



ENTWICKLUNG UND IMPLIKATIONEN EINES KOMPETENZMODELLS FÜR DIE ZUKUNFTSORIENTIERTE BESETZUNG VON HAW-PROFESSUREN

Prof. Dr. Sascha Armutat, Maren Grün, Jacqueline Albers

Whitepaper 4/2025

DOI: <https://doi.org/10.60896/hrmw.2025.4.179>

ISSN: 2942-1713

Dieses Dokument ist lizenziert gemäß [CC BY-NC-ND 4.0](#)



Die Autor:innen tragen die Verantwortung für die Einhaltung der urheberrechtlichen Bestimmungen. Zum Zeitpunkt der Drucklegung führten die Verweise auf Internetseiten zu den gewünschten Inhalten. Sollten zu einem späteren Zeitpunkt die Internetseiten verändert worden sein, distanzieren sich die Autor:innen von den inhaltlichen Aussagen der Internetseiten.

INHALTSVERZEICHNIS

1.	Kompetenzen auf dem Prüfstand.....	3
1.1	<i>Berufsbild HAW-Professor:in: Anforderungen im Wandel</i>	<i>3</i>
1.2	<i>Definition Kompetenz und begriffliche Abgrenzung</i>	<i>4</i>
1.3	<i>Methodik.....</i>	<i>5</i>
2.	Ein Kompetenzmodell für den Beruf Hochschulprofessor:in	6
2.1	<i>Personale Kompetenzen.....</i>	<i>6</i>
2.2	<i>Fachkompetenzen</i>	<i>7</i>
2.3	<i>Methodische Kompetenzen</i>	<i>7</i>
2.4	<i>Soziale Kompetenzen</i>	<i>7</i>
3.	Das Kompetenzmodell in der Praxis.....	9
3.1	<i>Überblick: kompetenzbasiertes Personalmanagement</i>	<i>9</i>
3.1.1	<i>Horizontaler Fit: Integration der zentralen Personalprozesse</i>	<i>9</i>
3.1.2	<i>Vertikaler Fit: Strategische Abstimmung mit der Unternehmensstrategie.....</i>	<i>9</i>
3.2	<i>Qualitative Personalbedarfsplanung: Stellenprofile sinnvoll entwerfen.....</i>	<i>9</i>
3.3	<i>Kompetenzbasierte Stellenanzeigen: Anforderungen realistisch formulieren</i>	<i>11</i>
3.4	<i>Kompetenzbasierte Auswahlprozesse: Berufungsverfahren sinnvoll gestalten</i>	<i>11</i>
3.5	<i>Kompetenzbasierte Personalentwicklung: Bildungsbedarfsanalysen durchführen</i>	<i>12</i>
4.	Fazit	14
5.	Literatur	15

1. KOMPETENZEN AUF DEM PRÜFSTAND

1.1 Berufsbild HAW-Professor:in: Anforderungen im Wandel

Das Ziel von Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAW) ist es, hochqualifizierte, praxisorientierte Absolvent:innen hervorzubringen, die in der Lage sind, komplexe Problemstellungen systematisch und lösungsorientiert zu bearbeiten. Hierfür braucht es Lehrende, die eine Vielzahl von sehr unterschiedlichen Kompetenzen mitbringen, um die Studierenden auf ihrem Weg zu unterstützen. Vor dem Hintergrund einer sich dynamisch wandelnden Umwelt und globaler Megatrends wie beispielweise der Digitalisierung und der Weiterentwicklung von Künstlicher Intelligenz ist neben einer breit angelegten Wissensbasis auch die Haltung von Professor:innen zu gesellschaftlichen und gesellschaftspolitischen Fragestellungen relevant. Neben hervorragenden akademischen Leistungen spielen zudem auch unternehmerisches und nachhaltiges Denken und Handeln sowie Themen rund um Internationalisierung und Diversität eine Rolle.

Eine wesentliche Frage, die sich die Verantwortlichen an HAW heute stellen müssen, lautet daher: Welche Anforderungen bestehen an zeitgemäße, akademische Lehr- und Lernprozesse? Und, hieraus resultierend: **Welche methodischen Kompetenzen benötigen unsere Professor:innen, um den Studierenden die Lerninhalte bestmöglich zu vermitteln?**

Auch wenn die Lehre eine hohe Priorität in der Ausgestaltung vieler HAW-Professuren hat: HAW sind auch als Akteurinnen im Bereich Forschung gesellschaftlich hochgradig relevant. Forschende bearbeiten wissenschaftliche Fragestellungen mit praktischem Bezug zu aktuellen Herausforderungen (Schmidt, 2021). HAW stehen grundsätzlich vor der Herausforderung, ihre Forschungsaktivitäten so auszurichten, dass sie sowohl wissenschaftlich relevant als auch aktuellen, zukunftsgerichteten Anwendungsbezug beinhalten – und damit die strategische Forschungsagenda der Hochschule bestmöglich abbilden. HAW haben durch ihre besondere Stellung im deutschen Hochschulsystem eine bedeutende Rolle im Ideen-, Wissens- und Technologietransfer (Altvater, 2021). Die Zusammenarbeit mit externen Akteur:innen bietet großes Potenzial, um regionale Herausforderungen anzugehen und wichtige wissenschaftliche Impulse zu setzen. Dies setzt jedoch voraus, dass Lehrende nicht nur über disziplinäre Expertise verfügen, sondern auch in der Lage sind, Wissen für verschiedene Zielgruppen verständlich zu vermitteln und interdisziplinäre sowie wechselnde Perspektiven einzunehmen. Sie agieren an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft, wodurch sich für die Organisation und ihre Lehrenden die Frage stellt: **Mit welchen Themen wollen wir als Organisation fachlich sichtbar sein – und in die Gesellschaft hineinwirken?** Und, daran anschließend: **Welche Kompetenzen rund um die Themen Forschung und Transfer sind uns bei unseren Professor:innen wichtig und wie können sie diese ausfüllen?**

