

Customer Success Manager

FF16 Kundenservice und Verwaltung · ISCO-08 1439 · CBS 0521 Führungskräfte im Bereich Wirtschaft und Verwaltung · Dienstalter senior · Auch bekannt als: Kundenerfolgsmanager, CSM

Baut nach dem Verkauf dauerhafte Kundenbeziehungen auf, überwacht die Akzeptanz und Zufriedenheit und weist auf Wachstumschancen oder Abwanderungsrisiken hin.

Der Customer Success Manager arbeitet proaktiv statt reaktiv und muss den Kundenerfolg mit den wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens verknüpfen. Der Unterschied zu einem Kundenberater liegt in der langfristigen Beziehung und der Verantwortung für die Kundenbindung statt in einzelnen Kontaktmomenten. Bei der Auswahl scheitern Bewerber häufig daran, dass sie zwar über ausgeprägte zwischenmenschliche Fähigkeiten verfügen, jedoch zu wenig Daten nutzen, um das Abwanderungsrisiko rechtzeitig zu erkennen, bevor ein Kunde tatsächlich abwandert.

Kennzahlen für dieses Profil

25 Fähigkeiten · 4 Zu bewertende Kompetenzen · 5 Ausschlusskriterien · Schwerpunkt: Kommunikation und Einflussnahme 30%, Digitales, Daten und KI 21%, Betriebsabläufe, Handel und Unternehmertum 14%

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	 N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	360-Grad-Feedback	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 Kompetenz (50-Framework): Genauigkeit Knockout	 N4	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
Stressresistenz Kompetenz (50-Framework): Stressresilienz	 N4	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	 N4	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 Setzt Kundenrückmeldungen in Änderungen bei Dienstleistungen und Richtlinien um und sorgt dafür, dass die Organisation für das versprochene Kundenerlebnis verantwortlich bleibt.	■■■■■ N5	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.	■■■■■ N4	5	ja	Persönlichkeitsfragebogen	Big Fifty, 360 Feedback
V	Erwartungsmanagement Hält von Beginn an fest, was nicht zum Auftrag gehört, und bespricht Abweichungen mit dem Kunden, bevor diese sichtbar werden.	■■■■■ N4	5	ja	Strukturiertes Interview	Competency Check, Strukturiertes Interview
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.	■■■■■ N4	5	ja	Arbeitsproben-Test	Wissenstest (kundenspezifisch), Arbeitsproben-Test
V	Beziehungsmanagement Legt fest, wie das Unternehmen strategische Beziehungen pflegt, Zuständigkeiten zuweist und den Wert des Beziehungsportfolios bewertet.	■■■■■ N5	4	nein	Strukturiertes Interview	Competency Check, 360 Feedback

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
V	Kundenbetreuung Legt die Vorgehensweise gegenüber strategischen Kunden der Organisation fest und vertritt das Unternehmen auf Vorstandsebene, um mehrjährige Kooperationen zu erörtern.	■■■■■ N5	4	nein	Strukturiertes Interview	Competency Check, 360 Feedback
V	Steuerung von Kundennutzen und Kundenbindung Legt die Kundenbindungsstrategie des Unternehmens fest, definiert Standards für den Kundennutzen und entscheidet über Investitionen in die Kundenbindung.	■■■■■ N5	4	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test, Wissenstest (kundenspezifisch)
K	Niederländischkenntnisse auf beruflichem Niveau Verfasst und erörtert berufliche Dokumente fließend auf Niveau B2 und passt den Sprachstil an formelle und informelle Situationen an.	■■■■■ N4	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.	■■■■■ N4	4	nein	Situational Judgement Test	Conflict Styles, 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

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
V	Schriftliche Kommunikation mit Kunden Verfasst eine maßgeschneiderte Antwort in verständlicher Sprache, erläutert eine Ablehnung und schlägt eine alternative Vorgehensweise vor.	 N4	4	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test
G	Stressresistenz Arbeitet auch bei höchster Auslastung strukturiert weiter, hält Vereinbarungen mit Kunden klar fest und weist frühzeitig darauf hin, welche Ergebnisse gefährdet sind.	 N4	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.	 N4	3	nein	Arbeitsproben-Test	Competency Check, Arbeitsproben-Test
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.	 N4	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.	 N4	3	nein	Arbeitsproben-Test	Competency Check, 360 Feedback

