

Politischer Berater der Führungsebene

FF17 Recht, Politik und öffentliche Verwaltung · ISCO-08 2421 · CBS 0414 Politische Berater · Dienstalter senior · Auch bekannt als: Politischer Berater der Führungsebene, Beiratsmitglied

Berät die Geschäftsleitung oder den Vorstand direkt in Bezug auf Strategie, Fragen der Unternehmensführung sowie den politischen oder gesellschaftlichen Kontext von Entscheidungen.

Der politische Berater der Geschäftsleitung arbeitet eng mit der Geschäftsleitung oder dem Direktor zusammen und berät hinsichtlich der Governance und der politischen Tragweite von Entscheidungen, nicht nur hinsichtlich deren Inhalts. Im Gegensatz zum politischen Berater konzentriert er sich weniger auf einen bestimmten Politikbereich, sondern vielmehr auf den breiteren Governance-Kontext und die Wahrnehmung einer Sprecherrolle. In der Praxis scheitern Bewerber bei der Auswahl, die zwar scharfsinnige Ratschläge geben, aber mit vertraulichen Informationen des Vorstands nicht ausreichend diskret umgehen.

Kennzahlen für dieses Profil

25 Fähigkeiten · 7 Zu bewertende Kompetenzen · 5 Ausschlusskriterien · Schwerpunkt: Fachliche Wissensbereiche 23%, Kommunikation und Einflussnahme 22%, Kognitive Fähigkeiten und Problemlösung 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
Integrität und Zuverlässigkeit Kompetenz (50-Framework): Integrität Knockout	 N5	Big Fifty (Integritätsskala), 360 Feedback, Strukturiertes Interview	Persönlichkeitsfragebogen	Legt die Integritätsstandards der Organisation fest, setzt diese auch gegenüber einflussreichen Parteien durch und erläutert die daraus resultierenden Entscheidungen öffentlich.

Zu messende Kompetenzen	Zielniveau	hrmforce-Instrument	Messmethode	Verhaltensanker auf Zielniveau
Verbales Denken	 N5	Ability Scan	Test zur kognitiven Leistungsfähigkeit	Analysiert Rechts- oder Richtlinien-texte mit widersprüchlichen Passagen, formuliert die zentrale Fragestellung neu und begründet die gewählte Auslegung für die gesamte Organisation.
Entscheidungsfindung unter Unsicherheit Kompetenz (50-Framework): Beurteilungsvermögen	 N4	Big Fifty, Competency Check	Situational Judgement Test	Bildet sich ein Urteil über unvollständige Unterlagen, nennt die zugrunde gelegten Annahmen und gibt an, welche neuen Fakten dieses Urteil ändern würden.
Organisationsbewusstsein Kompetenz (50-Framework): Organisatorische Sensibilität	 N4	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.
externes Bewusstsein Kompetenz (50-Framework): Umweltbewusstsein	 N5	Big Fifty, Competency Check	Strukturiertes Interview	Setzt gesellschaftliche und marktbezogene Entwicklungen in strategische Entscheidungen um und positioniert das Unternehmen rechtzeitig gegenüber relevanten externen Akteuren.
Selbstständigkeit Kompetenz (50-Framework): Selbstständigkeit	 N4	Big Fifty, 15PF	Persönlichkeitsfragebogen	Trifft eine Entscheidung, die von der Gruppenlinie abweicht, erläutert die Gründe dafür und akzeptiert die Konsequenzen.
Stressresistenz Kompetenz (50-Framework): Stressresilienz	 N4	Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)	Persönlichkeitsfragebogen	Arbeitet auch bei höchster Auslastung strukturiert weiter, hält Vereinbarungen mit Kunden klar fest und weist frühzeitig darauf hin, welche Ergebnisse gefährdet sind.

