

# Business Controller

FF05 Finanzen, Controlling und Verwaltung · ISCO-08 2411 · CBS 0412 Finanzexperten und Ökonomen · Dienstalter senior  
· Auch bekannt als: Finanz-Business-Partner, Wirtschaftscontroller

Stellt eine Verbindung zwischen Finanzanalysen und unternehmerischen Entscheidungen her, erstellt Geschäftsanalysen und Prognosen und berät den Vorstand und die Führungskräfte in Bezug auf Renditen und Investitionen.

Der Business Controller ist zukunftsorientiert und befasst sich eher mit Prognosen, Szenarien und Investitionsentscheidungen als mit rückblickender Rechenschaftslegung. Im Gegensatz zum Financial Controller liegt der Schwerpunkt auf der Geschäftslogik und den Entscheidungen und nicht auf der Genauigkeit der Zahlen. Die Auswahl stockt, wenn ein ausgeprägtes analytisches Profil als einziges Kriterium herangezogen wird, während die Rolle daran scheitert, kaufmännische Führungskräfte zu überzeugen, die die Annahmen in einem Business Case nicht präzisieren wollen.

## Kennzahlen für dieses Profil

26 Fähigkeiten · 5 Zu bewertende Kompetenzen · 5 Ausschlusskriterien · Schwerpunkt: Kognitive Fähigkeiten und Problemlösung 25%, Betriebsabläufe, Handel und Unternehmertum 18%, Fachliche Wissensbereiche 17%

## 1 Zu messende Kompetenzen

Dies sind die Verhaltens- und Fähigkeitskonstrukte in diesem Profil. Zu jedem wird angezeigt, welcher hrmforce-Fragebogen es misst.

| Zu messende Kompetenzen                                                             | Zielniveau | hrmforce-Instrument     | Messmethode                            | Verhaltensanker auf Zielniveau                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Genauigkeit und Liebe zum Detail</b><br>Kompetenz (50-Framework):<br>Genauigkeit | ■■■■■ N5   | Big Fifty, 360 Feedback | Persönlichkeitsfragebogen              | Legt die Standards für Vollständigkeit und Richtigkeit fest, lässt Beispiele prüfen und weist Teams auf strukturelle Nachlässigkeiten hin.                    |
| <b>Numerisches Denken</b>                                                           | ■■■■■ N5   | Ability Scan            | Test zur kognitiven Leistungsfähigkeit | Erkennt in komplexen Zahlenreihen, welche Annahmen das Ergebnis bestimmen, und legt die Berechnungslogik fest, an die sich andere in der Organisation halten. |

| Zu messende Kompetenzen                                                                        | Zielniveau                                                                                  | hrmforce-Instrument                                                        | Messmethode               | Verhaltensanker auf Zielniveau                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Integrität und Zuverlässigkeit</b><br>Kompetenz (50-Framework):<br>Integrität               |  <b>N5</b> | Big Fifty (Integritätsskala),<br>360 Feedback,<br>Strukturiertes Interview | Persönlichkeitsfragebogen | Legt die Integritätsstandards der Organisation fest, setzt diese auch gegenüber einflussreichen Parteien durch und erläutert die daraus resultierenden Entscheidungen öffentlich. |
| <b>Disziplin und Einhaltung von Verpflichtungen</b><br>Kompetenz (50-Framework):<br>Fachgebiet |  <b>N4</b> | Big Fifty, 15PF,<br>360 Feedback                                           | Persönlichkeitsfragebogen | Verpflichtet sich nur zu dem, was machbar ist, behält den Überblick über die eigenen Verpflichtungen und informiert die Beteiligten, sobald eine Frist unter Druck gerät.         |
| <b>Umgang mit Arbeitsbelastung</b><br>Kompetenz (50-Framework):<br>Stressresilienz             |  <b>N4</b> | Big Fifty,<br>Competency Check,<br>Pulse Survey                            | Strukturiertes Interview  | Streicht oder verlagert Aufgaben eigenständig, wenn er/sie viel zu tun hat, und zwar nach Priorität, dokumentiert dies und bespricht die Konsequenzen mit den Kunden.             |

## 2 Vollständiges Kompetenzprofil

Alle Kompetenzen in diesem Profil, sortiert nach Gewichtung. Der unter jeder Kompetenz angegebene Verhaltensanker bezieht sich auf das Zielniveau.

| T | Skill                                                                                                                                                                                                              | Zielniveau | Gewicht | Knockout | Messmethode               | hrmforce-Instrument                                |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------|----------|---------------------------|----------------------------------------------------|
| V | Quantitative Auswertung<br>Legt fest, welche Schlüsselindikatoren die Organisation steuern, zeigt die Fallstricke bei der Messung auf und korrigiert die unsachgemäße Verwendung von Zahlen.                       | ■■■■■ N5   | 5       | ja       | Arbeitsproben-Test        | Ability Scan, Arbeitsproben-Test                   |
| G | Genauigkeit und Liebe zum Detail<br>Legt die Standards für Vollständigkeit und Richtigkeit fest, lässt Beispiele prüfen und weist Teams auf strukturelle Nachlässigkeiten hin.                                     | ■■■■■ N5   | 5       | nein     | Persönlichkeitsfragebogen | Big Fifty, 360 Feedback                            |
| V | Beratungskompetenz<br>Berät den Vorstand in Fragen mit Interessenkonflikten, hinterfragt etablierte Annahmen und gewährleistet die Qualität der Beratung im gesamten Unternehmen.                                  | ■■■■■ N5   | 5       | ja       | Assessment-Center         | Competency Check, Strukturiertes Interview         |
| V | Budgetierung und Kostenkontrolle<br>Legt den Haushaltsrahmen für die Organisation fest, entscheidet über die Umverteilung von Ressourcen und legt dem Vorstand Rechenschaft darüber ab.                            | ■■■■■ N5   | 5       | ja       | Arbeitsproben-Test        | Wissenstest (kundenspezifisch), Arbeitsproben-Test |
| V | Controlling und Managementinformationen<br>Legt die Steuerungsinformationen des Unternehmens fest, entwickelt das Planungs- und Steuerungsinstrumentarium und prüft Investitionsvorschläge auf ihre Tragfähigkeit. | ■■■■■ N5   | 5       | ja       | Arbeitsproben-Test        | Arbeitsproben-Test, Wissenstest (kundenspezifisch) |

