO-FFI Bezug genommen. Da es für den Berufserfolg einige Theorien zu dessen Entstehung gibt, erfolgte die theoretische Einbettung in Anlehnung an bisherige Forschungsergebnisse, nach denen sich Berufserfolg in objektive und subjektive Aspekte unterscheiden lässt. Objektiver Erfolg umfasst hier messbare Aspekte wie Einkommen und Berufsstatus, subjektiver Berufserfolg beinhaltet Zufriedenheitsaspekte sowie subjektiv eingeschätzten beruflichen Erfolg.

Zunächst wurde der Frage nachgegangen, ob sich das neu konstruierte Verfahren I-BeKo als reliables und valides Instrument erweist. Sodann wurde nach dem Zusammenhang von Kompetenz, Persönlichkeit und Berufserfolg gefragt und die prognostische Bedeutung von Kompetenz und Persönlichkeit zur Vorhersage von Berufserfolg wurde untersucht. Da Kompetenz nicht abstrakt überprüfbar, sondern stets im Kontext der jeweiligen Handlungssituation erschließbar und evaluierbar ist (vgl. Erpenbeck, 1997; Kauffeld, 2005) und das I-BeKo tätigkeitsbezogen konzipiert wurde, konnte davon ausgegangen werden, dass das Kompetenzeinschätzungsinventar einen höheren Zusammenhang mit dem Berufserfolg aufweist, als das die Persönlichkeitseigenschaften erfassende Verfahren NEO-FFI. Es wurde weiterhin überprüft, ob das I-BeKo inkrementelle Validität über das NEO-FFI hinaus erklärt. Ebenso wurde der Frage nachgegangen, auf welche prädiktiven Variablen (I-BeKo, Kompetenzselbsteinschätzung, NEO-FFI) sich Gruppenunterschiede zwischen hoch und wenig beruflich erfolgreichen Personen hauptsächlich zurückführen lassen. Unter Einbezug weiterer Prädiktoren, wie Alter, Geschlecht, Schulausbildung, Berufsausbildung, wurde diesen Fragen nachgegangen. Die Daten stammen aus einer querschnittlichen Untersuchung an einer Stichprobe von Fach- und Führungskräften aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmen.

Das I-BeKo zeigte sich als vielversprechendes Instrument zur Erfassung der beruflichen Kompetenz. Auch ein Zusammenhang zwischen Kompetenz, Persönlichkeit und Berufserfolg konnte bestätigt werden.

In der explorativen Auswertung konnte die Annahme, dass das I-BeKo zur Erklärung der Berufserfolgskriterien insgesamt besser geeignet sei als das NEO-FFI, hingegen nicht bestätigt werden. Beide Verfahren leisteten geringfügige bis mittlere Beiträge über das jeweils andere Verfahren hinaus, wobei das I-BeKo wesentlich zur Aufklärung der Varianz subjektiver Berufserfolgskriterien beitrug. Das explizit berufsbezogene Inventar erklärte bei vier von fünf subjektiven Berufserfolgskriterien inkrementelle Varianz über das NEO-FFI hinaus und unterschied im Gegensatz zum NEO-FFI signifikant zwischen hoch und gering beruflich erfolgreichen Personen.

Der von anderen Forschern berichtete spezielle Beitrag von Neurotizismus, Gewissenhaftigkeit und Extraversion zur Vorhersage der verschiedenen Berufserfolgskriterien konnte zum Teil repliziert werden. Positive Ausprägungen in Gewissenhaftigkeit trugen hier zur Erklärung des Bruttoeinkommens bei, positive Werte in Extraversion leisteten einen Beitrag zur karrierebezogenen Zufriedenheit und negative Neurotizismuswerte erwiesen sich für die stellen- und umfeldbezogene Zufriedenheit als signifikant.

Demographische Variablen erwiesen sich wie erwartet und in Übereinstimmung zu anderen Forschungsarbeiten als relevant zur Aufklärung der Varianz der objektiven Berufserfolgskriterien. Das Geschlecht und die Berufsausbildung hatten maßgeblichen Anteil an der Höhe des Bruttoeinkommens. Frauen waren diesbezüglich weniger erfolgreich als Männer.

In Bezug auf Persönlichkeitsmerkmale zeigten Männer signifikant geringere Ausprägungen in Extraversion und Verträglichkeit als Frauen. Im Bereich der beruflichen Kompetenz hatten Frauen höhere Ausprägungen in Methodenkompetenz, in Soziale- und Kommunikative Kompetenz als ihre männlichen Kollegen.

Bei der Gegenüberstellung der direkten und indirekten Kompetenzeinschätzung ergaben sich durchweg höhere Werte für die Selbsteinschätzung, was darauf hinweist, dass sich die Versuchsteilnehmer selbst am besten einschätzen können oder aber, dass sie sich überschätzen. Demnach kann eine Rückmeldung über das eine oder andere Verfahren für eine Reflexion und einer Kompetenzentwicklung hilfreich sein.

Insgesamt sollten hier weitere empirische Untersuchungen folgen.

## 9 FAZIT

Welchen methodischen und theoretischen Beitrag können die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung für die Forschung auf den Gebieten der Kompetenz, Persönlichkeit und Berufserfolg leisten?

### 9.1 Die Modelle für Kompetenz und Berufserfolg

Es bestätigte sich die vermutete Kompetenzstruktur, abgeleitet aus der Handlungsregulationstheorie, früheren Arbeiten von Wieland et al. (2001; 2002; 2004) und weiteren Überlegungen der Autorin. Methoden- und Handlungskompetenz, Personale-, Soziale- und Kommunikative Kompetenz stellen unterschiedliche Kompetenzkonzepte dar, die zwar miteinander vernetzt sind, aber ein unterschiedliches Korrelationsmuster zu verschiedenen Kriterien aufweisen. Es erscheint daher erforderlich, diese Komponenten getrennt zu erheben und getrennt auszuwerten. Das hier vorgestellte Inventar I-BeKo scheint aufgrund der ersten Analysen sehr gut geeignet, die berufliche Kompetenz zu erfassen, womit der Forderung von Wottawa (1996) nach leistungsfähigen wirtschaftbezogenen Verfahren Rechnung getragen wird.

Es konnte gezeigt werden, dass die von Judge et al. (1999) geforderte Unterscheidung in objektiven und subjektiven Berufserfolg begründet ist. Objektiver und subjektiver Berufserfolg weisen unterschiedliche Zusammenhänge zu Persönlichkeit und Kompetenz, aber auch zu demographischen Variablen sowie Aspekten des Humankapitals auf. Die vorliegenden Ergebnisse legen zudem eine Unterscheidung zwischen Zufriedenheitsaspekten und subjektiv wahrgenommenem Berufserfolg nah. Die bivariaten Korrelationen zwischen Zufriedenheitsaspekten und subjektivem Berufserfolg standen in einem moderaten Zusammenhang, so dass nicht von einem einheitlichen Konstrukt gesprochen werden kann.

Diese Studie leistet damit auch einen Beitrag zur konzeptionellen Klärung von Berufserfolg. Eine allgemein akzeptierte Eingrenzung bzw. Definition des Konstrukts würde die Prognose von beruflichem Erfolg und die Kommunikation darüber stark vereinfachen.

Konsistent zeigten sich in früheren Untersuchungen Geschlechtsunterschiede bei Berufserfolgsmaßen. Auch in der vorliegenden Untersuchung treten sie sowohl in den deskriptiven als auch in den multivariaten Auswertungen deutlich zutage. Männer und Frauen unterscheiden sich bezüglich des objektiven und zum Teil subjektiven Berufserfolgs.

Es konnte bestätigt werden, dass Persönlichkeit eine prognostische Bedeutung für Berufserfolg hat. Dieses Ergebnis stützt die im Kapitel 2.3.5 dargestellten Überlegungen und Befunde, nach denen persönliche Dispositionen Berufserfolg (mit) determinieren. Es bedarf hier weiterer gründlicher experimenteller Forschung, um auch kausale Aussagen aus den Erkenntnissen abzuleiten.

Obzwar es nicht das vorrangige Ziel dieser Studie war, konnte ein zusätzlicher Beitrag zur Validierung des NEO-FFI geleistet werden.

## **9.2 Der Zusammenhang von Kompetenz, Persönlichkeit und Berufserfolg**

In der vorliegenden Arbeit sollte die prognostische Bedeutung beruflicher Kompetenz und Persönlichkeit für die Vorhersage von Berufserfolg ermittelt werden. Hierbei stellen Berufliche Kompetenz und Berufserfolg selten untersuchte Variablen dar.

Es zeigte sich, dass sowohl Kompetenz als auch Persönlichkeit als prädiktive Variablen für Berufserfolg betrachtet werden können. Die Regressionsanalysen zeigten, dass beide Inventare (I-BeKo und NEO-FFI) geringfügige Beiträge zur Aufklärung der Berufserfolgsvarianz über das jeweils andere Verfahren hinaus leisten. Entgegen der Annahme steht Berufliche Kompetenz nicht in einem größeren Zusammenhang mit Berufserfolg als Persönlichkeit. Aber auch umgekehrt trifft dies nicht zu. Beide Verfahren klären inkrementelle Varianz geringfügig über das andere Verfahren hinaus auf.

Allerdings zeigen die Diskriminanzanalysen, dass der I-BeKo im Gegensatz zu dem NEO-FFI gering und hoch erfolgreiche Personen signifikant unterscheiden kann.

## 10 AUSBLICK

Es gibt genügend Raum für weitere Forschungen im Schnittbereich zwischen Berufserfolg und persönliche Dispositionen. In der Diskussion wurden schon einige Anregungen für weitere Forschungsfragen gegeben. Weitere sollen hier noch einmal expliziert werden.

Die Modelle der beruflichen Kompetenz, der Persönlichkeit und des Berufserfolgs wurden untersucht und bestätigt. Es erscheint sinnvoll, die hier gefundenen Ergebnisse auch für andere Altersgruppen und Personen verschiedener Ausbildungsgrade zu validieren. Zudem sollten in weiteren Untersuchungen anhand längsschnittlicher Analysen die Stabilität der hier berichteten Befunde getestet werden. Insbesondere für die Kompetenz und den Berufserfolg scheinen Langzeitstudien angebracht, da diese sich über die Zeit hinweg entwickeln.

Die ersten hier vorgestellten zufriedenstellenden bis guten Ergebnisse des I-BeKo sprechen für das Verfahren. Es sollte von daher konstruktiv kritisch betrachtet werden und weiter an seiner Stabilität gearbeitet werden, um es als Instrument zu Zwecken der Personalentwicklung einzusetzen.

Aufgrund des Untersuchungsdesigns können keine Aussagen über kausale Verursachungsrichtungen getroffen werden. Experimentelle Untersuchungen dahingehend wären jedoch wünschenswert.

Weitere Forschungsarbeiten hinsichtlich des Einflusses der beschriebenen Veränderungen der Arbeit und deren Folgen auf Arbeitnehmer und ihren Berufserfolg, wären ausgesprochen aufschlussreich und wünschenswert. Konflikthafte Verantwortung, unzureichende Transparenz von Anforderungen etc., können stressauslösende Bewältigungs- und Verhaltensstile provozieren (vgl. Plath, 2000b). Führungskräfte haben oft eine überdurchschnittlich hohe Arbeitszeit und müssen unter Belastungen Entscheidungen treffen, was mit Gefühlen der Angst und Unsicherheit einhergehen kann. Neben einer gesundheitskritischen Betrachtung von dauerhaften Belastungen, kann eine hoch erlebte Belastung mit niedrigem subjektiven Berufserfolg einhergehen, ebenso wie die eigene Erwartungshaltung auch einen Einfluss auf den Berufserfolg haben dürfte. Personen mit einer ständig hohen Erwartungshaltung profitieren in der Regel nur sehr kurz von einem höheren Erfolg, da sie sich aufgrund der hohen Erwartungen immer wieder neue Ziele setzen und damit fortfahren, diese erreichen zu wollen. Von daher blieben sie auf dem gleichen Niveau der Zufriedenheit bei einem gleichzeitig höheren Berufserfolg. Aus der Theorie des dynamischen Gleichgewichts (Headey und Wearing, 1989) geht hervor, dass das subjektive Wohlbefinden einen relativ festgelegten Ausgangspunkt hat, zu dem es immer wieder zurückkehrt. Abweichungen davon sind eine Reaktion auf Ereignisse in der Umwelt.

