

---

### Timeline Job Analysis, nach Wastian (in Vorb.)

Die Timeline Job Analysis (TJA) – eine Methode zur prozessorientierten Analyse von Kompetenzanforderungen in Projekten

Die TJA (Wastian, in Vorb.) ist eine Methode, die im Rahmen einer wissenschaftlichen Untersuchung von über 80 Projekten spezifisch zur Analyse von Tätigkeiten und Kompetenzanforderungen in der Projektarbeit entwickelt wurde.

Sie läuft im Wesentlichen wie eine der critical-incident-basierten Varianten von Anforderungsanalysen ab (Überblick: Wastian & Maier, 2007), außer dass die "critical incidents" (vgl. Flanagan, 1954) – in diesem Fall erfolgskritische Arbeitssituationen und Aufgaben – nicht positionsbasiert erhoben werden, sondern orientiert an Projektverläufen. Anders als bei herkömmlichen Anforderungsanalysen werden also bei der TJA auch nicht die Kompetenzanforderungen an bestimmte Positionen (z.B. an Bereichsleitern) erhoben, sondern die Kompetenzanforderungen in den verschiedenen Phasen von Projekten.

Dahinter steht die Überlegung, dass in der Projektarbeit ein besonderer Personalbedarf besteht – besonders insofern, als Projekte zeitlich begrenzt und auf einmalige, oft neuartige Vorhaben ausgerichtet sind (gemäß der Definition von Projekten nach DIN 69901 in Schelle et al., 2005, S. 27f.). Das Projektpersonal rekrutiert sich üblicherweise aus Linienmitarbeitern und mitunter auch aus externen Experten, die befristet für die Dauer des Projektes oder einzelner Phasen spezifische Projektaufgaben übernehmen. Es gibt nicht die feste Position "Projektmitarbeiter" mit immer gleichartigen Aufgaben und entsprechend immer gleichartigen Kompetenzanforderungen. Vielmehr stellen die vielfältigen und wechselnden Aufgaben im Projektverlauf mitunter sehr verschiedenartige und wechselnde Anforderungen an die jeweiligen Mitarbeiter. Um die erfolgskritischen Arbeitssituationen und Aufgaben sowie die daraus erwachsenden Kompetenzanforderungen in den verschiedenen Phasen von Projekten zu erheben, gibt es in der TJA zwei Herangehensweisen:

- die interview-gestützte Anforderungsanalyse auf der Basis der sogenannten Zeitstrahlmethode (Wastian & Schneider, 2005)
- die interview- oder workshop-gestützte Anforderungsanalyse auf der Basis von Projektprozessen

### Anforderungsanalyse auf der Basis der Zeitstrahlmethode

Bei den Zeitstrahlinterviews schildern Projektextperten (z.B. erfahrene Projektleiter, -mitarbeiter, -auftraggeber) den Verlauf eines Projektes, an dem sie selbst beteiligt waren, und visualisieren wichtige Ereignisse und Aufgaben an einem Zeitstrahl. Eine klientenzentrierte Gesprächsführung (Rogers, 2005) in spezifischen Schritten durch den Interviewer sowie die Visualisierung anhand des Zeitstrahls stimulieren die Erinnerung und erleichtern es dem Interviewten, den Projektverlauf schrittweise zu rekonstruieren. Dabei werden die kritischen Arbeitssituationen und Aufgaben sowie die beteiligten Akteure und deren (tatsächliche oder wünschenswerte) Verhaltensweisen nicht nur inhaltlich präzisiert, sondern auch zeitlich den verschiedenen Projektphasen sowie den Höhen und Tiefen des Projektverlaufs zugeordnet. Der Zeitstrahl erlaubt es somit, die Ereignisse phasenspezifisch zu verorten und – anhand der Höhen-Tiefen-Kurve – die Bedeutung von Ereignissen zu bewerten sowie Konsequenzen und Abhängigkeiten zu identifizieren. Die folgende Abbildung zeigt den vereinfachten Zeitstrahl eines Projektes mit seinen Höhen und Tiefen und den kritischen Arbeitssituationen und Aufgaben in den einzelnen Projektphasen.

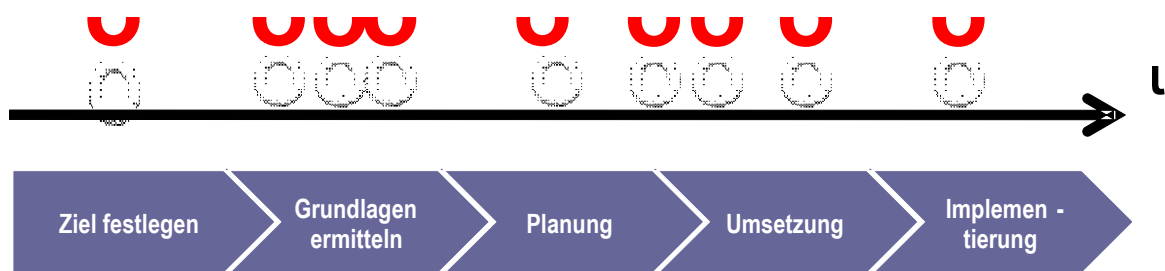


Abbildung: Kritische Ereignisse sowie Höhen und Tiefen im Projektverlauf (Wastian, in Vorb.)  
 Anmerkung: Die Kreise symbolisieren kritische Ereignisse (Arbeitssituationen oder Aufgaben). Unter dem Zeitstrahl sind die vereinfachten Phasen des Projektes dargestellt.  $t$  = Zeitpunkt im Projektverlauf.

