

Chief Operating Officer

FF01 Allgemeines Management und Führungskräfte · ISCO-08 1120 · CBS 0511 Vorstandsvorsitzende · Dienstalter lead · Auch bekannt als: COO, Betriebsleiter, Leiter des operativen Geschäfts

Trägt die letztendliche Verantwortung für den operativen Betrieb, skaliert Prozesse, Kapazitäten und Qualität im Einklang mit der Strategie und sorgt unternehmensweit für ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Kosten und Liefertreue.

Der Chief Operating Officer sitzt neben dem Chief Executive im Vorstand und leitet den Bereich der Leistungserbringung – von der Produktion und Logistik bis hin zu Service und Planung. Der Unterschied zu einem Betriebsleiter besteht darin, dass die Entscheidungen hier mehrere Standorte und Kapazitätsinvestitionen umfassen. Die Auswahl scheitert oft daran, dass lediglich die Prozessverbesserung geprüft wird, während diese Position in Personalfragen und die Investitionsplanung eingreifen muss – mitunter gegen den Willen der Standortleiter.

Kennzahlen für dieses Profil

27 Fähigkeiten · 10 Zu bewertende Kompetenzen · 5 Ausschlusskriterien · Schwerpunkt: Führung und Organisation 31%, Betriebsabläufe, Handel und Unternehmertum 27%, Kognitive Fähigkeiten und Problemlösung 12%

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
Entscheidungsfreudigkeit Kompetenz (50-Framework): Entscheidungsfähigkeit Knockout	■■■■■ N5	Big Fifty, 360 Feedback	Situational Judgement Test	Trifft Entscheidungen über unwiderrufliche Angelegenheiten mit weitreichenden Konsequenzen, dokumentiert die Abwägung und legt fest, welche Entscheidungen andere selbst treffen dürfen.

Zu messende Kompetenzen	Zielniveau	hrmforce-Instrument	Messmethode	Verhaltensanker auf Zielniveau
Integrität und Zuverlässigkeit Kompetenz (50-Framework): Integrität Knockout	■■■■■ N5	Big Fifty (Integritätsskala), 360 Feedback, Strukturiertes Interview	Persönlichkeitsfragebogen	Legt die Integritätsstandards der Organisation fest, setzt diese auch gegenüber einflussreichen Parteien durch und erläutert die daraus resultierenden Entscheidungen öffentlich.
Entwicklung einer Vision Kompetenz (50-Framework): Vision Knockout	■■■■■ N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Assessment-Center	Entwickelt eine mehrjährige Vision für die gesamte Organisation, untermauert diese mit Szenarien und nutzt sie als Maßstab für Investitionen.
Überzeugungskraft Kompetenz (50-Framework): Überzeugungskraft	■■■■■ N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Assessment-Center	Gewinnt den Vorstand und externe Akteure für einen weitreichenden Kurswechsel für sich und sichert sich diese Unterstützung auch dann, wenn der Widerstand zunimmt.
Organisationsbewusstsein Kompetenz (50-Framework): Organisatorische Sensibilität	■■■■■ N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Situational Judgement Test	Erkennt Zusammenhänge zwischen Organisationseinheiten und externen Parteien und lenkt die Entscheidungsfindung, indem er frühzeitig Unterstützung organisiert.
Unternehmertum Kompetenz (50-Framework): Unternehmertum	■■■■■ N5	Big Fifty, Competency Check, Career Interest, 360 Feedback	Assessment-Center	Richtet neue Aktivitäten oder Vorhaben für die Organisation ein und trägt die Verantwortung für Investitionen und Ergebnisse.

