

Technische Universität Dresden  
Fakultät Mathematik und Naturwissenschaften  
Fachrichtung Psychologie



## **Proposal**

für eine Masterarbeit am

Institut für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie  
Professur Arbeits- und Organisationspsychologie  
zum Thema:

**Entwicklung und Validierung eines Verfahrens  
zur Messung und Entwicklung von Führungskompetenzen**

Betreuerin und 1. Gutachterin:

Dr. Dominika Wach

2. Gutachter:

Dr. Jens Wiedemann

von

Franziska Grellert

Grüne Straße 17

01067 Dresden

franziska.grellert@gmx.de

Matr.-Nr. 3689012

Dresden, 03.02.2017

## **1 Ausgangslage und Ziele der Arbeit**

*Führung* ist laut einer Studie der Boston Consulting Group (Strack et al., 2014) das zukünftig bedeutendste Thema im HR-Bereich mit dem gleichzeitig größten Handlungsbedarf. Faktisch lässt sich das durch die zahlreichen Herausforderungen und Veränderungen belegen, welche die Arbeit von Führungskräften beeinflussen und neue Anforderungen an sie und ihre Kompetenzen stellen (Regent, 2014). Schon Erpenbeck und von Rosenstiel (2005) betonten, dass der Konkurrenzkampf der Unternehmen in Zukunft als Kompetenzkampf ausgetragen wird. Tatsächlich setzen Unternehmen Kompetenzmodelle und Verfahren zur Messung von Führungskompetenz immer häufiger ein (Sprafke, 2011). Dabei liegt die zentrale Herausforderung in der Verbindung von Wissenschaftlichkeit und Praktikabilität. Die derzeitige Situation zeigt einen häufig fehlenden Theoriebezug (Bluemke, Heene, Bipp, & Steinmayr, 2014) der Führungskompetenzmodelle sowie häufig nicht geprüfte oder unbekannte psychometrische Gütekriterien der entsprechenden Messverfahren (Shippmann et al., 2000).

Im Zentrum dieser Arbeit steht die Entwicklung und Validierung eines praxisorientierten Verfahrens zur Messung von Führungskompetenzen, das die genannten Herausforderungen überwindet. Ausgangspunkt bildet ein von der Firma Management Innovation Dresden Wiedemann & Partner entwickelter Pool von 36 Items. Diese verbinden Erkenntnisse aktueller Führungsforschung und -theorien, erfolgskritische zukünftige Anforderungen an Führungskräfte sowie praxisorientierte Formulierungen in einem indikativen und ganzheitlichen Ansatz. Zunächst sollen die psychometrischen Charakteristika der 36 Items sowie die faktorielle Struktur analysiert werden. Die auf diese Weise entstandene Skala mit dem Namen LeadPuls wird dann auf ihre Reliabilität geprüft. Für die anschließende Validierung soll die konvergente Validität der Skala durch Korrelation von Selbst- und Fremdeinschätzungsdaten im LeadPuls untersucht werden. Zur Ermittlung der prognostischen Validität des Verfahrens stehen objektive Personalkennzahlen sowie Mitarbeiterbefragungsdaten zur Verfügung. Auf diese Weise soll den vorangestellten Herausforderungen Rechnung getragen und gezeigt werden, dass das LeadPuls-Verfahren im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlichen und praktischen Erfordernissen überzeugt und einen breiten Einsatz in der Berufswelt rechtfertigt.

## **2 Theoretischer Hintergrund**

Für die theoretische Annäherung zum zentralen Konzept dieser Arbeit werden zunächst die Begrifflichkeiten Kompetenz und Führung definitorisch geklärt, bevor auf Führungskompetenzmodelle und -messverfahren sowie die damit verbundenen Herausforderungen in der Wissenschaft und Praxis eingegangen wird. Danach folgt eine kurze Beschreibung des Gütekriteriums Validität.