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
G	Wechsel zwischen Aufgaben und Rollen Wechselt eigenständig zwischen Ausführungs- und Beratungsaufgaben, führt Notizen für jede Rolle und nimmt unterbrochene Arbeiten korrekt wieder auf.	■■■■■ N4	3	nein	Beobachtung am Arbeitsplatz	Big Fifty, Colour Profile (Jung), Competency Check
V	Wissenssicherung und -anwendung Beherrscht die Regeln des eigenen Fachgebiets auswendig und wendet sie in unterschiedlichen Situationen ohne Rückgriff auf Hilfsmittel an.	■■■■■ N4	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.	■■■■■ N4	3	nein	Arbeitsproben-Test	Wissenstest (kundenspezifisch), Arbeitsproben-Test
V	Bewertung der Datenqualität Definiert Validierungsregeln für eine Datenquelle, quantifiziert die Fehler und gibt an, ob die Daten für die Verwendung geeignet sind.	■■■■■ N4	3	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test, Wissenstest (kundenspezifisch)
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.	■■■■■ N4	3	nein	Wissenstest	Wissenstest (kundenspezifisch)

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
V	Informationsmanagement und Archivierung Beurteilt eigenständig die Aufbewahrungsfristen für eine Akte, sorgt für deren Auffindbarkeit und führt die Vernichtung nachweisbar durch.	 N4	3	nein	Wissenstest	Wissenstest (kundenspezifisch), Arbeitsproben-Test
T	Tabellenkalkulationen und Arbeitsblätter Erstellt eine Kalkulationstabelle mit verknüpften Formeln und Pivot-Tabellen, überprüft diese auf Fehler und erläutert Kollegen die Berechnungslogik.	 N3	3	nein	Arbeitsproben-Test	Wissenstest (kundenspezifisch), Arbeitsproben-Test
V	Rechnungsstellung und Debitorenbuchhaltung Verwaltet die ausstehenden Posten, mahnt Zahlungsrückstände telefonisch an und vereinbart Zahlungspläne im Rahmen der festgelegten Richtlinien.	 N3	2	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test, Wissenstest (kundenspezifisch)
V	Verwaltung von Servicelevels und Leistungsindikatoren Erarbeitet Kennzahlen und Standards für eine Dienstleistung, erstellt periodische Berichte und leitet bei Abweichungen Verbesserungsmaßnahmen ein.	 N3	2	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test, Competency Check
V	Anweisungen und Aufgabenübertragung an KI 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.	 N3	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
Erwartungsmanagement	N4	N4
Umgang mit digitalen Geräten und Anwendungen	N3	N4
Beziehungsmanagement	N4	N5
Kundenbetreuung	N4	N5
Steuerung von Kundennutzen und Kundenbindung	N4	N5
Niederländischkenntnisse auf beruflichem Niveau	N3	N4
Beschwerdebearbeitung	N3	N4
Serviceeinsätze und telefonischer Kontakt	N3	N4
Schriftliche Kommunikation mit Kunden	N3	N4
Stressresistenz	N3	N4
Informationsbeschaffung und -filterung	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
Bewertung der Datenqualität	N3	N4
DSGVO und Datenschutz in der Praxis	N3	N4
Informationsmanagement und Archivierung	N3	N4
Tabellenkalkulationen und Arbeitsblätter	N2	N3
Rechnungsstellung und Debitorenbuchhaltung	N2	N3
Verwaltung von Servicelevels und Leistungsindikatoren	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.
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
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.
Beziehungsmanagement Pflege bestehender Beziehungen zu Kunden, Kollegen oder Partnern durch die Planung von Kontaktmomenten, die Einhaltung von Vereinbarungen und das rechtzeitige Erkennen von Signalen.	Hält Kontaktdaten und Vereinbarungen mit Geschäftspartnern auf dem neuesten Stand und beantwortet Anfragen innerhalb der vereinbarten Frist.	Plant Kontakttermine für ein eigenes Beziehungsportfolio, bespricht die Zufriedenheit und leitet Verbesserungsmaßnahmen ein, sobald entsprechende Anzeichen erkennbar sind.	Legt fest, wie das Unternehmen strategische Beziehungen pflegt, Zuständigkeiten zuweist und den Wert des Beziehungsportfolios bewertet.
Kundenbetreuung Pflegt die Beziehungen zu den zugewiesenen Kunden, plant Kontakttermine, verfolgt Vereinbarungen weiter und stellt sicher, dass die Kundenanliegen innerhalb des Unternehmens Gehör finden.	Hält die Kontaktdaten der Kunden und Vereinbarungen im System auf dem neuesten Stand und erinnert den Kundenbetreuer an offene Aufgaben.	Führt eigenständig einen Account-Plan für ein eigenes Kundenportfolio durch und bespricht jährlich die Ergebnisse und Pläne mit dem Kunden.	Legt die Vorgehensweise gegenüber strategischen Kunden der Organisation fest und vertritt das Unternehmen auf Vorstandsebene, um mehrjährige Kooperationen zu erörtern.
Steuerung von Kundennutzen und Kundenbindung Erfasst Umsatz, Marge und Abwanderungsrate pro Kundengruppe und leitet Maßnahmen ein, um wertvolle Kunden zu binden und deren Wachstum zu fördern.	Erkennt Kunden, die weniger als üblich einkaufen, und meldet dies dem zuständigen Kollegen.	Analysiert die Abwanderungsrate und den Kundenwert im eigenen Portfolio und führt gezielte Maßnahmen zur Kundenbindung mit messbaren Ergebnissen durch.	Legt die Kundenbindungsstrategie des Unternehmens fest, definiert Standards für den Kundennutzen und entscheidet über Investitionen in die Kundenbindung.
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.