| T | Skill                                                                                                                                                                                                                                          | Zielniveau | Gewicht | Knockout | Messmethode                            | hrmforce-Instrument                                                  |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------|----------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| V | <b>Business Case und Investitionsanalyse</b><br>Erstellt einen eigenen Business Case mit Szenarien, legt die Annahmen offen dar und verteidigt das Ergebnis in der Besprechung.                                                                | ■■■■■ N4   | 5       | nein     | Arbeitsproben-Test                     | Arbeitsproben-Test, Wissenstest (kundenspezifisch)                   |
| A | <b>Numerisches Denken</b><br>Erkennt in komplexen Zahlenreihen, welche Annahmen das Ergebnis bestimmen, und legt die Berechnungslogik fest, an die sich andere in der Organisation halten.                                                     | ■■■■■ N5   | 4       | nein     | Test zur kognitiven Leistungsfähigkeit | Ability Scan                                                         |
| V | <b>Szenariodenken und Zukunftskompetenz</b><br>Erarbeitet Szenarien für die Organisation mit einem Zeithorizont von mehreren Jahren und verknüpft diese mit Entscheidungszeitpunkten und messbaren Kennzahlen.                                 | ■■■■■ N5   | 4       | nein     | Assessment-Center                      | Competency Check, Strukturiertes Interview                           |
| V | <b>Visuelle Kommunikation und Datenvisualisierung</b><br>Legt Richtlinien für die Visualisierung und die Nutzung von Dashboards im gesamten Unternehmen fest und beurteilt, ob die dargestellten Zahlen die Realität angemessen widerspiegeln. | ■■■■■ N5   | 4       | nein     | Arbeitsproben-Test                     | Arbeitsproben-Test, Portfolio                                        |
| G | <b>Integrität und Zuverlässigkeit</b><br>Legt die Integritätsstandards der Organisation fest, setzt diese auch gegenüber einflussreichen Parteien durch und erläutert die daraus resultierenden Entscheidungen öffentlich.                     | ■■■■■ N5   | 4       | nein     | Persönlichkeitsfragebogen              | Big Fifty (Integritätsskala), 360 Feedback, Strukturiertes Interview |

| T | Skill                                                                                                                                                                                                                               | Zielniveau | Gewicht | Knockout | Messmethode        | hrmforce-Instrument                                |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------|----------|--------------------|----------------------------------------------------|
| T | <b>Tabellenkalkulationen und Arbeitsblätter</b><br>Legt die Standards für Berechnungsmodelle in der Organisation fest und beurteilt, ob die Modelle für die Entscheidungsfindung ausreichend zuverlässig sind.                      | ■■■■■ N5   | 4       | ja       | Arbeitsproben-Test | Wissenstest (kundenspezifisch), Arbeitsproben-Test |
| V | <b>Datenanalyse</b><br>Legt die Analysestandards der Organisation fest, überprüft die Analysen anderer und etabliert neue Analysemethoden in der Branche.                                                                           | ■■■■■ N5   | 4       | nein     | Arbeitsproben-Test | Ability Scan, Arbeitsproben-Test                   |
| K | <b>Lesen und Auswerten von Finanzberichten</b><br>Prüft die Jahresabschlüsse und Lageberichte der Organisation, legt den Berichtsstandard fest und berät den Vorstand diesbezüglich.                                                | ■■■■■ N5   | 4       | nein     | Wissenstest        | Wissenstest (kundenspezifisch)                     |
| V | <b>Unternehmensberichterstattung</b><br>Erstellt einen Bericht, der von der Fragestellung bis zur Schlussfolgerung führt, trennt Fakten von Interpretationen und formuliert Empfehlungen mit namentlich genanntem Verantwortlichen. | ■■■■■ N4   | 4       | nein     | Arbeitsproben-Test | Arbeitsproben-Test, Competency Check               |
| V | <b>Erstellung des Jahresabschlusses</b><br>Erstellt eigenständig den Jahresabschluss eines mittelständischen Unternehmens und begründet die getroffenen Bewertungsentscheidungen gegenüber dem Wirtschaftsprüfer.                   | ■■■■■ N4   | 4       | nein     | Wissenstest        | Wissenstest (kundenspezifisch), Portfolio          |
| V | <b>Problemanalyse</b><br>Gliedert eine wiederholt auftretende Beschwerde in mögliche Ursachen auf, prüft diese anhand eigener Daten und benennt die wahrscheinlichste Ursache.                                                      | ■■■■■ N4   | 3       | nein     | Assessment-Center  | Competency Check, Ability Scan                     |