Zu messende Kompetenzen	Zielniveau	hrmforce-Instrument	Messmethode	Verhaltensanker auf Zielniveau
Schwierige Personalentscheidungen treffen Kompetenz (50-Framework): Entscheidungsfähigkeit	■■■■■ N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Assessment-Center	Entscheidet über weitreichende Umstrukturierungen und Entlassungsfälle, wägt rechtliche und menschliche Konsequenzen ab und legt die Entscheidung dem Vorstand und dem Betriebsrat dar.
Stressresistenz Kompetenz (50-Framework): Stressresilienz	■■■■■ N5	Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)	Persönlichkeitsfragebogen	Sorgt dafür, dass die Organisation auch in Krisenzeiten funktionsfähig bleibt, trifft Entscheidungen unter hoher Unsicherheit und setzt Maßstäbe für besonnenes Handeln unter Druck.
Marktorientierung Kompetenz (50-Framework): Marktorientierung	■■■■■ N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Assessment-Center	Setzt Marktentwicklungen in die strategische Agenda der Organisation um und positioniert das Angebot langfristig neu.
Umgang mit Mehrdeutigkeiten Kompetenz (50-Framework): Flexibilität	■■■■■ N5	Big Fifty, Mental Resilience (4C), Competency Check	Situational Judgement Test	Gibt bei hoher Unsicherheit die Richtung vor, macht die verbleibende Unsicherheit deutlich und hält die Organisation in Bewegung, bis eine Entscheidung getroffen werden kann.

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
G	Entscheidungsfreudigkeit Trifft Entscheidungen über unwiderrufliche Angelegenheiten mit weitreichenden Konsequenzen, dokumentiert die Abwägung und legt fest, welche Entscheidungen andere selbst treffen dürfen.	■■■■■ N5	5	ja	Situational Judgement Test	Big Fifty, 360 Feedback
V	Stakeholder-Management Pfllegt ein Netzwerk, das bis in Regierungs- und politische Gremien reicht, bringt Parteien mit unterschiedlichen Interessen zusammen und sichert die Position der Organisation.	■■■■■ N5	5	nein	Assessment-Center	Competency Check, 360 Feedback
G	Integrität und Zuverlässigkeit Legt die Integritätsstandards der Organisation fest, setzt diese auch gegenüber einflussreichen Parteien durch und erläutert die daraus resultierenden Entscheidungen öffentlich.	■■■■■ N5	5	ja	Persönlichkeitsfragebogen	Big Fifty (Integritätsskala), 360 Feedback, Strukturiertes Interview
G	Entwicklung einer Vision Entwickelt eine mehrjährige Vision für die gesamte Organisation, untermauert diese mit Szenarien und nutzt sie als Maßstab für Investitionen.	■■■■■ N5	5	ja	Assessment-Center	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
V	Prozessmanagement und -optimierung Definiert die Prozessarchitektur der Organisation, legt Standards für das Prozessmanagement fest und steuert Verbesserungsprogramme über Wertschöpfungsketten hinweg.	■■■■■ N5	5	nein	Arbeitsproben-Test	Wissenstest (kundenspezifisch), Arbeitsproben-Test
K	Lesen und Auswerten von Finanzberichten Prüft die Jahresabschlüsse und Lageberichte der Organisation, legt den Berichtsstandard fest und berät den Vorstand diesbezüglich.	■■■■■ N5	5	ja	Wissenstest	Wissenstest (kundenspezifisch)
V	Risikobewertung Legt die Risikobereitschaft und die Bewertungsmethode für die Organisation fest und berücksichtigt akzeptierte Restrisiken.	■■■■■ N5	4	nein	Arbeitsproben-Test	Competency Check, Arbeitsproben-Test
G	Überzeugungskraft Gewinnt den Vorstand und externe Akteure für einen weitreichenden Kurswechsel für sich und sichert sich diese Unterstützung auch dann, wenn der Widerstand zunimmt.	■■■■■ N5	4	nein	Assessment-Center	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
G	Organisationsbewusstsein Erkennt Zusammenhänge zwischen Organisationseinheiten und externen Parteien und lenkt die Entscheidungsfindung, indem er frühzeitig Unterstützung organisiert.	■■■■■ N5	4	nein	Situational Judgement Test	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
V	Veränderungsmanagement Leitet unternehmensweite Veränderungsprogramme, stimmt sich mit dem Betriebsrat und den Vorgesetzten ab und legt den Veränderungsansatz des Unternehmens fest.	■■■■■ N5	4	nein	Assessment-Center	Competency Check, 360 Feedback
V	Kontinuierliche Verbesserung Verankert die kontinuierliche Verbesserung als Arbeitsweise im gesamten Unternehmen, schult Verbesserungscoaches und berichtet dem Führungsteam über erzielte Fortschritte.	■■■■■ N5	4	nein	Arbeitsproben-Test	Competency Check, Pulse Survey
G	Unternehmertum Richtet neue Aktivitäten oder Vorhaben für die Organisation ein und trägt die Verantwortung für Investitionen und Ergebnisse.	■■■■■ N5	4	nein	Assessment-Center	Big Fifty, Competency Check, Career Interest, 360 Feedback
V	Planung betrieblicher Prozesse Legt das Planungsmodell für mehrere Abteilungen fest und entscheidet über Kapazitätserweiterungen oder die Auslagerung von Aufgaben.	■■■■■ N5	4	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test, Competency Check
V	Verwaltung von Servicelevels und Leistungsindikatoren Legt das System der Servicelevels für das Unternehmen fest und verhandelt diese mit Kunden und Lieferanten.	■■■■■ N5	4	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test, Competency Check
V	Strategisches Denken Stellt Kennzahlen, Kundensignale und Trends gegenüber und nennt zwei oder drei strategische Optionen mit ihren jeweiligen Konsequenzen.	■■■■■ N4	4	ja	Assessment-Center	Ability Scan, Competency Check