Welche Ereignisse das genau sind, ist je nach Person verschieden und die Rückkehr zum Ausgangspunkt wird durch stabile Persönlichkeitsmerkmale befördert. Die Untersuchung von intervenierenden Variablen auf den Berufserfolg stellt einen interessanten Ansatzpunkt für weitere Forschung auf diesem Gebiet dar.

## LITERATUR

- Abele, A. E. (2002). Ein Modell und empirische Befunde zu beruflicher Laufbahnentwicklung unter besonderer Berücksichtigung des Geschlechtsvergleichs. *Psychologische Rundschau*, 53, 109-118.
- Abele, A. E., Stief, M., & Krüsken, J. (2002). Persönliche Ziele von Mathematikern beim Berufseinstieg: Ein Vergleich offener und geschlossener Erhebungsmethoden. *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie*, 16, 193-205.
- Abele, A. E., & Stief, M. (2004). Die Prognose des Berufserfolgs von Hochschulabsolventinnen und -absolventen: Befunde zur ersten und zweiten Erhebung der Erlanger Längsschnittstudie BELA-E. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 48, 4-16.
- Allport, G. W. (1949). *Persönlichkeit*. Stuttgart: Klett.
- Allport, G. W. & Odbert, H. S. (1936). Trait names: A psycholexical study. *Psychological Monographs*, 47, 211.
- Allport, G. W. (1966). Traits revisited. *American Psychologist*, 21, 1-10.
- Anderson, J. R. (1996). *Kognitive Psychologie*. Heidelberg: Spektrum.
- Angleitner, A., Ostendorf, F. & John, O. P. (1990). Towards a taxonomy of personality descriptors in German: A psycho-lexical study. *European Journal of Personality*, 4, 89-111.
- Amelang, M., Bartussek, D. (2001). *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Amelang, M., Zielinski, W. (2004). *Psychologische Diagnostik und Intervention*. Berlin: Springer.
- Aryee, S., Yue W. C., & Hwee H. T. (1994). An Examination of the Antecedents of Subjective Career Success Among a Managerial Sample in Singapore. *Human Relations*, 47 (5), 487-509.
- Asendorpf, J. B. (1999). *Psychologie der Persönlichkeit*. 2. Auflage. Berlin: Springer.
- Asendorpf, J. B. (2003). *Psychologie der Persönlichkeit*, (3. überarb. u. erw. Aufl.). Berlin: Springer.
- Atteslander, P. (2000). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Berlin: de Gruyter.
- Baitsch, C. (1985). *Kompetenzentwicklung und partizipative Arbeitsgestaltung*. Europäische Hochschulschriften, Reihe VI, Psychologie, Band 162, Bern: Lang
- Baitsch, C. (1996). Lernen im prozess der Arbeit – ein psychologischer Blick auf den Kompetenzbegriff. In: *QEUEM-Bulletin*, 1, 6-8.
- Baitsch, C. (1998). Lernen im Prozess der Arbeit - zum Stand der internationalen Forschung. In: *Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.)*, Kompetenzentwicklung 1998, 269-337. Münster: Waxmann.
- Baethge, M. & Baethge-Kinsky, V. (1998) Jenseits von Beruf und Beruflichkeit? – Neue Formen von Arbeitsorganisation und Beschäftigung und ihre Bedeutung für eine zentrale Kategorie gesellschaftlicher Integration. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 31, 3, 461-472.

- Bandura, A. (1977a). Social learning theory. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1977b). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance. A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Barrick, M. R., Mount, M. K. & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 9-20.
- Bartussek, D. (1996). Faktorenanalytische Gesamtsysteme der Persönlichkeit. In M. Amelang (Hg.), *Enzyklopädie der Psychologie. Temperaments- und Persönlichkeitsunterschiede* (Bd. 3, S. 51-106). Göttingen: Hogrefe.
- Bauer, F. (1984). Datenanalyse mit SPSS. Berlin: Springer Verlag.
- Becker, G. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education. New York: Columbia University Press.
- Becker, G. S. (1993). Human capital: A theoretical and empirical analysis. Chicago: Univ. of Chicago Press.
- Benninghaus, H. (1987). Substantielle Komplexität der Arbeit als zentrale Dimension der Jobstruktur. *Zeitschrift für Soziologie*, 16 (5), 334-352.
- Bergmann, B. (1999). Training für den Arbeitsprozess. Zürich: vdf.
- Bergmann, B. (2000a). Arbeitsimmanente Kompetenzentwicklung. In: B. Bergmann, A. Fritsch, P. Göpfert, F. Richter, B. Wardanjan & S. Wilczek (Hrsg.). *Kompetenzentwicklung und Berufsarbeit*, 11-40. Münster: Waxmann.
- Bergmann, B. (2000b). Arbeitsimmanente Kompetenzentwicklung. In: R. Wieland & Scherrer, K. (Hrsg.). *Arbeitswelten von morgen*, 109-117. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Bergmann, B., Richter, F. (2002). Berufliche Handlungskompetenz bei erwerbstätigen Männern und Frauen. *Arbeit*, 11, 212 - 225.
- Bergmann, B., Pietrzyk, U. (2000). Lernanforderungen von Arbeitsaufgaben und Kompetenzentwicklung. *Arbeit*, 1, (9), 40-53.
- Berliner Erklärung (2000). „Innovation und Lernen – Lernen mit dem Wandel“. In: *QUEM-Bulletin* (7), 2-3.
- Bernien, M. (1997). Anforderungen an eine qualitative und quantitative Darstellung der beruflichen Kompetenzentwicklung. In: *QUEM* (Hrsg.). *Kompetenzentwicklung*, 97, 17-83. Münster: Waxmann
- Blaschke, D. (1972). Bedingungen des Karriereerfolges von Führungskräften. Frankfurt a. M.: Akademische Verlagsgesellschaft.
- Bodensohn, R. (2005). Die inflationäre Anwendung des Kompetenzbegriffs fordert die bildungstheoretische Reflexion heraus. In: Frey, A.; Jäger, R. S.; Renold, U. (Hrsg.). *Kompetenzdiagnostik. Theorien und Methoden zur Erfassung und Bewertung von beruflichen Kompetenzen*. Landau: Verlag Empirische Pädagogik.

- Borkenau, P. & Ostendorf, F. (1989). Untersuchungen zum Fünf-Faktoren Modell der Persönlichkeit und seiner diagnostischen Erfassung. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 10, 239-251.
- Borkenau, P. & Ostendorf, F. (1991). Ein Fragebogen zur Erfassung fünf robuster Persönlichkeitsfaktoren. *Diagnostica*, 37, 29-41.
- Borkenau, P. & Ostendorf, F. (1993). NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI) nach Costa und McCrae. Göttingen: Hofgrefe.
- Bozionelos, N. (2004). Mentoring provided: Relation to mentor's career success, personality, and mentoring received. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 24-46.
- Bortz, J. (1993). Statistik für Sozialwissenschaftler. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Bortz, J., Döring, N. (1995). Forschungsmethoden und Evaluation. Berlin: Springer.
- Boudreau, J. W., Boswell, W. R., Judge, T. A., Bretz, R. D. (2001). Personality and cognitive ability as predictors of job search among employed managers. *Personnel Psychology*, 54, 25-50.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley.
- Brandstätter, H., Schuler, H., & Stocker-Kreichgauer, G. (1974). *Psychologie der Person*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Bray, D. W., Campbell, R. J. & Grant, D. L. (1974). *Formative years in business*. New York: Wiley.
- Bray, D. W. & Grant, (1966). The assessment center in the measurement of potential for business management. *Psychological Monographs*, 80, 625.
- Bray, D. W., Howard, A. (1980). *Career success and life satisfactions of middle-aged managers*. In: Bond, L.A. & Rosen, J.C. (Hrsg.). *Competence and coping during adulthood*, 258-287. Univ. Press of New England.
- Brief, A. P., Butcher, a. H., Roberson, L. (1995). Cookies, disposition, and job attitudes: The effects of positive mood-inducing events and negative affectivity on job satisfaction in a field experiment. *Organizational Behavior and Human Decision processes*, 62, 55-62.
- Briggs, S. R. (1989). The optimal level of measurement for personality constructs. In: buss, D. M. & Cantor, N. (Hrsg.). *Personality psychology – recent trends and emerging directions*. New York: Springer.
- Briscoe, J. P. & Hall, D. T. (1999). Grooming and picking leaders using competency frameworks: do they work? An Alternative approach and new guidelines for practice. *Organizational Dynamics*, 37-52.
- Bruggemann, A., Großkurth, P. & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.
- Burchard, U. (2000). *Managerkarrieren*. Frankfurt/M.: Peter Lang.
- Burke, R. J. (2001). Managerial women's career experiences, satisfaction and well-being: A five country study. *Cross Cultural Management*, 8, 117-133.
- Burke, R. J. & McKeen, C. A. (1995). Work experiences, career development, and career success of managerial and professional women. *Journal of Social Behavior & Personality*, 10, 81-96.

- Campbell, A. & Sommers Luchs, K. S. (1997). *Core Competency-Based Strategy*. London: Thomson.
- Cattell, R. B. (1943). The description of personality: Basic traits resolved into clusters. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38, 476-506.
- Cattell, R. B. (1944). The description of personality: Basic traits resolved into clusters. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38, 476-506.
- Cattell, R. B. (1950). *Personality: A systematical theoretical and factual study*. New York: McGraw Hill.
- Cattell, R. B. (1966). The scree test for the number of factors. *Multivariate Behavioral Research*, 1, 245-276.
- Cattell, R. B. (1980). *Personality and learning theory. A system theory of motivation and structural learning*. New York.
- Cattell, R. B. & Dreger, R. M. (1977). *Handbook of modern personality theory*. Washington: J. Wiley & Sons.
- Cattell, R. B. (1957). *Personality and motivation: Structure and measurement*. New York: Harcourt, Brace & World. *Journal of Personality Disorders*, 19(1), 53-67.
- Cattell, R. B.; Eber, H. W. & Tatsuoka, M. (1970). *Handbook for the sixteen personality factor questionnaire*. Champaign. Institute for Personality and Ability Testing.
- Costa, P. T. Jr. & McCrae, R. R. (1980b). Influence of extraversion and neuroticism on subjective well-being: Happy and unhappy people. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38 (4), 668-678.
- Costa, P. T. Jr., McCrae R. R. (1989). Personality in adulthood: A six-year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO Personality Inventory. *Journal of personality and Social Psychology*, 54, 853-863.
- Costa, P.T., Jr., & McCrae, R. R. (1992a). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEOFFI) professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, Inc.
- Costa, P.T., Jr., McCrae, R.R., & Costa, P. T. Jr., McCrae R. R. (1992b). *Professional manual for the NEO PI-R and NEO-FFI*. Odessa, FL.: Psychological Assessment Resources, Inc.
- Cox, Th. H., Harquail, C. V. (1991). Career paths and career success in the early career stages of male and female MBAs. *Journal of Vocational Behavior*, 39, 54-75.
- Crites, J. O. (1969). *Vocational Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Cummins, R. A. (2000). Personal income and subjective well-being: A review. *Journal of Happiness Studies*, 1, 133-158.
- Delamare le Deist, F., Winterton, J. (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International*, 8 (1), 27-46.
- Detle, D. E. (2005). *Berufserfolg und Lebenszufriedenheit. Eine längsschnittliche Analyse der Zusammenhänge*. Dissertation. URN: urn:nbn:de:bvb:29-opus-1626; URL: <http://www.opus.ub.uni-erlangen.de/opus/volltexte/2005/162/>
- Detle, D. E., Abele, A. E., Renner, O. (2004). Zur Definition und Messung von Berufserfolg. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 3 (4), 170-183. Göttingen: Hogrefe.