| T | Skill                                                                                                                                                                                                                     | Zielniveau | Gewicht | Knockout | Messmethode                 | hrmforce-Instrument                                |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------|----------|-----------------------------|----------------------------------------------------|
| V | Methodisches Arbeiten<br>Wählt eine geeignete Methode für eine neue Aufgabe aus, hält die einzelnen Schritte fest und hält sich auch unter Zeitdruck daran.                                                               | ■■■■■ N4   | 3       | nein     | Beobachtung am Arbeitsplatz | Competency Check, Arbeitsproben-Test               |
| V | Risikomanagement<br>Erstellt eine Risikoliste mit Angaben zu Wahrscheinlichkeit, Auswirkung und Maßnahmen pro Risiko und überprüft diese regelmäßig gemeinsam mit den Beteiligten.                                        | ■■■■■ N4   | 3       | nein     | Wissenstest                 | Wissenstest (kundenspezifisch), Competency Check   |
| G | Disziplin und Einhaltung von Verpflichtungen<br>Verpflichtet sich nur zu dem, was machbar ist, behält den Überblick über die eigenen Verpflichtungen und informiert die Beteiligten, sobald eine Frist unter Druck gerät. | ■■■■■ N4   | 3       | nein     | Persönlichkeitsfragebogen   | Big Fifty, 15PF, 360 Feedback                      |
| V | Berichterstellung und Erstellung von Dashboards<br>Entwickelt gemeinsam mit dem Nutzer ein Dashboard, wählt Kennzahlen und Definitionen aus und lässt Nutzer-Feedback in neue Versionen einfließen.                       | ■■■■■ N4   | 3       | nein     | Arbeitsproben-Test          | Arbeitsproben-Test, Portfolio                      |
| K | Anwendung grundlegender Steuerkenntnisse<br>Erstellt die periodische Umsatzsteuererklärung, überprüft den Abgleich mit dem Hauptbuch und korrigiert fehlerhafte Buchungen.                                                | ■■■■■ N4   | 3       | nein     | Wissenstest                 | Wissenstest (kundenspezifisch)                     |
| V | Revision und interne Kontrolle<br>Entwirft eigenständig ein Prüfkonzept für einen Prozess mit hohem Risiko, wägt die Beweislage ab und formuliert fundierte Feststellungen.                                               | ■■■■■ N4   | 3       | nein     | Arbeitsproben-Test          | Arbeitsproben-Test, Wissenstest (kundenspezifisch) |

| T | Skill                                                                                                                                                                                                | Zielniveau                                                                             | Gewicht | Knockout | Messmethode              | hrmforce-Instrument                                |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|--------------------------|----------------------------------------------------|
| V | Finanzverwaltung<br>Führt die monatliche Buchhaltung eigenständig ab, erläutert Unterschiede zwischen Nebenbuch und Hauptbuch und korrigiert fehlerhafte Buchungen.                                  |  N3   | 3       | nein     | Arbeitsproben-Test       | Arbeitsproben-Test, Wissenstest (kundenspezifisch) |
| G | Umgang mit Arbeitsbelastung<br>Streicht oder verlagert Aufgaben eigenständig, wenn er/sie viel zu tun hat, und zwar nach Priorität, dokumentiert dies und bespricht die Konsequenzen mit den Kunden. |  N4   | 2       | nein     | Strukturiertes Interview | Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey          |
| V | Prozessautomatisierung<br>Beschreibt einen Prozess in einzelnen Schritten, automatisiert die wiederholbaren Schritte und integriert Prüfungen auf Fehler und Ausnahmen.                              |  N3   | 2       | nein     | Arbeitsproben-Test       | Arbeitsproben-Test, Portfolio                      |
| K | Finanzwesen und Betriebskapitalmanagement<br>Erstellt eigenständig eine Liquiditätsprognose, steuert die Zahlungsbedingungen und meldet den Finanzierungsbedarf rechtzeitig an.                      |  N3 | 1       | nein     | Wissenstest              | Wissenstest (kundenspezifisch)                     |

### 3 Stufen nach Dienstalter

Dasselbe Profil unter Berücksichtigung der Dienstaltersanpassung für die Berufsgruppe. Die Zielstufen sind auf 1 bis 5 begrenzt.

| Skill                                           | medior | senior |
|-------------------------------------------------|--------|--------|
| Quantitative Auswertung                         | N4     | N5     |
| Genauigkeit und Liebe zum Detail                | N4     | N5     |
| Beratungskompetenz                              | N5     | N5     |
| Budgetierung und Kostenkontrolle                | N4     | N5     |
| Controlling und Managementinformationen         | N5     | N5     |
| Business Case und Investitionsanalyse           | N4     | N4     |
| Numerisches Denken                              | N4     | N5     |
| Szenariodenken und Zukunftskompetenz            | N4     | N5     |
| Visuelle Kommunikation und Datenvisualisierung  | N4     | N5     |
| Integrität und Zuverlässigkeit                  | N4     | N5     |
| Tabellenkalkulationen und Arbeitsblätter        | N4     | N5     |
| Datenanalyse                                    | N4     | N5     |
| Lesen und Auswerten von Finanzberichten         | N4     | N5     |
| Unternehmensberichterstattung                   | N3     | N4     |
| Erstellung des Jahresabschlusses                | N3     | N4     |
| Problemanalyse                                  | N3     | N4     |
| Methodisches Arbeiten                           | N3     | N4     |
| Risikomanagement                                | N3     | N4     |
| Disziplin und Einhaltung von Verpflichtungen    | N3     | N4     |
| Berichterstellung und Erstellung von Dashboards | N3     | N4     |
| Anwendung grundlegender Steuerkenntnisse        | N3     | N4     |
| Revision und interne Kontrolle                  | N3     | N4     |
| Finanzverwaltung                                | N3     | N3     |
| Umgang mit Arbeitsbelastung                     | N3     | N4     |
| Prozessautomatisierung                          | N2     | N3     |
| Finanzwesen und Betriebskapitalmanagement       | N2     | N3     |

