

# Spezialist für Employer Branding

FF06 Personalwesen, Personalbeschaffung sowie Aus- und Weiterbildung · ISCO-08 2423 · CBS 0415 Fachkräfte für Personalwesen und Karriereentwicklung · Dienstalter medior · Auch bekannt als: Employer-Brand-Manager, Spezialist für Recruiting-Marketing

Stärkt die Position des Unternehmens als Arbeitgeber durch Geschichten, Kampagnen und Kanäle und stellt sicher, dass Stellenangebote die richtigen Zielgruppen erreichen und ansprechen.

Der Employer-Branding-Spezialist ist an der Schnittstelle zwischen Personalwesen und Marketing tätig und verantwortlich für die Arbeitgebermarke sowie die Kommunikation auf dem Arbeitsmarkt. Im Gegensatz zum Personalvermittler besetzt diese Rolle keine offenen Stellen, sondern sorgt im Vorfeld für Bewerberzufluss und Präferenzbildung. Bei der Auswahl werden oft kreative Kampagnen bevorzugt, während es dieser Rolle in der Praxis jedoch nicht gelingt, authentische Mitarbeiterberichte aus Abteilungen zu sammeln, die dafür keine Zeit aufbringen, und die Auswirkungen auf die Qualität der Bewerber nachzuweisen.

## Kennzahlen für dieses Profil

24 Fähigkeiten · 5 Zu bewertende Kompetenzen · 3 Ausschlusskriterien · Schwerpunkt: Fachliche Wissensbereiche 20%, Führung und Organisation 19%, Zusammenarbeit und zwischenmenschliche Kompetenz 18%

## 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>Zuhören und Nachfragen</b><br>Kompetenz (50-Framework): Anhören |  <b>N4</b> | Big Fifty, 360 Feedback | 360-Grad-Feedback | Fasst sowohl den Inhalt als auch die Stimmung des Gesprächspartners zusammen und hakt nach, bis das eigentliche Interesse hinter der Anfrage erkennbar wird. |

| Zu messende Kompetenzen                                                                    | Zielniveau                                                                          | hrmforce-Instrument                                                  | Messmethode                | Verhaltensanker auf Zielniveau                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>zwischenmenschliche Sensibilität</b><br>Kompetenz (50-Framework): Sensitivität          |    | Big Fifty, 360 Feedback, Colour Profile (Jung)                       | Persönlichkeitsfragebogen  | Er/sie nimmt Spannungen oder Zurückhaltung während eines Gesprächs wahr und passt Tonfall, Sprechtempo und Wortwahl entsprechend an.                                         |
| <b>Organisationsbewusstsein</b><br>Kompetenz (50-Framework): Organisatorische Sensibilität |    | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback                            | Situational Judgement Test | 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. |
| <b>Integrität und Zuverlässigkeit</b><br>Kompetenz (50-Framework): Integrität              |    | Big Fifty (Integritätsskala), 360 Feedback, Strukturiertes Interview | Persönlichkeitsfragebogen  | Meldet von sich aus einen möglichen Interessenkonflikt und bittet um eine Überprüfung, bevor eine Entscheidung getroffen wird.                                               |
| <b>Selbstständigkeit</b><br>Kompetenz (50-Framework): Selbstständigkeit                    |  | Big Fifty, 15PF                                                      | Persönlichkeitsfragebogen  | Trifft eine Entscheidung, die von der Gruppenlinie abweicht, erläutert die Gründe dafür und akzeptiert die Konsequenzen.                                                     |