Zuletzt stellt sich auch die Frage nach den persönlichen Voraussetzungen von HAW-Professor:innen. Der Beruf bringt neben den genannten Anforderungen inhaltlicher Art auch eine große Verantwortung mit sich. Es gilt, verschiedenste Anforderungen miteinander zu vereinbaren, sich die eigene Zeit sinnvoll einzuteilen, mit einer Vielzahl von unterschiedlichen Personen angemessen umzugehen und zu kommunizieren sowie andere anzuleiten und zu führen. Auch hier schließt sich für HAW die Frage an: **Welche persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten sollten unsere Professor:innen aufweisen, um ihre jeweilige Rolle bestmöglich zu erfüllen?** Und, hieran anschließend: **Welche sozialen und personalen Kompetenzen sollten sie demnach mitbringen?** Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Anforderungen an Lehrende an HAW heute weit über traditionelle inhaltliche und didaktische Kompetenzen hinausgehen. Neben fundiertem Fachwissen sind interdisziplinäre Vernetzung, Innovationsfähigkeit und Transferkompetenz essenzielle Bestandteile eines zeitgemäßen Lehrprofils. Die Reflexion über die strategische Ausrichtung der Hochschulen im Bereich Lehre, Transfer und Forschung ist dabei unerlässlich, um langfristig eine nachhaltige und zukunftsorientierte Hochschulentwicklung sicherzustellen. Um Antworten auf die eingangs gestellten Fragen zu finden, ist es essentiell, sich tiefergehend mit den erforderlichen Kompetenzen von HAW-Professor:innen zu befassen. Daher soll im Folgenden

zunächst der Kompetenzbegriff genauer definiert und der methodische Zugang erläutert werden. Nachfolgend wird auf Basis dieser Herangehensweise ein Modell entwickelt, das die vielfältigen Anforderungen an HAW-Professor:innen sichtbar macht. So entsteht ein ganzheitliches und gleichzeitig sehr präzises Kompetenzmodell für den Beruf HAW-Professur. Dieses kann HAW an verschiedenen Stellen des Prozesses einer Stellen(neu)besetzung unterstützen: Übergeordnet, wenn es darum geht, die Positionierung der HAW grundsätzlich auszuarbeiten oder neu zu justieren. Zu Beginn von Rekrutierungsprozessen, bei denen Überlegungen zur strategischen Ausgestaltung einer Stelle angestellt werden. Und während des Prozesses, zur Formulierung von passenden Stellenanzeigen sowie Interviewfragen für Vorstellungsgespräche. Insgesamt kann das Kompetenzmodell somit dazu beitragen, sich diesen Fragen anzunähern und konkrete, anwendbare Lösungen für die Rekrutierung von passfähigen HAW-Professor:innen zu finden.

1.2 Definition Kompetenz und begriffliche Abgrenzung

Kompetenzen befähigen Personen dazu, berufliche, gesellschaftliche und private Aufgaben, Anforderungen und Probleme zu bewältigen und diese verantwortlich und lösungsorientiert zu bearbeiten (Spöttl, 2011). Sie können daher als kontextgebundene Ermöglicher für Leistungshandeln auch in unsicheren Situationen verstanden werden. Zentral für Kompetenzen sind Dispositionen, also Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Werte, Einstellungen und Motive, die sich in der Lernbiografie eines Menschen ausgebildet haben. Dies geschieht unter formellen, curricula-vorgegebenen Lernbedingen, z. B. in Schulen oder anderen Bildungseinrichtungen, unter non-formellen Lernbedingen, die sich neben den Curricula in Bildungseinrichtungen ereignen und unter informellen Lernbedingungen außerhalb von Bildungseinrichtungen (Straka, 2000). Außerdem ist für das Verständnis von Kompetenzen die Aktualisierung ebenjener im jeweiligen Problem- und Situationsbezug relevant. Im Kern besteht die Kompetenz nämlich darin, die relevanten Dispositionen für das spezifisch zu lösende situative Handlungsproblem zu erkennen, abzurufen und im Handeln zu verbinden. So entsteht durch die Aktualisierung das situative Leistungshandeln, das auch als Performanz bezeichnet wird (Spöttl, 2011). Voraussetzung für diese Aktualisierungsprozesse ist, dass die handelnde Person über die Fähigkeit verfügt, ihre eigenen Dispositionen im Handeln zu evaluieren, korrigieren und ggf. zu erweitern. Diese Selbstreferenzialität und die dadurch ermöglichte agile Anpassungsfähigkeit helfen der Person, auch mit unsicheren Situationen zurechtzukommen. Mit anderen Worten: Kompetenz ist charakterisiert durch eine ganzheitliche, plastische Struktur persönlichkeitspezifischer, innerpsychischer Dispositionen, die sich gegenwärtig in einem spezifischen Handlungskontext als adäquat-erfolgreiches Handeln (Performanz) aktualisieren und die wegen ihrer Kontextbezogenheit, ihrer Selbstreferenzialität und ihrer daraus resultierenden Selbstentwicklungstendenz die zukünftige Handlungsfähigkeit der Person in neuen Handlungskontexten entscheidend mitbestimmt (Armutat, 2003).

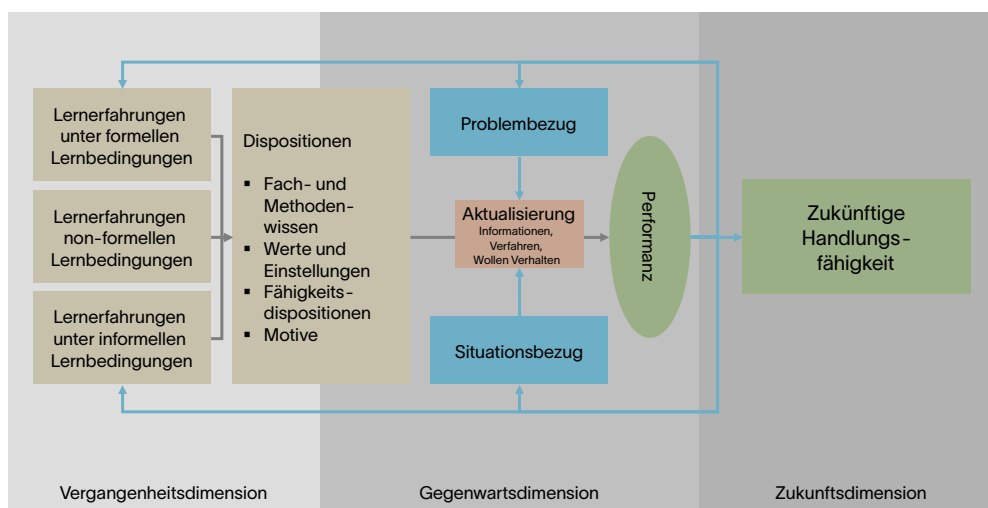


Abbildung 1: Strukturmodell von Kompetenzen (Armutat, 2003)

Dieses Kompetenzverständnis bietet einige Vorteile: Erstens bieten sich mit den Dispositionen konkrete Ansatzpunkte für Entwicklungsprozesse, an die Personalentwicklungsmaßnahmen gekoppelt werden können. Zweitens lassen sich für die jeweilige Berufsdomäne Dispositionsbündel angeben, die förderlich für das Leistungshandeln in typischen Situationen und bei häufigen Fragestellungen des jeweiligen Berufsfelds sind.

Durch die Systematisierung dieser Dispositionsbündel können berufsspezifische, aber auch organisationsspezifische Kompetenzmodelle konzipiert werden. Diese unterstützen Organisationen und Unternehmen bei der systematischen Belegschaftsplanung, bei der Gestaltung von Employer-Branding- und Recruitingprozessen, bei der Personalauswahl und -beurteilung sowie bei der Personalentwicklung und Weiterbildung (Sonntag & Schmidt-Rathjens, 2005).