## 4 Die Kompetenzskala

| Ebene     | Bezeichnung            | Autonomie                                                       | Komplexität                                     | Umfang                                            | Kenntnisumfang                                       |
|-----------|------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <b>N1</b> | <b>Geführt</b>         | arbeitet unter Aufsicht und befolgt Anweisungen                 | Routine, jeweils eine Variable nach der anderen | eigene Aufgabe                                    | Grundlegendes Verständnis der Terminologie           |
| <b>N2</b> | <b>Anwendung</b>       | arbeitet selbstständig innerhalb festgelegter Rahmenbedingungen | vertraute Situationen mit geringen Abweichungen | die eigene Rolle                                  | praktische Kenntnisse, wendet Standardverfahren an   |
| <b>N3</b> | <b>Beherrscht</b>      | legt den eigenen Ansatz fest und holt proaktiv Input ein        | mehrere Variablen, gewisse Mehrdeutigkeiten     | eigenes Team oder eigener Prozess                 | fundierte Kenntnisse, wägt Alternativen ab           |
| <b>N4</b> | <b>Fortgeschritten</b> | leitet andere an und entscheidet über die Vorgehensweise        | komplex, mit widersprüchlichen Interessen       | mehrere Teams oder eine Abteilung                 | fundierte Kenntnisse, berät andere                   |
| <b>N5</b> | <b>Führung</b>         | legt den Standard und die Richtlinien fest                      | strategisch, unter hoher Unsicherheit           | Organisation, Wertschöpfungskette oder Berufsfeld | Autorität, fördert die Entwicklung des Berufsstandes |

## 5 Verhaltensanker pro Kompetenz

Die Ankerpunkte befinden sich bei N1, N3 und N5. N2 und N4 sind bewusst nicht als Ankerpunkte festgelegt: Die Bewerter interpolieren zwischen diesen Punkten gemäß der O\*NET-Konvention.

| Skill                                                                                                                                                                                               | N1                                                                                                                             | N3                                                                                                                                                              | N5                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Quantitative Auswertung</b><br>Erläutert, welche Bedeutung die Zahlen, Diagramme und Schlüsselindikatoren für die jeweilige Fragestellung haben, und gibt an, was sie nicht zeigen.              | Liest einen Standardbericht und nennt die Werte, die über oder unter der vereinbarten Norm liegen.                             | Setzt monatliche Zahlen in drei konkrete Erkenntnisse um, benennt die Messunsicherheit und warnt, wenn die Zahlen zu gering sind.                               | Legt fest, welche Schlüsselindikatoren die Organisation steuern, zeigt die Fallstricke bei der Messung auf und korrigiert die unsachgemäße Verwendung von Zahlen. |
| <b>Genauigkeit und Liebe zum Detail</b><br>Arbeitet sorgfältig, überprüft die eigene Arbeit auf Fehler und hält sich an die Vereinbarungen bezüglich der Vollständigkeit und Richtigkeit der Daten. | Überprüft die eigene Arbeit anhand einer Checkliste und korrigiert festgestellte Fehler, bevor die Arbeit weitergeleitet wird. | Baut Kontrollmomente in den eigenen Prozess ein, verfolgt Fehler und verhindert deren Wiederholung durch Anpassung der Vorgehensweise.                          | Legt die Standards für Vollständigkeit und Richtigkeit fest, lässt Beispiele prüfen und weist Teams auf strukturelle Nachlässigkeiten hin.                        |
| <b>Beratungskompetenz</b><br>Die Frage eines Kunden präzisieren und eine fundierte Empfehlung so vermitteln, dass der Empfänger diese annimmt und umsetzt.                                          | Liefert die angeforderten Informationen und erläutert eine Standardempfehlung gemäß der vom Team verwendeten festen Struktur.  | Formuliert die Frage hinter der Frage um, bietet zwei fundierte Optionen mit den jeweiligen Konsequenzen an und legt einen Zeitpunkt für die Entscheidung fest. | Berät den Vorstand in Fragen mit Interessenkonflikten, hinterfragt etablierte Annahmen und gewährleistet die Qualität der Beratung im gesamten Unternehmen.       |

