

Teamleiter im Kundenkontakt

FF16 Kundenservice und Verwaltung · ISCO-08 1439 · CBS 0521 Führungskräfte im Bereich Wirtschaft und Verwaltung · Dienstalter medior · Auch bekannt als: Teamleiter im Kundenservice

Leitet ein Team von Mitarbeitern im Kundenkontakt, überwacht die Qualität und die Zielerreichung und schult die Mitarbeiter in Gesprächstechniken und Ergebnisorientierung.

Der Teamleiter im Kundenkontakt bewältigt täglich schwankende Arbeitsauslastungen und muss sowohl die operativen Abläufe steuern als auch die Mitarbeiter weiterentwickeln. Der Unterschied zu einem Kundenservice-Planer besteht darin, dass er Mitarbeiter direkt führt und nicht nur Kapazitäten plant. Bei der Auswahl scheitern oft Kandidaten, die zwar selbst einen hervorragenden Kundenkontakt pflegen, diese Fähigkeit jedoch nicht ausreichend an andere weitergeben können.

Kennzahlen für dieses Profil

25 Fähigkeiten · 5 Zu bewertende Kompetenzen · 4 Ausschlusskriterien · Schwerpunkt: Kommunikation und Einflussnahme 28%, Digitales, Daten und KI 17%, Selbstmanagement, Tatkraft und Belastbarkeit 11%

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
Kundenorientierung Kompetenz (50-Framework): Kundenorientierung Knockout		Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	360-Grad-Feedback	Ermittelt den tatsächlichen Bedarf hinter einer Kundenanfrage, unterbreitet einen passenden Vorschlag und überprüft nach der Umsetzung, ob dieser funktioniert.
Genauigkeit und Liebe zum Detail Kompetenz (50-Framework): Genauigkeit Knockout		Big Fifty, 360 Feedback	Persönlichkeitsfragebogen	Baut Kontrollmomente in den eigenen Prozess ein, verfolgt Fehler und verhindert deren Wiederholung durch Anpassung der Vorgehensweise.

Zu messende Kompetenzen	Zielniveau	hrmforce-Instrument	Messmethode	Verhaltensanker auf Zielniveau
Führung und Steuerung von Mitarbeitern Kompetenz (50-Framework): Management	 N4	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Assessment-Center	Legt Erwartungen und Grenzen für jedes Teammitglied fest, spricht abweichendes Verhalten direkt an und hält Vereinbarungen schriftlich fest.
Stressresistenz Kompetenz (50-Framework): Stressresilienz	 N3	Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)	Persönlichkeitsfragebogen	Arbeitet auch bei höchster Auslastung strukturiert weiter, hält Vereinbarungen mit Kunden klar fest und weist frühzeitig darauf hin, welche Ergebnisse gefährdet sind.
Wechsel zwischen Aufgaben und Rollen Kompetenz (50-Framework): Flexibilität	 N3	Big Fifty, Colour Profile (Jung), Competency Check	Beobachtung am Arbeitsplatz	Wechselt eigenständig zwischen Ausführungs- und Beratungsaufgaben, führt Notizen für jede Rolle und nimmt unterbrochene Arbeiten korrekt wieder auf.

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	Kundenorientierung Ermittelt den tatsächlichen Bedarf hinter einer Kundenanfrage, unterbreitet einen passenden Vorschlag und überprüft nach der Umsetzung, ob dieser funktioniert.	 N4	5	ja	360-Grad-Feedback	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
G	Genauigkeit und Liebe zum Detail Baut Kontrollmomente in den eigenen Prozess ein, verfolgt Fehler und verhindert deren Wiederholung durch Anpassung der Vorgehensweise.	 N3	5	ja	Persönlichkeitsfragebogen	Big Fifty, 360 Feedback
V	Umgang mit digitalen Geräten und Anwendungen Wählt für jede Aufgabe das geeignete Gerät und die passende Anwendung aus und behebt häufige Störungen ohne Unterstützung durch andere.	 N3	5	ja	Arbeitsproben-Test	Wissenstest (kundenspezifisch), Arbeitsproben-Test
V	Serviceeinsätze und telefonischer Kontakt Klärt ungewöhnliche Fragen bereits im Rahmen eines einzigen Anrufs, hält die Gesprächsdauer unter Kontrolle und fasst die getroffene Vereinbarung hörbar zusammen.	 N4	4	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test, Communication Styles
V	andere zur Einhaltung von Vereinbarungen anhalten Spricht auch Kollegen außerhalb des eigenen Teams auf Vereinbarungen an, nennt die Konsequenzen und sorgt für die Umsetzung der neuen Vereinbarung.	 N4	4	nein	Assessment-Center	360 Feedback, Competency Check