## 2 Vollständiges Kompetenzprofil

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

| T | Skill                                                                                                                                                                                                          | Zielniveau | Gewicht | Knockout | Messmethode              | hrmforce-Instrument                        |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------|----------|--------------------------|--------------------------------------------|
| V | <b>Employer Branding und Personalbeschaffung</b><br>Legt die Arbeitsmarktstrategie des Unternehmens fest, steuert die Ergebnisse der Personalbeschaffung und positioniert die Arbeitgebermarke in der Branche. | ■■■■■ N5   | 5       | ja       | Arbeitsproben-Test       | Arbeitsproben-Test, Competency Check       |
| V | <b>Beratungskompetenz</b><br>Formuliert die Frage hinter der Frage um, bietet zwei fundierte Optionen mit den jeweiligen Konsequenzen an und legt einen Zeitpunkt für die Entscheidung fest.                   | ■■■■■ N4   | 5       | ja       | Assessment-Center        | Competency Check, Strukturiertes Interview |
| V | <b>Content-Marketing</b><br>Erstellt einen eigenen Inhaltskalender pro Zielgruppe, verfasst die Texte und steuert Reichweite und Interaktion.                                                                  | ■■■■■ N4   | 5       | nein     | Portfolio oder Nachweise | Arbeitsproben-Test, Portfolio              |
| V | <b>Anwendung von Markenpositionierung und visueller Identität</b><br>Überprüft Veröffentlichungen des Teams und der Lieferanten anhand der Markenrichtlinien und korrigiert Abweichungen mit einer Begründung. | ■■■■■ N4   | 5       | nein     | Portfolio oder Nachweise | Arbeitsproben-Test, Portfolio              |
| G | <b>Zuhören und Nachfragen</b><br>Fasst sowohl den Inhalt als auch die Stimmung des Gesprächspartners zusammen und hakt nach, bis das eigentliche Interesse hinter der Anfrage erkennbar wird.                  | ■■■■■ N4   | 4       | nein     | 360-Grad-Feedback        | Big Fifty, 360 Feedback                    |

| T | Skill                                                                                                                                                                                                                           | Zielniveau | Gewicht | Knockout | Messmethode                | hrmforce-Instrument                                                  |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------|----------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| T | <b>Kommunikation in sozialen Medien</b><br>Verwaltet einen Kanal eigenständig, beantwortet Fragen innerhalb einer Stunde und nutzt Statistiken, um den optimalen Zeitpunkt für die Veröffentlichung von Beiträgen zu bestimmen. | ■■■■ N4    | 4       | nein     | Arbeitsproben-Test         | Arbeitsproben-Test, Portfolio                                        |
| G | <b>zwischenmenschliche Sensibilität</b><br>Er/sie nimmt Spannungen oder Zurückhaltung während eines Gesprächs wahr und passt Tonfall, Sprechtempo und Wortwahl entsprechend an.                                                 | ■■■■ N4    | 4       | nein     | Persönlichkeitsfragebogen  | Big Fifty, 360 Feedback, Colour Profile (Jung)                       |
| G | <b>Organisationsbewusstsein</b><br>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.                 | ■■■■ N4    | 4       | nein     | Situational Judgement Test | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback                            |
| G | <b>Integrität und Zuverlässigkeit</b><br>Meldet von sich aus einen möglichen Interessenkonflikt und bittet um eine Überprüfung, bevor eine Entscheidung getroffen wird.                                                         | ■■■■ N4    | 4       | nein     | Persönlichkeitsfragebogen  | Big Fifty (Integritätsskala), 360 Feedback, Strukturiertes Interview |
| K | <b>Anwendung der Grundlagen des Arbeitsrechts</b><br>Wendet die Vorschriften zu Arbeitsverträgen, Urlaub und Kündigung bei eigenen Entscheidungen korrekt an und zieht im Zweifelsfall einen Rechtsanwalt hinzu.                | ■■■ N3     | 4       | ja       | Wissenstest                | Wissenstest (kundenspezifisch)                                       |