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	Kritisches Denken und Quellenbewertung Legt die Bewertungskriterien für Quellen und Aussagen fest – einschließlich der von künstlicher Intelligenz erstellten Texte – und setzt diese organisationsweit durch.	■■■■■ N5	5	ja	Arbeitsproben-Test	Competency Check, Arbeitsproben-Test
V	Unternehmensberichterstattung Legt die Berichtswege für die gesamte Organisation fest, prüft die Qualität der Steuerungsinformationen und legt dem Vorstand und der Aufsichtsbehörde Rechenschaft über die Ergebnisse ab.	■■■■■ N5	5	ja	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test, Competency Check
G	Integrität und Zuverlässigkeit Legt die Integritätsstandards der Organisation fest, setzt diese auch gegenüber einflussreichen Parteien durch und erläutert die daraus resultierenden Entscheidungen öffentlich.	■■■■■ N5	5	ja	Persönlichkeitsfragebogen	Big Fifty (Integritätsskala), 360 Feedback, Strukturiertes Interview
V	Rechtliche Analyse Legt die rechtliche Linie der Organisation in Grundsatzfragen fest und vermittelt der Fachwelt Wissen aus dem Bereich des Rechts.	■■■■■ N5	5	ja	Arbeitsproben-Test	Wissenstest (kundenspezifisch), Arbeitsproben-Test
V	Entscheidungsfindung in der öffentlichen Verwaltung Legt die Agenda der Regierungsführung sowie die Qualitätsanforderungen für die Entscheidungsfindung fest und berät Amtsträger in politisch sensiblen Angelegenheiten.	■■■■■ N5	5	ja	Portfolio oder Nachweise	Portfolio, Competency Check

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
K	Anwendung gesetzlicher Vorschriften Beurteilt eine Bewerbung in Ausnahmefällen eigenständig, wägt den Ermessensspielraum ab und begründet die Entscheidung nachvollziehbar.	■■■■■ N4	5	nein	Wissenstest	Wissenstest (kundenspezifisch)
A	Verbales Denken Analysiert Rechts- oder Richtlinientexte mit widersprüchlichen Passagen, formuliert die zentrale Fragestellung neu und begründet die gewählte Auslegung für die gesamte Organisation.	■■■■■ N5	4	nein	Test zur kognitiven Leistungsfähigkeit	Ability Scan
V	Medienarbeit und Sprecherfunktion Fungiert in Krisenzeiten als leitender Sprecher, stellt den Kommunikationskanal zum Vorstand her und stellt das Vertrauen der Presse und der Öffentlichkeit wieder her.	■■■■■ N5	4	nein	Simulation	Arbeitsproben-Test, Competency Check
G	Entscheidungsfindung unter Unsicherheit Bildet sich ein Urteil über unvollständige Unterlagen, nennt die zugrunde gelegten Annahmen und gibt an, welche neuen Fakten dieses Urteil ändern würden.	■■■■■ N4	4	nein	Situational Judgement Test	Big Fifty, Competency Check
V	Beratungskompetenz 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	4	nein	Assessment-Center	Competency Check, Strukturiertes Interview

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
V	Stakeholder-Management 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.	■■■■■ N4	4	nein	Assessment-Center	Competency Check, 360 Feedback
G	Organisationsbewusstsein 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
V	Entwicklung von Richtlinien Erarbeitet eigenständig einen Politikvorschlag mit Optionen und erwarteten Auswirkungen und organisiert die Konsultation der beteiligten Parteien.	■■■■■ N4	4	nein	Portfolio oder Nachweise	Portfolio, Competency Check
G	externes Bewusstsein Setzt gesellschaftliche und marktbezogene Entwicklungen in strategische Entscheidungen um und positioniert das Unternehmen rechtzeitig gegenüber relevanten externen Akteuren.	■■■■■ N5	3	nein	Strukturiertes Interview	Big Fifty, Competency Check
V	Systemdenken Stellt die Kette rund um einen Engpass dar, zeigt die Rückkopplungsschleife auf und prognostiziert die Auswirkungen einer Maßnahme.	■■■■■ N4	3	nein	Arbeitsproben-Test	Competency Check, Arbeitsproben-Test
V	Redaktion und verständliche Sprache Überarbeitet ein formelles Schreiben auf das Niveau B1 der einfachen Sprache und erläutert dem Verfasser, welche Entscheidungen getroffen wurden.	■■■■■ N4	3	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
G	Selbstständigkeit Trifft eine Entscheidung, die von der Gruppenlinie abweicht, erläutert die Gründe dafür und akzeptiert die Konsequenzen.	 N4	3	nein	Persönlichkeitsfragebogen	Big Fifty, 15PF
V	Aktueller Fachstand und Fachliteratur Erfasst Quellen und Leitlinien systematisch, bewertet deren Qualität und passt die eigene Arbeitsweise an neue Erkenntnisse an.	 N4	3	nein	Portfolio oder Nachweise	Portfolio, Wissenstest (kundenspezifisch)
V	Recherche und Auswertung digitaler Informationen Kombiniert Suchbegriffe und Filter aus mehreren Quellen, bewertet die Zuverlässigkeit der Quellen und begründet die getroffene Auswahl.	 N4	3	nein	Arbeitsproben-Test	Ability Scan, Arbeitsproben-Test
K	DSGVO und Datenschutz in der Praxis Beurteilt im Rahmen eigener Prozesse, ob eine Rechtsgrundlage vorliegt, wendet den Grundsatz der Datenminimierung an und bearbeitet Anfragen von betroffenen Personen korrekt.	 N4	3	nein	Wissenstest	Wissenstest (kundenspezifisch)
K	Grundkenntnisse im Vertragsrecht Prüft Verträge hinsichtlich Haftung, Kündigung und Bezahlung und schlägt im Rahmen des eigenen Mandats Änderungen vor.	 N4	3	nein	Wissenstest	Wissenstest (kundenspezifisch)
K	Einhaltung der branchenspezifischen Vorschriften Setzt geänderte Vorschriften in die eigenen Arbeitsanweisungen um und prüft, ob die Datensätze den Anforderungen entsprechen.	 N4	3	nein	Wissenstest	Wissenstest (kundenspezifisch)