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
V	Budgetierung und Kostenkontrolle Erstellt das Budget für ein eigenes Projekt, überwacht die Umsetzung pro Zeitraum und schlägt bei Abweichungen Maßnahmen vor.	■■■■■ N4	4	nein	Arbeitsproben-Test	Wissenstest (kundenspezifisch), Arbeitsproben-Test
V	Szenariodenken und Zukunftskompetenz Erarbeitet Szenarien für die Organisation mit einem Zeithorizont von mehreren Jahren und verknüpft diese mit Entscheidungszeitpunkten und messbaren Kennzahlen.	■■■■■ N5	3	nein	Assessment-Center	Competency Check, Strukturiertes Interview
G	Schwierige Personalentscheidungen treffen Entscheidet über weitreichende Umstrukturierungen und Entlassungsfälle, wägt rechtliche und menschliche Konsequenzen ab und legt die Entscheidung dem Vorstand und dem Betriebsrat dar.	■■■■■ N5	3	nein	Assessment-Center	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Entscheidungsfindung in Leitungsgremien Leitet den Entscheidungsprozess auf Führungsebene, wägt widersprüchliche Interessen explizit ab und legt fest, welche Entscheidungen auf welcher Ebene der Organisation getroffen werden sollen.	■■■■■ N5	3	nein	Assessment-Center	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
G	Stressresistenz Sorgt dafür, dass die Organisation auch in Krisenzeiten funktionsfähig bleibt, trifft Entscheidungen unter hoher Unsicherheit und setzt Maßstäbe für besonnenes Handeln unter Druck.	■■■■■ N5	3	nein	Persönlichkeitsfragebogen	Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)
G	Marktorientierung Setzt Marktentwicklungen in die strategische Agenda der Organisation um und positioniert das Angebot langfristig neu.	■■■■■ N5	3	nein	Assessment-Center	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Entwicklung von Geschäftsmodellen Überarbeitet das Geschäftsmodell der Organisation oder Kette und legt fest, welche Einnahmequellen ausgebaut oder abgebaut werden.	■■■■■ N5	3	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test, Wissenstest (kundenspezifisch)
V	Talentförderung und Nachfolgeplanung Beurteilt anhand festgelegter Kriterien, wer für den nächsten Schritt bereit ist, und erstellt für jede Person einen Entwicklungsplan.	■■■■■ N4	3	nein	Strukturiertes Interview	Career Orientations, Competency Check, Development Review
V	Prozessautomatisierung Beschreibt einen Prozess in einzelnen Schritten, automatisiert die wiederholbaren Schritte und integriert Prüfungen auf Fehler und Ausnahmen.	■■■■■ N4	3	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test, Portfolio
V	Digitale Strategie und Transformation Setzt ein Unternehmensziel in konkrete digitale Verbesserungen um, schafft Rückhalt und verfolgt, ob die beabsichtigten Effekte eintreten.	■■■■■ N4	3	nein	Strukturiertes Interview	Strukturiertes Interview, Portfolio