1.3 Methodik

Bei der Konzeption eines Kompetenzmodells ist die Wahl eines adäquaten Ansatzes zur Kompetenzmodellierung entscheidend. Briscoe und Hall (1999) differenzieren zwischen dem forschungsbasierten, strategiebasierten, wertebasierten und dem Hybridansatz zur Entwicklung eines adäquaten Kompetenzmodells für Organisationen; ähnliche Überlegungen finden sich auch bei Sonntag und Schmidt-Rathjens (2005). Die Konzeption des vorliegenden Kompetenzmodells erfolgte durch einen multimodalen, forschungsbasierten Ansatz. Dieser bestand zum einen aus einer qualitativen Inhaltsanalyse von Studien zu Kompetenzprofilen von Hochschulprofessuren. Im Zuge dieser Studienrecherche wurden bei den Kompetenzanforderungen relevante Attraktivitätsfaktoren berücksichtigt, die bereits in einem früheren Teil des Projekts ausgearbeitet wurden (Armutat, 2022).

Die theoretischen Erkenntnisse wurden durch explorative Fokus-Interviews mit Expert:innen aus den Bereichen Lehre, Forschung, Transfer und Selbstverwaltung, internen Workshops mit neuberufenen Professor:innen sowie mit Mitgliedern des Präsidiums der Hochschule Bielefeld empirisch ergänzt. Durch die Sammlung von sogenannten "Critical Incidents", also der Analyse der Identifikation des Verhaltens erfolgreicher Professor:innen in bestimmten Situationen und der Ableitung erforderlicher Kompetenzen, erfolgte eine clusterbildende Inhaltsanalyse, aus der ein Kompetenzmodell der HAW-Professur resultierte. Durch eine systematische Analyse aller Ergebnisse konnten mehrere Kompetenzdimensionen entwickelt sowie verdichtet werden.

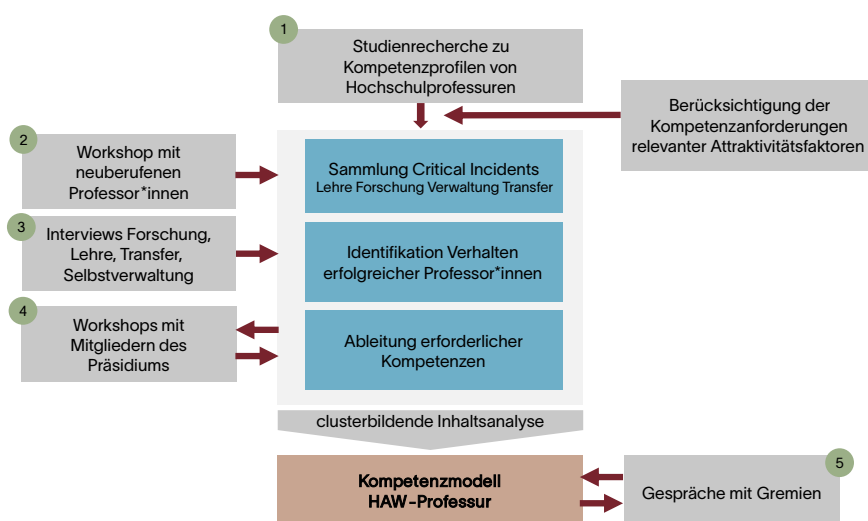


Abbildung 2: Methodik zur Entwicklung eines Kompetenzmodells HAW-Professur (eigene Darstellung)

¹ Die Critical Incident Technique wurde von John C. Flanagan ursprünglich für die Auswahl von Pilot:innen entwickelt. Flanagan definiert die Technik als „(...) set of procedures for collecting direct observations of human behaviour in such a way as to facilitate their potential usefulness in solving practical problems and developing broad psychological principles“ (Flanagan, 1954, S. 327). Ein „Critical Incident“ ist ein beobachtetes Verhalten, das einen bedeutenden positiven oder negativen Einfluss auf das Ergebnis einer Tätigkeit hat. Diese Ereignisse sind klar definierbar und können analysiert werden. Die Methode kann dabei helfen, Jobprofile zu erstellen und erforderliche Kompetenzen für bestimmte Berufe und Berufsgruppen abzuleiten.

2. EIN KOMPETENZMODELL FÜR DEN BERUF HOCHSCHULPROFESSOR:IN

Das entwickelte Kompetenzmodell zur Hochschulprofessur besteht aus vier Überkategorien und jeweils vier Subkategorien. Dies ermöglicht eine ganzheitliche Perspektive auf die relevanten Kompetenzen für eine erfolgreiche, zeitgemäße Ausübung des Berufes HAW-Professor:in.



Abbildung 3: Kompetenzmodell für den Beruf Hochschulprofessor:in (eigene Darstellung)

2.1 Personale Kompetenzen

Die Überkategorie Personale Kompetenzen beinhaltet wie alle Überkategorien insgesamt vier Subkategorien. Unter **Wertekompetenz** ist die Fähigkeit und Bereitschaft zu verstehen, sich reflektiert mit dem eigenen Wertegerüst auseinanderzusetzen und zur Grundlage des eigenen beruflichen Handelns zu machen.

Die zweite Facette der Personalen Kompetenz ist die **Selbstmotivationskompetenz**, welche sich dadurch auszeichnet, dass Personen sich für neue Themen begeistern können, Ziele für das themenbezogene Handeln definieren und diese nachhaltig verfolgen. In den Fokus-Interviews betonten besonders die Expert:innen, deren Schwerpunktthemen in den Bereichen Selbstorganisation, Forschung und Transfer liegen, die Wichtigkeit der Fähigkeit zur Selbstmotivation.

Bei der dritten Subkategorie, der **Reflexionskompetenz**, steht das unvoreingenommene Reflektieren der Prämissen und Folgen des eigenen Handelns im Vordergrund – sowie die Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen und das eigene Handeln kontinuierlich zu optimieren. Auch Lackner (2022) kommt zu der Erkenntnis, dass Misserfolge oder Fehlversuche zum Forschungsalltag gehören und nicht als persönliches Scheitern verstanden werden sollen.

Vielmehr geht es darum, diese als Ansporn zur selbstkritischen Reflexion zu sehen, welche zur Reifung der eigenen Persönlichkeit als Forscher:in beiträgt.

Bei der **Komplexitätskompetenz** handelt es sich um die Fähigkeit, komplexe Themen und Situationen strategisch und analytisch anzugehen und Aufgaben in bewältigbare Schritte aufzuteilen.

2.2 Fachkompetenzen

Hinsichtlich der Überkategorie Fachkompetenzen ist eine Subkategorie die **Disziplinbezogene Kompetenz**. Darunter versteht man die Fähigkeit und Bereitschaft, fachlich disziplinbezogene State-of-the-Art Kenntnisse und Fertigkeiten mit Anwendungsbezug einsetzen zu können. Breyer-Mayländer (2017) betont die Relevanz von exzellentem Fachwissen und statuiert, dass vorliegende Wissenslücken im Bereich des eigenen Fachgebiets nicht im großen Stil durch die Entwicklungsfähigkeit potenzieller Bewerber:innen ausgeglichen werden können.

