

# Leiter der Unternehmensdienstleistungen

FF01 Allgemeines Management und Führungskräfte · ISCO-08 1219 · CBS 0521 Führungskräfte im Bereich Wirtschaft und Verwaltung · Dienstalter lead · Auch bekannt als: Leiter des Geschäftsbetriebs, Leiter der Abteilung für Unternehmensunterstützung

Leitet die Supportfunktionen einer öffentlichen oder gemeinnützigen Organisation – von Finanzen und Personalwesen bis hin zu Informationstechnologie und Wohnungswesen – und verwaltet den mehrjährigen Haushalt.

Der Leiter der Unternehmensdienste ist Mitglied des Vorstands einer Kommune, einer Pflegeeinrichtung oder einer Bildungseinrichtung und erbringt die internen Dienstleistungen, auf die sich die Fachabteilungen stützen. Im Gegensatz zu einem Geschäftsführer ist diese Funktion nicht für den Hauptprozess selbst verantwortlich, sondern für dessen Voraussetzungen und deren Rechtmäßigkeit. Bewerber werden häufig aufgrund ihrer finanziellen Fachkenntnisse ausgewählt, während der Umgang mit dem politischen und administrativen Umfeld sowie die Verteilung schrumpfender Budgets auf die verschiedenen Abteilungen die größten Herausforderungen darstellen.

## Kennzahlen für dieses Profil

25 Fähigkeiten · 9 Zu bewertende Kompetenzen · 5 Ausschlusskriterien · Schwerpunkt: Führung und Organisation 34%, Betriebsabläufe, Handel und Unternehmertum 16%, Kognitive Fähigkeiten und Problemlösung 13%

## 1 Zu messende Kompetenzen

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

| Zu messende Kompetenzen                                                                                   | Zielniveau | hrmforce-Instrument     | Messmethode                | Verhaltensanker auf Zielniveau                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Entscheidungsfreudigkeit</b><br>Kompetenz (50-Framework):<br>Entscheidungsfähigkeit<br><b>Knockout</b> | ■■■■■ 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                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Integrität und Zuverlässigkeit</b><br>Kompetenz (50-Framework): Integrität<br><b>Knockout</b>        | ■■■■■ N5   | Big Fifty (Integritätsskala),<br>360 Feedback,<br>Strukturiertes Interview | Persönlichkeitsfragebogen  | Legt die Integritätsstandards der Organisation fest, setzt diese auch gegenüber einflussreichen Parteien durch und erläutert die daraus resultierenden Entscheidungen öffentlich.       |
| <b>Entwicklung einer Vision</b><br>Kompetenz (50-Framework): Vision<br><b>Knockout</b>                  | ■■■■■ N5   | Big Fifty,<br>Competency Check,<br>360 Feedback                            | Assessment-Center          | Entwickelt eine mehrjährige Vision für die gesamte Organisation, untermauert diese mit Szenarien und nutzt sie als Maßstab für Investitionen.                                           |
| <b>Überzeugungskraft</b><br>Kompetenz (50-Framework):<br>Überzeugungskraft                              | ■■■■■ N5   | Big Fifty,<br>Competency Check,<br>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.                     |
| <b>Organisationsbewusstsein</b><br>Kompetenz (50-Framework):<br>Organisatorische Sensibilität           | ■■■■■ N5   | Big Fifty,<br>Competency Check,<br>360 Feedback                            | Situational Judgement Test | Erkennt Zusammenhänge zwischen Organisationseinheiten und externen Parteien und lenkt die Entscheidungsfindung, indem er frühzeitig Unterstützung organisiert.                          |
| <b>Schwierige Personalentscheidungen treffen</b><br>Kompetenz (50-Framework):<br>Entscheidungsfähigkeit | ■■■■■ N5   | Big Fifty,<br>Competency Check,<br>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. |

| Zu messende Kompetenzen                                                      | Zielniveau                                                                            | hrmforce-Instrument                                        | Messmethode                | Verhaltensanker auf Zielniveau                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Stressresistenz</b><br>Kompetenz (50-Framework):<br>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. |
| <b>Umgang mit Mehrdeutigkeiten</b><br>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.       |
| <b>Unternehmertum</b><br>Kompetenz (50-Framework):<br>Unternehmertum         |  N2 | Big Fifty, Competency Check, Career Interest, 360 Feedback | Assessment-Center          | Bringt in der Teambesprechung eine eigene Idee für eine Verbesserung oder eine neue Arbeitsweise ein und bittet um Rückmeldung.                                                      |