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
G	Umgang mit Mehrdeutigkeiten Gibt bei hoher Unsicherheit die Richtung vor, macht die verbleibende Unsicherheit deutlich und hält die Organisation in Bewegung, bis eine Entscheidung getroffen werden kann.	■■■■■ N5	2	nein	Situational Judgement Test	Big Fifty, Mental Resilience (4C), Competency Check
K	KI-Kompetenz Beurteilt für jede Arbeitsaufgabe, ob der Einsatz von KI geeignet ist, nennt die wesentlichen Einschränkungen und erläutert den Kollegen die Funktionsweise.	■■■■■ N4	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	lead
Entscheidungsfreudigkeit	N5
Stakeholder-Management	N5
Integrität und Zuverlässigkeit	N5
Entwicklung einer Vision	N5
Prozessmanagement und -optimierung	N5
Lesen und Auswerten von Finanzberichten	N5
Risikobewertung	N5
Überzeugungskraft	N5
Organisationsbewusstsein	N5
Veränderungsmanagement	N5
Kontinuierliche Verbesserung	N5
Unternehmertum	N5
Planung betrieblicher Prozesse	N5
Verwaltung von Servicelevels und Leistungsindikatoren	N5
Strategisches Denken	N4
Budgetierung und Kostenkontrolle	N4
Szenariodenken und Zukunftskompetenz	N5
Schwierige Personalentscheidungen treffen	N5
Entscheidungsfindung in Leitungsgremien	N5
Stressresistenz	N5
Marktorientierung	N5
Entwicklung von Geschäftsmodellen	N5
Talentförderung und Nachfolgeplanung	N4
Prozessautomatisierung	N4
Digitale Strategie und Transformation	N4
Umgang mit Mehrdeutigkeiten	N5
KI-Kompetenz	N4

4 Die Kompetenzskala

Ebene	Bezeichnung	Autonomie	Komplexität	Umfang	Kenntnisumfang
N1	Geführt	arbeitet unter Aufsicht und befolgt Anweisungen	Routine, jeweils eine Variable nach der anderen	eigene Aufgabe	Grundlegendes Verständnis der Terminologie
N2	Anwendung	arbeitet selbstständig innerhalb festgelegter Rahmenbedingungen	vertraute Situationen mit geringen Abweichungen	die eigene Rolle	praktische Kenntnisse, wendet Standardverfahren an
N3	Beherrscht	legt den eigenen Ansatz fest und holt proaktiv Input ein	mehrere Variablen, gewisse Mehrdeutigkeiten	eigenes Team oder eigener Prozess	fundierte Kenntnisse, wägt Alternativen ab
N4	Fortgeschritten	leitet andere an und entscheidet über die Vorgehensweise	komplex, mit widersprüchlichen Interessen	mehrere Teams oder eine Abteilung	fundierte Kenntnisse, berät andere
N5	Führung	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
Entscheidungsfreudigkeit Trifft innerhalb der verfügbaren Zeit eine Entscheidung, auch wenn nicht alle Informationen vorliegen, und steht zu den daraus resultierenden Konsequenzen.	Entscheidet über Standardfälle im Rahmen des eigenen Aufgabenbereichs und leitet abweichende Fälle rechtzeitig an den Vorgesetzten weiter.	Schafft Klarheit bei widersprüchlichen Empfehlungen, kommuniziert die Entscheidung und gibt an, wann diese überprüft wird.	Trifft Entscheidungen über unwiderrufliche Angelegenheiten mit weitreichenden Konsequenzen, dokumentiert die Abwägung und legt fest, welche Entscheidungen andere selbst treffen dürfen.
Stakeholder-Management Ermittlung der Personen, die Interesse an einer Initiative haben, und Pflege des Kontakts zu diesen Personen, damit die Entscheidungen weiterhin auf deren Unterstützung zählen können.	Führt eine Liste der Beteiligten und informiert diese gemäß dem vereinbarten Zeitplan über den Fortschritt.	Bewerten Sie den Einfluss und das Interesse der einzelnen Parteien, wählen Sie eine geeignete Kontaktform und erörtern Sie widersprüchliche Wünsche, bevor eine Entscheidung getroffen wird.	Pflegt ein Netzwerk, das bis in Regierungs- und politische Gremien reicht, bringt Parteien mit unterschiedlichen Interessen zusammen und sichert die Position der Organisation.