Eine weitere Kompetenz, die **Didaktische Lehrkompetenz**, ist gekennzeichnet durch die Fähigkeit und Bereitschaft, Lernprozesse sinnvoll zu planen und Inhalte unter dem Einsatz didaktischer Prinzipien situationsadäquat zu vermitteln. Die Relevanz dieser Subkategorie wurde in den Fokus-Interviews insbesondere von Expert:innen aus den Bereichen Selbstverwaltung, Selbstorganisation und Lehre betont.

Die **Anwendungsbezogene Forschungskompetenz** beinhaltet das Initiieren, Planen und Umsetzen fachbezogener Forschungsprozesse mit Blick auf den Verwendungszusammenhang in der Praxis. Insbesondere den eigeninitiativen Charakter dieser Subkompetenz gilt es hier hervorzuheben, da das Streben nach neuen Erkenntnissen, losgelöst von der reinen Anwendung bekannter wissenschaftlicher Erkenntnisse, die angewandte Forschung erst dann von ausschließlicher Grundlagenforschung abgrenzt (Lackner, 2022).

Transferkompetenz haben Personen, die theoretisch gewonnene wissenschaftliche Erkenntnisse situationsadäquat auf praktische Handlungsfelder übertragen können. Die Transferkompetenz ist auch im Zusammenhang mit Fördermitteln bedeutsam, da staatliche Fördermittelgeber ihre Ausschreibungsbedingungen zunehmend dahingegen ausrichten, dass die Beiträge der Wissenschaft zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beitragen sollen (Lackner, 2022). Hinzu kommt, dass HAW grundsätzlich zur angewandten Forschung angehalten sind.

2.3 Methodische Kompetenzen

Auch die Überkategorie Methodische Kompetenzen hat vier Subkategorien. Die **Selbstorganisationskompetenz** beschreibt die Fähigkeit und Bereitschaft, den eigenen Arbeitsalltag unter der Bedingung von Aufgabenvielfalt und diversen Anforderungen effizient und effektiv zu organisieren. Dies ist eine der zentralen Kompetenzen, die elementar für das erfolgreiche Ausüben einer Professur sind, da diese sich durch sehr wenige Festlegungen auszeichnet (Breyer-Mayländer, 2017).

Bei der **Unternehmerischen Kompetenz** steht die Fähigkeit und Bereitschaft, Ziele zu entwickeln, Entscheidungen zu treffen und aufgabenbezogene Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse proaktiv anzustoßen, im Fokus.

Die **Individuelle Lernkompetenz** umfasst das Ermitteln der eigenen Lernbedarfe und einer individuellen Lernstrategie sowie das Gestalten entsprechender reflektierter Lernprozesse. Unter der **Digitalen Kompetenz** ist die Fähigkeit zu verstehen, aktuelle digitale Methoden in die eigenen Arbeitsprozesse reflektiert zu integrieren und sich mit ihren gesellschaftlichen Folgen auseinanderzusetzen.

2.4 Soziale Kompetenzen

Die verbleibende Überkategorie, die Sozialen Kompetenzen, beinhaltet die **Kommunikative Kompetenz**, also die Fähigkeit, empathisch und alterozentriert zu kommunizieren sowie strukturiert, wertschätzend und kompromissbereit den eigenen Standpunkt zu verdeutlichen.

Die **Mikropolitische Netzwerkkompetenz** bildet die Fähigkeit ab, berufliche Netzwerke zu bilden und zu pflegen. Es geht darum, sich konstruktiv sowie integrierend in die Zusammenarbeit auch interdisziplinärer Arbeitsgruppen einzubringen und mikropolitische Aktivitäten sowie hierarchische und soziale Dynamiken in der Zusammenarbeit zu erkennen und zu berücksichtigen. Eine weitere Subkategorie stellt die **Führungskompetenz** dar – also die Fähigkeit, Mitarbeitende gezielt zu motivieren und deren Entwicklung verantwortungsvoll zu gestalten. Die **Internationale Kompetenz** bildet die letzte Subkategorie der sozialen Kompetenz. Darunter versteht man das Wahrnehmen und Verstehen kultureller und individueller Unterschiede sowie die Fähigkeit, Diversität zu akzeptieren sowie offen und konstruktiv damit umzugehen.

3. DAS KOMPETENZMODELL IN DER PRAXIS

Wie bereits erwähnt, können Kompetenzmodelle einen wichtigen Beitrag dazu leisten, Personalauswahlprozesse zu unterstützen. Von der Gestaltung strategischer Grundlagen bis zur tatsächlichen Stellenbesetzung kann das für HAW-Professuren entwickelte Modell Hochschulen dabei unterstützen, passgenaue Kandidat:innen zu identifizieren.

3.1 Überblick: kompetenzbasiertes Personalmanagement

Das kompetenzorientierte Personalmanagement ist ein modernes Verständnis betrieblicher Personalarbeit, das die systematische Identifikation, Messung und Entwicklung von Kompetenzen mit der Gestaltung der wesentlichen Personalmanagementprozesse kombiniert (Lang, 2023). Zentral hierbei ist die Implementierung von Kompetenzmodellen, die sowohl einen horizontalen als auch einen vertikalen Fit im Personalmanagement ermöglichen (Krauss, 2002).

3.1.1 Horizontaler Fit: Integration der zentralen Personalprozesse

Kompetenzmodelle wirken integrativ auf die zentralen HR-Prozesse, indem sie als verbindendes Element zwischen unterschiedlichen Abläufen dienen. Im Rahmen der qualitativen Personalbedarfsplanung werden durch Kompetenzprofile klare Anforderungen definiert, die im Recruiting und in der Auswahl als Basis für Stellenausschreibungen, Interviews und Assessment Center genutzt werden. Dadurch wird die Passgenauigkeit der Bewerber:innenauswahl erhöht und die Identifikation von Talenten erleichtert, die optimal in das Anforderungsprofil passen. Darüber hinaus spielen Kompetenzmodelle eine wesentliche Rolle in der Betreuung und Administration von Personal. Eine einheitliche Kompetenzbasis ermöglicht die Standardisierung von Personalprozessen und schafft Transparenz in Bezug auf Leistungserwartungen und Entwicklungspotenziale. Im Onboarding-Prozess helfen klar definierte Kompetenzen neuen Mitarbeiter:innen, sich schneller in ihre Rollen einzufinden und sich an die Unternehmenskultur anzupassen.

Auch im Leistungsmanagement wird der horizontale Fit deutlich: Leistungsbeurteilungen und Feedbackgespräche basieren auf den im Kompetenzmodell verankerten Kriterien, was zu objektiveren und nachvollziehbareren Bewertungen führt. Die systematische Ableitung von Entwicklungsbedarfen ermöglicht zudem zielgerichtete Maßnahmen im Bereich der Personalentwicklung. Schließlich unterstützen Kompetenzmodelle auch den Prozess der Freisetzung, indem sie transparente Kriterien für das Ausscheiden von Mitarbeiter:innen – etwa im Rahmen von Umstrukturierungen oder dem Erreichen von Karriereenden – liefern.