## 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<br>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<br>Pflegt 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<br>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<br>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 | Strategisches Denken<br>Entwickelt Szenarien für das gesamte Unternehmen, wägt Unsicherheiten explizit ab und legt gemeinsam mit der Geschäftsleitung die strategische Agenda fest.                      | ■■■■■ N5   | 5       | ja       | Assessment-Center  | Ability Scan, Competency Check                     |
| V | Haushalts- und Finanzverantwortung<br>Legt den mehrjährigen Haushalt der Organisation fest, wägt Investitionsvorschläge ab und legt Rechenschaft im Jahresabschluss sowie gegenüber den Vorgesetzten ab. | ■■■■■ N5   | 5       | nein     | Wissenstest        | Wissenstest (kundenspezifisch), Arbeitsproben-Test |
| V | Budgetierung und Kostenkontrolle<br>Legt den Haushaltsrahmen für die Organisation fest, entscheidet über die Umverteilung von Ressourcen und legt dem Vorstand Rechenschaft darüber ab.                  | ■■■■■ N5   | 5       | nein     | Arbeitsproben-Test | Wissenstest (kundenspezifisch), Arbeitsproben-Test |
| K | Lesen und Auswerten von Finanzberichten<br>Prüft die Jahresabschlüsse und Lageberichte der Organisation, legt den Berichtsstandard fest und berät den Vorstand diesbezüglich.                            | ■■■■■ N5   | 5       | ja       | Wissenstest        | Wissenstest (kundenspezifisch)                     |
| V | Risikobewertung<br>Legt die Risikobereitschaft und die Bewertungsmethode für die Organisation fest und berücksichtigt akzeptierte Restrisiken.                                                           | ■■■■■ N5   | 4       | nein     | Arbeitsproben-Test | Competency Check, Arbeitsproben-Test               |

| T | Skill                                                                                                                                                                                                                        | Zielniveau | Gewicht | Knockout | Messmethode                | hrmforce-Instrument                        |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------|----------|----------------------------|--------------------------------------------|
| G | Überzeugungskraft<br>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<br>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  |
| V | Veränderungsmanagement<br>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 | Entscheidungsfindung in der öffentlichen Verwaltung<br>Legt die Agenda der Regierungsführung sowie die Qualitätsanforderungen für die Entscheidungsfindung fest und berät Amtsträger in politisch sensiblen Angelegenheiten. | ■■■■■ N5   | 4       | nein     | Portfolio oder Nachweise   | Portfolio, Competency Check                |
| V | Szenariodenken und Zukunftskompetenz<br>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 |

| T | Skill                                                                                                                                                                                                                                                                  | Zielniveau | Gewicht | Knockout | Messmethode               | hrmforce-Instrument                                |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------|----------|---------------------------|----------------------------------------------------|
| G | <b>Schwierige Personalentscheidungen treffen</b><br>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 | <b>Entscheidungsfindung in Leitungsgremien</b><br>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          |
| V | <b>Personalplanung und strategische Personalplanung</b><br>Erstellt eine strategische Personalplanung für das gesamte Unternehmen, verknüpft diese mit der Unternehmensstrategie und dem Arbeitsmarkt und rückt die Risiken auf die Tagesordnung der Geschäftsleitung. | ■■■■■ N5   | 3       | nein     | Arbeitsproben-Test        | Wissenstest (kundenspezifisch), Arbeitsproben-Test |
| G | <b>Stressresistenz</b><br>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)            |

| T | Skill                                                                                                                                                                                                         | Zielniveau                                                                             | Gewicht | Knockout | Messmethode                | hrmforce-Instrument                                       |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|----------------------------|-----------------------------------------------------------|
| V | Talentförderung und Nachfolgeplanung<br>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 | Digitale Strategie und Transformation<br>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                       |
| V | Funktions- und Anwendungsmanagement<br>Verwaltet eigenständig eine Anwendung, priorisiert Änderungswünsche gemeinsam mit den Anwendern und testet neue Versionen, bevor diese in Betrieb genommen werden.     |  N4   | 3       | nein     | Arbeitsproben-Test         | Wissenstest (kundenspezifisch), Arbeitsproben-Test        |
| K | Anwendung des Vergaberechts<br>Wählt das für einen Auftrag geeignete Verfahren aus, erstellt die Unterlagen und sorgt dafür, dass die Vergabeentscheidung nachvollziehbar bleibt.                             |  N4 | 3       | nein     | Wissenstest                | Wissenstest (kundenspezifisch), Arbeitsproben-Test        |
| G | Umgang mit Mehrdeutigkeiten<br>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       |