| T | Skill                                                                                                                                                                                                                   | Zielniveau                                                                             | Gewicht | Knockout | Messmethode               | hrmforce-Instrument                                |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|---------------------------|----------------------------------------------------|
| V | <b>Organisation von Weiterbildung und Entwicklung</b><br>Erstellt eigenständig einen Schulungsplan für eine Abteilung, wählt Lernformate aus und misst, ob die angestrebten Verhaltensänderungen eintreten.             |  N3   | 4       | nein     | Portfolio oder Nachweise  | Development Review, Competency Check               |
| G | <b>Selbstständigkeit</b><br>Trifft eine Entscheidung, die von der Gruppenlinie abweicht, erläutert die Gründe dafür und akzeptiert die Konsequenzen.                                                                    |  N3   | 3       | nein     | Persönlichkeitsfragebogen | Big Fifty, 15PF                                    |
| V | <b>Coaching</b><br>Führt Coaching-Gespräche mit offenen Fragen, benennt Verhaltensmuster und lässt die andere Person ein Lernziel formulieren.                                                                          |  N3   | 3       | nein     | Simulation                | Competency Check, 360 Feedback, Development Review |
| V | <b>Veränderungsmanagement</b><br>Entwickelt gemeinsam mit den Beteiligten einen Veränderungsansatz für das Team, wählt Maßnahmen für die jeweilige Gruppe aus und begleitet die Umsetzung.                              |  N3 | 3       | nein     | Assessment-Center         | Competency Check, 360 Feedback                     |
| V | <b>Personalplanung und strategische Personalplanung</b><br>Erstellt eine Personalbedarfsprognose für das eigene Team unter Berücksichtigung von Fluktuation und Pensionierungen und benennt die zu besetzenden Stellen. |  N3 | 3       | nein     | Arbeitsproben-Test        | Wissenstest (kundenspezifisch), Arbeitsproben-Test |

| T | Skill                                                                                                                                                                                                                        | Zielniveau                                                                             | Gewicht | Knockout | Messmethode              | hrmforce-Instrument                                                          |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| V | <b>Personalbeschaffung und -auswahl</b><br>Legt Auswahlkriterien fest, führt strukturierte Vorstellungsgespräche mit einheitlichen Fragen für jeden Bewerber durch und dokumentiert die Beurteilung nachvollziehbar.         |  N3   | 3       | nein     | Strukturiertes Interview | Strukturiertes Interview, Wissenstest (kundenspezifisch), Arbeitsproben-Test |
| V | <b>Konzeption von Schulungen und Unterweisungen</b><br>Entwirft eine mehrteilige Schulung mit klaren Zielen und Bewertungszeitpunkten und führt diese persönlich vor einer Gruppe durch.                                     |  N3   | 3       | nein     | Portfolio oder Nachweise | Portfolio, Arbeitsproben-Test                                                |
| K | <b>DSGVO und Datenschutz in der Praxis</b><br>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 | <b>Marketinganalytik und Attribution</b><br>Erstellt ein Dashboard pro Kanal, überprüft die Messkonfiguration und erläutert, welche Kampagne zu welchem Ergebnis geführt hat.                                                |  N3 | 3       | nein     | Arbeitsproben-Test       | Arbeitsproben-Test, Wissenstest (kundenspezifisch)                           |
| K | <b>Personalpolitik und -instrumente</b><br>Wendet Personalinstrumente eigenständig auf die Problemstellungen einer Abteilung an und berät die Führungskraft hinsichtlich deren angemessener Nutzung.                         |  N3 | 3       | nein     | Wissenstest              | Wissenstest (kundenspezifisch), Competency Check                             |