- DIPF (Hrsg.) (2005). FIS Bildung Literaturdatenbank (Internet: <http://www.fis-bildung.de>). Frankfurt: Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung.
- Digman, J. M. (1989). Five robust trait dimensions: Development, stability, and utility. *Journal of Personality*, 57, 195-214.
- Dorsch, F. Hrsg. (1994). *Psychologisches Wörterbuch*. Göttingen: Verlag Hans Huber
- Duden (1996). Mannheim: Bibliographisches Institut & F. A. Brockhaus AG.
- Duden (1997). Mannheim: Bibliographisches Institut & F. A. Brockhaus AG.
- Dulewicz, V. (1989). *Assessment centres as the route to competence*. Personnel Management. Palo-Alto, CA: Davis-Black.
- Dulewicz, V., Herbert, P. (1992). *Personality, Competences, Leadership, Style and Managerial Effectiveness*. Henley Working Paper, 14, 92.
- Durr, R. Guglielmino, L. M., Guglielmino, P.J. (1996). Self-directed learning readiness and occupational categories. *Human Resource Development Quarterly*, 39, (3), 125-139.
- Eby, L. T., Butts, M., Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 689-708.
- Emiliani, M.L. (2003). Linking leaders' beliefs to their behaviours and competencies. *Management Decisions*, 41 (9), 893-910.
- Enggruber, R., Bleck, C. (2005). *Modelle der Kompetenzfeststellung im beschäftigungs- und bildungstheoretischen Diskurs – unter besonderer Berücksichtigung von Gender Mainstreaming*. Dresden: Gemeinschaftsinitiative Equal.
- Erpenbeck, J. & Heyse, V. (1996): *Berufliche Weiterbildung und berufliche Kompetenzentwicklung*. In: QUEM (Hrsg.): *Kompetenzentwicklung 1996 – Strukturwandel und Trends in der betrieblichen Weiterbildung*, Münster, 15-152.
- Erpenbeck, J. (1997). *Selbstgesteuertes, selbst organisiertes Lernen*. In *Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.), Kompetenzentwicklung 1997: Berufliche Weiterbildung in der Transformation – Fakten und Visionen*, 309-316. Münster: Waxmann.
- Erpenbeck, J. & Heyse, V. (1997). *Der Sprung über die Kompetenzbarriere. Kommunikations-, Selbstorganisiertes Lernen und Kompetenzentwicklung von und in Unternehmen*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Erpenbeck, J., Heyse, V. (1999). *Die Kompetenzbiographie: Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation*. Münster: Waxmann.
- Erpenbeck, J., Heyse, V. (2007). *Die Kompetenzbiographie. Wege der Kompetenzentwicklung*. Münster: Waxmann.
- Erpenbeck, J. & Sauer, J. (2000). *Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“*. In: *Arbeitsgemeinschaft Qualifikation-Entwicklung-Management (Hrsg.)*. QUEM-Bulletin, 1, 41-43. Berlin.
- Erpenbeck, J., von Rosenstiel, L. (2003). *Handbuch Kompetenzmessung*. Stuttgart: Schäffer-Pöschel.

- Erpenbeck, J., von Rosenstil, L. (2006). Geleitwort – Der Konkurrenzkampf der Zukunft wird als Kompetenzkampf geführt. In: Grote, S. et al. (Hrsg.), 7-11.
- Esser, M. (1998). Selbsturteile. In: Sarges (Hrsg.). Managementdiagnostik, 649-655. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Esser, H. (2000) Spezielle Grundlagen, Band 4: Opportunitäten und Restriktionen. Campus-Verlag: Frankfurt.
- Eysenck, H. J. (1953). The structure of human personality. London: Methuen.
- Eysenck, H. J. (1957). The dynamics of anxiety and hysteria. London: Routledge.
- Eysenck, H. J. (1967). The biological basis of personality. Springfield, III.: Thomas.
- Eysenck, H. J. (1992a). Four ways five factors are not basic. *Personality and Individual differences*, 13, 256-271.
- Eysenck, H. J. (1992b). A reply to Costa and McCrea. P or A and C – the role of theory. *Personality and Individual differences*, 13, 867-868.
- Eysenck, H. J. & Eysenck, S. B. G. (1991). Eysenck personality scales (EPS Adult) comprising the EPQ-Revised (EPG-R), EPG-R Short Scale, Impulsivness (IVE) Questionnaire. London: Hodder & Stoughton.
- Faulstich, P. (1997). Kompetenz – Zertifikate – Indikatoren, im Hinblick auf eine arbeitsorientierte Erwachsenenbildung. In: QUEM (1997), Kompetenzentwicklung 97.
- Ferris, G. R., Judge, T. A. (1991). Personnel/human resources management: A political influence perspective. *Journal of Management*, 17, 447-488.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.
- Fisseni, H. - J. (2003). Persönlichkeitspsychologie. Ein Theorienüberblick. Göttingen: Hogrefe.
- Flasse, M., Stieler-Lorenz, B. (2000). Berufliche Weiterbildungsstatistik im Spannungsfeld zwischen Industrie- und Wissensgesellschaft. In: Kompetenzentwicklung 2000. Lernen im Wandel - Wandel durch Lernen. Münster: Waxmann.
- Franke, G. (2001). Komplexität und Kompetenz: ausgewählte Fragen der Kompetenzforschung. Bundesinstitut für Berufsbildung BIBB. Bielefeld: Bertelsmann.
- Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (2006). Kompetenzmanagement in Unternehmen: Eine Studie der Mühlenhoff + Partner Managementberatung und des Fraunhofer Instituts IAO. Düsseldorf: Mühlenhoff + Partner.
- Frei, F., Duell, W., Baitsch, C. (1984). Arbeit und Kompetenzentwicklung. Theoretische Konzepte zur Psychologie arbeitsimmanenter Qualifizierung. In: Ulich, E. (Hrsg.). Schriften zur Arbeitspsychologie, 39. Bern.
- Freud, S. (1932). Warum Krieg? In: Freud, S. (1974): Fragen der Gesellschaft. Ursprünge der Religion (9). Frankfurt: Fischer.
- Freud, S. (1940). Das Ich und das Es. Gesammelte Werke, XIII. London: Imago.

- Frey, A. & Jäger, R.S. (2003). Berufliche Kompetenzentwicklung und selbstgesteuertes Lernen – Einige grundlegende psychologische und pädagogische Überlegungen. In U. Beck & W. Sommer (Hrsg.), *Learntec 2003*. 11. Europäischer Kongress und Fachmesse für Bildungs- und Informationstechnologie, 741-748. Karlsruhe: KKA.
- Frey, A. (2004a). die Kompetenzstruktur von Studierenden des Lehrberufs. Eine internationale Studie. *Zeitschrift für Pädagogik*, 50 (6), 903-925.
- Frey, A., Balzer, L. (2003a): Beurteilungsbogen zu sozialen Kompetenzen und methodischen Kompetenzen - smk99. In: Erpenbeck, J., Rosenstiel, L.v. (Hrsg.): *Handbuch Kompetenzmessung*. Stuttgart: Schaffer-Poeschel, 323-336.
- Frey, A., Balzer, L. (2003b): Soziale und methodische Kompetenzen - der Beurteilungsbogen smk. Ein Messverfahren für die Diagnose von sozialen und methodischen Kompetenzen. In: *Empirische Pädagogik*, 17 (2), 148-175.
- Frey, A., Balzer, L. (2005). Der Beurteilungsbogen smk: Ein Messverfahren für die Diagnose von sozialen und methodischen Fähigkeitskonzepten. In: Frey, A.; Jäger, R.S.; Renold, U. (Hrsg.). *Kompetenzdiagnostik. Theorien und Methoden zur Erfassung und Bewertung von beruflichen Kompetenzen*. Landau: Verlag Empirische Pädagogik.
- Friedrich, J. (1990). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. WV Studium, 28. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Frieling, E., Kauffeld, S., Grote, S., & Bernard, H. (2000). *Flexibilität und Kompetenz*. Münster: Waxmann.
- Funke, J. & Glodowski, A. S. (1990). Planen und Problemlösen: Überlegungen zur neurologischen Diagnostik von Basiskompetenzen beim Planen. *Zeitschrift für Neuropsychologie*, 139-148.
- Gangani, N. T., McLean, G. N., Braden, R. A. (2004). Competency-based human resource development strategy. *Academy of Human Resource Development Annual Conference*. In: *Proceedings*, 2, 1111-1118.
- Gattiker, U. E., Larwood, L. (1988). Predictors for managers' career mobility, success, and satisfaction. *Human Relations*, 41, 569-591.
- Gattiker, U. E., Larwood, L. (1989). Career success, mobility and extrinsic satisfaction of corporate managers. *Social Science Journal*, 26, 75-92.
- Gaugler, E. (1987). Zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen. In: Gaugler, E. (Hrsg.). *Betriebliche Weiterbildung als Führungsaufgabe*, 69-84. Wiesbaden: Gabler.
- Geldermann, B., Günther, D. & Hofmann, H. (2005). *Lernkulturen und strategische Kompetenzentwicklungsprogramme – Ausgewählte Ergebnisse von Unternehmen in den alten Bundesländern*. QUEM-Materialien Nr. 62.
- Geißler, H. (Hrsg.) (2003). *Balanced organization*. Neuwied: Luchterhand.
- Goldberg, L. R. (1981). Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons. *Review of Personality and Social Psychology*, 2, 141-165.
- Goldberg, L. R. (1982). From ace to zombie? Some explorations in the language of personality. In: Spielberger, C. D. & Butcher, J. N. (Hrsg.). *Advances in personality assessment* (1). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": The Big Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216-1229.
- Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48, 26-34.
- Greenhaus, J. H. & Parasuraman, S. (1993). Job performance attributions and career advancement prospects: An examination of gender and race effects. *Organizational Behavior and Human Decision processes*, 55, 273-297.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management journal*, 33, 64-86.
- Greenspan, S. I. & Gransfield, J. M. (1992). Reconsidering the Construct of Mental Retardation: Implications of a Model of Social Competence. *American Journal on Mental Retardation*, 96, 442-553.
- Grob, U. & Maag Merki, K. (2001). *Überfachliche Kompetenzen. Theoretische Grundlegung und empirische Erprobung eines Indikatorensystems*. Bern: Peter Lang.
- Guglielmino, P. J. & Klatt, L. A. (1994). Self-directed learning readiness as a characteristic of the entrepreneur. In: Long, H. b. & Associates (Hrsg.). *New ideas about self-directed learning*. Oklahoma Research Center for Continuing Professional and Higher Education of the University of Oklahoma, 161-173.
- Guilford, J. P. (1964). *Persönlichkeit*. Weinheim: Beltz.
- Guilford, J. P. (1974). *Persönlichkeitspsychologie* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Guilford, J. P. (1975). Factors and factors of personality. *Psychological Bulletin*, 82 (5), 802-814.
- Gunz, H. P., & Heslin, P. A. (2005). Reconceptualizing career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 105-111.
- Guion, R. & Gibson, W. (1988). Personnel selection and placement. *Annual Review of psychology*, 39, 349-374.
- Gutteridge, T. G. (1973). Predicting career success of graduate business school alumni. *Academy of Management Journal*, 16, 129-137.
- Häcker, H. & Stapf, K. H. (Hrsg.) (1998). *Psychologisches Wörterbuch*. (13. Aufl.). Bern: Hans Huber.
- Hacker, W. (1986). *Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- Hacker, W. (1992). *Expertenkönnen: Erkennen und Vermitteln*. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Hacker, W. (1998). *Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. Bern: Hans Huber.
- Hackett, C. T., Betz, N., Doty, M. (1985). The development of a taxonomy of career competence for professional woman. *Sex Roles*, 12, 393-409.
- Headey, B., Wearing, A. (1989). Personality, Life Events and Subjective Wellbeing: towards a dynamic equilibrium model, *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 731-39.