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
G	Stressresistenz Arbeitet auch bei höchster Auslastung strukturiert weiter, hält Vereinbarungen mit Kunden klar fest und weist frühzeitig darauf hin, welche Ergebnisse gefährdet sind.	 N4	2	nein	Persönlichkeitsfragebogen	Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)
V	Umgang mit Einwänden und Einsprüchen Leitet eigenständig eine Anhörung, wägt die vorgebrachten Argumente ab und verfasst eine Entscheidung, an die sich ein Gericht halten kann.	 N3	2	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test, Wissenstest (kundenspezifisch)
V	Eigene Arbeit planen Erstellt einen eigenen Plan mit Meilensteinen und Abhängigkeiten, überprüft wöchentlich den Fortschritt und passt den Plan an, wenn der tatsächliche Fortschritt davon abweicht.	 N4	1	nein	Arbeitsproben-Test	Competency Check, 360 Feedback

3 Stufen nach Dienstalter

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

Skill	senior	lead
Kritisches Denken und Quellenbewertung	N5	N5
Unternehmensberichterstattung	N5	N5
Integrität und Zuverlässigkeit	N5	N5
Rechtliche Analyse	N5	N5
Entscheidungsfindung in der öffentlichen Verwaltung	N5	N5
Anwendung gesetzlicher Vorschriften	N4	N4
Verbales Denken	N5	N5
Medienarbeit und Sprecherfunktion	N5	N5
Entscheidungsfindung unter Unsicherheit	N4	N4
Beratungskompetenz	N4	N4
Stakeholder-Management	N4	N4
Organisationsbewusstsein	N4	N4
Entwicklung von Richtlinien	N4	N4
externes Bewusstsein	N5	N5
Systemdenken	N4	N4
Redaktion und verständliche Sprache	N4	N4
Selbstständigkeit	N4	N4
Aktueller Fachstand und Fachliteratur	N4	N4
Recherche und Auswertung digitaler Informationen	N4	N4
DSGVO und Datenschutz in der Praxis	N4	N4
Grundkenntnisse im Vertragsrecht	N4	N4
Einhaltung der branchenspezifischen Vorschriften	N4	N4
Stressresistenz	N4	N4
Umgang mit Einwänden und Einsprüchen	N3	N3
Eigene Arbeit planen	N4	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
Kritisches Denken und Quellenbewertung Prüft Aussagen auf Logik, Belegkraft und die Glaubwürdigkeit der Quelle und unterscheidet dadurch Fakten von Meinungen und Annahmen.	Prüft, worauf sich eine Aussage stützt, und überprüft, ob die Quelle genannt wird und auffindbar ist.	Erkennt Fehlschlüsse und selektive Beweisführung in Berichten und gibt an, welche Schlussfolgerung durch die Daten tatsächlich gestützt wird.	Legt die Bewertungskriterien für Quellen und Aussagen fest – einschließlich der von künstlicher Intelligenz erstellten Texte – und setzt diese organisationsweit durch.
Unternehmensberichterstattung Zusammenfassung von Ergebnissen, Zahlen und Empfehlungen in einem Bericht, der den Leser bereits beim ersten Lesen zu einer Entscheidung oder zum nächsten Schritt führt.	Füllt eine vorhandene Berichtsvorlage mit den korrekten Zahlen aus und beschreibt für jeden Abschnitt, was durchgeführt wurde.	Erstellt einen Bericht, der von der Fragestellung bis zur Schlussfolgerung führt, trennt Fakten von Interpretationen und formuliert Empfehlungen mit namentlich genanntem Verantwortlichen.	Legt die Berichtswege für die gesamte Organisation fest, prüft die Qualität der Steuerungsinformationen und legt dem Vorstand und der Aufsichtsbehörde Rechenschaft über die Ergebnisse ab.
Integrität und Zuverlässigkeit Handeln im Einklang mit geltenden Standards und Vereinbarungen, auch ohne Aufsicht, sowie Transparenz hinsichtlich eigener Interessen, Fehler und zweifelhafter Fälle.	Hält sich an getroffene Vereinbarungen und Verhaltensregeln und meldet eigene Fehler dem Vorgesetzten.	Meldet von sich aus einen möglichen Interessenkonflikt und bittet um eine Überprüfung, bevor eine Entscheidung getroffen wird.	Legt die Integritätsstandards der Organisation fest, setzt diese auch gegenüber einflussreichen Parteien durch und erläutert die daraus resultierenden Entscheidungen öffentlich.