| T | Skill                                                                                                                                                                                                                     | Zielniveau                                                                             | Gewicht | Knockout | Messmethode            | hrmforce-Instrument                                |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|------------------------|----------------------------------------------------|
| K | Arbeitsbedingungen und Abwesenheitsregelung<br>Führt eigenständig Gespräche bei Abwesenheiten, erstellt gemeinsam mit dem Betriebsarzt und dem Vorgesetzten einen Aktionsplan und sorgt für die Vollständigkeit der Akte. |  N3   | 3       | nein     | Wissenstest            | Wissenstest (kundenspezifisch), Development Review |
| V | Datenanalyse<br>Führt einen vordefinierten Analyseschritt an einem bereitgestellten Datensatz durch und protokolliert das Ergebnis im vereinbarten Format.                                                                |  N2   | 2       | nein     | Arbeitsproben-Test     | Ability Scan, Arbeitsproben-Test                   |
| V | Anweisungen und Aufgabenübertragung an KI<br>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   | 2       | nein     | Arbeitsproben-Test     | Arbeitsproben-Test, Portfolio                      |
| K | Methodik zur Beurteilung und Auswahl<br>Führt einen Test unter Aufsicht gemäß der Anleitung durch und protokolliert die Ergebnisse ohne eigene Interpretation.                                                            |  N2 | 2       | nein     | Zertifikat oder Diplom | Competency Check, Wissenstest (kundenspezifisch)   |

### 3 Stufen nach Dienstalter

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

| Skill                                                      | medior | senior |
|------------------------------------------------------------|--------|--------|
| Employer Branding und Personalbeschaffung                  | N5     | N5     |
| Beratungskompetenz                                         | N4     | N5     |
| Content-Marketing                                          | N4     | N5     |
| Anwendung von Markenpositionierung und visueller Identität | N4     | N5     |
| Zuhören und Nachfragen                                     | N4     | N5     |
| Kommunikation in sozialen Medien                           | N4     | N5     |
| zwischenmenschliche Sensibilität                           | N4     | N5     |
| Organisationsbewusstsein                                   | N4     | N5     |
| Integrität und Zuverlässigkeit                             | N4     | N5     |
| Anwendung der Grundlagen des Arbeitsrechts                 | N3     | N4     |
| Organisation von Weiterbildung und Entwicklung             | N3     | N4     |
| Selbstständigkeit                                          | N3     | N4     |
| Coaching                                                   | N3     | N4     |
| Veränderungsmanagement                                     | N3     | N4     |
| Personalplanung und strategische Personalplanung           | N3     | N4     |
| Personalbeschaffung und -auswahl                           | N3     | N3     |
| Konzeption von Schulungen und Unterweisungen               | N3     | N4     |
| DSGVO und Datenschutz in der Praxis                        | N3     | N4     |
| Marketinganalytik und Attribution                          | N3     | N4     |
| Personalpolitik und -instrumente                           | N3     | N3     |
| Arbeitsbedingungen und Abwesenheitsregelung                | N3     | N4     |
| Datenanalyse                                               | N2     | N3     |
| Anweisungen und Aufgabenübertragung an KI                  | N2     | N3     |
| Methodik zur Beurteilung und Auswahl                       | N2     | N2     |

## 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>Employer Branding und Personalbeschaffung</b><br>Findet und anspricht Kandidaten über Stellenanzeigen, Kanäle und Netzwerke und begleitet sie durch den gesamten Prozess bis hin zu einem Stellenangebot. | Veröffentlicht eine Stellenausschreibung im Standardtextformat und erfasst die Bewerbungen der Kandidaten im System.                              | Legt eigenständig die Kanal- und Zielgruppenansprache für eine schwer zu besetzende Stelle fest und spricht Kandidaten aktiv an.                                | Legt die Arbeitsmarktstrategie des Unternehmens fest, steuert die Ergebnisse der Personalbeschaffung und positioniert die Arbeitgebermarke in der Branche.  |
| <b>Beratungskompetenz</b><br>Die Frage eines Kunden präzisieren und eine fundierte Empfehlung so vermitteln, dass der Empfänger diese annimmt und umsetzt.                                                   | Liefert die angeforderten Informationen und erläutert eine Standardempfehlung gemäß der vom Team verwendeten festen Struktur.                     | Formuliert die Frage hinter der Frage um, bietet zwei fundierte Optionen mit den jeweiligen Konsequenzen an und legt einen Zeitpunkt für die Entscheidung fest. | Berät den Vorstand in Fragen mit Interessenkonflikten, hinterfragt etablierte Annahmen und gewährleistet die Qualität der Beratung im gesamten Unternehmen. |
| <b>Content-Marketing</b><br>Konzipiert, erstellt und plant Texte, Bilder und Videos für die Kanäle der Organisation, um die Zielgruppe zu erreichen und zu binden.                                           | Veröffentlicht die bereitgestellten Beiträge gemäß dem Redaktionskalender und überprüft vor der Veröffentlichung Sprache, Bildmaterial und Links. | Erstellt einen eigenen Inhaltskalender pro Zielgruppe, verfasst die Texte und steuert Reichweite und Interaktion.                                               | Legt die Inhaltsrichtlinien und den Markenstil der Organisation fest und entscheidet über den Einsatz von Redakteuren, Agenturen und Kanälen.               |