3.1.2 Vertikaler Fit: Strategische Abstimmung mit der Unternehmensstrategie

Ein entscheidender Mehrwert des kompetenzorientierten Personalmanagements liegt in der Ableitung der Kompetenzanforderungen aus der Unternehmensstrategie. Werden Kompetenzen systematisch aus den strategischen Zielen abgeleitet, unterstützt dies den vertikalen Fit, indem es die weiteren Personalprozesse in Einklang mit der Unternehmensausrichtung bringt. So wird gewährleistet, dass die Personalprozesse – von der Rekrutierung bis hin zur Personalentwicklung – nicht nur operativ aufeinander abgestimmt, sondern auch strategisch auf die Unternehmensziele hin ausgerichtet sind. Das führt zu einer konsistenten und nachhaltigen Personalarbeit, die Unternehmen in die Lage versetzt, Wettbewerbsvorteile zu sichern und sich flexibel auf Marktveränderungen einzustellen.

3.2 Qualitative Personalbedarfsplanung: Stellenprofile sinnvoll entwerfen

Mit der qualitativen Personalbedarfsplanung verfolgen Organisationen im Allgemeinen zwei Ziele: Zum einen sollen alle Anforderungen, die von den Arbeitsplätzen eines Unternehmens gegenwärtig

und zukünftig ausgehen, inhaltlich möglichst vollständig erfasst und in ihrem Umfang bestimmt werden. Es geht also sowohl um eine Anforderungsdiagnose als auch eine -prognose. Zum anderen sollen alle Qualifikationen, über die Mitarbeiter:innen bereits verfügen oder die sie zukünftig noch erwerben können, erfasst und in ihrer Ausprägung bestimmt werden. Hierbei handelt es sich dann um Qualifikationsdiagnosen und -prognosen (Watzka, 2014). Grundsätzlich kann konstatiert werden, dass der strategische Personalbedarf angibt, welche Kompetenzen und Kapazitäten eine Organisation oder ein Unternehmen benötigt, um das zukünftig geplante Leistungsprogramm umsetzen zu können – unabhängig von den bereits dort beschäftigten Mitarbeitenden (Armutat & Sögtrop, 2023).

Die qualitative Personalbedarfsplanung geht damit weit über eine reine quantitative Sicht hinaus, indem sie die strategische Entwicklung und Anpassung von Stellenprofilen in den Fokus rückt. Die Erarbeitung und Aktualisierung von Anforderungs- bzw. Stellenprofilen basiert auf einer detaillierten Analyse der Organisationsstrategie, zukünftiger Anforderungen sowie technologischer und organisatorischer Veränderungen. Im Kontext der HAW sind hier die im oben entwickelten Modell genannten Kompetenzen mit den strategischen Zielen der Hochschule und denen auf Fachbereichsebene abzugleichen.

Hierbei ist es wichtig, fachliche Qualifikationen, aber auch soziale und methodische Kompetenzen sowie persönliche Eigenschaften diagnostisch zu betrachten. Wenn beispielsweise in der Strategie einer HAW ein starker Fokus auf Nachhaltigkeit festgeschrieben ist, sollte sich dieser folgerichtig auch in den Kompetenzen der Professor:innen widerspiegeln. Die qualitative Personalbedarfsplanung ermöglicht es HAW, nach einer Bestandsaufnahme eine gezielte Personalentwicklung sowie optimierte Rekrutierungsprozesse umzusetzen. Hierfür können für neu zu besetzende HAW-Professuren Personalprofile erstellt werden, die sowohl der Hochschulstrategie als auch den Anforderungen innerhalb des Fachbereichs Rechnung tragen. Eine präzise und vor allem realistische Stellenprofilgestaltung ermöglicht langfristig eine hohe Passgenauigkeit zwischen den Anforderungen der Position und den Fähigkeiten der Mitarbeitenden. Die besten Profile sind genau, präzise formuliert und enthalten realistische Erwartungen (Gerlach, 2023). Die Definition von Schlüsselkompetenzen sowie eine regelmäßige Aktualisierung dieser Profile ist essenziell, um den dynamischen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und innerhalb der eigenen Organisation gerecht zu werden (Holtbrügge, 2022). Zudem sollte, gerade im Kontext des „War for talents“ und der damit verbundenen Verknappung von Arbeitskräften auch darauf geschaut werden, welche Anforderungen in den Bereich „Muss“ und welche in den Bereich „Kann“ fallen. Im Kontext der HAW-Professur ist festzuhalten, dass die Muss-Anforderungen zu einem großen Teil in den Hochschulgesetzen der Bundesländer festgelegt sind. Dies gilt sowohl für die erforderlichen Qualifikationen (z. B. Abschlüsse) als auch die beruflichen Kompetenzen (z. B. bestimmte berufliche Stationen/Erfahrungen). Je nach Bundesland gibt es hier Spielräume, die HAW ausschöpfen können (z. B. das Ersetzen der Promotion durch künstlerische Leistungen gemäß § 36 HG NRW).

Größere Spielräume sind bei den Schwerpunkten der Tätigkeit (z. B. Forschung, Lehre, Transfer, Verwaltung) und bei den Inhalten der Professur vorhanden. Auch die Möglichkeit, Fähigkeiten und Kompetenzen nachzuqualifizieren, sollte und muss als Teil einer qualitativen, kompetenzbasierten Belegschaftsplanung ein Kernelement der Erstellung von Stellenprofilen sein. Denn gerade im Kontext einer sich dynamisch veränderten Arbeitswelt ist das lebenslange Lernen selbst eine Kompetenz. Basierend auf dieser Erkenntnis kann und sollte bei den Rekrutierungsverantwortlichen in HAW eine Haltung entstehen, die eine Offenheit für verschiedene Karrierewege beinhaltet. Lebensläufe verlaufen oftmals nicht linear, auch das Jobprofil HAW-Professor:in selbst fordert zum „doppelten Bruch im Lebenslauf“ auf (In der Smitten et al., 2017). Nicht nur der an Schärfe zunehmende Kampf um die besten Talente, sondern auch formalisierte, nicht zielgruppenspezifische Rekrutierungsprozesse, nicht frei verhandelbare Gehälter sowie eine auf die HAW zukommende große Zahl von Pensionierungen erhöhen den Druck (Armutat et al., 2024). Hier erscheint es folgerichtig, eine Offenheit gegenüber neuen Modellen zu entwickeln, die die Möglichkeit beinhaltet, (noch) fehlende Qualifikationen „on the job“ zu erwerben oder zu vertiefen. Insgesamt lässt sich somit festhalten, dass eine präzise, realistische und dynamische Stellenprofilgestaltung langfristig eine hohe Passgenauigkeit zwischen den Anforderungen der Position und den Fähigkeiten der Mitarbeitenden ermöglichen wird. Gleichwohl ist es immens

wichtig, Karrierewege offen und neugierig zu betrachten und auch outside the box zu denken, um Stellen zu besetzen und Kandidat:innen beim Lernen zu unterstützen. Damit trägt die qualitative Belegschaftsplanung maßgeblich zur nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft von Organisationen bei.