- Hampel, J., Renn, O. (Hrsg.) (2001). *Gentechnik in der Öffentlichkeit. Wahrnehmung und Bewertung einer umstrittenen Technologie*. Studienausgabe. Frankfurt; New York: Campus.
- Harman, H. H. (1967). *Factor Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Harris, M. M., Schaubroeck, J. (1988): A meta – analysis of self supervisor, self peer and peer supervisor ratings. In: *Personal Psychology*, 41, 43-62.
- Hay Group, Towers Perrin, Hewitt Associates Llc, Mercer W. M. Inc. and American Compensation Association (1996). *Raising the Bar: Using Competencies to Enhance Employee Performance*. Scottsdale, Z: American Compensation Association.
- Heyse, V. & Erpenbeck, J. (1997). *Der Sprung über die Kompetenzbarriere: Kommunikation, selbstorganisiertes Lernen, Kompetenzentwicklung von und in Unternehmen*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Heid, H. (2002). *Wirtschaft und Betrieb*. In R. Tippelt (Hrsg.): *Handbuch Bildungsforschung*, 639-650. Opladen: Leske + Budrich.
- Herrmann, T. (1991). The assessment of public and private self-consciousness: A German replication. *European Journal of Social Psychology*, 9, 331-337.
- Heslin, P. (2003). Self- and other-referent criteria of success. *Journal of Career Assessment*, 11, 262-286.
- Höft, S., Schuler, H. (2002). Grundlagen einer persönlichkeitsorientierten Berufseignungsdiagnostik: Verhaltens- und berufsbezogene Aspekte des Fünf-Faktoren-Modells der Persönlichkeit. 6. Arbeitstagung der Fachgruppe für Differentielle Psychologie, Persönlichkeitspsychologie und Psychologische Diagnostik der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, Leipzig.
- Hoffmeyer-Zlotnik, J. H. P, Geis, A. J. (2003). Berufsklassifikation und Messung des Beruflichen Status/Prestige. *ZUMA-Nachrichten*, 52, (27), 125-138.
- Hogan, J. & Roberts, B. W. (1996). Issues and non-issues in the fidelity-Bandwidth trade-off. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 627-637.
- Holst Von, E., Mittelstaedt, H. (1950): Das Reafferenzprinzip. In: *Naturwissenschaften* 37 (20) 464-76, Springer: Berlin/Heidelberg.
- Hossiep, R. (1995). *Zur Bewährung eignungsdiagnostischer Ansätze*. Göttingen: Hogrefe.
- Hossiep, R.; Paschen, M. (1998). *Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)*. Göttingen: Hogrefe.
- Hossiep, R.; Paschen, M. (2003). *BIP. Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung. 2. vollständig überarbeitete Auflage*. Göttingen: Hogrefe.
- Houg, I. M. Eaton, N. K., Dunnette, M. D., Kamp, J. D., McCloy, R. A. (1990). Criterion-related validities of personality constructs and the effect of response distortion on those validities. *Journal of Applied Psychology*, 75, 581-595.
- Howard, A. & Bray, D. W. (1988). *Managerial lives in transition – Advancing age and changing times*. New York: Guilford Press.

- Howard, A. & Bray, D. W. (1994). Predictions of managerial success over time: Lessons from the Management Progress Study. In: Clark M. B. (Eds.), *Measures of leadership*, 113-130. West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Huber, H. D. (2001). Interkontextualität und künstlerische Kompetenz: Eine kritische Auseinandersetzung. In: M. Bühler, A. Koch (Hrsg.). *Kunst und Interkontextualität: Materialien zum Symposium schau-vogel-schau*. Köln.
- Hülshager, U. R., Specht, E., Spinath, F. M. (2006). Validität des BIP und des NEO-PI-R. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50, 135-147.
- Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96, 72-98.
- Hurtz, G. M. & Donovan, J.J. (2000). Personality and job performance. The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85, 869-879.
- Jang, K. L., Livesley, W. J., Vernon, P. A. (1996). Heritability of the Big Five personality dimensions and their facets: A twin study. *Journal of Personality*, 64, 577-591.
- Jasolka, G., Beyer, J. M., Trice, H. B. (1985). Measuring and predicting managerial success. *Journal of Vocational Behavior*, 26, 189-205.
- Jetter, F.; Köcher, W.; Kopp, R. & Skrotzki, R. (Hrsg.) (2000). *Managementkompetenz für Führungskräfte. Das Handbuch zur Personalführung und Personalentwicklung*. Münster.
- Jochmann, W. (2007). Strategisches Kompetenzmanagement. In: Schwuchow, K., Gutmann, J. (Hrsg.). *2007\_Jahrbuch Personalentwicklung*. Wolters Kluwer.
- Johnson, J. A. (1997). Seven social performance scales for the California Psychological Inventory. *Human Performance*, 10, 1-30.
- Jones, C., Bergmann Lichtenstein, B. M. (2000). The „architecture“ of careers: How career competencies reveal firm dominant logic in professional services. In: Peiperl, M. A., Arthur, M. B., Goffee, R. & Morris, T. (Hrsg.). *Career frontiers: New conceptions of working lives*, 153-176. Oxford University Press.
- Joras, M. (2002). *Le Bilan de competences*. Paris, PUF, collection Que sais – je?, 2979.
- Judge, T. A., Locke, E. A. (1993). Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 78, 475-490.
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1994). Political influence behavior and career success. *Journal of Management*, 20, 43-65.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48, 485-519.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The Big Five personality traits and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52, 621-652.
- Kaiser, H. F. & Dickmann, K. (1959). Analytic determination of common factors. *American Psychologist*, 14, 425-439.
- Kalkofen, H. & Faßbender, P. (1983). Gegenstandsbestimmung und theoretische Positionen. In: *FIM-Psychologie-Modellversuch. Studieneinheit*

- Sozialpsychologie. Tübingen: Deutsches Institut für Fernstudien an der Universität.
- Kanning, U. P. (1999). Die Psychologie der Personenbeurteilung. Göttingen: Hogrefe.
- Kanning, U. P.; Holling, H. (2002). Handbuch personaldiagnostischer Instrumente. Göttingen: Hogrefe.
- Kauffeld, S. (2000). Das Kassler-Kompetenz-Raster (KKR) zur Messung der beruflichen Handlungskompetenz. In: E. Frieling, S. Kauffeld, S. Grote & H. Bernard (Hrsg.). Flexibilität und Kompetenz: Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter?, 33-48, 141-160. Münster: Waxmann.
- Kauffeld, S. (2005). Fachliche und überfachliche Weiterbildung: Welche Investitionen zahlen sich für die berufliche Handlungskompetenz aus? In Frey, A., Jäger, R. S. & Renold, U. (Hrsg.), 2005. Kompetenzdiagnostik – Theorien und Methoden zur Erfassung und Bewertung von beruflichen Kompetenzen (Berufspädagogik, Band 5). Landau: Verlag Empirische Pädagogik.
- Kauffeld, S., Grote, S., Frieling, E. (2003). Das Kasseler-Kompetenz-Raster (KKR). In: Erpenbeck, J., Rosenstiel, L. (Hrsg.), Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, 261-282.
- Kaufhold, M. (1996). Kompetenz und Kompetenzerfassung. Wiesbaden: GWV Fachverlage.
- Kilduff, M. & Day, D. V. (1994). Academy of Management journal, 37 (4).
- Klages, L. (1926). Die Bedeutung von C. G. Carus für die Psychologie. In: Die Tat 18, (1), 39-55.
- Klein, W. M. (1997). Objective standars are not enough: Affective, self-evaluative, and behavioral responses to social cognition information. Journal of Personality and Social Psychology, 72, 763-774.
- Kleinbeck, U. (1977). Berufserfolg – Berufszufriedenheit – Berufliche Entwicklung. In Seifert, K.H., Eckhardt, H.-H. & Jaide, W. (Hrsg.). Handbuch der Berufspsychologie. Göttingen: Hogrefe.
- Knasel, E., Meed, J. (1994). Becoming Competent: Effective Learning for Occupational competence. Sheffield: Employment Department.
- Kohn, M. L. (1976). Occupational structure and alienation. American Sociological Review, 82, (1), 111-130.
- Kohn, M. L. (1981). Persönlichkeit, Beruf und soziale Schichtung. Stuttgart: Klett.
- Kohn, M. L. & Schooler, C. (1969). Class, occupation and orientation. American Sociological Review, 34, 658-678.
- Kohn, M. L. & Schooler, C. (1982). Job conditions and personality: A longitudinal assessment of their reciprocal effects. American sociological Review, 87, 1257-1286.
- Kohn, M. L. (1985). Arbeit und Persönlichkeit. Ungelöste Probleme der Forschung. Stuttgart: Klett-Cotty.
- Konrad, K. V., Traub, S. (1999). Selbstgesteuertes Lernen in Theorie und Praxis. München: Oldenbourg-Verlag.

- Korman, A. K., Mahler, S. R., Omran, K. A. (1983). Work ethics and satisfaction, alienation, and other reactions. In: Walsch, W. B., Osipow, S. H. (Hrsg.). *Handbook of vocational psychology*, 2, 181-206.
- Korman, A. K., Wittig-Berman, U., Lang, D., (1981). Career success and personal failure: Alienation in professionals and managers. *Academy of Management Journal*, 24, 342-360.
- Kossek, E. & Ozeki, C. (1988). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83, 139-149.
- Kotter, J. P. (1982). *The general managers*. New York: The Free Press.
- Kultusministerkonferenz [KMK] (1999). *Handreichungen für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule und ihre Abstimmung mit Ausbildungsordnungen des Bundes für anerkannte Ausbildungsberufe*. Bonn, Sekretariat der KMK, Fassung vom 5.2.1999.
- Kuijpers, M. A. C. T., Schyns, B., Scheerens, J. (2006). Career Competencies for Career Success. *The Career Development Quarterly*, 55, 168-178.
- Lang-von Wins, T.; Kaschube, J.; Wittmann, A.; Rosenstiel, L. v. (2003). Test zur beruflichen Orientierung und Planung (TOP). In: Erpenbeck, J., Rosenstiel, L. v. (2003). *Handbuch Kompetenzmessung*, 31-41. Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- Lang-von Wins, T. (2003). Die Kompetenzhaltigkeit von Methoden moderner psychologischer Diagnostik-, Personalauswahl- und Arbeitsanalyseverfahren sowie aktueller Management-Diagnostik-Ansätze. In: Erpenbeck, J., Rosenstiel, L. v. (Hrsg.): *Handbuch Kompetenzmessung – Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart, S. 585 – 613.
- Lang-von Wins, T. (2007). Die Kompetenzhaltigkeit von Methoden moderner psychologischer Diagnostik-, Personalauswahl- und Analyseverfahren sowie aktueller Management-Diagnostik-Ansätze. In J. Erpenbeck & L. von Rosenstiel (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung* (S.758-792). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Lawler, E. (1993). From job-based to competence-based organizations. *Journal of organizational behaviour*, 15 (1), 3-15.
- Levy-Leboyer, C. (1996). *La Gestion des competences*. Les Editions d'Organisation.
- Liebert, R. M. & Liebert, L. L. (1998). *Personality: Strategies and issues* (8th ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In: Dunnette MD (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297-1343. Chicago: Rand McNally.
- London, M., & Stumpf, S.A. (1982). *Managing careers*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Lounsbury, J. W., Loveland, J. M., Sundstrom, E., Gibson, L. W., Drost, A. W., Hamrick, F. (2003). An investigation of personality traits in relation to career satisfaction. *Journal of Career Assessment* 11, 287-307.