| Skill                                                                                                                                                                                                                               | N1                                                                                                                                         | N3                                                                                                                                                                                   | N5                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Anwendung von Markenpositionierung und visueller Identität</b><br>Legt fest oder bewahrt, wofür die Marke steht, und stellt sicher, dass Sprache, Bildsprache und Verhalten in der Kommunikation damit im Einklang stehen.       | Verwendet die vorgeschriebenen Logos, Farben und Vorlagen und stimmt sich im Zweifelsfall bezüglich einer Veröffentlichung mit anderen ab. | Überprüft Veröffentlichungen des Teams und der Lieferanten anhand der Markenrichtlinien und korrigiert Abweichungen mit einer Begründung.                                            | Passt die Markenpositionierung der Organisation neu an und legt die Richtlinien fest, denen alle Veröffentlichungen entsprechen müssen.                          |
| <b>Zuhören und Nachfragen</b><br>Die Botschaft des Gesprächspartners vollständig aufnehmen, überprüfen, ob sie richtig verstanden wurde, und mithilfe gezielter Fragen zugrunde liegende Interessen und Annahmen aufdecken.         | Lässt den Gesprächspartner ausreden, macht sich Notizen und fragt anschließend nach, falls etwas unklar geblieben ist.                     | Fasst sowohl den Inhalt als auch die Stimmung des Gesprächspartners zusammen und hakt nach, bis das eigentliche Interesse hinter der Anfrage erkennbar wird.                         | Erfasst sensible Signale in Gesprächen mit Führungskräften und Vorgesetzten und nutzt diese, um die Unternehmenspolitik rechtzeitig anzupassen.                  |
| <b>Kommunikation in sozialen Medien</b><br>Verwaltung von Unternehmenskonten in sozialen Netzwerken, Veröffentlichung von Beiträgen und Beantwortung von Reaktionen unter Einhaltung der Regeln der Organisation und der Plattform. | Veröffentlicht genehmigte Beiträge mit den korrekten Tags und meldet negative Reaktionen an den Administrator des Kontos.                  | Verwaltet einen Kanal eigenständig, beantwortet Fragen innerhalb einer Stunde und nutzt Statistiken, um den optimalen Zeitpunkt für die Veröffentlichung von Beiträgen zu bestimmen. | Legt Richtlinien für das Verhalten in sozialen Netzwerken fest, organisiert die Überwachung und leitet die Reaktion, wenn es zu einem öffentlichen Streit kommt. |
| <b>zwischenmenschliche Sensibilität</b><br>Verbale und nonverbale Signale anderer wahrnehmen, Auffälligkeiten benennen und das eigene Verhalten während des Kontakts entsprechend anpassen.                                         | Erkennt, wenn ein Gesprächspartner die Aufmerksamkeit verliert oder zögert, und fragt nach, ob die Erklärung verständlich ist.             | Er/sie nimmt Spannungen oder Zurückhaltung während eines Gesprächs wahr und passt Tonfall, Sprechtempo und Wortwahl entsprechend an.                                                 | Schult andere darin, soziale Signale zu erkennen, und nutzt diese Erkenntnisse bei der Gestaltung sensibler Veränderungsprozesse im gesamten Unternehmen.        |
| <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.   |