Skill	N1	N3	N5
Integrität und Zuverlässigkeit 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.
Entwicklung einer Vision Entwurf eines schlüssigen Bildes davon, wo die Organisation oder das Team in einigen Jahren stehen wird, basierend auf Trends, Signalen und der eigenen Einschätzung.	Formuliert in eigenen Worten, wo das Team in einem Jahr stehen möchte und welche Aufgaben dazu gehören.	Verknüpft Markt- und Branchentrends zu einem Gesamtbild für das eigene Team und erprobt dieses gemeinsam mit den Kollegen.	Entwickelt eine mehrjährige Vision für die gesamte Organisation, untermauert diese mit Szenarien und nutzt sie als Maßstab für Investitionen.
Prozessmanagement und -optimierung Beschreibung, Messung und Verbesserung von Arbeitsprozessen durch die Analyse von Verschwendung, Durchlaufzeiten und Übergabemomenten sowie die Dokumentation der neuen Arbeitsweise.	Arbeitet gemäß den festgelegten Prozessschritten und meldet Schritte, die nicht der täglichen Praxis entsprechen.	Erstellt Prozessablaufpläne unter Einbeziehung der Beteiligten, misst Durchlaufzeiten und setzt Verbesserungsmaßnahmen mit messbarer Wirkung um.	Definiert die Prozessarchitektur der Organisation, legt Standards für das Prozessmanagement fest und steuert Verbesserungsprogramme über Wertschöpfungsketten hinweg.
Lesen und Auswerten von Finanzberichten 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.
Risikobewertung Benennt mögliche Probleme, schätzt deren Wahrscheinlichkeit und Auswirkungen ein und verknüpft Kontrollmaßnahmen oder eine bewusste Akzeptanz damit.	Erkennt unsichere oder vom Normablauf abweichende Situationen in der eigenen Arbeit und meldet diese gemäß dem geltenden Verfahren.	Ermittelt die Hauptrisiken für den eigenen Prozess, ordnet diese nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung und ergreift entsprechende Maßnahmen.	Legt die Risikobereitschaft und die Bewertungsmethode für die Organisation fest und berücksichtigt akzeptierte Restrisiken.
Überzeugungskraft Andere dazu bewegen, eine Position, Entscheidung oder Verhaltensweise einzunehmen, gegen die sie sich zunächst gewehrt haben, unter Einsatz fundierter Argumente, Beispiele und persönlicher Präsenz.	Bringt in einer Besprechung einen eigenen Vorschlag vor und untermauert diesen mit einem konkreten Beispiel aus der Praxis.	Wählt für jeden Gesprächspartner das Argument aus, das dessen Interessen entspricht, und prüft dabei, ob die Zustimmung aufrichtig ist.	Gewinnt den Vorstand und externe Akteure für einen weitreichenden Kurswechsel für sich und sichert sich diese Unterstützung auch dann, wenn der Widerstand zunimmt.