| Skill                                                                                                                                                                                                                     | N1                                                                                                                                       | N3                                                                                                                                                    | N5                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Budgetierung und Kostenkontrolle</b><br>Erstellt ein Budget für eine Aufgabe, ein Team oder ein Projekt, überwacht die Ausgaben im Vergleich zu diesem Budget und greift ein, wenn eine Budgetüberschreitung droht.    | Erfasst die Ausgaben in der bereitgestellten Übersicht und meldet Abweichungen, die über dem vereinbarten Limit liegen.                  | Erstellt das Budget für ein eigenes Projekt, überwacht die Umsetzung pro Zeitraum und schlägt bei Abweichungen Maßnahmen vor.                         | Legt den Haushaltsrahmen für die Organisation fest, entscheidet über die Umverteilung von Ressourcen und legt dem Vorstand Rechenschaft darüber ab.                                   |
| <b>Controlling und Managementinformationen</b><br>Erstellt Budgets, Prognosen und Berichte, analysiert Abweichungen zwischen Plan- und Ist-Werten und erläutert diese der Geschäftsleitung.                               | Füllt den Bericht unter Anleitung mit Zahlen aus dem System aus und überprüft, ob die Summen übereinstimmen.                             | Analysiert eigenständig Budgetabweichungen, führt diese auf operative Ursachen zurück und berät den Vorgesetzten hinsichtlich Anpassungsmaßnahmen.    | Legt die Steuerungsinformationen des Unternehmens fest, entwickelt das Planungs- und Steuerungsinstrumentarium und prüft Investitionsvorschläge auf ihre Tragfähigkeit.               |
| <b>Business Case und Investitionsanalyse</b><br>Untermauert einen Vorschlag mit Kosten, Nutzen, Annahmen und Risiken und berechnet die Amortisationszeit sowie die Rendite für die Entscheidungsträger.                   | Füllt eine Standardvorlage für einen Business Case mit den bereitgestellten Zahlen und Namen aus, wobei noch Daten fehlen.               | Erstellt einen eigenen Business Case mit Szenarien, legt die Annahmen offen dar und verteidigt das Ergebnis in der Besprechung.                       | Legt die Berechnungsregeln und Schwellenwerte für Investitionen fest und gewichtet das gesamte Investitionsportfolio der Organisation.                                                |
| <b>Numerisches Denken</b><br>Arbeitet mit Zahlen, Verhältnissen und Tabellen und zieht daraus Schlussfolgerungen über Mengen, Trends und Zusammenhänge in numerischen Daten.                                              | Liest eine einfache Tabelle, nennt den höchsten und den niedrigsten Wert und berechnet mithilfe eines Taschenrechners einen Prozentsatz. | Kombiniert zwei Datenquellen, berechnet die Entwicklung im Zeitverlauf und erläutert, welcher Berechnungsschritt zu welchem Ergebnis führt.           | Erkennt in komplexen Zahlenreihen, welche Annahmen das Ergebnis bestimmen, und legt die Berechnungslogik fest, an die sich andere in der Organisation halten.                         |
| <b>Szenariodenken und Zukunftskompetenz</b><br>Untersucht verschiedene mögliche Zukunftsszenarien für ein Thema, beschreibt die Konsequenzen pro Szenario und nennt Anzeichen, die auf ein bestimmtes Szenario hindeuten. | Nennt zwei mögliche Ergebnisse eines Plans und gibt an, was sich daraufhin in der eigenen Arbeit ändern müsste.                          | Erarbeitet drei Szenarien für den eigenen Prozess mit Annahmen und Konsequenzen und nennt die ersten Anzeichen für jedes Szenario.                    | Erarbeitet Szenarien für die Organisation mit einem Zeithorizont von mehreren Jahren und verknüpft diese mit Entscheidungszeitpunkten und messbaren Kennzahlen.                       |
| <b>Visuelle Kommunikation und Datenvisualisierung</b><br>Darstellung von Zahlen und Abläufen in Tabellen, Grafiken und Diagrammen, die die Aussage untermauern und den Leser zur richtigen Schlussfolgerung führen.       | Erstellt ein Diagramm in einer vorhandenen Vorlage, fügt eine Überschrift hinzu und benennt die auf der Achse angezeigte Einheit.        | Wählt für jede Botschaft einen passenden Diagrammtyp aus, entfernt überflüssige Formatierungen und fasst die Schlussfolgerung oberhalb der Abbildung. | Legt Richtlinien für die Visualisierung und die Nutzung von Dashboards im gesamten Unternehmen fest und beurteilt, ob die dargestellten Zahlen die Realität angemessen widerspiegeln. |