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
G	Führung und Steuerung von Mitarbeitern Legt Erwartungen und Grenzen für jedes Teammitglied fest, spricht abweichendes Verhalten direkt an und hält Vereinbarungen schriftlich fest.	 N4	4	nein	Assessment-Center	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Coaching Führt Coaching-Gespräche mit offenen Fragen, benennt Verhaltensmuster und lässt die andere Person ein Lernziel formulieren.	 N4	4	nein	Simulation	Competency Check, 360 Feedback, Development Review
V	Verwaltung von Servicelevels und Leistungsindikatoren Erarbeitet Kennzahlen und Standards für eine Dienstleistung, erstellt periodische Berichte und leitet bei Abweichungen Verbesserungsmaßnahmen ein.	 N4	4	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test, Competency Check
K	Niederländischkenntnisse auf beruflichem Niveau Verfasst und erörtert berufliche Dokumente fließend auf Niveau B2 und passt den Sprachstil an formelle und informelle Situationen an.	 N3	4	ja	Wissenstest	Wissenstest (kundenspezifisch)
V	Beschwerdebearbeitung Beruhigt einen verärgerten Kunden, trennt Emotionen von Fakten und bietet eine Lösung mit einem Termin innerhalb des eigenen Zuständigkeitsbereichs an.	 N3	4	nein	Situational Judgement Test	Conflict Styles, Arbeitsproben-Test
V	Schriftliche Kommunikation mit Kunden Verfasst eine maßgeschneiderte Antwort in verständlicher Sprache, erläutert eine Ablehnung und schlägt eine alternative Vorgehensweise vor.	 N3	4	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
G	Stressresistenz Arbeitet auch bei höchster Auslastung strukturiert weiter, hält Vereinbarungen mit Kunden klar fest und weist frühzeitig darauf hin, welche Ergebnisse gefährdet sind.	 N3	4	nein	Persönlichkeitsfragebogen	Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)
V	Informationsbeschaffung und -filterung Wählt eigenständig Quellen für eine offene Fragestellung aus, filtert doppelte und veraltete Daten heraus und begründet diese Auswahl.	 N3	3	nein	Arbeitsproben-Test	Competency Check, Arbeitsproben-Test
V	Erwartungsmanagement Hält von Beginn an fest, was nicht zum Auftrag gehört, und bespricht Abweichungen mit dem Kunden, bevor diese sichtbar werden.	 N3	3	nein	Strukturiertes Interview	Competency Check, Strukturiertes Interview
V	Deeskalation und das Setzen von Grenzen Gibt an, welche Grenze überschritten wird, wenn ein Verhalten unerwünscht ist, welche Konsequenzen dies nach sich zieht, und beendet das Gespräch bei Bedarf.	 N3	3	nein	Situational Judgement Test	Conflict Styles, Big Fifty, Mental Resilience (4C)
V	Zeitmanagement und Prioritätensetzung Ordnet die eigenen Aufgaben nach Dringlichkeit und Wichtigkeit, plant Pufferzeiten ein und erläutert anderen, warum eine Aufgabe verspätet fertiggestellt wird.	 N3	3	nein	Arbeitsproben-Test	Competency Check, 360 Feedback
G	Wechsel zwischen Aufgaben und Rollen Wechselt eigenständig zwischen Ausführungsaufgaben und Beratungsaufgaben, führt Notizen für jede Rolle und nimmt unterbrochene Arbeiten korrekt wieder auf.	 N3	3	nein	Beobachtung am Arbeitsplatz	Big Fifty, Colour Profile (Jung), Competency Check