Skill	N1	N3	N5
Organisationsbewusstsein Erkennen, wie formelle und informelle Beziehungen, Interessen und Entscheidungsprozesse in der Organisation funktionieren, und diese bei den eigenen Handlungen berücksichtigen.	Fragt ab, wer in ein Thema einbezogen werden muss, bevor ein Vorschlag an andere weitergeleitet wird.	Ermittelt, welche Interessen ein Vorschlag anspricht, bezieht die richtigen Personen im Vorfeld mit ein und wählt einen geeigneten Zeitpunkt, um ihn zur Sprache zu bringen.	Erkennt Zusammenhänge zwischen Organisationseinheiten und externen Parteien und lenkt die Entscheidungsfindung, indem er frühzeitig Unterstützung organisiert.
Veränderungsmanagement Planung und Steuerung von Veränderungsprozessen durch Einbindung der Beteiligten, Aufteilung in Phasen, Beeinflussung des Verhaltens und Nachverfolgung der Ergebnisse, die durch die Veränderung erzielt werden sollen.	Passt die eigene Arbeitsweise an eine angekündigte Veränderung an und bittet um Erläuterung, wenn die einzelnen Schritte unklar sind.	Entwickelt gemeinsam mit den Beteiligten einen Veränderungsansatz für das Team, wählt Maßnahmen für die jeweilige Gruppe aus und begleitet die Umsetzung.	Leitet unternehmensweite Veränderungsprogramme, stimmt sich mit dem Betriebsrat und den Vorgesetzten ab und legt den Veränderungsansatz des Unternehmens fest.
Kontinuierliche Verbesserung Das Aufspüren, Erproben, Messen und Aufrechterhalten kleiner Verbesserungen in der täglichen Arbeit gemeinsam mit den Mitarbeitern, die diese Arbeit ausführen.	Bringt Verbesserungsvorschläge in die Arbeitsbesprechung ein und probiert eine vorgeschlagene kleine Änderung in der eigenen Arbeit aus.	Organisiert kurze Verbesserungszyklen im Team, misst die Wirkung einer Veränderung und verankert das, was sich bewährt hat, in der Arbeitsanweisung.	Verankert die kontinuierliche Verbesserung als Arbeitsweise im gesamten Unternehmen, schult Verbesserungscoaches und berichtet dem Führungsteam über erzielte Fortschritte.
Unternehmertum Ergreift die Initiative, um neuen Mehrwert zu schaffen, beschafft dafür Ressourcen und Unterstützung und übernimmt die Verantwortung für das Ergebnis.	Bringt in der Teambesprechung eine eigene Idee für eine Verbesserung oder eine neue Arbeitsweise ein und bittet um Rückmeldung.	Initiiert ein eigenes Projekt mit Zielsetzung, Planung und Budget und sorgt für dessen Fortführung, bis Ergebnisse sichtbar werden.	Richtet neue Aktivitäten oder Vorhaben für die Organisation ein und trägt die Verantwortung für Investitionen und Ergebnisse.
Planung betrieblicher Prozesse Verteilt Arbeit, Mitarbeiter und Ressourcen zeitlich so, dass die erforderliche Leistung oder Dienstleistung mit den verfügbaren Kapazitäten erreicht wird.	Erfüllt den Tagesdienstplan gemäß den festgelegten Planungsregeln und meldet Personalengpässe an den Planer.	Erstellt die Wochenplanung für ein Team, berücksichtigt Spitzenauslastung und Abwesenheiten und passt die Planung bei Störungen entsprechend an.	Legt das Planungsmodell für mehrere Abteilungen fest und entscheidet über Kapazitätserweiterungen oder die Auslagerung von Aufgaben.
Verwaltung von Servicelevels und Leistungsindikatoren Legt messbare Service- und Leistungsstandards fest, misst die tatsächlichen Ergebnisse und ergreift Maßnahmen, wenn die vereinbarten Werte nicht erreicht werden.	Liest die Leistungsübersicht und berichtet, welche Vereinbarung in der vergangenen Woche nicht erfüllt wurde.	Erarbeitet Kennzahlen und Standards für eine Dienstleistung, erstellt periodische Berichte und leitet bei Abweichungen Verbesserungsmaßnahmen ein.	Legt das System der Servicelevels für das Unternehmen fest und verhandelt diese mit Kunden und Lieferanten.