Die Beschäftigung mit dem Thema Kompetenzen begann bereits vor einigen Jahrzehnten (Campion et al., 2011), wobei McClelland (1973) als Vorreiter auf diesem Gebiet in der Psychologie gilt. Aus der Integration von zwei aktuellen Kompetenzdefinitionen lassen sich zentrale Aspekte des Kompetenzbegriffs für die geplante Masterarbeit ableiten. Erpenbeck und von Rosenstiel (2007) definieren Kompetenzen als „Selbstorganisationsdispositionen des gedanklichen und gegenständlichen Handelns“ (S. XI). Sie beschreiben Kompetenzen als eindeutig handlungszentriert und auf Handlungssituationen bezogen. Krumm, Mertin und Dries (2012) verstehen unter Kompetenz „ein Set von Fähigkeiten, Fertigkeiten und anderen Merkmalen, das ursächlich dazu beiträgt, dass eine Person in der Lage ist, komplexe Situationen effektiv zu bewältigen (in Anlehnung an Eck, Jöri und Vogt (2007)); dieses ‚Set‘ kann durch Lernen und Erfahrung entwickelt werden“ (S. 3). Aus den Definitionen ergeben sich drei zentrale Aspekte für diese Arbeit: Kompetenzen sind auf Handlungen ausgerichtet, sie sind entwickelbar und sie befähigen dazu, komplexe Situationen, wie sie Führungskräften begegnen (Daigler, 2008), zu bewältigen.

Die Definitionslandschaft des Führungsbegriffs ist ähnlich vielschichtig wie die der Kompetenzen. Eine aktuelle Definition von von Rosenstiel (2014) sieht Führung als „bewusste zielbezogene Einflussnahme auf Menschen“ (S. 4).

Führungskompetenzen können folglich als ein Spezialfall von Kompetenzen angesehen werden, welche für eine erfolgreiche Führung unverzichtbare Anforderungen darstellen (Häring & Litzke, 2013). Sie sind somit die Fähigkeit, die Anforderungen an eine Führungskraft zu erfüllen (Simon & Donaubaue, 2007).

Die Sammlung und Beschreibung von als bedeutend erachteten Kompetenzen, um in der Organisation erfolgreiches Handeln zu ermöglichen, wird als Kompetenzmodell bezeichnet (Krumm et al., 2012).

Die Herausforderung bei der Entwicklung von (Führungs-)Kompetenzmodellen und den dazugehörigen Messverfahren liegt in der Verbindung von wissenschaftlichen Ansprüchen wie Eindeutigkeit, Trennschärfe, empirischer Validität und universellem Einsatz und unternehmerischen Ansprüchen wie Einfachheit, Wiedererkennbarkeit und Nachvollziehbarkeit (Liebenow, Haase, von Bernstorff, & Nachtwei, 2014). Zudem stützen sich viele existierende Führungskompetenzmodelle und -verfahren auf nur ein theoretisches Führungsmodell (Schmidt-Huber, Dörr, & Maier, 2014). Frey, Braun, Wesche, Kerschreiter und Frey (2010) fordern daher eine umfassendere führungstheoretische Basis. Metaanalysen zeigen, dass Führungstheorien mit breiten theoretischen Ansätzen große Bedeutung in der Führungsforschung haben und starke Zusammenhänge mit Führungserfolg aufzeigen. So wurden beispielsweise die Effekte von mitarbeiter- und aufgabenorientierter Führung auf Führungserfolg metaanalytisch nachgewiesen (Derue, Nahrgang, Wellman, & Humphrey, 2011; Judge, Piccolo, & Ilies, 2004).

Als Grundlage für die oben geforderte empirische Validierung von Kompetenzmodellen und -messverfahren, die im Zentrum der Masterarbeit stehen soll, ist eine kurze Bestimmung des Begriffs Validität sinnvoll. Sie ist neben Objektivität, Reliabilität und Skalierbarkeit eines der vier Hauptgütekriterien zur Qualitätsbeurteilung psychologischer Tests (Lienert & Raatz, 1998). Dabei versteht man unter Validität „das Ausmaß, in dem ein Test das misst, was er zu messen beansprucht“ (Bühner, 2011, S. 61). Grundsätzlich werden drei Arten von Validität unterschieden: Inhaltsvalidität, Kriteriumsvalidität und Konstruktvalidität (Bryant, 2000). Die Voraussetzung zum Erreichen einer hohen Validität eines Tests ist die Reliabilität, der Grad der Genauigkeit eines Messwertes (Moosbrugger & Kelava, 2012).