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
V	Wissenssicherung und -anwendung Beherrscht die Regeln des eigenen Fachgebiets auswendig und wendet sie in unterschiedlichen Situationen ohne Rückgriff auf Hilfsmittel an.	 N3	3	nein	Wissenstest	Ability Scan, Wissenstest (kundenspezifisch)
T	Textverarbeitung und Dokumentenverwaltung Erstellt Dokumente unter Verwendung von Formatvorlagen, Verweisen und einem Inhaltsverzeichnis und sorgt für eine übersichtliche Verwaltung der Versionen und der Ordnerstruktur für das Team.	 N3	3	nein	Arbeitsproben-Test	Wissenstest (kundenspezifisch), Arbeitsproben-Test
K	DSGVO und Datenschutz in der Praxis Beurteilt im Rahmen eigener Prozesse, ob eine Rechtsgrundlage vorliegt, wendet den Grundsatz der Datenminimierung an und bearbeitet Anfragen von betroffenen Personen korrekt.	 N3	3	nein	Wissenstest	Wissenstest (kundenspezifisch)
V	Informationsmanagement und Archivierung Beurteilt eigenständig die Aufbewahrungsfristen für eine Akte, sorgt für deren Auffindbarkeit und führt die Vernichtung nachweisbar durch.	 N3	3	nein	Wissenstest	Wissenstest (kundenspezifisch), Arbeitsproben-Test
T	Tabellenkalkulationen und Arbeitsblätter Gibt Daten in eine vorhandene Tabelle ein und wendet gemäß den Anweisungen einfache Formeln wie „Summe“ und „Durchschnitt“ an.	 N2	3	nein	Arbeitsproben-Test	Wissenstest (kundenspezifisch), Arbeitsproben-Test

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
V	Finanzverwaltung Bucht unter Aufsicht Einkaufsrechnungen auf das richtige Hauptbuchkonto und leitet unklare Posten an den Buchhalter weiter.	 N2	3	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test, Wissenstest (kundenspezifisch)
V	Rechnungsstellung und Debitorenbuchhaltung Erstellt Rechnungen auf Grundlage der Auftragsdaten und überprüft vor dem Versand die Anschrift, den Betrag und die Zahlungsfrist.	 N2	2	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test, Wissenstest (kundenspezifisch)
V	Anweisungen und Aufgabenübertragung an KI Weist ein KI-Tool eine einzelne Aufgabe mit einer klaren Fragestellung und einem vorgegebenen Format zu und nutzt das Ergebnis, nachdem es überprüft wurde.	 N2	1	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test, Portfolio

3 Stufen nach Dienstalter

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

Skill	medior	senior
Kundenorientierung	N4	N5
Genauigkeit und Liebe zum Detail	N3	N4
Umgang mit digitalen Geräten und Anwendungen	N3	N4
Serviceeinsätze und telefonischer Kontakt	N4	N4
andere zur Einhaltung von Vereinbarungen anhalten	N4	N5
Führung und Steuerung von Mitarbeitern	N4	N5
Coaching	N4	N5
Verwaltung von Servicelevels und Leistungsindikatoren	N4	N5
Niederländischkenntnisse auf beruflichem Niveau	N3	N4
Beschwerdebearbeitung	N3	N4
Schriftliche Kommunikation mit Kunden	N3	N4
Stressresistenz	N3	N4
Informationsbeschaffung und -filterung	N3	N4
Erwartungsmanagement	N3	N4
Deeskalation und das Setzen von Grenzen	N3	N4
Zeitmanagement und Prioritätensetzung	N3	N4
Wechsel zwischen Aufgaben und Rollen	N3	N4
Wissenssicherung und -anwendung	N3	N4
Textverarbeitung und Dokumentenverwaltung	N3	N4
DSGVO und Datenschutz in der Praxis	N3	N4
Informationsmanagement und Archivierung	N3	N4
Tabellenkalkulationen und Arbeitsblätter	N2	N3
Finanzverwaltung	N2	N3
Rechnungsstellung und Debitorenbuchhaltung	N2	N3
Anweisungen und Aufgabenübertragung an KI	N2	N3

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
Kundenorientierung Ausgehend von den Fragen und Interessen des Kunden handeln, Vereinbarungen einhalten und die eigene Arbeit sichtbar auf den Nutzen für diesen Kunden ausrichten.	Beantwortet Kundenanfragen innerhalb der vereinbarten Frist und leitet diese weiter, wenn die Antwort außerhalb des eigenen Aufgabenbereichs liegt.	Ermittelt den tatsächlichen Bedarf hinter einer Kundenanfrage, unterbreitet einen passenden Vorschlag und überprüft nach der Umsetzung, ob dieser funktioniert.	Setzt Kundenrückmeldungen in Änderungen bei Dienstleistungen und Richtlinien um und sorgt dafür, dass die Organisation für das versprochene Kundenerlebnis verantwortlich bleibt.
Genauigkeit und Liebe zum Detail 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.