Skill	N1	N3	N5
Rechtliche Analyse Reduziert einen Fall auf die rechtlich relevanten Sachverhalte, recherchiert die anwendbaren Vorschriften und die Rechtsprechung und gelangt zu einer fundierten Position.	Schlägt bei einer einfachen Frage den entsprechenden Gesetzesartikel nach und fasst dessen Inhalt in eigenen Worten zusammen.	Analysiert eigenständig einen Fall mit Interessenkonflikten, wägt die Rechtsprechung ab und gibt schriftlich eine Empfehlung zur weiteren Vorgehensweise ab.	Legt die rechtliche Linie der Organisation in Grundsatzfragen fest und vermittelt der Fachwelt Wissen aus dem Bereich des Rechts.
Entscheidungsfindung in der öffentlichen Verwaltung 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.
Anwendung gesetzlicher Vorschriften Wendet Gesetze, Verordnungen und Richtlinien auf Einzelfälle an, wägt Ausnahmen ab und dokumentiert die Begründung der Entscheidung.	Wendet die festgelegten Entscheidungsregeln auf Standardfälle an und leitet zweifelhafte Fälle an einen erfahrenen Sachbearbeiter weiter.	Beurteilt eine Bewerbung in Ausnahmefällen eigenständig, wägt den Ermessensspielraum ab und begründet die Entscheidung nachvollziehbar.	Legt Richtlinien und Arbeitsanweisungen für die Umsetzung fest und entscheidet über Anwendungsfragen, die Präzedenzfälle schaffen.
Verbales Denken Versteht geschriebene und gesprochene Sprache und zieht daraus logische Schlussfolgerungen, auch wenn der Text lang, komplex oder mehrdeutig ist.	Fasst eine kurze Arbeitsanweisung in eigenen Worten zusammen und weist darauf hin, welches Wort oder welcher Satz unklar bleibt.	Extrahiert die Kernargumente aus einem mehrseitigen Bericht und zeigt anhand von Textverweisen auf, welche Schlussfolgerung sich daraus ableiten lässt und welche nicht.	Analysiert Rechts- oder Richtlinientexte mit widersprüchlichen Passagen, formuliert die zentrale Fragestellung neu und begründet die gewählte Auslegung für die gesamte Organisation.
Medienarbeit und Sprecherfunktion Im Namen der Organisation gegenüber Journalisten Stellung nehmen, unter Druck an den Kernbotschaften festhalten und die Auswirkungen von Äußerungen auf den Ruf der Organisation einschätzen.	Leitet Presseanfragen an den Pressesprecher weiter, protokolliert die Frage und verwendet ausschließlich bereits veröffentlichte Sachinformationen.	Führt eigenständig ein Vorstellungsgespräch über das eigene Profil, hält sich dabei an drei Kernaussagen und korrigiert falsche Annahmen umgehend.	Fungiert in Krisenzeiten als leitender Sprecher, stellt den Kommunikationskanal zum Vorstand her und stellt das Vertrauen der Presse und der Öffentlichkeit wieder her.
Entscheidungsfindung unter Unsicherheit Wägt die möglichen Erklärungen ab, wenn Daten fehlen oder widersprüchlich sind, und gelangt zu einer fundierten Einschätzung, wobei die verbleibende Unsicherheit angegeben wird.	Gibt im Zweifelsfall an, welche Daten fehlen, und schlägt dem Vorgesetzten eine vorläufige Einschätzung vor.	Bildet sich ein Urteil über unvollständige Unterlagen, nennt die zugrunde gelegten Annahmen und gibt an, welche neuen Fakten dieses Urteil ändern würden.	Trifft Entscheidungen in Situationen hoher Unsicherheit und bei gegensätzlichen Interessen, legt dies öffentlich dar und passt die Entscheidung bei Vorliegen neuer Erkenntnisse an.