| 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>Anwendung der Grundlagen des Arbeitsrechts</b><br>Kenntnis und Anwendung der Vorschriften zu Arbeitsverträgen, Arbeitszeiten, Kündigung und Mitbestimmung der Arbeitnehmer bei Personalentscheidungen sowie das Wissen, wann rechtlicher Rat erforderlich ist. | Schlägt im Tarifvertrag oder im Mitarbeiterhandbuch nach, welche Regelung für eine bestimmte Frage gilt.        | Wendet die Vorschriften zu Arbeitsverträgen, Urlaub und Kündigung bei eigenen Entscheidungen korrekt an und zieht im Zweifelsfall einen Rechtsanwalt hinzu. | Legt die arbeitsrechtlichen Richtlinien der Organisation fest, verhandelt Beschäftigungsbedingungen mit den Gewerkschaften und bewertet Präzedenzfälle sowie rechtliche Risiken.              |
| <b>Organisation von Weiterbildung und Entwicklung</b><br>Ermittelt den Weiterbildungsbedarf im Unternehmen, wählt Weiterbildungsformate und -anbieter aus und organisiert Schulungen einschließlich der Bewertung ihrer Wirksamkeit.                              | Organisiert unter Anleitung die praktischen Aspekte einer Schulung und erfasst die Teilnahme sowie die Kosten.  | Erstellt eigenständig einen Schulungsplan für eine Abteilung, wählt Lernformate aus und misst, ob die angestrebten Verhaltensänderungen eintreten.          | Legt die Lernstrategie der Organisation fest, richtet die Lerninfrastruktur ein und berichtet dem Vorstand über die erzielten Ergebnisse.                                                     |
| <b>Selbstständigkeit</b><br>Eine eigene Position auf der Grundlage des eigenen Urteilsvermögens einnehmen und beibehalten, auch wenn das Umfeld oder eine Autoritätsperson etwas anderes erwartet.                                                                | Bildet sich eine eigene Meinung zu einem vertrauten Thema und vergleicht diese mit dem Rat eines Kollegen.      | Trifft eine Entscheidung, die von der Gruppenlinie abweicht, erläutert die Gründe dafür und akzeptiert die Konsequenzen.                                    | Schützt das eigene fachliche Urteilsvermögen vor Druck durch Interessengruppen in Führungskräfteesitzungen und sorgt dafür, dass abweichende Standpunkte nachvollziehbar und begründbar sind. |
| <b>Coaching</b><br>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.                                                    |

| Skill                                                                                                                                                                                                                                                                           | N1                                                                                                                                                               | N3                                                                                                                                                                        | N5                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <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>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>Personalbeschaffung und -auswahl</b><br>Stellenangebote präzise definieren, Bewerber anwerben und eine fundierte Auswahl anhand festgelegter Kriterien, strukturierter Vorstellungsgespräche und Assessment-Instrumente treffen.                                             | Führt Rekrutierungsaufgaben wie das Veröffentlichen einer Stellenanzeige und die Terminierung von Vorstellungsgesprächen gemäß den festgelegten Verfahren durch. | Legt Auswahlkriterien fest, führt strukturierte Vorstellungsgespräche mit einheitlichen Fragen für jeden Bewerber durch und dokumentiert die Beurteilung nachvollziehbar. | Legt die Auswahlrichtlinien der Organisation fest, wählt Instrumente zur Gewährleistung von Validität und Chancengleichheit aus und überwacht die Qualität der Einstellungen.                               |
| <b>Konzeption von Schulungen und Unterweisungen</b><br>Entwirft ein Lernprogramm mit Zielen, Methoden und Bewertungskriterien, wählt das für die Zielgruppe geeignete Format aus und führt die Durchführung durch bzw. überwacht diese.                                         | Erstellt anhand einer Vorlage den Entwurf einer Arbeitsanweisung und legt diesen dem Ausbilder vor.                                                              | Entwirft eine mehrteilige Schulung mit klaren Zielen und Bewertungszeitpunkten und führt diese persönlich vor einer Gruppe durch.                                         | Legt das Ausbildungsmodell der Organisation fest, wählt didaktische Grundsätze aus und stimmt die Programme auf strategische Personalfragen ab.                                                             |