Skill	N1	N3	N5
Umgang mit digitalen Geräten und Anwendungen Nutzt Computer, mobile Geräte und Standardanwendungen zur Erledigung von Arbeitsaufgaben, passt Einstellungen an und löst einfache Anwendungsprobleme ohne Hilfe.	Öffnet und nutzt die vorgegebenen Anwendungen für die eigenen Aufgaben und bittet um Hilfe, sobald eine unbekannte Meldung erscheint.	Wählt für jede Aufgabe das geeignete Gerät und die passende Anwendung aus und behebt häufige Störungen ohne Unterstützung durch andere.	Legt unternehmensweit fest, welche digitalen Arbeitsplatzlösungen zum Einsatz kommen, und steuert deren Einführung in allen Teams.
Serviceeinsätze und telefonischer Kontakt Abwicklung von Kundenkontakten per Telefon und Chat mit einer festgelegten Struktur, gezielten Fragen und einem Abschluss, der eine konkrete Vereinbarung beinhaltet.	Beantwortet die Anfrage gemäß dem Skript, erfasst die Anfrage im System und leitet den Anrufer an den zuständigen Kollegen weiter.	Klärt ungewöhnliche Fragen bereits im Rahmen eines einzigen Anrufs, hält die Gesprächsdauer unter Kontrolle und fasst die getroffene Vereinbarung hörbar zusammen.	Entwickelt Gesprächsmodelle und Qualitätsstandards für das Kontaktzentrum und wertet Aufzeichnungen aus, um das Coaching sowie die Auswahl geeigneter Systeme zu unterstützen.
andere zur Einhaltung von Vereinbarungen anhalten Auf andere zugehen, wenn Vereinbarungen oder Standards nicht eingehalten werden, die Diskrepanz benennen und gemeinsam mit ihnen eine neue Vereinbarung festhalten.	Spricht einen direkten Kollegen auf eine nicht eingehaltene Vereinbarung an und fragt, wann diese erfüllt wird.	Spricht auch Kollegen außerhalb des eigenen Teams auf Vereinbarungen an, nennt die Konsequenzen und sorgt für die Umsetzung der neuen Vereinbarung.	Wendet sich an Führungskräfte und Partner hinsichtlich der Einhaltung von Vereinbarungen und verankert diese Praxis in der Arbeitsweise der Organisation.
Führung und Steuerung von Mitarbeitern Den Mitarbeitern klar machen, was von ihnen erwartet wird, Aufgaben zuweisen, Grenzen setzen und eingreifen, wenn die Arbeit oder das Verhalten von den Vereinbarungen abweicht.	Erteilt einem Kollegen einen konkreten Auftrag mit erwarteten Ergebnissen und einem Zeitrahmen und vergewissert sich, ob der Auftrag verstanden wurde.	Legt Erwartungen und Grenzen für jedes Teammitglied fest, spricht abweichendes Verhalten direkt an und hält Vereinbarungen schriftlich fest.	Entwirft die Führungsstruktur für die gesamte Organisation, spricht Führungskräfte auf ihren Führungsstil an und definiert, was gute Führung in diesem Zusammenhang bedeutet.
Coaching Mitarbeiter dabei unterstützen, ihr eigenes Verhalten und ihre Entscheidungen durch Fragen, Spiegelung und Feedback zu reflektieren, damit sie selbst den nächsten Schritt in ihrer Arbeit gehen können.	Fragt einen Kollegen nach einem Auftrag, was gut gelaufen ist und was er beim nächsten Mal anders machen würde.	Führt Coaching-Gespräche mit offenen Fragen, benennt Verhaltensmuster und lässt die andere Person ein Lernziel formulieren.	Schult Führungskräfte im Coaching-Verhalten, leitet Peer-Supervisionsgruppen und legt fest, wie Coaching unternehmensweit eingesetzt wird.
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
Niederländischkenntnisse auf beruflichem Niveau Beherrschung der niederländischen Sprache in Wort und Schrift auf einem Niveau gemäß dem Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmen, das den Anforderungen der Position entspricht.	Bewältigt einfache Arbeitsgespräche und liest kurze Anweisungen auf dem Niveau A2 bis B1 des Europäischen Referenzrahmens.	Verfasst und erörtert berufliche Dokumente fließend auf Niveau B2 und passt den Sprachstil an formelle und informelle Situationen an.	Beherrscht Niederländisch auf dem Niveau C1 bis C2, redigiert von anderen verfasste Publikationen und wendet fachliche und juristische Formulierungen präzise an.
Beschwerdebearbeitung Eine Beschwerde entgegennehmen, deren Ursache ermitteln und eine Lösung finden, die der Kunde akzeptiert und die verhindert, dass sich der Fehler wiederholt.	Erfasst eine Beschwerde vollständig im System, spricht eine Entschuldigung aus und leitet die Akte gemäß den vorgeschriebenen Verfahren weiter.	Beruhigt einen verärgerten Kunden, trennt Emotionen von Fakten und bietet eine Lösung mit einem Termin innerhalb des eigenen Zuständigkeitsbereichs an.	Bearbeitet eskalierte Fälle mit rechtlichen oder Image-Risiken und nutzt die Analyse von Beschwerden, um Prozesse strukturell zu verändern.
Schriftliche Kommunikation mit Kunden Schriftliche Beantwortung von Kundenanfragen per E-Mail, Chat und Brief mit einer Antwort, die die Frage umfassend klärt und Folgeanfragen verhindert.	Verwendet genehmigte Antwortvorlagen, trägt die Kundendaten korrekt ein und lässt zweifelhafte Fälle vor dem Absenden überprüfen.	Verfasst eine maßgeschneiderte Antwort in verständlicher Sprache, erläutert eine Ablehnung und schlägt eine alternative Vorgehensweise vor.	Legt den Schreibstil und die Antwortbibliothek für die Kundenkommunikation fest und prüft ausgehende Texte auf rechtliche Korrektheit.
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.
Informationsbeschaffung und -filterung Sucht gezielt nach Daten in verschiedenen Quellen, wählt die für die Fragestellung relevanten Informationen aus und lässt andere Informationen außer Acht.	Sucht die angeforderten Daten in den angegebenen Quellen heraus und liefert sie vollständig und mit Quellenangaben.	Wählt eigenständig Quellen für eine offene Fragestellung aus, filtert doppelte und veraltete Daten heraus und begründet diese Auswahl.	Entwirft die Informationsflüsse für den gesamten Bereich, legt fest, welche Quellen maßgeblich sind, und reduziert redundante Berichterstattung.
Erwartungsmanagement Im Voraus klarstellen, was der Kunde wann erhält und was nicht, und rechtzeitig Bescheid geben, sobald diese Zusage unrealistisch wird.	Gibt die Lieferzeit und -bedingungen wie erfasst an und meldet etwaige Verzögerungen unverzüglich dem eigenen Vorgesetzten.	Hält von Beginn an fest, was nicht zum Auftrag gehört, und bespricht Abweichungen mit dem Kunden, bevor diese sichtbar werden.	Legt Service-Level-Vereinbarungen für das Unternehmen fest, wägt die Machbarkeit gegen wirtschaftliche Interessen ab und erläutert Abweichungen gegenüber Großkunden.