Skill	N1	N3	N5
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.
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.
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.

Skill	N1	N3	N5
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.
Bewertung der Datenqualität Überprüft Datensätze auf Vollständigkeit, Richtigkeit, Duplikate und Aktualität, beschreibt die festgestellten Mängel und stellt fest, ob die Daten verwertbar sind.	Arbeitet anhand einer Checkliste einen bereitgestellten Datensatz durch und meldet fehlende oder doppelte Datensätze an die zuständige Person.	Definiert Validierungsregeln für eine Datenquelle, quantifiziert die Fehler und gibt an, ob die Daten für die Verwendung geeignet sind.	Legt das Rahmenwerk für die Datenqualität für die gesamte Organisation fest und bestimmt, welche Quellen als zuverlässig gelten.
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.

Skill	N1	N3	N5
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.
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.
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.
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 Bewerter aus dem Umfeld der betreffenden Person bewerten das Verhalten anhand von Verhaltensankern.
Persönlichkeitsfragebogen	0.40	0.15	Selbstausskunft zu Verhaltenspräferenzen. Unter hrnforce finden Sie den „Big Fifty“ und den „15PF“.
Strukturiertes Interview	0.42	0.19	Verhaltensorientiertes Vorstellungsgespräch mit festgelegten Fragen und einer Bewertungsskala pro Frage.
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.
Situational Judgement Test	0.12	0.11	Szenario mit Antwortmöglichkeiten, das hinsichtlich Wissen oder Verhaltenstendenzen bewertet wird.
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	13	Repräsentatives Arbeitsbeispiel unter standardisierten Bedingungen
Wissenstest (kundenspezifisch)	10	Fachwissenstest, individuell auf jeden Kunden zugeschnitten
Competency Check	8	Kompetenzbeurteilung auf Verhaltensebene
Big Fifty	5	Persönlichkeitsfragebogen, 150 Items, 25 Faktoren
360 Feedback	5	Mehrere Bewertungen auf der Grundlage von Verhaltensankern
Conflict Styles	2	Bevorzugter Umgangsstil in Konfliktsituationen
Mental Resilience (4C)	2	Psychische Belastbarkeit gemäß dem 4C-Modell
Strukturiertes Interview	1	Verhaltensorientiertes Vorstellungsgespräch mit fester Struktur
Communication Styles	1	Bevorzugter Kommunikationsstil
15PF	1	„Personality Profile“, eine kürzere Alternative zum „Big Fifty“
Colour Profile (Jung)	1	Vier Farbtypen, verknüpft mit den „Big Fifty“-Faktoren

hrmforce-Instrument	Kompetenzen	Was damit gemessen wird
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 Gewichts Anpassungen 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.