- Lucia, A. D., Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in an Organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioural-event interviews. *Psychological Science*, 9 (5), 331-339.
- McCrae, R. R. & Costa, P. T. Jr. (1983). Joint factors in self-reports and ratings: Neuroticism, Extraversion, and Openness to experience. *Personality and Individual Differences*, 4, 245-255.
- McCrae, R. R. & Costa, P. T. Jr. (1985). Updating Norman's "Adequate Taxonomy": Intelligence and personality dimensions in natural language and in questionnaires. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 710-721.
- McCrae, R. R. & Costa, P. T. (1990). *Personality in adulthood*. New York: The Guildford Press.
- McCrae, R. R. & Costa, P. T. Jr. (1991). Adding Liebe und Arbeit: The full five-factor model and well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17 (2), 227-232.
- McCrae, R. R. & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60, 175-516.
- McCrae, R. R. & Costa, P. T. Jr. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52, 175-215.
- McKinsey & Company (2006): *Global Survey of Business Executives*. The McKinsey Quarterly, 03/2006.
- Maag Merki, K.; Grob, U. (2005). Überfachliche Kompetenzen: Zur Validierung eines Indikatorensystems. In: Frey, A.; Jäger, R. S.; Renold, U. (Hrsg.). *Kompetenzdiagnostik. Theorien und Methoden zur Erfassung und Bewertung von beruflichen Kompetenzen*. Landau: Verlag Empirische Pädagogik.
- Mabe, P. A.; West, S. G. (1982): Validity of self evaluation of ability: Review and Meta – analysis. *Journal of Applied Psychology*, 67, 280-296.
- managerSeminare (2007). *Zwischen Anspruch und Akzeptanz*. 109, 88-95.
- Mandl, H. (1997). Eröffnungsvortrag Wissen und Handeln. Eine theoretische Standortbestimmung. In: Mandl, H. (Hrsg.) (1996). *Bericht über den 40. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in München*, 3-13. Göttingen: Hogrefe.
- Mayer, K. U. (1979). Berufliche Tätigkeit, berufliche Stellung und beruflicher Status – empirische Vergleiche zum Klassifikationsproblem. In: Pappi, F. U. (Hrsg.), *Sozialstrukturanalysen mit Umfragedaten*, 124-167. Königstein: Athenäum.
- Meier, H. (2001). *Personalentwicklung. Konzept, Leitfaden und Checklisten für Klein- und Mittelbetriebe*. Wiesbaden: Gabler.
- Meissner, M. (1971). The long arm of the job: a study of work and leisure. In: *Industrial Relations*, 10, 239-260.

- Melamed, T. (1995). Career success: The moderating effect of gender. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 35-60.
- Melamed, T. (1996). Career success: An assessment of a gender-specific model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 217-242.
- Mind 02 (2001). *Mind – Studie. Mittelstand in Deutschland*. Köln: Gruner + Jahr.
- Miller, G. A., Galanter, E. & Pribram, K. H. (1973). *Strategien des Handelns. Pläne und Strukturen des Verhaltens*. Stuttgart: Klett-Kotta.
- Mischel, W. (1968). *Personality and assessment*. New York: Wiley.
- Moser, Klaus (1999): *Selbstbeurteilung beruflicher Leistung: Überblick und offene Fragen*. *Psychologische Rundschau*, 50, (1), 14-25.
- Mount, M. K. & Barrick, M. R. (1995). The big five personality dimensions: Implications for research and practice in human resources management, 13, 153-200. Greenwich, CT: JAI Press.
- Naquin, S. S. & Wilson, J. (2002). Creating competency standards, assessments and certification. *Advances in Developing Human Resources*, 4 (2), 180-187.
- Necowitz, L. B., Rosnowski, M. (1994). Negative affectivity and job satisfaction: cognitive processes underlying the relationship and effects on employee behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 45, 270-294.
- Netter, P., Hennig, J. (2005). Biologische Persönlichkeitstheorien. In: Weber, H., Rammsayer, Th. (Hrsg.). *Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und Differentiellen Psychologie*, Bd.2. 71 ff. Göttingen: Hogrefe
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective Career Success: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 58, 367-408.
- North, K. & Reinhardt, K. (2003). Transparency and transfer of individual competencies – concept of integrative competence management. *Journal of Universal Computer Science*, 9, (12), 1372-1380.
- OECD (2001). *Lernen für das Leben – Erste Ergebnisse der internationalen Schulungsstudie – PISA 2000*. Paris: OECD Publications.
- Ones, D. S., Viswesvaran, C. & Schmidt, F. L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 679 – 703.
- Oser, F. (1997). Standards in der Lehrerbildung. *Beiträge zur Lehrerbildung*, (2), 210-228.
- Ostendorf, F. & Angleitner, A. (2001). NEO-Persönlichkeitsinventar nach Costa und McCrae, revidierte Form (NEO-PI-R). Göttingen.
- Ostendorf, F. & Angleitner, A. (2004a). A comparison of different instruments proposed to measure the big five. *European Review of Applied Psychology*, 44 (1), 45-53.
- Ostendorf, F. & Angleitner, A. (2004b). The five-factor taxonomy: robust dimensions of personality description. *Psychologica Belgica*, 34 (4), 175-194.
- Patrick, John (1992). *Training: Research and Practice*. London.

- Patterson, M. G., West, M. (1998). Human resource management practices, employee attitudes and company performance. In: proceedings of the 1th Work Psychology Conference. Sheffield.
- Paunonen, S. V., Ashton, M. C. (2001). Big Five factors and facets and the prediction of behavior. *Journal of personality and Social psychology*, 81, 524-539.
- Peluchette, J. V. E. (1993). Subjective career success: The influence of individual difference, family, and organizational variables. *Journal of Vocational Behavior*, 43, 2, 198-208.
- Pfeffer, J. Ross, J. (1982). The effects of marriage and a working wife on occupational and wage attainment. *Administrative Science Quarterly*, 27, 66-80.
- Plath, H. E. (2000b). Veränderungen der Arbeit, ... In: *Mitteilungen aus Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 33 (4), 583-593.
- Pietrzyk, U. (2002). *Brüche in der Berufsbiografie - Chancen und Risiken für die Entwicklung beruflicher Kompetenz*. Hamburg: Dr. Kovac.
- Pulver, A.; Allik, J.; Pulkkinen, L.; & Hamalainen, M. (1995). A Big Five personality inventory in two nonIndo-European languages. *European Journal of Personality*, 9, 109-124.
- Quaas, W., & Schmicker, S. (2000). Vom spezialisierten Fachkönnen zur komplexen und dynamischen beruflichen Kompetenz für Arbeitssituationen im Wandel. In: Pahl, J.-P., Rauner, F. & Spöttl, G. (Hrsg.). *Berufliches Arbeitsprozesswissen*, 301-312. Baden-Baden: Nomos-Verlagsgesellschaft.
- QUEM-BULLETIN (2001), (3). Hrsg.: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V., Berlin.
- Randall, R.; Ferguson, E. & Patterson, F. (2000). Self-assessment accuracy and assessment centre decisions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 443-459.
- Richter, F. (2000a). Methodik der Querschnittsuntersuchung. In: Bergmann, B., Fritsch, A., Göpfert, P., Richter, F., Wardanjan, B. & Wilczek, S. (Hrsg.). *Kompetenzentwicklung und Berufsarbeit*, 55-133. Berlin: Waxmann.
- Richter, F. (2000b). Zwei Analyseverfahren zur branchen- und berufsübergreifenden Erfassung beruflicher Kompetenzen. *Forschungsberichte des Instituts Allgemeine Psychologie, Biopsychologie und Methoden der Psychologie der TU Dresden*: Technische Universität.
- Richter, F. (2005). *Lernförderlichkeit der Arbeitssituation und Entwicklung beruflicher Handlungskompetenz*. Hamburg: Kovac.
- Ritter, J. & Gründer, K. (Hrsg.) (1976). *Kompetenz*. In: *Historisches Wörterbuch der Philosophie*. Darmstadt.
- Roe, R.A. (2002) Competenties – een sleutel tot integratie in theorie en praktijk van de A&O psychologie. *Gedrag en Organisatie*, 15 (4), 203-221.
- Rosenstiel, L. v. (2001). Lernkultur Kompetenzentwicklung als Herausforderung für die Wissenschaft. In: *Arbeiten und Lernen. Lernkultur Kompetenzentwicklung und innovative Arbeitsgestaltung*. QUEM-report, 68,27-38.

- Rosenstiel, L. v.; Pieler, D.; Glas, P. (Hrsg.) (2004). Strategisches Kompetenzmanagement. von der Strategie zur Kompetenzentwicklung in der Praxis. Wiesbaden: Gabler.
- Roth, H. (Hrsg.) (1971). Entwicklung und Erziehung: Grundlagen einer Entwicklungspädagogik. Hannover: Schroedel.
- Rotter, J. B. (1954). Social learning and clinical psychology. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs* (80).
- Rotter, J. B. & Hochreich, D. J. (1979). Persönlichkeit: Theorien, Messung, Forschung. Berlin: Springer.
- Rychen, D. S., Salganik, L. H. (eds.): 2001. Defining and Selecting KeyCompetencies. Göttingen: Hogrefe & Huber.
- Rychen, D. S., Salganik, L. H. (eds.): 2003. Key Competencies for a Successful Life and Well-Functioning Society. Göttingen: Hogrefe & Huber.
- Salgado, J. F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European community. *Journal of Applied Psychology*, 82, 30-43.
- Salgado, J. F. (1998). Big five personality dimensions and job performance in army and civil occupations: A European perspective. *Human Performance*, 11, 271-288.
- Sarges, W. (2000). Diagnose von Managementpotenzial für eine sich immer schneller und unvorhersehbarer ändernde Wirtschaftswelt. In: von Rosenstiel, L. & Lang von Wins, T. (Hrsg.). *Perspektiven der Potentialbeurteilung*, 107-128. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Sarges, W., Wottawa, H. (Hrsg.) (2005). Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren. München.
- Sauter, W. (1994). Vom vorgesetzten zum Coach der Mitarbeiter. Weinheim: Deutscher Studienverlag.
- Sattelberger, T. (1999). Wissenskapitalisten oder Söldner? Personalarbeit in Unternehmensnetzwerken des 21. Jahrhunderts. Wiesbaden: Gabler.
- Savickas, M. L. (2003). Advancing the career counseling profession: Objectives and strategies for the next decade. *The Career Development quarterly*, 52, 87-96.
- Schallberger, U. (1999). Berufliche Tätigkeit als „Determinante“ individueller Differenzen. In: M. Amelang (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie: Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung*, Band 3, S. 407-454. Göttingen: Hogrefe.
- Schaper, N. (2003). Arbeitsproben und situative Fragen zur Messung arbeitsplatzbezogener Kompetenzen. In: Erpenbeck, J., Rosenstiel, L. (Hrsg.): *Handbuch Kompetenzmessung*. Stuttgart: Schaffer-Poeschel, 185-199.
- Scharnhorst, A. & Ebeling, W. (2006). Metakompetenzen und Kompetenzentwicklung in Evolutions- und Selbstorganisationsmodellen. Die unumgänglichen theoretischen Voraussetzungen. *QUEM-report*, 95, I.
- Scherm, Martin (Hrsg.) (2005). 360-Grad-Beurteilungen. Göttingen: Hogrefe.