### 3 Fragestellungen

Aus dem Ziel der Entwicklung und Validierung des LeadPuls-Verfahrens ergeben sich die im Folgenden dargestellten Fragestellungen und Hypothesen.

Als Ausgangspunkt sollen die Charakteristika der 36 Führungskompetenz-Items bestimmt werden um gegebenenfalls Hinweise auf Items mit ungenügenden Eigenschaften zu erhalten.

*F1: Wie sind die psychometrischen Charakteristika der ursprünglichen 36 Führungskompetenz-Items (Mittelwert, Standardabweichung, Verteilung und Fehlwerte, Trennschärfe, Itemschwierigkeit, Schiefe, Kurtosis)?*

Um die faktorielle Validität als Teil der Konstruktvalidität zu überprüfen, wurde F2 formuliert.

*F2: Welche Faktorenstruktur weisen die Führungskompetenz-Items auf?*

Zur anschließenden Untersuchung der Reliabilität sowie der konvergenten und diskriminanten Validität der LeadPuls-Skala soll F3 beantwortet werden.

*F3: Wie ist die Reliabilität (Cronbachs Alpha, Composite Reliability) und konvergente sowie diskriminante Validität (Average Variance Extracted, Maximum Shared Squared Variance, Average Shared Variance) der LeadPuls-Skala?*

Die konvergente Validität als Teil der Konstruktvalidität der LeadPuls-Skala soll zudem mit H1 untersucht werden. Dazu stehen Selbst- und Fremdeinschätzungsdaten (siehe 4.1) im LeadPuls zur Verfügung.

*H1: Es besteht jeweils ein moderat positiver Zusammenhang zwischen den Mitarbeiter-Fremdeinschätzungen bzgl. der direkten Führungskräfte, den Selbsteinschätzungen der direkten Führungskräfte und den Vorgesetzten-Fremdeinschätzungen bzgl. der Führungskräfte.*

Die prognostische Validität des LeadPuls-Verfahrens als der Teil der Kriteriumsvalidität soll mit *H2* und *H3* untersucht werden. Dazu stehen objektive Personalkennzahlen sowie die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung auf Einrichtungsebene (siehe 4.3) als Kriterien zur Verfügung.

*H2: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen den aggregierten Werten der Führungskompetenz (Mitarbeiter-Fremdeinschätzungen gemessen mit LeadPuls) pro Einrichtung und der (a) Krankheitsquote, (b) Unfallquote und (c) Fluktuationsquote pro Einrichtung.*

*H3: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen den Werten der Führungskompetenz (Mitarbeiter-Fremdeinschätzungen gemessen mit LeadPuls) pro Einrichtung und der Einschätzung (a) des Gesundheitszustands und (b) der Kommunikation in Konfliktsituationen der Mitarbeiter pro Einrichtung.*