Skill	N1	N3	N5
Deeskalation und das Setzen von Grenzen Abbau zunehmender Spannungen oder unerwünschten Verhaltens durch Bewahrung der Ruhe, klare Formulierung der Grenzen sowie Lenken oder Beenden des Gesprächs.	Bleibt gelassen, wenn er mit einer wütenden Reaktion konfrontiert wird, lässt den Gesprächspartner ausreden und zieht einen Kollegen oder Vorgesetzten hinzu.	Gibt an, welche Grenze überschritten wird, wenn ein Verhalten unerwünscht ist, welche Konsequenzen dies nach sich zieht, und beendet das Gespräch bei Bedarf.	Stellt unternehmensweite Vereinbarungen zu regelwidrigem Verhalten fest, organisiert Unterstützung und Nachbetreuung und sorgt dafür, dass Führungskräfte diese Vorgaben einhalten.
Zeitmanagement und Prioritätensetzung Verteilt die verfügbare Zeit je nach Dringlichkeit und Wichtigkeit auf die einzelnen Aufgaben, legt eine Reihenfolge fest und passt diese an, wenn während des Zeitraums neue Aufgaben hinzukommen.	Befolgt eine von anderen bereitgestellte Aufgabenliste und fragt bei Eingang neuer Anfragen nach, welche Aufgabe Vorrang hat.	Ordnet die eigenen Aufgaben nach Dringlichkeit und Wichtigkeit, plant Pufferzeiten ein und erläutert anderen, warum eine Aufgabe verspätet fertiggestellt wird.	Legt unternehmensweit Priorisierungsvereinbarungen und Planungsstandards fest und entscheidet, welchen Arbeitsbereichen Zeit und Kapazitäten zugewiesen werden, wenn beides knapp ist.
Wechsel zwischen Aufgaben und Rollen Wechselt im Laufe eines Arbeitstages zwischen Aufgaben, Rollen und Ansprechpartnern und passt Inhalt, Tonfall und Tempo der jeweiligen Situation an.	Wechselt auf Anweisung die Aufgabe und befolgt die für die jeweilige Aufgabe vorgegebenen Arbeitsanweisungen, ohne Elemente der vorherigen Aufgabe einzubeziehen.	Wechselt eigenständig zwischen Ausführungs- und Beratungsaufgaben, führt Notizen für jede Rolle und nimmt unterbrochene Arbeiten korrekt wieder auf.	Bekleidet gleichzeitig Positionen in mehreren Gremien mit widersprüchlichen Interessen und sorgt dafür, dass die Rollenverteilung für die Organisation klar erkennbar bleibt.
Wissenssicherung und -anwendung Hält erworbenes Fachwissen griffbereit, ruft die richtige Regel oder Vorgehensweise genau dann ab, wenn sie benötigt wird, und wendet sie bei der Arbeit korrekt an.	Schlägt die erforderliche Vorgehensweise im Handbuch nach und befolgt sie Schritt für Schritt bei einer vertrauten Aufgabe.	Beherrscht die Regeln des eigenen Fachgebiets auswendig und wendet sie in unterschiedlichen Situationen ohne Rückgriff auf Hilfsmittel an.	Beaufsichtigt die Wissensbasis des gesamten Fachbereichs, entscheidet, welches Wissen gesichert werden muss, und dokumentiert dieses für die Organisation.
Textverarbeitung und Dokumentenverwaltung Erstellt und bearbeitet Dokumente in Textverarbeitungsprogrammen, wendet Formatvorlagen und Vorlagen an und verwaltet Versionen sowie die Auffindbarkeit von Dateien.	Gibt Text in eine vorhandene Vorlage ein, bearbeitet diesen und speichert die Datei unter dem vereinbarten Namen am vorgesehenen Speicherort.	Erstellt Dokumente unter Verwendung von Formatvorlagen, Verweisen und einem Inhaltsverzeichnis und sorgt für eine übersichtliche Verwaltung der Versionen und der Ordnerstruktur für das Team.	Entwirft unternehmensweite Vorlagen und Dokumentationsrichtlinien und legt fest, wie Dokumente erfasst und archiviert werden.