- Schmiel, M. (1998). Schlüsselqualifikationen als Lernziele in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. In: Rosa, S.; Scharf, D. & Sommer, K.H. (Hrsg.). *Fachübergreifende Qualifikationen und betriebliche Aus- und Weiterbildung. Stuttgarter Beiträge zur Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 5, 51-80. Esslingen: Deugro.
- 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.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (2000). Messbare Personenmerkmale: Stabilität, Variabilität und Validität zur Vorhersage zukünftiger Berufsleistung und berufsbezogenen Lernens. In M. Kleinmann & B. Strauss (Hrsg.), *Potentialfeststellung und Potentialentwicklung* (2. Aufl., S. 15-43). Göttingen: Hogrefe.
- Schmit, M. J., Ryan, A. M., Stierwalt, S. L. & Powell, A. B. (1995). Frame-of-reference effects on personality scale scores and criterion-related validity. *Journal of applied Psychology*, 80, 607-620.
- Schmitt, N., Gooding, R. Z., Noe, R. A. & Kirsch, M. (1984). Metaanalyses of validity studies published between 1964 and 1982 and the investigation of study characteristics. *Personnel Psychology*, 37, 407-422.
- Schneer, J. A., & Reitman, F. (1993). Effects of alternate family structures on managerial career paths. *Academy of Management Journal*, 36, 830-843.
- Schneer, J. A. & Reitman, F. (1995). The impact of gender as managerial careers unfold. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 290-315.
- Schneewind, K. A. & Graf, J. (1998). *16-Persönlichkeits-Faktoren-Test. Revidierte Fassung (16-PF-R)*. Bern.
- Schönflug, W. (1987). Beanspruchung und Belastung bei der Arbeit. In U. Kleinbeck & J. Rutenfranz (Hrsg.). *Enzyklopädie der Psychologie: Themenbereich D Praxisgebiete, Serie III Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie, Band 1 Arbeitspsychologie*, 130-184. Göttingen: Hogrefe.
- Schooler, C., Schoenbach, C. (1994). Social class, occupational status, occupational self-direction, and job income: A cross-national examination. *Sociological Forum*, 9, 431-458.
- Schuler, H. & Marcus, W. (2001). Biographieorientierte Verfahren der Personalauswahl. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie*, 175-239. Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (Hrsg.) (2001). *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H., Barthelme, D. (1995). Soziale Kompetenz als berufliche Anforderung. In B. Seyfried (Hrsg.), *Stolperstein Sozialkompetenz: Was macht es so schwierig, sie zu erfassen, zu fördern und zu beurteilen*, 77-116. Bielefeld: Bertelsmann.
- Schuler, H.; Funke, U.; Moser, K.; Donat, M. (1995). *Personalauswahl in Forschung und Entwicklung. Eignung und Leistung von Wissenschaftlern und Ingenieuren*. Göttingen: Hogrefe.

- Schwarzer, R. (1994). Optimistische Kompetenzerwartung: Erfassung einer personellen Bewältigungsressource. *Diagnostica*, 40 (2), 105-123.
- Schwertfeger, B. (1998). Karrierefälle Psychotest. *Bizz. Das Wirtschaftsmagazin von Capital*, 1, 124-128.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84, 41-427.
- Seibert, S. E., & Kraimer, M. L. (2001). The Five-Factor Model of Personality and Career Success. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 1-21.
- Skinner, B. F. (1972). *Futurum II*. Reinbek: Rowohlt.
- Sonntag, K.-H. & Schaper, N. (1992). Förderung beruflicher Handlungskompetenz. In K.-H. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen*, 187-210. Göttingen: Hogrefe.
- Sonntag, K.-H. (1996). *Lernen im Unternehmen – Effiziente Organisation durch Lernkultur*. München.
- Sonntag, K.-H. & Schaper, N. (1999). Förderung beruflicher Handlungskompetenzen. In: K.H. Sonntag (Hrsg), *Personalentwicklung in Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at Work: A Model for Superior Performance* (New York: Wiley).
- Stückmann, G. (1968). *Der Berufserfolg als Motivationsphänomen*. Berlin: Duncker & Humboldt.
- Stark, S. (1959). Research criteria of executive success. *The Journal of Business*, 1, 1-14.
- Stasz, C. (1997). Do employers need the skills they want? Evidence from technical work. *Journal of Education and work*, 10, (3), 205-233.
- Staudt, E. (1971). *Kompetenz und Innovation. Eine Bestandsaufnahme jenseits von Personalentwicklung und Wissensmanagement*. Institut für angewandte Innovationsforschung. Bochum.
- Staudt, E., Kailer, N., Kriegesmann, B., Meier, A. J., Stephan, H., & Ziegler, A. (1997). *Kompetenz und Innovation – eine Bestandsaufnahme jenseits von Personalentwicklung und Wissensmanagement*. Bochum: IAI Institut für angewandte Innovationsforschung.
- Staudt, E. (2002). *Kompetenzentwicklung und Innovation: Die Rolle der Kompetenz bei Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklung*. Waxmann.
- Stief, M. (2001). *Selbstwirksamkeitserwartungen, Ziele und Berufserfolg: Eine Längsschnittstudie*. Aachen: Shaker.
- Stott, M.B. (1950). What is occupational success? *Occupational Psychology*, 24, 105-112.
- Straka, G. A. (2004). Measurement and evaluation of competence. In: 3<sup>rd</sup> European Research Report: Vocational Education and Training. Tessaloniki: CDEDFOP
- Suls, J., Green, P, Hills, S. (1998). Emotional reactivity to everyday problems, affective inertia, and neuroticism. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 127-136.
- Swinyard, A. W., Bond, F. A. (1980). Who gets promoted? *Harvard Business Review*, (9-10), 6-18.
- Tatsuoka, M. (1971). *Multivariate Analysis*. Illinois: J. Wiley and Sons Inc.

- Tett, R. P., Jackson, D. N. & Rothenstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44, 703-742.
- Tharenou, P., Latimer, S., & Conroy, D. (1994). How do you make it to the top? An examination of influences on women's and men's managerial advancement. *Academy of Management Journal*, 37, 899-931.
- Tharenou, P. (1997). Managerial career advancement. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 39-93.
- Tharenou, P. (1999). Is there a link between family structures and women's and men's managerial career advancement? *Journal of Organizational Behavior*, 20, 837-863.
- Thorndike, E. L. (1920). A constant error in psychological rating. *Journal of Applied Psychology*, 4, 25-29.
- Thorndike, E. L. (1934). Prediction of vocational success. New York, NY: The Commonwealth Fund.
- Thornton, G. C. (1968). The relationship between supervisory- and self-appraisal of executive performance. *Personnel Psychology*, 33, 263-271.
- Tokar, D.M., Subich, L. M. (1997). Relative contributions of congruence and personality dimensions to job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 482-491.
- Tokar, D. M., Fischer, A. R., & Subich, L. M. (1998). Personality and vocational behavior: A selective review of the literature, 1993-1997. *Journal of Vocational Behavior*, 53, 115-153.
- Tough, A. (1971). The adults learning projects: A fresh approach to theory and practice in adult learning. Toronto: Ontario Institute for Studies in Education.
- Tough, A. (1980). Die Förderung selbstständigen individuellen Lernens. In H. Thomas (Hrsg.). *Lernen im Erwachsenenalter*, 108-136. Frankfurt: Diesterweg.
- Tremblay, M. & Sire, B. (1999). Rémuner les compétences plutôt l'activité?. *Revue Française de Gestion*, special issue. Le retour au travail, 126, 129-139.
- Tupes, E. C., & Christal, R. E. (1958). Stability of personality trait rating factors obtained under diverse conditions. USAFWADC technical note, No. 58-61.
- Tupes, E. C., & Christal, R. E. (1961). Recurrent personality factors based on trait ratings. USAF ASD Tech. Rep. No. 61-97, Lackland Airforce Base, TX: U. S. Air Force.
- Turban, D. B. & Dougherty, T. W. (1994). Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success. *Academy of Management Journal*, 37, 688-702.
- Uhlemann, K. (1997). Fragebogen „Vorgehen in Problemlösesituationen“. In *Projekt: Individuelle Kompetenzentwicklung durch Lernen im Prozess der Arbeit*, ausgewählte Zwischenergebnisse. Dresden: Technische Universität, Institut für Allgemeine Psychologie und Methoden der Psychologie, III, 80-96.
- Ulich, E. (1998). *Arbeitspsychologie*. Zürich, 4. Auflage.
- Ulrich, D. O. and Lake, D. (1990). *Organizational capability: Competing from inside out*. Canada: John Wiley & Sons.
- Volpert, W. (1987). Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. In: Kleinbeck, U. & Rutenfranz, J. (Hrsg.). *Arbeitspsychologie*, 1-42. Göttingen: Hogrefe.

- Vonken, M. (2005). *Handlung und Kompetenz. Theoretische Perspektiven für die Erwachsenen- und Berufspädagogik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Voß, G. (1998). Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 31, 3, 473-487.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82, 247-252.
- Wardanjan, B. (1997). Die Erfassung der Kompetenz bei der Beschreibung des Zusammenhangs zwischen Lernen und Arbeiten in der Arbeit und Kompetenzentwicklung - Ergebnisse einer Pilotstudie. In *Projekt: Individuelle Kompetenzentwicklung durch Lernen im Prozess der Arbeit, Ausgewählte Zwischenergebnisse*. Dresden: Technische Universität, Institut für Allgemeine Psychologie, Biopsychologie und Methoden der Psychologie, Teil IV, 24-62.
- Warr, P. B. (1994). Age and Employment. In: H.C. Triandis, M.D. Dunette, L.M. Hough (Hrsg.). *Handbook of Industrial and Organisational Psychology*, 4, 485-550. Palo Alto: Consulting Psychology Press.
- Watson, D. & Clark, L. A. (1997). Extraversion and its positive emotional core. In Hogan, R., Johnason, J. & Briggs, S. (Hrsg.), *Handbook of personality psychology*, 767-793. San Diego: Academic Press.
- Watson, D., Slack, A. K. (1993). General factors of affective temperament and their relation to job satisfaction over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 181-202.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. L., Graf, I. K. (1999). The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 577-595.
- Watson, J. B. (1914). *Behavior*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Watson, J. B. (1968). *Behaviorismus*. Köln: Kiepenheuer und Witsch.
- Weinert, F.E. (2001). Concept of competence: A conceptual clarification. In: D. S. Rychen & L.H. Salganik (Eds.). *Defining and selecting key competencies*, 45-65. Bern: Hogrefe & Hogrefe Publishers.
- Weinert, F. E. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie*. Weilheim: Beltz.
- Weitz, J. (1952). A neglected concept in the study of job satisfaction. *Personnel psychology*, 5, 201-205.
- Wheeler, L., Koestner, R. & Dringer, R. E. (1982). Related attributes in the choice of comparison others: It's there, but it isn't all there is. *Journal of Experimental Social psychology*, 18, 489-500.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological Review*, 66, 297-333.
- Whitely, W., Dougherty, T. W., & Dreher, G. F. (1991). The relationship of career mentoring and socioeconomic origin to managers' and professionals' early career progress. *Academy of Management Journal*, 34, (2), 331-351.

- Wieland, R. & Baggen, R. (1999). Bewertung und Gestaltung der Arbeit auf der Grundlage psychophysiologischer Beanspruchungsanalysen. *Wuppertaler Psychologische Berichte*, 1, 2-19.
- Wieland-Eckelmann, R. & Bösel, R. (1987). Konstruktion eines Verfahrens zur Erfassung dispositionaler Angstbewältigungsstile im Leistungsbereich. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 8, 39-56.
- Wieland, R., Brodersen, S. (2005). Schlüsselkompetenzen – der Schlüssel zu Unternehmenserfolg. Entwicklung und Erprobung eines Instruments. In: Sonntag, Kh. (Hrsg.). *Personalmanagement und Arbeitsgestaltung. Träger von Innovation, Gesundheit und Leistung. Tagungsband: 51. Frühjahrstagung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft, Heidelberg, 2005.*
- Wieland, R., Scherrer, K. (Hrsg.) (2001). *Arbeitswelten von morgen.* Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Wieland, R., Grüne, Schmitz & Roth (2001). *Zeitarbeit optimal gestalten. Spezifische psychische Belastungen bei Leiharbeit.* Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Wieland, R. (2002). *Instrumente zur Personalauswahl und –entwicklung im Call Center.* Verwaltungs-Berufsgenossenschaft Hamburg.
- Wieland, R. (2003). *Das Konzept vollständiger Tätigkeiten und arbeitspsychologische Prinzipien der Aufgabengestaltung.* Wuppertal: Handout.
- Wieland, R. (2004). *Arbeitsgestaltung, Selbstregulationskompetenz und berufliche Kompetenzentwicklung.* In: B. Wiese (Hrsg). *Individuelle Steuerung beruflicher Entwicklung. Kernkompetenzen in der modernen Arbeitswelt.* Frankfurt am Main: Campus.
- Wiese, S. (Hrsg.) (2004). *Individuelle Steuerung beruflicher Entwicklung. Kernkompetenzen in der modernen Arbeitswelt.* Frankfurt: Campus.
- Wills, T. A. (1981). Downward comparison principles in social psychology. *Psychological Bulletin*, 90, 245-271.
- Winterton, J. Parker, M., McCracken, M., Dodds, M and Henderson, I. (2000). *Future Skill Needs of Managers. Research Report, 182.* Sheffield: Department for Education and Employment.
- Winterton, J. & Winterton, R. (2002). *Implementing management standards in the UK, Academy of Human Resource Development Annual Convergence, Honolulu.* In: *Proceedings*, 2, 974-981.
- Wirtschaftslexikon (2009). *Wirtschaftslexikon24.net.*
- Wottawa, H. (1996). GMP verzichtet auf die weitere Verwendung der „Wissenschaftlichen Gütekriterien“ des Auswahl- und Entwicklungssystems DNLA. *Report Psychologie*, 21, 682-683.
- Wottawa, H. (2004). *Expertise im Kompetenzmanagement.* In: Von Rosenstiel, L.; Pieler, D.; Glas, P. (Hrsg.). *Strategisches Kompetenzmanagement. von der Strategie zur Kompetenzentwicklung in der Praxis.* Wiesbaden: Gabler.
- Yammarino, F. J. & Atwater, L. E., 1997. Do managers see themselves as others see them? Implications of self-other rating agreement for human resources management. *Organizational Dynamics* 25, 35-44.