Der Vorteil der Zeitstrahlmethode besteht darin, dass sie eine im Vergleich zu herkömmlichen Interviews sehr präzise Rekonstruktion von Ereignissen ermöglicht bei gleichzeitiger Fokussierung von solchen Ereignissen, die in Bezug auf den weiteren Projektverlauf oder das Projektergebnis wirklich erfolgskritisch sind. Ein weiterer Vorteil besteht in der zeitlichen bzw. phasenspezifischen Verortung von kritischen Ereignissen und Sequenzen. Die Zeitstrahlmethode stellt jedoch hohe Anforderungen an den Interviewer, da er – neben der ohnehin erforderlichen anforderungsanalytischen Expertise und zumindest Grundkenntnissen der Projektarbeit – auch Erfahrung in der klientenzentrierten Gesprächsführung haben muss. Sofern die Erfahrung nicht vorliegt, sind entsprechende Schulungen erforderlich.

Zeitstrahlinterviews zur Erhebung kritischer Arbeitssituationen und Aufgaben dauern circa eineinhalb Stunden, so dass es sich empfiehlt, die erfolgreichen Verhaltensweisen zur Bewältigung der Situationen und Aufgaben (aus welchen sich die Kompetenzanforderungen definieren) separat in einem zusätzlichen Interview oder in einem Workshop zu erheben; dabei können in der Regel auch andere Personen als die ursprünglich Interviewten befragt werden, sofern sie die erforderliche Projektextpertise mitbringen.

### Anforderungsanalyse auf der Basis von Projektprozessen

In vielen Unternehmen erfolgt die Projektarbeit prozessgestützt. Solche Prozesse (beispielsweise für die Produkt- oder Softwareentwicklung) beschreiben die einzelnen Phasen, Aufgaben, Meilensteine sowie andere wesentliche Merkmale und Ereignisse in Projekten und stellen eine wichtige Grundlage für das Projektmanagement dar. Sofern im Unternehmen Prozesse beschrieben sind, im Projektmanagement angewandt werden und sich dort bewähren (dies ist vorab zu hinterfragen!), kann auf die Zeitstrahlmethode und die separate Erhebung zunächst der kritischen Arbeitssituationen und dann der erfolgreichen Verhaltensweisen verzichtet werden; in diesem Fall empfiehlt sich die Anforderungsanalyse auf der Basis der Projektprozesse, wobei anstelle des Zeitstrahls der unternehmensspezifische Prozess als Visualisierungshilfe verwendet wird. Die Vertrautheit der Projektextperten mit ihren Prozessen ermöglicht eine rasche Exploration kritischer Arbeitssituationen und Aufgaben und deren phasenspezifische Verortung in der Prozessgrafik, so dass noch im selben Interview das erfolgreiche Verhalten zur Bewältigung der Situationen und Aufgaben erhoben werden kann. Da die Projektextperten aufgrund der Prozesse ein einheitliches Verständnis des Projektablaufs haben, bieten sich Workshops als Alternative zur interview-gestützten Anforderungsanalyse an.

Die Auswertung der jeweils in den Interviews oder in Workshops gesammelten Daten erfolgt bei der TJA im Wesentlichen so wie auch bei anderen critical-incident-gestützten Verfahren der Anforderungsanalyse (Überblick: Wastian & Maier, 2007). Auf dieser Basis lassen sich Kompetenzprofile für Projektstätigkeiten erstellen (z.B. Projektleiter und Teilprojektleiter). Zusätzlich können mit der TJA aber auch entlang dem Zeitstrahl (bzw. dem Projektprozess des Unternehmens)

---

gleichartige Situationen bzw. Aufgabenbündel identifiziert und im Weiteren gleichartige Kompetenzanforderungen ermittelt werden. Damit liefert die TJA die Grundlage für die Entwicklung von Instrumenten und Verfahren zur projekt- und prozessorientierten Rekrutierung/Personalauswahl, Personalentwicklung und Leistungsbeurteilung.

### Literatur

- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.
- Rogers, C. R. (2005). *Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie*, 17. Aufl. Frankfurt: Fischer.
- Schelle, H., Ottmann, R. & Pfeiffer, A. (2005). *ProjektManager*, 2. Aufl. Nürnberg: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement.
- Wastian, M. (in Vorb.). Die Timeline Job Analysis - Grundlage für ein flexibles, prozessorientiertes Kompetenzmanagement in Projekten.
- Wastian, M. & Schneider, M. (2005). Zeitliche Aspekte des Projektmanagements: Die Bedeutung von Phasen, Laufzeiten, Impulsen, Ups und Downs. *Wirtschaftspsychologie*, 7 (3), 28-35.
- Wastian, M. & Maier, G. W. (2007). Anforderungsprofile als Grundlage der Personalarbeit. In G. W. Maier & M. John (Hrsg.), *Eignungsdiagnostik in der Personalarbeit. Grundlagen, Methoden, Erfahrungen* (S. 103-122). Düsseldorf: Symposion Publishing.