| Skill                                                                                                                                                                                                              | N1                                                                                                                                         | N3                                                                                                                                                                                          | N5                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Integrität und Zuverlässigkeit</b><br>Handeln im Einklang mit geltenden Standards und Vereinbarungen, auch ohne Aufsicht, sowie Transparenz hinsichtlich eigener Interessen, Fehler und zweifelhafter Fälle.    | Hält sich an getroffene Vereinbarungen und Verhaltensregeln und meldet eigene Fehler dem Vorgesetzten.                                     | Meldet von sich aus einen möglichen Interessenkonflikt und bittet um eine Überprüfung, bevor eine Entscheidung getroffen wird.                                                              | Legt die Integritätsstandards der Organisation fest, setzt diese auch gegenüber einflussreichen Parteien durch und erläutert die daraus resultierenden Entscheidungen öffentlich.           |
| <b>Tabellenkalkulationen und Arbeitsblätter</b><br>Erstellt Arbeitsblätter mit Formeln, Verweisen und Pivot-Tabellen, überprüft die Ergebnisse und stellt die Zahlen übersichtlich in Tabellen und Diagrammen dar. | Gibt Daten in eine vorhandene Tabelle ein und wendet gemäß den Anweisungen einfache Formeln wie „Summe“ und „Durchschnitt“ an.             | Erstellt eine Kalkulationstabelle mit verknüpften Formeln und Pivot-Tabellen, überprüft diese auf Fehler und erläutert Kollegen die Berechnungslogik.                                       | Legt die Standards für Berechnungsmodelle in der Organisation fest und beurteilt, ob die Modelle für die Entscheidungsfindung ausreichend zuverlässig sind.                                 |
| <b>Datenanalyse</b><br>Erstellt und analysiert Datensätze, um Muster, Zusammenhänge und Ausreißer zu erkennen, und setzt die Ergebnisse in Beziehung zur ursprünglichen Fragestellung.                             | Führt einen vordefinierten Analyseschritt an einem bereitgestellten Datensatz durch und protokolliert das Ergebnis im vereinbarten Format. | Wählt Analysemethoden für eine offene Fragestellung aus, wandelt Rohdaten in eine Arbeitsdatei um und untermauert jede Schlussfolgerung mit Zahlenangaben.                                  | Legt die Analysestandards der Organisation fest, überprüft die Analysen anderer und etabliert neue Analysemethoden in der Branche.                                                          |
| <b>Lesen und Auswerten von Finanzberichten</b><br>Liest Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Kapitalflussrechnung und leitet daraus ab, wie es um die finanzielle Lage einer Organisation oder Einheit steht. | Weist auf die Umsatz-, Kosten- und Ergebnisposten in einem periodischen Bericht hin und nennt den zugrunde liegenden Berichtszeitraum.     | Vergleicht Berichte über mehrere Zeiträume hinweg, berechnet Kennzahlen und ermittelt, welche Faktoren die Abweichung erklären.                                                             | Prüft die Jahresabschlüsse und Lageberichte der Organisation, legt den Berichtsstandard fest und berät den Vorstand diesbezüglich.                                                          |
| <b>Unternehmensberichterstattung</b><br>Zusammenfassung von Ergebnissen, Zahlen und Empfehlungen in einem Bericht, der den Leser bereits beim ersten Lesen zu einer Entscheidung oder zum nächsten Schritt führt.  | Füllt eine vorhandene Berichtsvorlage mit den korrekten Zahlen aus und beschreibt für jeden Abschnitt, was durchgeführt wurde.             | Erstellt einen Bericht, der von der Fragestellung bis zur Schlussfolgerung führt, trennt Fakten von Interpretationen und formuliert Empfehlungen mit namentlich genanntem Verantwortlichen. | Legt die Berichtswege für die gesamte Organisation fest, prüft die Qualität der Steuerungsinformationen und legt dem Vorstand und der Aufsichtsbehörde Rechenschaft über die Ergebnisse ab. |
| <b>Erstellung des Jahresabschlusses</b><br>Erstellt den Jahresabschluss mit Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Anhang gemäß den Rechnungslegungsvorschriften und begründet Bewertungen und Rückstellungen.  | Erfasst die Belege für Bilanzposten gemäß den Vorgaben und verarbeitet die bereitgestellten Korrekturbuchungen.                            | Erstellt eigenständig den Jahresabschluss eines mittelständischen Unternehmens und begründet die getroffenen Bewertungsentscheidungen gegenüber dem Wirtschaftsprüfer.                      | Legt die Berichtsrichtlinien des Unternehmens fest, entscheidet über komplexe Bewertungsfragen und vertritt diese gegenüber den Aufsichtsbehörden.                                          |

| Skill                                                                                                                                                                                                                                                    | N1                                                                                                                            | N3                                                                                                                                                                        | N5                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Problemanalyse</b><br>Teilt ein Problem in einzelne Teile auf, trennt Ursachen von Wirkungen und gibt an, welche Informationen erforderlich sind, um weiterzukommen.                                                                                  | Gibt genau an, was bei einer Störung abweicht und welche Daten fehlen, und meldet dies dem Vorgesetzten.                      | Gliedert eine wiederholt auftretende Beschwerde in mögliche Ursachen auf, prüft diese anhand eigener Daten und benennt die wahrscheinlichste Ursache.                     | Führt hartnäckige organisatorische Probleme auf einige wenige Grundursachen zurück und legt die Analysemethode fest, die andere Teams anwenden werden.                      |
| <b>Methodisches Arbeiten</b><br>Befolgt bei Aufgaben eine festgelegte und nachvollziehbare Vorgehensweise mit einzelnen Schritten, Dokumentation und Kontrollen, sodass andere die Arbeit nachvollziehen können.                                         | Führt die Schritte eines vorgegebenen Verfahrens in der richtigen Reihenfolge durch und hält das Ergebnis fest.               | Wählt eine geeignete Methode für eine neue Aufgabe aus, hält die einzelnen Schritte fest und hält sich auch unter Zeitdruck daran.                                        | Erarbeitet die Arbeitsmethoden für den jeweiligen Bereich, lässt sie in der Praxis erproben und überarbeitet sie zu festgelegten Zeitpunkten.                               |
| <b>Risikomanagement</b><br>Risiken in der Arbeit, bei Projekten oder in Richtlinien identifizieren, deren Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkungen abwägen, Kontrollmaßnahmen auswählen und regelmäßig überprüfen, ob diese Maßnahmen funktionieren. | Meldet unsichere oder risikobehaftete Situationen im eigenen Arbeitsbereich über den vereinbarten Meldeweg.                   | Erstellt eine Risikoliste mit Angaben zu Wahrscheinlichkeit, Auswirkung und Maßnahmen pro Risiko und überprüft diese regelmäßig gemeinsam mit den Beteiligten.            | Erstellt das Risikorahmenwerk der Organisation, legt gemeinsam mit der Geschäftsleitung die Risikobereitschaft fest und berichtet dem Aufsichtsgremium darüber.             |
| <b>Disziplin und Einhaltung von Verpflichtungen</b><br>Hält sich auch ohne Aufsicht an Vereinbarungen, Abläufe und Verpflichtungen und meldet rechtzeitig, wenn sich eine Verpflichtung als nicht erfüllbar erweist.                                     | Erscheint zur vereinbarten Zeit mit der vereinbarten Arbeit und meldet etwaige Verzögerungen dem Vorgesetzten.                | Verpflichtet sich nur zu dem, was machbar ist, behält den Überblick über die eigenen Verpflichtungen und informiert die Beteiligten, sobald eine Frist unter Druck gerät. | Verankert den Standard für die zuverlässige Einhaltung von Arbeitsvereinbarungen und richtet sich an alle Mitarbeiter auf jeder Ebene, die diesen Standard vernachlässigen. |
| <b>Berichterstellung und Erstellung von Dashboards</b><br>Erstellt wiederkehrende Berichte und Dashboards, die die richtigen Kennzahlen für eine festgelegte Zielgruppe anzeigen, und hält deren Definitionen auf dem neuesten Stand.                    | Füllt eine vorhandene Dashboard- oder Berichtsvorlage mit aktuellen Zahlen und überprüft die Darstellung auf Fehler.          | Entwickelt gemeinsam mit dem Nutzer ein Dashboard, wählt Kennzahlen und Definitionen aus und lässt Nutzer-Feedback in neue Versionen einfließen.                          | Legt fest, welche Managementinformationen das Unternehmen verwendet, und sorgt dafür, dass die Definitionen in der gesamten Berichterstattung eindeutig sind.               |
| <b>Anwendung grundlegender Steuerkenntnisse</b><br>Kennt die wichtigsten Vorschriften zur Mehrwertsteuer, Lohnsteuer und Körperschaftsteuer und wendet diese bei Rechnungen, Steuererklärungen und einfachen Steuerfragen an.                            | Trägt den korrekten Mehrwertsteuersatz auf eine Rechnung ein und leitet Fragen zu Sonderfällen an die Finanzabteilung weiter. | Erstellt die periodische Umsatzsteuererklärung, überprüft den Abgleich mit dem Hauptbuch und korrigiert fehlerhafte Buchungen.                                            | Legt die steuerliche Ausrichtung des Unternehmens fest, konsultiert die Steuerbehörde und berät den Vorstand in Bezug auf Steuerrisiken.                                    |