Skill	N1	N3	N5
Beratungskompetenz 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.
Stakeholder-Management Ermittlung der Personen, die Interesse an einer Initiative haben, und Pflege des Kontakts zu diesen Personen, damit die Entscheidungen weiterhin auf deren Unterstützung zählen können.	Führt eine Liste der Beteiligten und informiert diese gemäß dem vereinbarten Zeitplan über den Fortschritt.	Bewerten Sie den Einfluss und das Interesse der einzelnen Parteien, wählen Sie eine geeignete Kontaktform und erörtern Sie widersprüchliche Wünsche, bevor eine Entscheidung getroffen wird.	Pflegt ein Netzwerk, das bis in Regierungs- und politische Gremien reicht, bringt Parteien mit unterschiedlichen Interessen zusammen und sichert die Position der Organisation.
Organisationsbewusstsein Erkennen, wie formelle und informelle Beziehungen, Interessen und Entscheidungsprozesse in der Organisation funktionieren, und diese bei den eigenen Handlungen berücksichtigen.	Fragt ab, wer in ein Thema einbezogen werden muss, bevor ein Vorschlag an andere weitergeleitet wird.	Ermittelt, welche Interessen ein Vorschlag anspricht, bezieht die richtigen Personen im Vorfeld mit ein und wählt einen geeigneten Zeitpunkt, um ihn zur Sprache zu bringen.	Erkennt Zusammenhänge zwischen Organisationseinheiten und externen Parteien und lenkt die Entscheidungsfindung, indem er frühzeitig Unterstützung organisiert.
Entwicklung von Richtlinien Entwickelt Strategien durch Problemanalyse, Abwägung von Optionen, Konsultation der Beteiligten und Ausarbeitung von Zielen, Instrumenten und Bewertungskriterien.	Sammelt unter Anleitung Zahlen und Dokumente für eine strategische Analyse und fasst die Ergebnisse kurz zusammen.	Erarbeitet eigenständig einen Politikvorschlag mit Optionen und erwarteten Auswirkungen und organisiert die Konsultation der beteiligten Parteien.	Legt den strategischen Kurs für einen Bereich fest, vernetzt die Beteiligten in der Kette und lässt die Auswirkungen systematisch bewerten.
externes Bewusstsein Entwicklungen bei Kunden, auf dem Markt, im Technologiebereich sowie in der Gesetzgebung verfolgen und deren Auswirkungen auf die eigene Arbeit und die Organisation benennen.	Liest die bereitgestellten Informationen über Kunden und Regeln und benennt, was dies für die eigenen Aufgaben bedeutet.	Verfolgt systematisch Quellen außerhalb der Organisation und nutzt diese Hinweise bei der Anpassung der Arbeitsmethoden innerhalb des Teams.	Setzt gesellschaftliche und marktbezogene Entwicklungen in strategische Entscheidungen um und positioniert das Unternehmen rechtzeitig gegenüber relevanten externen Akteuren.
Systemdenken Beschreibt, wie sich Teile eines Prozesses oder einer Organisation gegenseitig beeinflussen, einschließlich Rückkopplungen, Verzögerungen und unbeabsichtigter Auswirkungen.	Wer oder was damit gemeint ist, hängt von der jeweiligen Aufgabe zu Beginn und im weiteren Verlauf des Prozesses ab.	Stellt die Kette rund um einen Engpass dar, zeigt die Rückkopplungsschleife auf und prognostiziert die Auswirkungen einer Maßnahme.	Modelliert das Zusammenspiel zwischen Abteilungen, Markt und Regulierung und verlagert den Ansatz auf den Punkt mit der größten Hebelwirkung.