Skill	N1	N3	N5
Strategisches Denken Analyse von Entwicklungen im Umfeld, auf dem Markt und im technologischen Bereich sowie Ableitung strategischer Optionen und Alternativen daraus für die langfristige Ausrichtung einer Organisation oder einer Einheit.	Erhebt auf Anfrage Daten zum Markt und zur Konkurrenz und fasst die wichtigsten Entwicklungen für die Führungskraft zusammen.	Stellt Kennzahlen, Kundensignale und Trends gegenüber und nennt zwei oder drei strategische Optionen mit ihren jeweiligen Konsequenzen.	Entwickelt Szenarien für das gesamte Unternehmen, wägt Unsicherheiten explizit ab und legt gemeinsam mit der Geschäftsleitung die strategische Agenda fest.
Budgetierung und Kostenkontrolle 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.
Szenariodenken und Zukunftscompetenz 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.
Schwierige Personalentscheidungen treffen Entscheidung über Weiterentwicklungsmaßnahmen, Versetzung oder Beendigung des Arbeitsverhältnisses, verbunden mit sorgfältiger Dokumentation und einer klaren Erläuterung gegenüber den betroffenen Personen.	Bringt Bedenken hinsichtlich der Leistung eines Kollegen rechtzeitig und anhand von Beispielen gegenüber dem zuständigen Vorgesetzten zur Sprache.	Trifft nach Abschluss eines Verbesserungsprozesses eine fundierte Entscheidung, bespricht diese persönlich und hält die Gründe in der Akte fest.	Entscheidet über weitreichende Umstrukturierungen und Entlassungsfälle, wägt rechtliche und menschliche Konsequenzen ab und legt die Entscheidung dem Vorstand und dem Betriebsrat dar.
Entscheidungsfindung in Leitungsgremien Vorbereitung, Vorlage und Beschlussfassung in Gremien wie einem Managementteam oder einem Lenkungsausschuss, mit klaren Optionen, Begründung und Protokollierung des Beschlusses.	Liefert die angeforderten Unterlagen rechtzeitig für eine Besprechung und fasst die getroffene Entscheidung korrekt zusammen.	Verfasst ein Entscheidungsmemo mit Optionen und Konsequenzen, vertritt den Vorschlag in der Besprechung und hält die Entscheidung fest.	Leitet den Entscheidungsprozess auf Führungsebene, wägt widersprüchliche Interessen explizit ab und legt fest, welche Entscheidungen auf welcher Ebene der Organisation getroffen werden sollen.
Stressresistenz Liefert auch unter Zeitdruck, bei Widerständen oder unerwarteten Wendungen stets Arbeit von gleichbleibender Qualität und bewahrt im Umgang mit anderen einen sachlichen Ton.	Arbeitet auch bei steigendem Druck weiter an der aktuellen Aufgabe und fragt den Vorgesetzten, welche Aufgabe warten kann.	Arbeitet auch bei höchster Auslastung strukturiert weiter, hält Vereinbarungen mit Kunden klar fest und weist frühzeitig darauf hin, welche Ergebnisse gefährdet sind.	Sorgt dafür, dass die Organisation auch in Krisenzeiten funktionsfähig bleibt, trifft Entscheidungen unter hoher Unsicherheit und setzt Maßstäbe für besonnenes Handeln unter Druck.

Skill	N1	N3	N5
Marktorientierung Beobachtet die Entwicklungen auf dem Markt, bei Kunden und bei Wettbewerbern und berücksichtigt diese Informationen bei eigenen Entscheidungen und Vorschlägen.	Liest den Kunden-Newsletter und die Branchennachrichten und weist im Teammeeting auf auffällige Anzeichen hin.	Stellt einen Zusammenhang zwischen Rückmeldungen von Kunden und Wettbewerbern und dem eigenen Angebot her und schlägt auf dieser Grundlage Anpassungen vor.	Setzt Marktentwicklungen in die strategische Agenda der Organisation um und positioniert das Angebot langfristig neu.
Entwicklung von Geschäftsmodellen Beschreibt, wie eine Aktivität Wert schafft, liefert und erfasst sowie Kundengruppen, Vertriebskanäle, Kosten und Einnahmequellen aufeinander abstimmt.	Füllt ein Modell auf einer vorhandenen Arbeitsfläche mit den Daten einer bekannten Abteilung der Organisation aus.	Entwirft ein Geschäftsmodell für eine neue Dienstleistung, berechnet die Kostenstruktur und testet diese mit den Beteiligten.	Überarbeitet das Geschäftsmodell der Organisation oder Kette und legt fest, welche Einnahmequellen ausgebaut oder abgebaut werden.
Talentförderung und Nachfolgeplanung Erfassung von Talenten und Potenzialen, Festlegung von Entwicklungswegen und Vorbereitung der Nachfolge für Schlüsselpositionen, damit wichtige Funktionen langfristig besetzt bleiben.	Erfasst für jedes Teammitglied, welche Aufgaben ihm Freude bereiten, und leitet diese Informationen an den Vorgesetzten weiter.	Beurteilt anhand festgelegter Kriterien, wer für den nächsten Schritt bereit ist, und erstellt für jede Person einen Entwicklungsplan.	Erstellt einen Nachfolgeplan für alle Schlüsselpositionen im Unternehmen und erörtert die Risiken jährlich mit dem Vorstand und den Vorgesetzten.
Prozessautomatisierung 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.
Digitale Strategie und Transformation Verbindet technologische Möglichkeiten mit organisatorischen Zielen, legt einen Veränderungsweg fest und steuert die Einführung neuer digitaler Arbeitsweisen.	Liefert Anhaltspunkte für einen Digitalisierungsplan, indem Engpässe im eigenen Arbeitsprozess sachlich beschrieben werden.	Setzt ein Unternehmensziel in konkrete digitale Verbesserungen um, schafft Rückhalt und verfolgt, ob die beabsichtigten Effekte eintreten.	Legt die digitale Strategie des Unternehmens fest, setzt Prioritäten bei Investitionen und legt dem Vorstand und den Aktionären Rechenschaft über getroffene Entscheidungen ab.
Umgang mit Mehrdeutigkeiten Fungiert in Situationen, in denen die Aufgabenstellung, die Informationen oder die Rollenverteilung unvollständig oder widersprüchlich sind, indem es tragfähige Annahmen trifft und diese überprüft, sobald mehr Klarheit herrscht.	Fragt nach, was gemeint ist, wenn eine Aufgabe unklar ist, und handelt anschließend entsprechend der gegebenen Antwort.	Formuliert bei fehlenden Informationen explizite Annahmen, handelt auf dieser Grundlage und passt den Ansatz an, sobald neue Daten vorliegen.	Gibt bei hoher Unsicherheit die Richtung vor, macht die verbleibende Unsicherheit deutlich und hält die Organisation in Bewegung, bis eine Entscheidung getroffen werden kann.