Zemke, R. (1982). Job competencies: Can they help you define better training. *Training*, 19, (5), 28-31.

# ANHANG

## Anhang A: Tabellen

Tabelle A. Liste der Variablennamen

<b>I-BeKo:</b>	Instrument zur Erfassung der Beruflichen Kompetenz
Dimensionen:	
MK	Methodenkompetenz
HK	Handlungskompetenz
PK	Personale Kompetenz
SK	Soziale Kompetenz
KK	Kommunikative Kompetenz
Skalen:	
An	Analysefähigkeit
Str	Strategische Kompetenz
Du	Durchsetzungsstärke
Arb	Arbeitstechniken
Gew	Gewissenhaftigkeit
Emo	Emotionale Stabilität
Sel	Selbstwirksamkeit
Sen	Sensitivität
Te	Teamorientierung
Of	Offenheit
Kon	Kontaktfreude
Kom	Kommunikationsfähigkeit
Konf	Konfliktfähigkeit
<b>NEO-FFI:</b>	NEO Fünf-Faktoren-Inventar
Dimensionen:	
N	Neurotizismus
E	Extraversion
O	Offenheit für Erfahrung
V	Verträglichkeit
G	Gewissenhaftigkeit
<b>Subjektive Kompetenz:</b>	Kompetenz-Selbsteinschätzung der Probanden
S-An	Analysefähigkeit
S-Str	Strategische Kompetenz
S-Du	Durchsetzungsstärke
S-Arb	Arbeitstechniken
S-Gew	Gewissenhaftigkeit
S-Emo	Emotionale Stabilität
S-Sel	Selbstwirksamkeit
S-Sen	Sensitivität
S-Te	Teamorientierung
S-Of	Offenheit
S-Kon	Kontaktfreude
S-Kom	Kommunikationsfähigkeit
S-Konf	Konfliktfähigkeit
<b>Faktoren des Berufserfolgs</b>	
Brutto	Bruttoeinkommen
BSt	Berufsstatus
SWB	Subjektiv wahrgenommener Berufserfolg
ZS	Zufriedenheit mit der Stelle
ZU	Zufriedenheit mit dem Umfeld
ZK	Zufriedenheit mit der Karriere
ZE	Zufriedenheit mit dem Entgelt

## Faktorenstrukturen I-BeKo

**Tabelle B. Rotierte Komponentenmatrix: „Methodenkompetenz“**

Meine Tätigkeit erfordert...	Komponente:	1	2
<b>Methodenkompetenz</b>			
<u>Analysefähigkeit</u>			
mich mit neuen Arbeitstechniken vertraut zu machen.		.528	
mich von mehreren Seiten über einen Sachverhalt aufzuklären.		.660	
vielfältige Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten.		.651	
Probleme mit Bedacht zu durchdenken.		.552	
mir bei komplexen Sachverhalten eine gute Übersicht zu verschaffen.		.791	
komplexe Zusammenhänge zu erkennen und zu verstehen.		.807	
Probleme aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten.		.728	
<u>Strategische Kompetenz</u>			
verschiedene Möglichkeiten zur Bewältigung meiner Arbeit zur Hand zu haben.			.615
Optimierungsmöglichkeiten meiner Aufgaben zu entwickeln.			.713
Zusammenhänge zwischen Aufgaben oder Problemsituationen zu erkennen.	.446	.537	
meinen Aufgaben Prioritäten zuzuweisen.		.576	
meine Arbeit zu reflektieren, insbesondere ob ich etwas hätte optimieren können.		.831	
die Verteilung meiner Arbeit gezielt zu planen.		.880	

**Tabelle B1. Eigenwerte, Varianzaufklärung „Methodenkompetenz“**

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
	Gesamt	% der Varianz	kumulierte %	Gesamt	% Varianz	kumulierte %
1	5.573	42.870	42.870	3.708	28.522	28.522
2	1.534	11.798	54.668	3.399	26.146	54.668

**Tabelle C. Rotierte Komponentenmatrix: „Handlungskompetenz“**

Meine Tätigkeit erfordert...	Komponente:	1	2	1	2
<b>Handlungskompetenz</b>					
<u>Durchsetzungsstärke</u>					
etwas ganz Neues oder etwas anderes zu tun.		.515			
überzeugend argumentieren zu können.		.742			
offen für meine Meinung einzustehen.		.652			
meine Ansichten auch bei Widerständen mit Nachdruck zu vertreten.		.891			
meine Entscheidungen auch zu vertreten.		.656			
meine Vorstellungen auch gegen Widerstände durchzusetzen.		.803			
<u>Arbeitstechniken</u>					
Arbeitsabläufe neu zu überdenken und neu zu strukturieren			.452		
Handlungsspielräume zu erkennen und zu nutzen			.515		
Entscheidungen rasch zu treffen, sofern erforderlich			.716		
meinen Arbeitsablauf eigenständig zu planen.			.673		
einzelne Arbeitsschritte selbst zu planen und zu verantworten.			.721		
Probleme rasch zu erkennen und zu reagieren.			.740		

## Anhang

**Tabelle C1. Eigenwerte, Varianzaufklärung „Handlungskompetenz“**

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
	Gesamt	% der Varianz	kumulierte %	Gesamt	% Varianz	kumulierte %
1	4.119	34.327	34.327	3.449	28.741	28.741
2	2.066	17.217	51.544	2.736	22.803	51.544

**Tabelle D. Rotierte Komponentenmatrix: „Kommunikative Kompetenz“**

Meine Tätigkeit erfordert...	Komponente:		1	2
<b>Kommunikative Kompetenz</b>				
<u>Kommunikationsfähigkeit</u>				
Ansprechen freundlich und positiv zu formulieren.			.488	
auf die Vorstellungen anderer einzugehen.			.753	
auf Körpersprache zu achten.			.569	.404
Mimik und Gestik im Umgang mit anderen einzusetzen			.733	
auf die Wirkung meiner Körpersprache zu achten.			.704	
das richtige Gesprächsthema zu finden.			.677	
schnell Kontakte zu knüpfen.			.663	
mit Mitarbeitern oder Kunden Gespräche zu führen.			.681	
ein Gespräch angemessen zu beginnen.			.787	
gezielt auf Bedürfnisse anderer einzugehen.			.604	
die Gesprächsatmosphäre zu deuten.			.824	
<b>Im Allgemeinen...</b>				
<b>Kommunikative Kompetenz</b>				
<u>Konfliktfähigkeit</u>				
kann ich im Konfliktfall gut vermitteln.			.430	.601
sage ich, wenn mich etwas stört.				.846
kann ich Kritik leicht äußern.				.860
die Fähigkeit mit Konflikten umgehen zu können.			.488	.588

**Tabelle D1. Eigenwerte, Varianzaufklärung „Kommunikative Kompetenz“**

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
	Gesamt	% der Varianz	kumulierte %	Gesamt	% Varianz	kumulierte %
1	6.933	46.223	46.223	5.759	38.396	38.396
2	1.723	11.484	57.707	2.897	19.311	57.707

## Anhang

**Tabelle E. Rotierte Komponentenmatrix: Personale Kompetenz**

Im Allgemeinen...	Komponente:	1	2	3
<b>Personale Kompetenz</b>				
<u>Gewissenhaftigkeit</u>				
teile ich mir meine Zeit sorgfältig ein		.603		
verschiebe ich Arbeiten nicht unnötig.		.445		
bin ich zielorientiert und verzettle mich nicht.		.701		
genieße ich den Ruf, tüchtig zu sein.		.497		.435
bin ich ein sorgfältiger Mensch.		.804		
kann ich mich lange und andauernd auf ein und dieselbe Tätigkeit konzentrieren.		.683		
<u>Emotionale Stabilität</u>				
stehe ich auch nach einem Misserfolg zu meiner Entscheidung.			.650	
brauche ich keine Anerkennung für meine Leistungen.			.562	
bin ich flexibel, sollte sich der Schwerpunkt meiner Arbeitstätigkeit verändern.			.619	
verarbeite ich einen Misserfolg gut.			.705	
reagiere ich auch unter Druck nicht gereizt.			.419	
gebe ich nicht schnell auf.			.476	
<u>Selbstwirksamkeit</u>				
stelle ich mich Problemen.				.725
bestehe ich auf einer Vereinbarung konkreter Ziele.		.448		.476
suche ich mir anspruchsvolle Aufgaben.				.839

**Tabelle E1. Eigenwerte, Varianzaufklärung „Personale Kompetenz“**

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
	Gesamt	% der Varianz	kumulierte %	Gesamt	% Varianz	kumulierte %
1	3.818	25.452	25.452	2.857	19.045	19.045
2	1.837	12.244	37.696	2.206	14.704	33.749
3	1.460	9.731	47.428	2.052	13.679	47.428

## Anhang

**Tabelle F. Rotierte Komponentenmatrix: Soziale Kompetenz**

Im allgemeinen...	Komponente:	1	2	3	4
<b>Soziale Kompetenz</b>					
<u>Sensitivität</u>					
habe ich ein gutes Verhältnis zu Mitarbeitern und Kollegen.		.434			
erkenne ich die Stimmungen von Anderen.		.783			
gehe ich rücksichtsvoll mit meinem Gegenüber um.		.697			
interpretiere ich die Gefühle Anderer richtig.		.743			
kann ich mich auf andere Menschen einstellen.		.663			
treffe ich den richtigen Ton.		.529		.476	
bin ich sensibel für Veränderungen der Gesprächsatmosphäre.		.690			
<u>Offenheit für Unterstützung</u>					
kann ich leicht fremde Hilfe annehmen			.865		
kann ich leicht um fremde Hilfe bitten			.856		
möchte ich gerne die Unterstützung Anderer.			.689		
kann ich meine Gefühlslage gut zum Ausdruck bringen.	.436	.437		.414	
<u>Kontaktfreude</u>					
handle ich gerne unterstützend.				.487	
bin ich gesellig				.708	
bin ich kontaktfreudig.				.805	
Meine Tätigkeit erfordert...	Komponente:	1	2	3	4
<b>Soziale Kompetenz</b>					
<u>Teamorientierung</u>					
Anderen zuhören zu können.					.618
Probleme gemeinsam mit Anderen zu lösen.					.620
Verantwortung mit Kollegen zu teilen.					.606
mich und meine Sichtweisen aktiv in ein Team einzubringen.					.718
mich mit Kollegen abzustimmen.					.726
Mitarbeitern Vertrauen entgegen zu bringen.					.431
im Team zu arbeiten					.660
Informationen an Kollegen und Vorgesetzte weiterzugeben.	.533				.462

**Tabelle F1. Eigenwerte, Varianzaufklärung „Soziale Kompetenz“**

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
	Gesamt	% der Varianz	kumulierte %	Gesamt	% Varianz	kumulierte %
1	5.374	34.327	34.327	3.804	17.293	17.293
2	2.812	17.217	51.544	3.404	15.471	32.764
3	2.144	9.744	46.952	2.435	11.067	43.831
4	1.561	7.098	54.050	2.248	10.219	54.050

## **Anhang B: Eingesetzte Messinstrumente**

- Datensammlungsblätter A zur Erhebung soziodemographischer Variablen
- Datensammlungsblatt B zu Erfassung des beruflichen Werdegangs
- Zur Erfassung der Beruflichen Kompetenz
  - I-BeKo
  - Skala zur Selbsteinschätzung der Beruflichen Kompetenz
  -
- Zur Erfassung subjektiver Berufserfolgskriterien
  - Skala zur Einschätzung von Zufriedenheitsaspekten
  - Skala zur Einschätzung des persönlichen beruflichen Erfolgs
- Zur Erfassung von Persönlichkeitsmerkmalen
  - NEO-FFI (nicht abgebildet, da hinlänglich in der Literatur bekannt)

Sehr geehrte Damen, sehr geehrte Herren,

ausgehend von der Erkenntnis, dass sich aus der Beurteilung der Qualifikation allein die Eignung und der berufliche Erfolg einer Person nicht zufriedenstellend feststellen lässt, wurde der Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen im Kontext des beruflichen Handelns wissenschaftlich untersucht. Seit einigen Jahren werden berufliche Kompetenzen diskutiert, unter denen eine Sammlung von Merkmalen zu verstehen ist, die als „berufsförderliche“ Persönlichkeitsmerkmale verstanden werden. Sie sind schwierig und nur im Rahmen des Potenzials ihrer Träger qualifizierbar. Insofern sind empirische Untersuchungen erforderlich, die Aufschluss hierüber geben können. Wir freuen uns sehr, dass Sie uns bei den Forschungsarbeiten unterstützen möchten. Die Beantwortung nachfolgender Fragen wird in etwa 30-45 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen.