Skill	N1	N3	N5
DSGVO und Datenschutz in der Praxis Kennt die datenschutzrechtlichen Anforderungen für die eigene Arbeit, weiß, welche Rechtsgrundlage und welche Aufbewahrungsfrist gelten, und erkennt, wann eine Benachrichtigung erforderlich ist.	Verarbeitet personenbezogene Daten ausschließlich gemäß der geltenden Arbeitsanweisung und leitet zweifelhafte Fälle an den Datenschutzbeauftragten weiter.	Beurteilt im Rahmen eigener Prozesse, ob eine Rechtsgrundlage vorliegt, wendet den Grundsatz der Datenminimierung an und bearbeitet Anfragen von betroffenen Personen korrekt.	Legt die Datenschutzrichtlinie fest, entscheidet über Verarbeitungsvorgänge mit hohem Risiko und vertritt die Organisation gegenüber der Aufsichtsbehörde.
Informationsmanagement und Archivierung Verwaltet Dokumente und Daten gemäß Archivierungs- und Aufbewahrungsvorschriften, sorgt für die Auffindbarkeit von Informationen und gewährleistet deren Vernichtung und Weitergabe.	Erfasst Dokumente im Fallbearbeitungssystem gemäß den Metadatenregeln und meldet Elemente, deren Klassifizierung unklar ist.	Beurteilt eigenständig die Aufbewahrungsfristen für eine Akte, sorgt für deren Auffindbarkeit und führt die Vernichtung nachweisbar durch.	Legt die Informationsrichtlinien und den Aufbewahrungsplan der Organisation fest und ist gegenüber der Archivaufsichtsbehörde für die Einhaltung der Vorschriften verantwortlich.
Tabellenkalkulationen und Arbeitsblätter 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.
Finanzverwaltung 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.
Rechnungsstellung und Debitorenbuchhaltung Erstellt und versendet Rechnungen, verfolgt offene Posten und ergreift Maßnahmen bei Zahlungsverzug bis hin zur Übergabe an das Inkasso.	Erstellt Rechnungen auf Grundlage der Auftragsdaten und überprüft vor dem Versand die Anschrift, den Betrag und die Zahlungsfrist.	Verwaltet die ausstehenden Posten, mahnt Zahlungsrückstände telefonisch an und vereinbart Zahlungspläne im Rahmen der festgelegten Richtlinien.	Legt die Kredit- und Mahnrichtlinien der Organisation fest und entscheidet über Abschreibungen sowie weitere rechtliche Schritte.
Anweisungen und Aufgabenübertragung an KI Teilt die Arbeit zwischen Mensch und KI-System auf, formuliert Aufgabe, Kontext und das erforderliche Ausgabeformat und passt diese entsprechend der Ausgabe an.	Weist ein KI-Tool eine einzelne Aufgabe mit einer klaren Fragestellung und einem vorgegebenen Format zu und nutzt das Ergebnis, nachdem es überprüft wurde.	Teilt eine Arbeitsaufgabe in einzelne Schritte auf, entscheidet, welche Schritte von der KI ausgeführt werden und welche nicht, und optimiert die Anweisungen auf der Grundlage der Ergebnisse.	Entwickelt unternehmensweite Vorgehensweisen für die Aufgabenteilung mit KI und schult andere in der effektiven und verantwortungsvollen Erteilung von Anweisungen.