Skill	N1	N3	N5
Redaktion und verständliche Sprache Verkürzung, Umformulierung und Neufassung bestehender Texte in einer einfacheren Sprache, ohne dabei Inhalt, Nuancen oder rechtliche Bedeutung zu verlieren.	Entfernt überflüssige Wörter und Wiederholungen aus einem Text und korrigiert die Rechtschreibung anhand einer vorgegebenen Checkliste.	Überarbeitet ein formelles Schreiben auf das Niveau B1 der einfachen Sprache und erläutert dem Verfasser, welche Entscheidungen getroffen wurden.	Führt einen unternehmensweiten Ansatz zur Verwendung einer einfachen Sprache ein, misst die Lesbarkeit von Kernprodukten und passt die Standards auf der Grundlage von Nutzertests an.
Selbstständigkeit 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 Führungskräfte-sitzungen und sorgt dafür, dass abweichende Standpunkte nachvollziehbar und begründbar sind.
Aktueller Fachstand und Fachliteratur Verfolgt die Entwicklungen im eigenen Berufsfeld anhand von Fachliteratur, Leitlinien und Netzwerken und lässt relevante neue Erkenntnisse in die eigene Praxis einfließen.	Erfasst die erhaltenen beruflichen Informationen und ermittelt, welche Aspekte für die eigene Arbeit von Bedeutung sind.	Erfasst Quellen und Leitlinien systematisch, bewertet deren Qualität und passt die eigene Arbeitsweise an neue Erkenntnisse an.	Bewerten den Stand der Forschung, wägen widersprüchliche Forschungsergebnisse ab und legen fest, welche Leitlinien die Organisation künftig befolgen wird.
Recherche und Auswertung digitaler Informationen Durchsucht digitale Informationen mit geeigneten Suchstrategien, beurteilt die Quelle und die Aktualität der Informationen und dokumentiert nachvollziehbar, wo die Informationen gefunden wurden.	Führt Suchanfragen mit vorgegebenen Suchbegriffen in den festgelegten Quellen durch und gibt an, was gefunden wurde und was nicht.	Kombiniert Suchbegriffe und Filter aus mehreren Quellen, bewertet die Zuverlässigkeit der Quellen und begründet die getroffene Auswahl.	Entwickelt Such- und Bewertungsstandards für den Berufsstand und schult andere in der Beurteilung digitaler Quellen.
DSGVO und Datenschutz in der Praxis Kennt die datenschutzrechtlichen Anforderungen für die eigene Arbeit, weiß, welche Rechtsgrundlage und welche Aufbewahrungsfrist gelten, und erkennt, wann eine Benachrichtigung erforderlich ist.	Verarbeitet personenbezogene Daten ausschließlich gemäß der geltenden Arbeitsanweisung und leitet zweifelhafte Fälle an den Datenschutzbeauftragten weiter.	Beurteilt im Rahmen eigener Prozesse, ob eine Rechtsgrundlage vorliegt, wendet den Grundsatz der Datenminimierung an und bearbeitet Anfragen von betroffenen Personen korrekt.	Legt die Datenschutzrichtlinie fest, entscheidet über Verarbeitungsvorgänge mit hohem Risiko und vertritt die Organisation gegenüber der Aufsichtsbehörde.
Grundkenntnisse im Vertragsrecht Kennt die wichtigsten Vorschriften zu Angebot, Annahme, Vertragsbruch und Allgemeinen Geschäftsbedingungen und erkennt, wann rechtlicher Rat erforderlich ist.	Wendet die Standardvereinbarung der Organisation an und leitet abweichende Klauseln an einen Rechtsberater weiter.	Prüft Verträge hinsichtlich Haftung, Kündigung und Bezahlung und schlägt im Rahmen des eigenen Mandats Änderungen vor.	Legt die Vertragsvorlagen und rechtlichen Rahmenbedingungen der Organisation fest und entscheidet über Abweichungen, die mit erheblichen Risiken verbunden sind.