Skill	N1	N3	N5
KI-Kompetenz Weiß, wie KI-Systeme funktionieren, was sie leisten können und was nicht, gibt an, wo sie eingesetzt werden können und wo nicht, und verwendet die korrekte Terminologie.	Erläutert in eigenen Worten, dass ein Sprachmodell Vorhersagen anhand von Mustern trifft und daher fehlerhafte Ergebnisse liefern kann.	Beurteilt für jede Arbeitsaufgabe, ob der Einsatz von KI geeignet ist, nennt die wesentlichen Einschränkungen und erläutert den Kollegen die Funktionsweise.	Definiert, was KI-Kompetenz im Unternehmen bedeutet, misst den Grad dieser Kompetenz und verknüpft ihn mit der Schulungs- und Einsatzpolitik.

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?
Situational Judgement Test	0.12	0.11	Szenario mit Antwortmöglichkeiten, das hinsichtlich Wissen oder Verhaltenstendenzen bewertet wird.
Assessment-Center	0.29	0.09	Mehrere Übungen, mehrere Bewerter, bewertungsdimensionenbezogene Benotung.
Persönlichkeitsfragebogen	0.40	0.15	Selbstauskunft zu Verhaltenspräferenzen. Unter hrnforce finden Sie den „Big Fifty“ und den „15PF“.
Arbeitsproben-Test	0.33	0.09	Der Bewerber führt unter standardisierten Bedingungen eine repräsentative Arbeitsprobe durch.
Wissenstest	0.40	0.13	Test zur Überprüfung des deklarativen Fachwissens, der in der Regel kundenspezifisch zusammengestellt wird.
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
Competency Check	17	Kompetenzbeurteilung auf Verhaltensebene
360 Feedback	11	Mehrere Bewertungen auf der Grundlage von Verhaltensankern
Big Fifty	10	Persönlichkeitsfragebogen, 150 Items, 25 Faktoren
Arbeitsproben-Test	7	Repräsentatives Arbeitsbeispiel unter standardisierten Bedingungen
Wissenstest (kundenspezifisch)	5	Fachwissenstest, individuell auf jeden Kunden zugeschnitten
Strukturiertes Interview	3	Verhaltensorientiertes Vorstellungsgespräch mit fester Struktur
Mental Resilience (4C)	2	Psychische Belastbarkeit gemäß dem 4C-Modell
Portfolio	2	Bewertung bisheriger Arbeiten anhand festgelegter Kriterien
Big Fifty (Integritätsskala)	1	
Pulse Survey	1	Regelmäßige Messungen auf Team- und Organisationsebene
Career Interest	1	Berufliche Interessen, abgestimmt auf das RIASEC-Modell
Ability Scan	1	Eignungstest: Verbale, numerische und abstrakte Denkfähigkeiten

hrmforce-Instrument	Kompetenzen	Was damit gemessen wird
15PF	1	„Personality Profile“, eine kürzere Alternative zum „Big Fifty“
Career Orientations	1	Karriereanker und Arbeitswerte
Development Review	1	Strukturiertes Entwicklungsgespräch

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, AILit, 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.