| Skill                                                                                                                                                                                                                       | N1                                                                                                                                  | N3                                                                                                                                                                    | N5                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Revision und interne Kontrolle</b><br>Prüft, ob Prozesse und Unterlagen den Vorschriften und internen Kontrollmechanismen entsprechen, sammelt Belege und berichtet über die Ergebnisse mit entsprechenden Empfehlungen. | Führt unter Aufsicht Prüfungsschritte gemäß dem Prüfungsprogramm durch und dokumentiert die gewonnenen Nachweise übersichtlich.     | Entwirft eigenständig ein Prüfkonzept für einen Prozess mit hohem Risiko, wägt die Beweislage ab und formuliert fundierte Feststellungen.                             | Legt den jährlichen Prüfungsplan und die Kontrollstandards der Organisation fest und legt die Ergebnisse dem Vorstand oder Gremium vor.                 |
| <b>Finanzverwaltung</b><br>Bearbeitet Einkaufs-, Verkaufs- und Bankbuchungen im Buchhaltungssystem, führt Kontenabstimmungen durch und sorgt für eine prüfbare Buchführung.                                                 | Bucht unter Aufsicht Einkaufsrechnungen auf das richtige Hauptbuchkonto und leitet unklare Posten an den Buchhalter weiter.         | Führt die monatliche Buchhaltung eigenständig ab, erläutert Unterschiede zwischen Nebenbuch und Hauptbuch und korrigiert fehlerhafte Buchungen.                       | Entwirft das Layout der Verwaltung und des Kontenplans und legt Richtlinien für die Bearbeitung und Kontrolle fest.                                     |
| <b>Umgang mit Arbeitsbelastung</b><br>Behält auch bei steigendem Arbeitsaufkommen den Überblick, entscheidet, was vorrangig behandelt wird und was nicht, und erläutert den Beteiligten die Konsequenzen.                   | Teilt dem Vorgesetzten mit, dass die Arbeit nicht in die verfügbare Zeit passt, und akzeptiert die getroffene Entscheidung.         | Streicht oder verlagert Aufgaben eigenständig, wenn er/sie viel zu tun hat, und zwar nach Priorität, dokumentiert dies und bespricht die Konsequenzen mit den Kunden. | Verteilt Arbeit und Kapazitäten bei struktureller Überlastung auf die Abteilungen um und legt Maßstäbe für eine nachhaltige Arbeitsverteilung fest.     |
| <b>Prozessautomatisierung</b><br>Analysiert einen wiederkehrenden Arbeitsprozess, entwickelt oder beauftragt die Automatisierung seiner einzelnen Schritte und überprüft, ob das Ergebnis zuverlässig bleibt.               | Führt eine bestehende Automatisierung durch und meldet, wenn das Ergebnis von den Erwartungen abweicht.                             | Beschreibt einen Prozess in einzelnen Schritten, automatisiert die wiederholbaren Schritte und integriert Prüfungen auf Fehler und Ausnahmen.                         | Legt die Automatisierungsstrategie des Unternehmens fest und entscheidet, welche Prozesse automatisiert werden und welche nicht.                        |
| <b>Finanzwesen und Betriebskapitalmanagement</b><br>Verwaltet Liquidität, Finanzierung und Zahlungsverkehr, steuert Forderungen, Verbindlichkeiten und Lagerbestände und begrenzt Zins- und Währungsrisiken.                | Erstellt unter Anleitung die tägliche Liquiditätsübersicht und kennzeichnet Zahlungen, die den verfügbaren Spielraum überschreiten. | Erstellt eigenständig eine Liquiditätsprognose, steuert die Zahlungsbedingungen und meldet den Finanzierungsbedarf rechtzeitig an.                                    | Legt die Finanzpolitik des Unternehmens fest, wählt die Finanzierungsstruktur aus und sichert Zins- und Währungsrisiken mit fundierten Instrumenten ab. |