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?
360-Grad-Feedback	-	-	Mehrere Bewerber aus dem Umfeld der betreffenden Person bewerten das Verhalten anhand von Verhaltensankern.
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.
Assessment-Center	0.29	0.09	Mehrere Übungen, mehrere Bewerber, bewertungsdimensionenbezogene Benotung.
Simulation	-	-	Simulierte Arbeitssituation, in der Regel digital, mit standardisierter Bewertung.
Wissenstest	0.40	0.13	Test zur Überprüfung des deklarativen Fachwissens, der in der Regel kundenspezifisch zusammengestellt wird.
Situational Judgement Test	0.12	0.11	Szenario mit Antwortmöglichkeiten, das hinsichtlich Wissen oder Verhaltenstendenzen bewertet wird.
Strukturiertes Interview	0.42	0.19	Verhaltensorientiertes Vorstellungsgespräch mit festgelegten Fragen und einer Bewertungsskala pro Frage.
Beobachtung am Arbeitsplatz	-	-	Strukturierte Arbeitsplatzbeobachtung anhand eines Formulars, das auf Verhaltensankern basiert.

7 Assessment-Instrumente für diesen Beruf

hrnforce-Instrument	Kompetenzen	Was damit gemessen wird
Arbeitsproben-Test	12	Repräsentatives Arbeitsbeispiel unter standardisierten Bedingungen
Competency Check	9	Kompetenzbeurteilung auf Verhaltensebene
Wissenstest (kundenspezifisch)	9	Fachwissenstest, individuell auf jeden Kunden zugeschnitten
Big Fifty	6	Persönlichkeitsfragebogen, 150 Items, 25 Faktoren
360 Feedback	6	Mehrere Bewertungen auf der Grundlage von Verhaltensankern
Conflict Styles	2	Bevorzugter Umgangsstil in Konfliktsituationen
Mental Resilience (4C)	2	Psychische Belastbarkeit gemäß dem 4C-Modell
Communication Styles	1	Bevorzugter Kommunikationsstil

hrmforce-Instrument	Kompetenzen	Was damit gemessen wird
Development Review	1	Strukturiertes Entwicklungsgespräch
15PF	1	„Personality Profile“, eine kürzere Alternative zum „Big Fifty“
Strukturiertes Interview	1	Verhaltensorientiertes Vorstellungsgespräch mit fester Struktur
Colour Profile (Jung)	1	Vier Farbtypen, verknüpft mit den „Big Fifty“-Faktoren
Ability Scan	1	Eignungstest: Verbale, numerische und abstrakte Denkfähigkeiten
Portfolio	1	Bewertung bisheriger Arbeiten anhand festgelegter Kriterien

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.