## **4 Methoden**

### **4.1 Stichprobe**

Alle bisher erhobenen Daten stammen aus einem sozialwirtschaftlichen Unternehmen in Sachsen, das in den Arbeitsbereichen Altenhilfe, Behindertenhilfe, Kinder- und Jugendhilfe, Kindertagesstätten und soziale Dienste tätig und in 40 Einrichtungen aufgeteilt ist. Im Jahr 2015 beantworteten 335 Mitarbeiter die 36 Items zu Führungskompetenz, wobei sie ihre direkte Führungskraft in Form einer Fremdeinschätzung bewerteten (Mitarbeiter-Fremdeinschätzung). Diese Daten sind folglich je einer Einrichtung bzw. Führungskraft zuordenbar. Anhand dieser Stichprobe sollen die Itemkennwerte (*F1*), die faktorielle Struktur (*F2*) und die Reliabilität (*F3*) des Verfahrens untersucht sowie die Validitätsberechnungen (*H1-H3*) durchgeführt werden. Für die Überprüfung der konvergenten Validität (*H1*) wurden weitere Selbst- und Fremdeinschätzungsdaten in den 36 Items erhoben: 39 direkte Führungskräfte schätzen sich in Form einer Selbsteinschätzung bzgl. der 36 Items ein. Weiterhin wurden 38 der direkten Führungskräfte in Form von Fremdeinschätzungen durch deren Vorgesetzte bzgl. der 36 Items eingeschätzt (Vorgesetzten-Fremdeinschätzungen). Im Jahr 2016 nahmen zudem 481 Mitarbeiter an einer Mitarbeiterbefragung teil. Diese Daten sind je einer Einrichtung bzw. Führungskraft zuordenbar und dienen zur Untersuchung der prognostischen Validität des LeadPuls-Verfahrens (*H3*).

Zusätzlich soll im Januar/Februar 2017 eine Online-Befragung in verschiedensten Branchen durchgeführt werden, bei der Mitarbeiter ihre direkte Führungskraft in den 36 Items einschätzen. Mit einer angestrebten Stichprobengröße von  $N=200$  soll die faktorielle Struktur des LeadPuls-Verfahrens anhand der zweiten Stichprobe abgesichert werden.

## **4.2 Theoretische Fundierung des LeadPuls-Verfahrens**

Das Ziel der Entwicklung des Itempools war die Integration von bewährten Erkenntnissen aus der Führungsforschung mit jahrelangen praktischen Erfahrungen im Bereich der Führungskräfteentwicklung. Bei der Generierung der Items wurden dementsprechend verschiedene Führungstheorien (z.B. aufgaben- und mitarbeiterorientierte Führung (Fleishman, 1973), authentische Führung (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005) und veränderungsorientierte Führung (Ekvall & Arvonen, 1991)) sowie praktische Erfahrungen (Einsatz einiger Items in mehreren Organisationen und Branchen mit jeweils kundenspezifischen Anpassungen von Inhaltsschwerpunkten, Itemanzahl und Formulierungen) einbezogen. Die 36 Items werden auf einer Skala von 1 bis 4 bewertet. Da Kompetenzen, wie in Kapitel 2 beschrieben, hier als handlungsnah verstanden werden, wurden die Items als spezifische Verhaltensweisen formuliert, um das Verfahren möglichst praktikabel für den Einsatz in der Praxis zu gestalten.

## **4.3 Weitere Messverfahren**

Im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung im Jahr 2016 wurden Daten zum Gesundheitszustand der Mitarbeiter (ein Item) und zur Kommunikation in Konfliktsituationen (fünf Items) als Kriterien (*H3*) erhoben. Die Daten können der jeweiligen Einrichtung bzw. Führungskraft, jedoch nicht den Individuen der Mitarbeiter-Fremdeinschätzung bzgl. der Führungskompetenz, zugeordnet werden.

Weiterhin wurden im Jahr 2016 objektive Daten (Krankheits-, Unfall-, Fluktuationsquote) als externe Kriterien (*H2*) pro Einrichtung erhoben.

## **4.4 Vorschlag zur Datenauswertung**

Die Untersuchung der psychometrischen Charakteristika (*F1*) der 36 Items (Mittelwert, Standardabweichung, Trennschärfe, Itemschwierigkeit, Schiefe, Kurtosis, Verteilung und Fehlwerte) soll mit dem Programm SPSS durchgeführt werden. Aus den Ergebnissen können Hinweise auf Items mit ungenügenden Eigenschaften gewonnen werden, die im nächsten Schritt eventuell aus der Analyse ausgeschlossen werden.