| T | Skill                                                                                                                                                                        | Zielniveau                                                                           | Gewicht | Knockout | Messmethode       | hrmforce-Instrument                                        |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|-------------------|------------------------------------------------------------|
| G | Unternehmertum<br>Bringt in der Teambesprechung eine eigene Idee für eine Verbesserung oder eine neue Arbeitsweise ein und bittet um Rückmeldung.                            |  N2 | 2       | nein     | Assessment-Center | Big Fifty, Competency Check, Career Interest, 360 Feedback |
| K | KI-Kompetenz<br>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                                               | senior | lead |
|-----------------------------------------------------|--------|------|
| Entscheidungsfreudigkeit                            | N5     | N5   |
| Stakeholder-Management                              | N5     | N5   |
| Integrität und Zuverlässigkeit                      | N4     | N5   |
| Entwicklung einer Vision                            | N5     | N5   |
| Strategisches Denken                                | N5     | N5   |
| Haushalts- und Finanzverantwortung                  | N5     | N5   |
| Budgetierung und Kostenkontrolle                    | N5     | N5   |
| Lesen und Auswerten von Finanzberichten             | N4     | N5   |
| Risikobewertung                                     | N4     | N5   |
| Überzeugungskraft                                   | N4     | N5   |
| Organisationsbewusstsein                            | N4     | N5   |
| Veränderungsmanagement                              | N4     | N5   |
| Entscheidungsfindung in der öffentlichen Verwaltung | N4     | N5   |
| Szenariodenken und Zukunftskompetenz                | N4     | N5   |
| Schwierige Personalentscheidungen treffen           | N4     | N5   |
| Entscheidungsfindung in Leitungsgremien             | N4     | N5   |
| Personalplanung und strategische Personalplanung    | N4     | N5   |
| Stressresistenz                                     | N4     | N5   |
| Talentförderung und Nachfolgeplanung                | N3     | N4   |
| Digitale Strategie und Transformation               | N3     | N4   |
| Funktions- und Anwendungsmanagement                 | N3     | N4   |
| Anwendung des Vergaberechts                         | N3     | N4   |
| Umgang mit Mehrdeutigkeiten                         | N4     | N5   |
| Unternehmertum                                      | N2     | N2   |
| KI-Kompetenz                                        | N3     | 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                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Entscheidungsfreudigkeit</b><br>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. |
| <b>Stakeholder-Management</b><br>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                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Integrität und Zuverlässigkeit</b><br>Handeln im Einklang mit geltenden Standards und Vereinbarungen, auch ohne Aufsicht, sowie Transparenz hinsichtlich eigener Interessen, Fehler und zweifelhafter Fälle.                                                                     | Hält sich an getroffene Vereinbarungen und Verhaltensregeln und meldet eigene Fehler dem Vorgesetzten.                                 | Meldet von sich aus einen möglichen Interessenkonflikt und bittet um eine Überprüfung, bevor eine Entscheidung getroffen wird.           | Legt die Integritätsstandards der Organisation fest, setzt diese auch gegenüber einflussreichen Parteien durch und erläutert die daraus resultierenden Entscheidungen öffentlich. |
| <b>Entwicklung einer Vision</b><br>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.                                     |
| <b>Strategisches Denken</b><br>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.                       |
| <b>Haushalts- und Finanzverantwortung</b><br>Erstellung eines Budgets, Überwachung der Ausgaben im Vergleich zum Plan, Erläuterung von Abweichungen und Rechenschaftslegung über finanzielle Entscheidungen gegenüber einem Auftraggeber, der Geschäftsleitung oder dem Controller. | Erfasst die Ausgaben im Rahmen eines vorgegebenen Budgets und reicht Belege sowie Begründungen gemäß den geltenden Verfahren ein.      | Erstellt das Teambudget, erläutert monatliche Abweichungen anhand von Zahlen und nimmt Anpassungen vor, um das Jahresbudget einzuhalten. | Legt den mehrjährigen Haushalt der Organisation fest, wägt Investitionsvorschläge ab und legt Rechenschaft im Jahresabschluss sowie gegenüber den Vorgesetzten ab.                |
| <b>Budgetierung und Kostenkontrolle</b><br>Erstellt ein Budget für eine Aufgabe, ein Team oder ein Projekt, überwacht die Ausgaben im Vergleich zu diesem Budget und greift ein, wenn eine Budgetüberschreitung droht.                                                              | Erfasst die Ausgaben in der bereitgestellten Übersicht und meldet Abweichungen, die über dem vereinbarten Limit liegen.                | Erstellt das Budget für ein eigenes Projekt, überwacht die Umsetzung pro Zeitraum und schlägt bei Abweichungen Maßnahmen vor.            | Legt den Haushaltsrahmen für die Organisation fest, entscheidet über die Umverteilung von Ressourcen und legt dem Vorstand Rechenschaft darüber ab.                               |
| <b>Lesen und Auswerten von Finanzberichten</b><br>Liest Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Kapitalflussrechnung und leitet daraus ab, wie es um die finanzielle Lage einer Organisation oder Einheit steht.                                                                  | Weist auf die Umsatz-, Kosten- und Ergebnisposten in einem periodischen Bericht hin und nennt den zugrunde liegenden Berichtszeitraum. | Vergleicht Berichte über mehrere Zeiträume hinweg, berechnet Kennzahlen und ermittelt, welche Faktoren die Abweichung erklären.          | Prüft die Jahresabschlüsse und Lageberichte der Organisation, legt den Berichtsstandard fest und berät den Vorstand diesbezüglich.                                                |