3.3 Kompetenzbasierte Stellenanzeigen: Anforderungen realistisch formulieren

Der erste Kontakt mit Unternehmen und Organisationen ist für viele Kandidat:innen nach wie vor die Stellenanzeige. Nicht mehr klassisch in der Tages- oder Wochenzeitung, sondern meistens online: In Karrierenetzwerken wie LinkedIn, in Jobbörsen wie Academics oder Stepstone, bei Google Jobs oder in sozialen Netzwerken. Mittlerweile existiert viel Literatur zum Verfassen von ansprechenden und zielgruppenorientierten Online-Stellenanzeigen (Nielsen et al., 2017).

Die kompetenzbasierte Übersetzung von Stellenprofilen in aussagekräftige Anzeigen besonders an HAW scheint jedoch noch nicht im Fokus der Aufmerksamkeit zu stehen (Armutat, 2024). Hier gilt es, den Blick auf den komplexen Prozess der Stellenbesetzung insgesamt zu richten.

Voraussetzung für das Verfassen von kompetenzbasierten Stellenanzeigen ist das Vorliegen eines präzisen und realistischen Kompetenzprofils. Dieser Schritt ist essenziell, da die folgenden darauf aufbauen. Nur so können hieran anschließend Muss- und Kann-Anforderungen für die zu erstellende Stellenausschreibung abgeleitet werden. Auf Basis des bereits dargestellten Kompetenzmodells können dann für jede der 16 Kompetenzen Textbausteine entwickelt und für die inhaltliche Konzeption der Anzeigen genutzt werden. Auch wenn grundsätzlich alle genannten Kompetenzen wichtig für den Beruf HAW-Professor:in sind, sollte für die Stellenanzeige eine passende und sinnvolle Auswahl der Punkte getroffen werden, die im Kontext der strategischen Personalplanung für die zu besetzende Stelle besonders relevant sind.

Dieses mehrstufige Vorgehen wird für die meisten HAW eine Veränderung der bisherigen Prozesse bedeuten – und möglicherweise zunächst Widerstände hervorrufen. Denn das Vorgehen ist mitunter besonders am Anfang zeitaufwendiger – was gerade in Fächern, in denen es (noch) genug Bewerber:innen für vakante Stellen gibt, möglicherweise zunächst auf Unverständnis stößt. Gleichwohl überwiegen, wie bereits erläutert, klar die positiven Aspekte von auf Kompetenzprofilen aufgebauten Stellenanzeigen. Denn die anfangs investierte Arbeit in ein realistisches Kompetenzprofil wird sich nicht nur auf die Passung der eingehenden Bewerbungen auswirken, sondern insbesondere auf die Arbeit der Berufungskommissionen, die die tatsächliche Bewerber:innenauswahl treffen.

3.4 Kompetenzbasierte Auswahlprozesse: Berufungsverfahren sinnvoll gestalten

Der nächste Schritt der kompetenzbasierten Bewerber:innenauswahl besteht folgerichtig in der Sichtung der eingegangenen Bewerbungen und einem ersten Abgleich der darin erläuterten mit den in der Stellenanzeige geforderten Kompetenzen. Naturgemäß können in diesem Schritt nicht alle der 16 oben genannten Kompetenzen von den Kandidat:innen belegt oder dargelegt werden. Zunächst ist das Erfüllen oder das Erfüllen-Können der Muss-Kriterien entscheidend dafür, ob die Berufungskommission eine Person überhaupt zu einem Vorstellungsgespräch, einem Fachvortrag oder einer Probelehrveranstaltung einlädt. Gleichwohl sollte das Ziel sein, den Fokus im Auswahlverfahren auf kontextbezogene Befähigungen zu lenken und nicht nur auf messbare Erfolge wie Veröffentlichungen, Zeugnisse oder bestimmte berufliche Positionen.

Kompetenzen werden vielmehr in der Art sichtbar, wie Kandidat:innen arbeiten, lehren oder mit bestimmten Situationen umgehen. Sie zeigen sich in der Bewältigung von herausfordernden Gesprächssituationen, in der didaktischen Aufbereitung von komplexen Lerninhalten oder auch in den Überlegungen zum Transfer der eigenen in die Gesellschaft. Das Ziel kompetenzbasierter Auswahlprozesse muss daher sein, Kompetenzen für die Berufungskommissionen erlebbar zu machen. Ähnlich wie die Anforderungen in Stellenanzeigen müssen diese daher in Verfahren „übersetzt“ werden, die in den Auswahlprozessen systematisch angewandt werden können. Ein Beispiel: Es soll eine Professur besetzt werden, bei der es vor allem darum geht, die anwendungsbezogene Forschung in einem Fach in Kooperation mit örtlichen Unternehmen voranzutreiben und die Zusammenarbeit mit den Unternehmen zu verbessern. Passende

Kandidat:innen sollten also neben anwendungsbezogener Forschungs- und Transferkompetenz beispielsweise auch kommunikative Kompetenz mitbringen. Diese Kompetenzen müssen – neben weiteren – für die Berufungskommission operationalisiert werden. Beispielsweise, indem die bereits erfolgte Anwendung dieser Kompetenzen in einem Vortrag erläutert oder mittels einer hypothetischen Frage („Stellen Sie sich vor, Sie müssten mit dem lokalen Unternehmer X gemeinsam ein Produkt zur Lösung des Problems Y entwickeln. Wie würden Sie inhaltlich und kommunikativ vorgehen?“) erläutert wird.

Folgerichtig müssen nicht nur die Kompetenzen operationalisiert werden. Es müssen auch Kriterien entwickelt werden, mit denen die Mitglieder der Berufungskommissionen eine Bewertung ebenjener vornehmen können. Die Entwicklung von Bewertungskriterien trägt dann dazu bei, die Ausprägung einer Kompetenz abgestuft darlegen zu können. Bewerbungsprozesse werden so transparenter und vergleichbarer, weil es einen gemeinsamen, geteilten Bewertungsmaßstab gibt. Auch dieses Vorgehen erfordert die Investition von Ressourcen in die Entwicklung dieser Verfahren. Besonders am Anfang kann dieses Vorgehen die Sicht auf und die Rolle von Berufungskommissionen verändern. Die Einführung kompetenzbasierter Auswahlprozesse sollte daher intern umfassend mit erklärenden Kommunikationsmaßnahmen begleitet werden.