Zur Ermittlung der Faktorenstruktur (*F2*) der Items soll zunächst eine exploratorische Faktorenanalyse mit SPSS gerechnet werden, wobei auch Items mit zu hohen Crossloadings identifiziert und gegebenenfalls aus der weiteren Analyse ausgeschlossen werden. Das sich daraus ergebende Modell sowie weitere aus der Theorie abgeleitete Modelle sollen im Anschluss mit konfirmatorischen Faktorenanalysen mit dem Programm Amos überprüft werden, um die zugrundeliegende dimensionale Struktur der Items zu bestimmen. Das Modell mit den besten Kennwerten in AMOS soll dann anhand der Stichprobe aus der Online-Befragung mit einer konfirmatorischen Faktorenanalyse noch einmal überprüft werden.

Zur Bestimmung der Reliabilität der entstandenen LeadPuls-Skala (*F3*) sollen Cronbachs Alpha und die Composite Reliability (Faktorreliabilität) mit Hilfe von SPSS berechnet werden. Die Einschätzung der konvergenten und diskriminanten Validität soll durch die Berechnung der Average Variance Extracted (AVE), Maximum Shared Squared Variance (MSV) und Average Shared Variance (ASV) mit Hilfe von AMOS erfolgen.

Zusätzlich soll die konvergente Validität der LeadPuls-Skala (*H1*) in SPSS durch Korrelation der Mitarbeiter-Fremdeinschätzungen bzgl. der direkten Führungskräfte, der Selbsteinschätzungen der direkten Führungskräfte und der Vorgesetzten-Fremdeinschätzungen bzgl. der Führungskräfte in der LeadPuls-Skala untersucht werden. Dafür werden die Mitarbeiter-Fremdeinschätzungen pro Führungskraft jeweils gemittelt.

Zur Untersuchung der Kriteriumsvalidität sollen die objektiven Daten pro Einrichtung (Krankheits-, Unfall-, Fluktuationsquote) mit den gemittelten Mitarbeiter-Fremdeinschätzung bzgl. der direkten Führungskräfte pro Einrichtung in SPSS korreliert werden (*H2*). Um den Zusammenhang der Mitarbeiter-Fremdeinschätzungen und der Werte der Mitarbeiterbefragung (Gesundheitszustand, Kommunikation in Konfliktsituationen) zu untersuchen (*H3*), müssen die Intraklassenkorrelationskoeffizienten mit dem Programm HLM bestimmt werden. Damit soll die Notwendigkeit einer Mehrebenenanalyse geprüft werden.

### Zeitplan

<b>November</b>	- Einlesen in das Thema und erste deskriptive Datenauswertung - Erster Entwurf Proposal
<b>Dezember</b>	- Überarbeitung Proposal & Erstellung erster Faktorenanalysen
<b>Januar</b>	- Weitere Überarbeitung des Proposals - Erste Entscheidung über Faktorenstruktur des Verfahrens nach Faktorenanalysen und inhaltlichen Überlegungen - Online-Befragung starten - Ansatzpräsentation (26. Januar 2017)
<b>Februar</b>	- Finale Überarbeitung Proposal, Bewertung durch Gutachter - Anmelden Masterarbeit, Unterzeichnung Kooperationsvertrag TU & MID - Erste Erarbeitung des Theorieteils
<b>März</b>	- Online-Befragung auswerten und konfirm. Faktorenanalysen rechnen - Datenaufbereitung und -analyse - Erstellen des Theorie- und Methodenteils
<b>April</b>	- Erstellen des Ergebnisteils
<b>Mai</b>	- Erstellen des Diskussionsteils - Überarbeiten der Formalien
<b>Juni</b>	- Korrekturlesen & Korrekturen einarbeiten - Ergebnispräsentation (Poster)
<b>Juli</b>	- Puffer - Abgabe der Arbeit - Einreichen der Publikation?
<b>Folgende Wochen</b>	- Weitere Überarbeitung nach Anmerkungen der Reviewer