| Skill                                                                                                                                                                                                                                                              | N1                                                                                                                                    | N3                                                                                                                                                                           | N5                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Risikobewertung</b><br>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.                                           |
| <b>Überzeugungskraft</b><br>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.   |
| <b>Organisationsbewusstsein</b><br>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.        |
| <b>Veränderungsmanagement</b><br>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.        |
| <b>Entscheidungsfindung in der öffentlichen Verwaltung</b><br>Bereitet Entscheidungen für einen Vorstand oder Rat vor, einschließlich Memoranden, Optionen und Konsultationen, unter Berücksichtigung politischer, rechtlicher und finanzieller Rahmenbedingungen. | Verfasst unter Anleitung ein Memorandum im Standardformat und stellt die für die Akte erforderlichen Anlagen zusammen.                | Erarbeitet eigenständig eine Entscheidung mit klaren Optionen, stimmt sich mit den beteiligten Abteilungen ab und antizipiert Fragen des Rates.                              | Legt die Agenda der Regierungsführung sowie die Qualitätsanforderungen für die Entscheidungsfindung fest und berät Amtsträger in politisch sensiblen Angelegenheiten. |
| <b>Szenariodenken und Zukunftskompetenz</b><br>Untersucht verschiedene mögliche Zukunftsszenarien für ein Thema, beschreibt die Konsequenzen pro Szenario und nennt Anzeichen, die auf ein bestimmtes Szenario hindeuten.                                          | Nennt zwei mögliche Ergebnisse eines Plans und gibt an, was sich daraufhin in der eigenen Arbeit ändern müsste.                       | Erarbeitet drei Szenarien für den eigenen Prozess mit Annahmen und Konsequenzen und nennt die ersten Anzeichen für jedes Szenario.                                           | Erarbeitet Szenarien für die Organisation mit einem Zeithorizont von mehreren Jahren und verknüpft diese mit Entscheidungszeitpunkten und messbaren Kennzahlen.       |