**Hinweise zur Bearbeitung des Fragebogens (bitte aufmerksam lesen):**

Der Fragebogen besteht aus sieben Teilen. Im Teil I erheben wir zunächst einige Angaben zu Ihrer Person (verschlüsselt), zu Ihrer Position und Ihrem Tätigkeitsbereich. In Teil II bitten wir Sie um eine Einschätzung, welche Anforderungen Ihre Tätigkeit an Sie stellt. Teil III beinhaltet ganz allgemeine Fragen zu Ihren Fähigkeiten und Eigenschaften und in Teil IV bitten wir Sie um Ihre Einschätzung zu einigen Kompetenzen und zu Ihrem beruflichen Erfolg und wie zufrieden Sie mit Ihrer Tätigkeit sind. Hieran schließt sich Teil V mit Aussagen, die mehr oder minder auf Sie zutreffen, an.

Alle Aussagen beziehen sich auf das Berufsleben, wenn nicht ausdrücklich ein anderer Kontext vorgegeben wird. Bitte überlegen Sie bei jeder Aussage, in welchem Maße diese auf Sie zutrifft. Es ist wichtig, dass Sie alle Fragen beantworten und keine Aussage auslassen. Überlegen Sie bitte nicht, welche Beantwortung möglicherweise auf den ersten Blick einen bestimmten Eindruck vermittelt, sondern stufen Sie die Aussagen so ein, wie es für Sie persönlich am ehesten zutrifft. Es gibt keine richtigen und falschen Antworten. Nur bei einer ehrlichen Bearbeitung kann sichergestellt werden, dass Ihre Ergebnisse in sich logisch und stimmig sind. Wir versichern sämtliche Daten streng vertraulich zu behandeln.

**Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!**

Dipl.-Psych. Susanne Klimesch, Doktorandin an der Bergischen Universität Wuppertal.

## Teil I

### Zu Ihrer Person:

Alter: .....

Geschlecht: weiblich männlich

Familienstand: .....

### Hinweis:

Um Ihre Angaben zuordnen zu können, bitten wir Sie um folgende Codierung:

Bitte tragen Sie zunächst den Geburtsmonat des weiblichen Elternteils 2-stellig ein, dann den Anfangsbuchstaben des Vornamens des weiblichen Elternteils, dann den Geburtsmonat des männlichen Elternteils 2-stellig und abschließend den Anfangsbuchstaben des Vornamens des männlichen Elternteils.

<b>Beispiel:</b>	Mutter: Traudel Muster, geboren Juli 1961
	Vater: Peter Muster, geboren Dezember 1955
	<b>Code: 07 T 12 P</b>

Ihre Codierung: .....

**Angaben zu Ihrem beruflichen Werdegang:**

**Schulbildung:**

- Kein Abschluss
- Hauptschule, Volksschule
- Mittlere Reife, Realschule
- Fachabitur, Fachhochschulreife
- Abitur, Hochschulreife

**Berufsausbildung:**

- Keine Berufsausbildung
- Abgeschlossene Berufsausbildung
- Fachschule, Fachhochschule
- Hochschule
- Promotion

**Angaben zu Ihrer Position und Ihrem Funktionsbereich:**

**Hierarchische Position:**

- Sachbearbeiter / Fachkraft
- Gruppenleiter / Teamleiter
- Abteilungsleiter / Oberarzt / Stationsleitung
- Hauptabteilungsleiter / Bereichsleiter / Chefarzt
- Geschäftsführer / Vorstand

**Funktionsbereich:**

(Fach- und Führungskräfte im Bereich...)

- Vertrieb
- EDV / Organisation
- Personal / Weiterbildung
- Medizin
- Pflege/Therapie
- Forschung / Entwicklung
- Sonstiges

**Unternehmenszugehörigkeit:**

**Angaben zu Ihrem beruflichen Entgelt:**

**jährliche Brutto - Gesamtbezüge**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 20 – 30 Tsd Euro   | <input type="checkbox"/> 60 – 70 Tsd Euro  |
| <input type="checkbox"/> 30 – 40 Tsd Euro   | <input type="checkbox"/> 70 – 80 Tsd Euro  |
| <input type="checkbox"/> 40 – 50 Tsd Euro   | <input type="checkbox"/> 90 – 100 Tsd Euro |
| <input type="checkbox"/> 100 – 120 Tsd Euro | <input type="checkbox"/> > 120 Tsd Euro    |



<b>Meine Tätigkeit erfordert...</b>	<b>fast nie</b>	<b>manchmal</b>	<b>oft</b>	<b>fast immer</b>
20. Arbeitsabläufe neu zu überdenken und neu zu strukturieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
21. Handlungsspielräume zu erkennen und zu nutzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
22. Entscheidungen rasch zu treffen, sofern erforderlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
23. meinen Arbeitsablauf eigenständig zu planen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
24. einzelne Arbeitsschritte selbst zu planen und zu verantworten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
25. Probleme rasch zu erkennen und zu reagieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
26. Anderen zuhören zu können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
27. Probleme gemeinsam mit Anderen zu lösen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
28. Verantwortung mit Kollegen zu teilen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
29. mich und meine Sichtweisen aktiv in ein Team einzubringen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
30. mich mit Kollegen abzustimmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
31. Mitarbeitern Vertrauen entgegen zu bringen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
32. im Team zu arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
33. Informationen an Kollegen und Vorgesetzte weiterzugeben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
34. Ansprachen freundlich und positiv zu formulieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
35. auf die Vorstellungen anderer einzugehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
36. auf Körpersprache zu achten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
37. Mimik und Gestik im Umgang mit anderen einzusetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
38. auf die Wirkung meiner Körpersprache zu achten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
39. das richtige Gesprächsthema zu finden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
40. schnell Kontakte zu knüpfen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
41. mit Mitarbeitern oder Kunden Gespräche zu führen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
42. ein Gespräch angemessen zu beginnen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
43. gezielt auf Bedürfnisse anderer einzugehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
44. die Gesprächsatmosphäre zu deuten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4



**Im Allgemeinen...**

	fast nie	manchmal	oft	fast immer
63. stehe ich auch nach einem Misserfolg zu meiner Entscheidung.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
64. brauche ich keine Anerkennung für meine Leistungen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
65. bin ich flexibel, sollte sich der Schwerpunkt meiner Arbeitstätigkeit verändert.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
66. verarbeite ich einen Misserfolg gut.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
67. reagiere ich auch unter Druck nicht gereizt.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
68. gebe ich nicht schnell auf.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
69. teile ich mir meine Zeit sorgfältig ein.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
70. verschiebe ich Arbeiten nicht unnötig.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
71. bin ich zielorientiert und verzettele mich nicht.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
72. genieße ich den Ruf, tüchtig zu sein.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
73. bin ich ein sorgfältiger Mensch.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
74. kann ich mich lange und andauernd auf ein und dieselbe Tätigkeit konzentrieren.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
75. stelle ich mich Problemen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
76. bestehe ich auf einer Vereinbarung konkreter Ziele.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
77. suche ich mir anspruchsvolle Aufgaben.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

## Teil IV.1

Bitte wählen Sie jetzt diejenige Antwortalternative aus, die am besten beschreibt, wie Sie **Ihre Kompetenzen zu nachfolgenden Kriterien einschätzen**:

	Schwach ausgeprägt	Weniger ausgeprägt	Gut ausgeprägt	Stark ausgeprägt
Sie haben folgende Antwortalternativen:	1 = schwach ausgeprägt	2 = weniger ausgeprägt	3 = gut ausgeprägt	4 = stark ausgeprägt
108. Analysefähigkeit (selbstständig Informationen beschaffen, aus- und bewerten).	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
109. Strategische Kompetenz.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
110. Arbeitstechniken.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
111. Durchsetzungsstärke.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
112. Teamorientierung.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
113. Kommunikationsfähigkeit.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
114. Kontaktfreude.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
115. Konfliktfähigkeit.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
116. Offenheit.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
117. Sensitivität (Stimmungen Anderer wahrnehmen und sich darauf einstellen können)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
118. Selbstwirksamkeit.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
119. Gewissenhaftigkeit.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
120. Emotionale Stabilität.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

## Teil IV.2

Bitte wählen Sie jetzt diejenige Antwortalternative aus, die am besten beschreibt, wie **zufrieden Sie mit versch. Facetten Ihrer Arbeit sind**:

	Sehr unzufrieden	Weniger zufrieden	Zufrieden	Sehr zufrieden
Sie haben folgende Antwortalternativen:		1 = ich bin sehr unzufrieden 2 = ich bin weniger zufrieden 3 = ich bin zufrieden 4 = ich bin sehr zufrieden		
121. Zufriedenheit mit dem Bruttoeinkommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
122. Zufriedenheit mit der Berufswahl.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
123. Zufriedenheit mit der Übereinstimmung zwischen Tätigkeit und Interessen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
124. Zufriedenheit mit der Möglichkeit der Anwendung eigener Fertigkeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
125. Zufriedenheit mit der Möglichkeit eigene Ideen einzubringen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
126. Zufriedenheit mit den Aufgaben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
127. Zufriedenheit mit der derzeitigen Position.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
128. Zufriedenheit mit den Möglichkeiten zur Weiterbildung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
129. Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit Kollegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
130. Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit Vorgesetzten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
131. Zufriedenheit mit dem Arbeitsklima.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
132. Zufriedenheit mit der Anerkennung durch andere.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4

## Teil IV.3

Bitte wählen Sie jetzt diejenige Antwortalternative aus, die am besten beschreibt, wie **Sie persönlich Ihren beruflichen Erfolg einschätzen**:

	Nicht erfolgreich	Weniger erfolgreich	Erfolgreich	Sehr erfolgreich
Sie haben folgende Antwortalternativen:		1 = ich bin nicht erfolgreich 2 = ich bin weniger erfolgreich 3 = ich bin erfolgreich 4 = ich bin sehr erfolgreich		
133. Persönliche Einschätzung des beruflichen Erfolges insgesamt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
134. Persönliche Einschätzung des beruflichen Erfolges im Vergleich zu einer anderen Person, die dieselbe Tätigkeit ausführt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
135. Persönliche Einschätzung hinsichtlich der Erfüllung der Arbeitsaufgaben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
136. Persönliche Einschätzung hinsichtlich des Erfolgs der persönlichen Entwicklung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4