## Literaturverzeichnis

- Bluemke, M., Heene, M., Bipp, T., & Steinmayr, R. (2014). Das Führungskompetenzmodell des "Adaptive leadership Competency Profile (ALCP)": Eine Gültigkeitsprüfung mithilfe der Probabilistischen Testtheorie. *Wirtschaftspsychologie*, 16(1), 81.
- Bryant, F. B. (2000). Assessing the validity of measurement. In L. G. Grimm & P. R. Yarnold (Eds.), *Reading and understanding more multivariate statistics* (pp. 99-146). Washington, DC: American Psychological Association.
- Bühner, M. (2011). *Einführung in die Test-und Fragebogenkonstruktion* (3., aktualisierte und erweiterte Aufl.). München: Pearson Studium.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Philips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64, 225-262.
- Daigler, T. (2008). *Führungstechniken*. Planegg b. München: Haufe.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E. D., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel psychology*, 64(1), 7-52.
- Eck, C. D., Jöri, H., & Vogt, M. (2007). *Assessment-Center*. Heidelberg: Springer.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7, 17-26.
- Erpenbeck, J., & Rosenstiel, L. v. (2005). Kompetenz: Modische Worthülse oder innovatives Konzept. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 12(3), 39-42.
- Erpenbeck, J., & Von Rosenstiel, L. (Hrsg.) (2007). *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Fleishman, E. C. (1973). Twenty years of consideration and initiating structure. In E. Fleishman & J. Hunt (Eds.), *Current developments in the study of leadership* (pp. 1-37). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Frey, D., Braun, S., Wesche, J. S., Kerschreiter, R., & Frey, A. (2010). Nichts ist praktischer als eine gute Theorie – Nichts ist theoriegewinnender als eine gut funktionierende Praxis: Zum Theorie-Praxis-Austausch in der Psychologie. In U. P. Kanning, L. von Rosenstiel, & H. Schuler (Hrsg.), *Jenseits des Elfenbeinturms – Psychologie als nützliche Wissenschaft* (S. 50-74). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Häring, K., & Litzke, S. (Hrsg.) (2013). *Führungskompetenzen lernen. Eignung, Entwicklung, Aufstieg*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of applied psychology*, 89, 36-51.
- Krumm, S., Mertin, I., & Dries, C. (2012). *Kompetenzmodelle*. Göttingen: Hogrefe.
- Liebenow, D., Haase, C., von Bernstorff, C., & Nachtwei, J. (2014). Bestehen im War for Talent: Methodische Qualität des Kompetenzmodells als Überlebensstrategie. *Wirtschaftspsychologie*, 1(2014), 25-38.
- Lienert, G., & Raatz, U. (1998). *Testaufbau und Testanalyse* (6. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- Moosbrugger, H., & Kelava, A. (Hrsg.) (2012). *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (2., aktualisierte und überarbeitete Aufl.). Berlin: Springer.
- Regent, E. (2014). Der Weg in die Zukunft - Anforderungen an die Führungskraft. In L. Von Rosenstiel & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (7., überarbeitete Aufl., S. 29-45). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schmidt-Huber, M., Dörr, S., & Maier, G. W. (2014). Die Entwicklung und Validierung eines evidenzbasierten Kompetenzmodells effektiver Führung (LEaD: Leadership



- Effectiveness and Development). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 58, 80-94.
- Shippmann, J. S., Ash, R. A., Batjtsta, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., . . . Sanchez, J. I. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel psychology*, 53, 703-740.
- Simon, P., & Donaubaue, A. (2007). SYNPRO-FAI (Führungs-Analyse-Instrument). In J. Erpenbeck & L. von Rosenstiel (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis* (S. 274-285). Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- Sprafke, N. (2011). *Kompetenzmodelle in der Personalarbeit: Aktuelle Situation und Entscheidungskriterien für die betriebliche Praxis*. Hamburg: Diplomica.
- Strack, R., Caye, J., Gaissmaier, T., Orglmeister, C., Taboto, E., von der Linden, C., . . . Jauregui, J. (2014). Creating people advantage 2014-2015. How to set up great hr functions: Connect, prioritize and impact. *The Boston Consulting Group and World Federation of People Management Associations*.
- von Rosenstiel, L. (2014). Grundlagen der Führung. In L. von Rosenstiel, E. Regent, & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (7., überarbeitete Aufl., S. 3-28). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.