| Skill                                                                                                                                                                                                                                                                           | N1                                                                                                                                                 | N3                                                                                                                                                                     | N5                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Schwierige Personalentscheidungen treffen</b><br>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.                     |
| <b>Entscheidungsfindung in Leitungsgremien</b><br>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.            |
| <b>Personalplanung und strategische Personalplanung</b><br>Ermittlung des aktuellen und zukünftigen Personalbedarfs hinsichtlich Anzahl und Qualifikationen, Abgleich mit der derzeitigen Belegschaft und Ableitung von Maßnahmen für die Personalbeschaffung und -entwicklung. | Liefert Daten zur Personalbesetzung und Fluktuation und überprüft die Mitarbeiterliste auf Fehler und Duplikate.                                   | Erstellt eine Personalbedarfsprognose für das eigene Team unter Berücksichtigung von Fluktuation und Pensionierungen und benennt die zu besetzenden Stellen.           | Erstellt eine strategische Personalplanung für das gesamte Unternehmen, verknüpft diese mit der Unternehmensstrategie und dem Arbeitsmarkt und rückt die Risiken auf die Tagesordnung der Geschäftsleitung. |
| <b>Stressresistenz</b><br>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.                        |
| <b>Talentförderung und Nachfolgeplanung</b><br>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.                                                           |

| Skill                                                                                                                                                                                                                                                                      | N1                                                                                                                                      | N3                                                                                                                                                                 | N5                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Digitale Strategie und Transformation</b><br>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. |
| <b>Funktions- und Anwendungsmanagement</b><br>Stellt sicher, dass eine Anwendung funktionsfähig und für die Nutzer geeignet bleibt, indem er Anforderungen erfasst, Einstellungen verwaltet und Änderungen mit dem Anbieter abstimmt.                                      | Bearbeitet Nutzeranfragen zu einer Bewerbung gemäß den Anweisungen und erfasst die Anfragen im dafür vorgesehenen Register.             | Verwaltet eigenständig eine Anwendung, priorisiert Änderungswünsche gemeinsam mit den Anwendern und testet neue Versionen, bevor diese in Betrieb genommen werden. | Legt fest, wie das funktionale Management organisiert ist, und entscheidet über die Lebensdauer von Anwendungen.                                                                |
| <b>Anwendung des Vergaberechts</b><br>Beachtet die Vorschriften für das öffentliche Beschaffungswesen bei der Wahl des Verfahrens, der Erstellung der Ausschreibungsunterlagen und der Vergabe von Aufträgen.                                                              | Prüft, welche Fristen und Schwellenwerte in den Ausschreibungsunterlagen gelten, und weist den Auftraggeber auf unklare Punkte hin.     | Wählt das für einen Auftrag geeignete Verfahren aus, erstellt die Unterlagen und sorgt dafür, dass die Vergabeentscheidung nachvollziehbar bleibt.                 | Legt die Beschaffungsrichtlinien der Organisation fest und verteidigt Vergabebeschlüsse bei Einsprüchen und in Gerichtsverfahren.                                               |
| <b>Umgang mit Mehrdeutigkeiten</b><br>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. | Frägt 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.  |
| <b>Unternehmertum</b><br>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.                                                   |
| <b>KI-Kompetenz</b><br>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“.          |
| Wissenstest                | 0.40 | 0.13 | Test zur Überprüfung des deklarativen Fachwissens, der in der Regel kundenspezifisch zusammengestellt wird. |
| Arbeitsproben-Test         | 0.33 | 0.09 | Der Bewerber führt unter standardisierten Bedingungen eine repräsentative Arbeitsprobe durch.               |
| Portfolio oder Nachweise   | -    | -    | Eine Sammlung früherer Arbeiten oder Ergebnisse, die anhand festgelegter Kriterien bewertet wurden.         |
| 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               | 14          | Kompetenzbeurteilung auf Verhaltensebene                           |
| 360 Feedback                   | 10          | Mehrere Bewertungen auf der Grundlage von Verhaltensankern         |
| Big Fifty                      | 9           | Persönlichkeitsfragebogen, 150 Items, 25 Faktoren                  |
| Wissenstest (kundenspezifisch) | 7           | Fachwissenstest, individuell auf jeden Kunden zugeschnitten        |
| Arbeitsproben-Test             | 6           | Repräsentatives Arbeitsbeispiel unter standardisierten Bedingungen |
| Strukturiertes Interview       | 3           | Verhaltensorientiertes Vorstellungsgespräch mit fester Struktur    |
| Portfolio                      | 2           | Bewertung bisheriger Arbeiten anhand festgelegter Kriterien        |
| Mental Resilience (4C)         | 2           | Psychische Belastbarkeit gemäß dem 4C-Modell                       |
| Big Fifty (Integritätsskala)   | 1           |                                                                    |
| 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                             |
| Career Interest     | 1           | Berufliche Interessen, abgestimmt auf das RIASEC-Modell         |

## 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.