## 6 Bewertungsmethoden und Validität

Bei den Validitätswerten handelt es sich um die korrigierten metaanalytischen Schätzungen von Sackett, Zhang, Berry und Lievens (2022) aus dem „Journal of Applied Psychology“, die die älteren Zahlen von Schmidt und Hunter (1998) ersetzen. Die Streuung ist ebenso wichtig wie der Mittelwert: Bei einer hohen Standardabweichung (SD) variiert die Validität stark je nach Kontext.

| Messmethode                            | rho  | SD   | Was ist das?                                                                                                |
|----------------------------------------|------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Arbeitsproben-Test                     | 0.33 | 0.09 | Der Bewerber führt unter standardisierten Bedingungen eine repräsentative Arbeitsprobe durch.               |
| Persönlichkeitsfragebogen              | 0.40 | 0.15 | Selbstauskunft zu Verhaltenspräferenzen. Unter hrnforce finden Sie den „Big Fifty“ und den „15PF“.          |
| Assessment-Center                      | 0.29 | 0.09 | Mehrere Übungen, mehrere Bewerter, bewertungsdimensionenbezogene Benotung.                                  |
| Test zur kognitiven Leistungsfähigkeit | 0.41 | 0.14 | Standardisierter Test zum verbalen, numerischen oder abstrakten Denkvermögen.                               |
| Wissenstest                            | 0.40 | 0.13 | Test zur Überprüfung des deklarativen Fachwissens, der in der Regel kundenspezifisch zusammengestellt wird. |
| Beobachtung am Arbeitsplatz            | -    | -    | Strukturierte Arbeitsplatzbeobachtung anhand eines Formulars, das auf Verhaltensankern basiert.             |
| Strukturiertes Interview               | 0.42 | 0.19 | Verhaltensorientiertes Vorstellungsgespräch mit festgelegten Fragen und einer Bewertungsskala pro Frage.    |

## 7 Assessment-Instrumente für diesen Beruf

| hrnforce-Instrument            | Kompetenzen | Was damit gemessen wird                                            |
|--------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------|
| Arbeitsproben-Test             | 13          | Repräsentatives Arbeitsbeispiel unter standardisierten Bedingungen |
| Wissenstest (kundenspezifisch) | 11          | Fachwissenstest, individuell auf jeden Kunden zugeschnitten        |
| Competency Check               | 7           | Kompetenzbeurteilung auf Verhaltensebene                           |
| Ability Scan                   | 4           | Eignungstest: Verbale, numerische und abstrakte Denkfähigkeiten    |
| Portfolio                      | 4           | Bewertung bisheriger Arbeiten anhand festgelegter Kriterien        |
| Big Fifty                      | 3           | Persönlichkeitsfragebogen, 150 Items, 25 Faktoren                  |
| 360 Feedback                   | 3           | Mehrere Bewertungen auf der Grundlage von Verhaltensankern         |
| Strukturiertes Interview       | 3           | Verhaltensorientiertes Vorstellungsgespräch mit fester Struktur    |
| Big Fifty (Integritätsskala)   | 1           |                                                                    |
| 15PF                           | 1           | „Personality Profile“, eine kürzere Alternative zum „Big Fifty“    |
| Pulse Survey                   | 1           | Regelmäßige Messungen auf Team- und Organisationsebene             |

## 8 So verwenden Sie dieses Profil

1. Stimmen Sie das Profil mit dem Personalverantwortlichen ab, bevor der erste Kandidat bewertet wird. Nachträglich vorgenommene Gewichtsadjustierungen machen das Ergebnis nicht mehr vertretbar.
2. Wählen Sie die Bewertungsmethode pro Kompetenz aus der Spalte „Bewertungsmethode“ aus. Kombinieren Sie maximal drei Methoden pro Bewerber.
3. Führen Sie in einer zweistündigen Sitzung eine Kalibrierung der Bewerter anhand der Ankerwerte aus Kapitel 5 durch. Ankerwerte ohne Schulung der Bewerter sind kaum aussagekräftig.
4. Füllen Sie den Übereinstimmungsrechner aus und besprechen Sie die Lücken im Entwicklungsgespräch. Typ A und Typ G sind Auswahlkriterien, keine Entwicklungsziele für das erste Quartal.

Quelle: hrmforce Skills Framework 2.0, Version 2.0.0, erstellt am 2026-09-08. Zuordnungen zu ESCO v1.2.1, O\*NET 31.0, Lightcast Open Skills, SFIA 9, DigComp 3.0, EntreComp, LifeComp, GreenComp, Allit, WEF Future of Jobs 2025, ISCO-08 sowie zur niederländischen CBS-Berufsklassifikation BRC 2014, Ausgabe 2025. Dieses Profil dient als Ausgangspunkt und stellt keinen Standard dar: Passen Sie es an Ihre eigene Organisation an, bevor Sie darauf basierend eine Auswahl treffen.