| Skill                                                                                                                                                                                                                                            | N1                                                                                                                                                          | N3                                                                                                                                                                             | N5                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DSGVO und Datenschutz in der Praxis</b><br>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.               |
| <b>Marketinganalytik und Attribution</b><br>Misst die Wirkung von Marketingmaßnahmen mithilfe von Dashboards und Modellen und ordnet Umsatz und Leads den jeweiligen Kanälen und Kampagnen zu.                                                   | Ruft die Standardberichte aus dem Analysetool ab und fügt die Kennzahlen in die wöchentliche Übersicht ein.                                                 | Erstellt ein Dashboard pro Kanal, überprüft die Messkonfiguration und erläutert, welche Kampagne zu welchem Ergebnis geführt hat.                                              | Wählt das Zuordnungsmodell für die Organisation aus, wägt dessen Einschränkungen ab und steuert die Budgetzuweisung entsprechend den Ergebnissen.                        |
| <b>Personalpolitik und -instrumente</b><br>Entwickelt und verwaltet Personalinstrumente wie Stellenarchitektur, Leistungsbeurteilung, Vergütung und Mobilität und verknüpft diese mit dem Personalbedarf des Unternehmens.                       | Erläutert einem Mitarbeiter, welche Personalrichtlinie gilt, und leitet abweichende Sachverhalte an den Berater weiter.                                     | Wendet Personalinstrumente eigenständig auf die Problemstellungen einer Abteilung an und berät die Führungskraft hinsichtlich deren angemessener Nutzung.                      | Legt die Personalpolitik der Organisation fest, verknüpft diese mit der Strategie und schafft Rahmenbedingungen für alle Personalinstrumente.                            |
| <b>Arbeitsbedingungen und Abwesenheitsregelung</b><br>Kennt die Regeln für sicheres und gesundes Arbeiten sowie die Schritte im Falle von Abwesenheit und bei der Wiedereingliederung und wendet diese in Gesprächen und Unterlagen an.          | Erfasst Abwesenheitsmeldungen gemäß den festgelegten Verfahren und weist darauf hin, wenn ein gesetzlich vorgeschriebener Schritt in der Akte fällig ist.   | Führt eigenständig Gespräche bei Abwesenheiten, erstellt gemeinsam mit dem Betriebsarzt und dem Vorgesetzten einen Aktionsplan und sorgt für die Vollständigkeit der Akte.     | Entwickelt die Richtlinien zur nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit und zum Fehlzeitenmanagement, analysiert die Zahlen und geht die Ursachen direkt am Arbeitsplatz an. |
| <b>Datenanalyse</b><br>Erstellt und analysiert Datensätze, um Muster, Zusammenhänge und Ausreißer zu erkennen, und setzt die Ergebnisse in Beziehung zur ursprünglichen Fragestellung.                                                           | Führt einen vordefinierten Analyseschritt an einem bereitgestellten Datensatz durch und protokolliert das Ergebnis im vereinbarten Format.                  | Wählt Analysemethoden für eine offene Fragestellung aus, wandelt Rohdaten in eine Arbeitsdatei um und untermauert jede Schlussfolgerung mit Zahlenangaben.                     | Legt die Analysestandards der Organisation fest, überprüft die Analysen anderer und etabliert neue Analysemethoden in der Branche.                                       |