3.5 Kompetenzbasierte Personalentwicklung: Bildungsbedarfsanalysen durchführen

Die strategische Personalbedarfsplanung endet indes nicht mit kompetenzbasierten Auswahlverfahren. Im Gegenteil: Auch nach der erfolgreichen Einstellung von Kandidat:innen gilt es, diese kontinuierlich zu begleiten und ihren individuellen Weiterbildungs- und Lernbedarf mit den Bedarfen der Organisation abzugleichen. Ein wertvolles Instrument sind in diesem Kontext Bildungsbedarfsanalysen. Mit ihnen kann ermittelt werden, welche Kompetenzen Organisationen kurz-, mittel- und langfristig benötigen, um aktuelle und zukünftige Aufgaben zu bewältigen und Ziele zu erreichen (Keindorf & Scheffelt, 2015). Hierbei können unterschiedliche Bedarfsfaktoren identifiziert werden. Becker (2011) differenziert zwischen *unternehmensbezogenen* und *mitarbeiter:innenbezogenen* Bedarfsfaktoren. Unternehmensbezogene Faktoren beinhalten dabei sowohl interne (Umstrukturierungen, Anpassungen der Unternehmensstrategie etc.) als auch externe (veränderte Wirtschaftslage, technischer Fortschritt etc.) Faktoren. Bezogen auf die Mitarbeiter:innen konstatiert Becker, dass es hier ebenfalls unternehmensbezogene Faktoren wie Veränderungen der eigenen Rolle, Vorbereitung auf eine Führungsposition etc. zu beachten gilt. Hinzu kommen persönlichkeitsbezogene Bedarfsfaktoren wie das eigene Erleben der Work-Life-Balance oder beispielsweise die Vorbereitung auf Veränderungen wie die nahe Pensionierung. Beckers Gedanken lassen sich im Grundsatz auch auf HAW-Professuren übertragen. Denn auch Professuren unterliegen Veränderungsprozessen auf organisationaler, externer und persönlicher Ebene. Gleichwohl bestehen Unterschiede zu Unternehmen der freien Wirtschaft. Denn anders als diese agieren HAW, was ihre eigene Struktur angeht, innerhalb enger, gesetzlich festgelegter Rahmenbedingungen. Zwar können auch sie auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren – nicht jedoch in dem Maße, in dem dies Unternehmen können (und müssen), etwa, indem sie Personal entlassen oder in komplett anderen Arbeitsbereichen einsetzen. Inhaltliche Anpassungen etwa der Lehrinhalte und -formate oder auch der Zuschnitt der Studiengänge sind indes Änderungen, die auch das Tätigkeitsprofil von HAW-Professor:innen betreffen. Insbesondere in diesem Kontext kann ein Rückgriff auf das vorgestellte Kompetenzmodell hilfreich sein: Im Rahmen von Entwicklungsgesprächen kann überprüft werden, ob die für die Ausübung der Tätigkeit aktuell und zukünftig erforderlichen Kompetenzen im richtigen Maße vorhanden sind.

Ein Beispiel: Angenommen, ein wesentlicher Teil der Arbeit einer Professorin ist es, in ihrem Fach in Kooperation mit einem großen Unternehmen umfangreiche Transferprojekte zu realisieren. Nun kündigt das Unternehmen die Kooperationsvereinbarung. Gleichzeitig wird im Fachbereich eine Person gesucht, die die Studiengangsleitung für einen neuen Masterstudiengang übernimmt. Die Kompetenzanforderungen an die Stelle der Professorin können sich in diesem Fall verschieben: Standen zunächst Transferkompetenz und anwendungsbezogene Forschungskompetenz im Vordergrund, sind nun methodische und soziale Kompetenzen verstärkt relevant. Dies bedeutet nicht, dass bestimmte Kompetenzen für den Beruf HAW-Professur gänzlich unwichtig werden –

ihre Gewichtung in der Ausübung des Berufs kann sich über die Jahre allerdings verändern. Natürlich kann dies nicht nur durch – wie gerade beschrieben – externe Einflüsse geschehen, sondern auch intrinsisch motiviert sein. Ob der Ausbau der eigenen digitalen Kompetenzen, der Wunsch nach einer exponierten Rolle innerhalb der akademischen Gremien oder persönliche Faktoren: Es gibt viele Gründe, warum es sinnvoll und hilfreich für HAW ist, die Bedarfe ihrer Professor:innen in regelmäßigen Gesprächen zu thematisieren. Mindestens jährlich durchgeführt, ermöglichen diese Entwicklungsgespräche eine ganzheitliche, strategische Personalentwicklung innerhalb der Professor:innenschaft – was langfristig sowohl auf die persönliche Arbeitszufriedenheit als auch auf die strategische Ausrichtung der Hochschule in den Bereichen Lehre, Forschung und Transfer einzahlt. Abbildung 5 zeigt zusammenfassend die Arbeit mit Kompetenzprofilen im Rahmen eines ganzheitlichen Ansatzes zur Personalentwicklung.

4. FAZIT

Wie gezeigt wurde, sind die Kompetenzen, die für die erfolgreiche Ausübung des Berufs HAW-Professor:in erforderlich sind, vielfältig und komplex. Das entwickelte Kompetenzmodell bietet HAW eine strukturierte und umfassende Grundlage, um die benötigten Kompetenzen für zukünftige Stellenbesetzungen klar zu definieren. Durch die Identifikation von personalen, fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen wird es Hochschulen ermöglicht, ihre Lehrenden gezielt auszuwählen und weiterzuentwickeln, um den sich verändernden Herausforderungen in Lehre, Forschung und Transfer gerecht zu werden.

So lassen sich die eingangs gestellten Fragen mithilfe eben dieses Modells durch HAW auf strategischer und operativer Ebene beantworten.

Mit der Bildung von Kompetenzprofilen im Vorfeld einer Stellenbesetzung kann genau festgelegt werden, in welcher Ausprägung die 16 im Modell dargelegten Kompetenzen erfüllt sein sollen.

Dieses Vorgehen hat zahlreiche Vorteile für HAW: Zunächst erfolgt durch die Erstellung von Kompetenzprofilen bei allen mit Stellenbesetzungen betrauten Personen eine genauere Auseinandersetzung mit den im Sinne der Hochschulstrategie erforderlichen Kompetenzen. Dies kann sich im gesamten Stellenbesetzungsprozess positiv auswirken. Eine gemeinsame Basis ist geschaffen und schriftlich fixiert, die über die Operationalisierung ihren Weg in Stellenanzeigen und Berufungsverfahren findet. So wird das gesamte Verfahren für alle Beteiligten nachvollziehbarer, transparenter und verständlicher. Dies gilt im Übrigen auch für die Kandidat:innen: Ein Kompetenzmodell kann, erläutert und verständlich eingeordnet, für sie eine erste Orientierung darstellen. Es kann aufzeigen, welche Kompetenzen eine HAW grundsätzlich als wichtig erachtet und welche im konkreten Fall besonders erwünscht und erforderlich sind.²

Für die Zukunft gilt es, dieses Kompetenzmodell als dynamisches Instrument zu betrachten, das regelmäßig an aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen in der Hochschullandschaft sowie im Mikrokosmos der einzelnen HAW angepasst werden kann. Die kontinuierliche Evaluierung und Anpassung der Kompetenzprofile von Professor:innen sowie die Integration von Feedback aus den Berufungsverfahren und der Personalentwicklung sind essenziell, um die Aktualität des Modells individuell für jede HAW und jedes Stellenprofil zu gewährleisten. Insgesamt bietet das Kompetenzmodell somit als analytischer Rahmen und Grundlage der Operationalisierung vielfältige Anknüpfungspunkte für die strategische Ausrichtung und Weiterentwicklung der Kompetenzprofile der an HAW lehrenden Professor:innen.