| Skill                                                                                                                                                                                                                  | N1                                                                                                                                                          | N3                                                                                                                                                                                              | N5                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Anweisungen und Aufgabenübertragung an KI</b><br>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. |
| <b>Methodik zur Beurteilung und Auswahl</b><br>Wählt Auswahlinstrumente wie Tests, Vorstellungsgespräche und Arbeitsproben aus und setzt diese ein, bewertet die Ergebnisse und begründet eine Empfehlung zur Eignung. | Führt einen Test unter Aufsicht gemäß der Anleitung durch und protokolliert die Ergebnisse ohne eigene Interpretation.                                      | Kombiniert eigenständig Testergebnisse und Interviewdaten zu einer fundierten Empfehlung und bespricht diese mit dem Bewerber und dem Kunden.                                                   | Legt die Auswahlmethodik des Unternehmens fest, prüft Testinstrumente auf Zuverlässigkeit und Gültigkeit und legt Richtlinien für deren Einsatz fest.               |

## 6 Bewertungsmethoden und Validität

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

| Messmethode                | rho  | SD   | Was ist das?                                                                                                |
|----------------------------|------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Arbeitsproben-Test         | 0.33 | 0.09 | Der Bewerber führt unter standardisierten Bedingungen eine repräsentative Arbeitsprobe durch.               |
| Assessment-Center          | 0.29 | 0.09 | Mehrere Übungen, mehrere Bewerter, bewertungsdimensionenbezogene Benotung.                                  |
| Portfolio oder Nachweise   | -    | -    | Eine Sammlung früherer Arbeiten oder Ergebnisse, die anhand festgelegter Kriterien bewertet wurden.         |
| 360-Grad-Feedback          | -    | -    | Mehrere Bewerter 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“.          |
| Situational Judgement Test | 0.12 | 0.11 | Szenario mit Antwortmöglichkeiten, das hinsichtlich Wissen oder Verhaltenstendenzen bewertet wird.          |
| Wissenstest                | 0.40 | 0.13 | Test zur Überprüfung des deklarativen Fachwissens, der in der Regel kundenspezifisch zusammengestellt wird. |
| Simulation                 | -    | -    | Simulierte Arbeitssituation, in der Regel digital, mit standardisierter Bewertung.                          |
| Strukturiertes Interview   | 0.42 | 0.19 | Verhaltensorientiertes Vorstellungsgespräch mit festgelegten Fragen und einer Bewertungsskala pro Frage.    |
| Zertifikat oder Diplom     | -    | -    | Formeller Nachweis über den Abschluss einer Ausbildung oder Prüfung.                                        |

## 7 Assessment-Instrumente für diesen Beruf

| hrnforce-Instrument            | Kompetenzen | Was damit gemessen wird                                            |
|--------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------|
| Arbeitsproben-Test             | 10          | Repräsentatives Arbeitsbeispiel unter standardisierten Bedingungen |
| Competency Check               | 8           | Kompetenzbeurteilung auf Verhaltensebene                           |
| Wissenstest (kundenspezifisch) | 8           | Fachwissenstest, individuell auf jeden Kunden zugeschnitten        |
| 360 Feedback                   | 6           | Mehrere Bewertungen auf der Grundlage von Verhaltensankern         |
| Portfolio                      | 5           | Bewertung bisheriger Arbeiten anhand festgelegter Kriterien        |
| Big Fifty                      | 4           | Persönlichkeitsfragebogen, 150 Items, 25 Faktoren                  |
| Strukturiertes Interview       | 3           | Verhaltensorientiertes Vorstellungsgespräch mit fester Struktur    |

| hrmforce-Instrument          | Kompetenzen | Was damit gemessen wird                                         |
|------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------|
| Development Review           | 3           | Strukturiertes Entwicklungsgespräch                             |
| Colour Profile (Jung)        | 1           | Vier Farbtypen, verknüpft mit den „Big Fifty“-Faktoren          |
| Big Fifty (Integritätsskala) | 1           |                                                                 |
| 15PF                         | 1           | „Personality Profile“, eine kürzere Alternative zum „Big Fifty“ |
| Ability Scan                 | 1           | Eignungstest: Verbale, numerische und abstrakte Denkfähigkeiten |

## 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.