² Vgl. hierzu auch Weiland (2023) sowie zur konkreten Ausgestaltung von Kompetenzmodellen für die Zielgruppe der Hochschullehrenden an einer Technischen Universität Fleischmann et al. (2014). Die Autor:innen richten sich in „Kompetenzmodell Hochschullehre: Welche Kompetenzen benötigen Lehrende an der Technischen Universität München?“ direkt und auf eine sehr pragmatische und verständliche Art und Weise an die Lehrenden der Universität.

5. LITERATUR

Altwater, P. (2021). Ein Hochschultyp im Quantensprung – Zur Dynamik von Hochschulen für Angewandte Wissenschaften. In A. Boos, M. van den Eeden, & T. Viere (Hrsg.), *CSR und Hochschullehre: Transdisziplinäre und innovative Konzepte und Fallbeispiele* (S. 13–43). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-62679-5_2

Armutat, S. (2022). Berufsperspektive HAW-Professur – Attraktivitätsfaktoren für die Berufswahl. *Die neue Hochschule*, (5), 26–29.

Armutat, S. (2003). Kompetenzentwicklung im universitären Studienfach Personal für das Berufsfeld Personalmanagement.

Armutat, S., & Sögtrop, H. (2023). Vom Wohnraumschaffer zum Wohnservice-Provider: Strategischer Personalbedarf in der Wohnungswirtschaft. *Die Wohnungswirtschaft*, 76(9), 56–59.

Armutat, S., Grün, M., & Albers, J. (2024). Zielgruppenspezifische Rekrutierung von Professor*innen an Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW): Status Quo, Maßnahmen und Ansatzpunkte für die Zukunft. *Zeitschrift Hochschulmanagement*, 26(3+4), 68–75.

Armutat, S. (2024). Rekrutierung von Professor*innen: Strategien und Status quo an Hochschulen für Angewandte Wissenschaften: Ergebnisse einer Befragung der Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft der Hochschulkanzlerinnen und -kanzler im Rahmen des Projektes Career@BI der Hochschule Bielefeld. *Human Resource Management Whitepaper*, 2. <https://doi.org/10.60896/hrmw.2024.2.44>

Becker, M. (2011). *Systematische Personalentwicklung: Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus*. Schäffer-Poeschel.

Breyer-Mayländer, T. (2017). *Meine Berufung?: Berufs- und Lebensperspektive Fachhochschul-Professur*. Lemmens.

Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (1999). An alternative approach and new guidelines for practice. *Organizational Dynamics*, 28(2), 37–52. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80015-7](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80015-7)

Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358. <https://doi.org/10.1037/h0061470>

Fleischmann, A., Jäger, C., & Strasser, A. (2014). Welche Kompetenzen benötigen Lehrende an der Technischen Universität München? *ProLehre*. Technische Universität München.

Gerlach, D. (2023). *Praxishandbuch Strategisches Personalmanagement: Prozesse und Instrumente für eine zukunftsfähige Personalarbeit*. Haufe. <https://doi.org/10.34157/978-3-648-17250-6>

Gesetz über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen (Hochschulgesetz - HG) vom 16.09.2014 (2014/2025).

Holtbrügge, D. (2022). *Personalmanagement*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-65742-3>

In der Smitten, S., Thiele, L. & Sembritzki, T. (2017): Schwierigkeiten bei der Besetzung von Fachhochschulprofessuren. *Die Neue Hochschule*, (5), 26–30.

Keindorf, S., & Scheffelt, E. (2015). *Bildungscontrolling in der Weiterbildung*. Berlin: k.o.s. GmbH.

Krauss, N. F. (2002). *Strategische Perspektiven des Humanressourcen-Managements*. Deutscher Universitätsverlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-11548-9>

Lackner, H. (2022). Zum Wesen und Zukunftspotenzial angewandter Forschung. In J. Cai, H. Lackner, & Q. Wang (Hrsg.), *Jahrbuch Angewandte Hochschulbildung 2020: Deutsch-chinesische Perspektiven und Diskurse* (S. 149–162). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-36004-7_8

Lang, K. (2023). *Personalmanagement 4.0: Strategien und Konzepte zur aktiven Gestaltung der Arbeitswelt von morgen*. Linde Verlag.

Nielsen, M., Lévy-Tödter, M., & Luttermann, K. (Hrsg.). (2017). *Stellenanzeigen als Instrument des Employer Branding in Europa: Interdisziplinäre und kontrastive Perspektiven*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12719-0>

Schmidt, H. J. (2021). Forschen und Lernen im interdisziplinären Kontext – Öffnung für wissenschaftliche und gesellschaftliche Herausforderungen durch fachübergreifende Module an der Technischen Universität Dresden. In A. Boos, M. van den Eeden, & T. Viere (Hrsg.), *CSR und Hochschullehre: Transdisziplinäre und innovative Konzepte und Fallbeispiele* (S. 59–77). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-62679-5_4

Sonntag, K., & Schmidt-Rathjens, C. (2005). Anforderungsanalyse und Kompetenzmodelle. In P. Gonon, F. Klauser, R. Nickolaus, & R. Huisinga (Hrsg.), *Kompetenz, Kognition und Neue Konzepte der beruflichen Bildung* (S. 55–66). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-322-86895-4_3

Spöttl, G. (2011). Kompetenzmodelle als Grundlage für eine valide Kompetenzdiagnostik. In M. Fischer, M. Becker & G. Spöttl (Hrsg.), *Kompetenzdiagnostik in der beruflichen Bildung – Probleme und Perspektiven* (S. 13–39). Peter Lang. <https://doi.org/10.3726/978-3-653-01017-6>

Straka, G. A. (2000). Lernen unter informellen Bedingungen (informelles Lernen). Begriffsbestimmung, Diskussion in Deutschland, Evaluation und Desiderate. In Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): *Kompetenzentwicklung 2000: Lernen im Wandel – Wandel durch Lernen* (S. 15–70). Waxmann.

Watzka, K. (2014). *Personalmanagement für Führungskräfte: Elf zentrale Handlungsfelder*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-06003-9>

Weiland, A. (2023). *Karriereziel Hochschulprofessur: Wege zur Berufung und Anforderungen im Berufsalltag*. Schäffer-Poeschel. <https://doi.org/10.34156/9783>