Skill	N1	N3	N5
Einhaltung der branchenspezifischen Vorschriften Kennt die Gesetze, Standards und Aufsichtsauflagen der eigenen Branche und organisiert die eigene Arbeit sowie die Dokumentation entsprechend.	Arbeitet gemäß den geltenden Branchenvorschriften und prüft, welche Vorschrift auf eine neue Situation zutrifft.	Setzt geänderte Vorschriften in die eigenen Arbeitsanweisungen um und prüft, ob die Datensätze den Anforderungen entsprechen.	Verfolgt die regulatorischen Vorgaben für die gesamte Organisation, entwirft Richtlinien bei Änderungen der Anforderungen und führt den Dialog mit dem Vorgesetzten.
Stressresistenz Liefert auch unter Zeitdruck, bei Widerständen oder unerwarteten Wendungen stets Arbeit von gleichbleibender Qualität und bewahrt im Umgang mit anderen einen sachlichen Ton.	Arbeitet auch bei steigendem Druck weiter an der aktuellen Aufgabe und fragt den Vorgesetzten, welche Aufgabe warten kann.	Arbeitet auch bei höchster Auslastung strukturiert weiter, hält Vereinbarungen mit Kunden klar fest und weist frühzeitig darauf hin, welche Ergebnisse gefährdet sind.	Sorgt dafür, dass die Organisation auch in Krisenzeiten funktionsfähig bleibt, trifft Entscheidungen unter hoher Unsicherheit und setzt Maßstäbe für besonnenes Handeln unter Druck.
Umgang mit Einwänden und Einsprüchen Bearbeitet Einwände und Einsprüche, hört die betroffenen Parteien an, prüft die angefochtene Entscheidung und entwirft eine begründete Entscheidung.	Erhebt Einspruch, überprüft die Fristen und verfasst die Standardschreiben an die betroffenen Parteien.	Leitet eigenständig eine Anhörung, wägt die vorgebrachten Argumente ab und verfasst eine Entscheidung, an die sich ein Gericht halten kann.	Entwirft das Einspruchsverfahren des Unternehmens, analysiert Entscheidungen und steuert darauf ab, dass weniger Einsprüche stattgegeben werden.
Eigene Arbeit planen Setzt die eigene Arbeit in einen Plan mit einzelnen Schritten, Zwischenergebnissen und Durchlaufzeiten um und verfolgt den Fortschritt anhand dieses Plans während des gesamten Zeitraums.	Füllt einen vorgefertigten Wochenplan aus und bespricht mit dem Vorgesetzten, welcher Schritt als Erstes zu unternehmen ist.	Erstellt einen eigenen Plan mit Meilensteinen und Abhängigkeiten, überprüft wöchentlich den Fortschritt und passt den Plan an, wenn der tatsächliche Fortschritt davon abweicht.	Stellt Planungsmethoden vor, die fachbereichsübergreifend angewendet werden, und legt fest, wie die Kapazitäten auf mehrjährige Arbeitsstränge verteilt werden.

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.
Persönlichkeitsfragebogen	0.40	0.15	Selbstausskunft zu Verhaltenspräferenzen. Unter hrnforce finden Sie den „Big Fifty“ und den „15PF“.
Portfolio oder Nachweise	-	-	Eine Sammlung früherer Arbeiten oder Ergebnisse, die anhand festgelegter Kriterien bewertet wurden.
Wissenstest	0.40	0.13	Test zur Überprüfung des deklarativen Fachwissens, der in der Regel kundenspezifisch zusammengestellt wird.
Test zur kognitiven Leistungsfähigkeit	0.41	0.14	Standardisierter Test zum verbalen, numerischen oder abstrakten Denkvermögen.
Simulation	-	-	Simulierte Arbeitssituation, in der Regel digital, mit standardisierter Bewertung.
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.
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	12	Kompetenzbeurteilung auf Verhaltensebene
Arbeitsproben-Test	8	Repräsentatives Arbeitsbeispiel unter standardisierten Bedingungen
Wissenstest (kundenspezifisch)	7	Fachwissenstest, individuell auf jeden Kunden zugeschnitten
Big Fifty	5	Persönlichkeitsfragebogen, 150 Items, 25 Faktoren
360 Feedback	4	Mehrere Bewertungen auf der Grundlage von Verhaltensankern
Portfolio	3	Bewertung bisheriger Arbeiten anhand festgelegter Kriterien
Strukturiertes Interview	2	Verhaltensorientiertes Vorstellungsgespräch mit fester Struktur
Ability Scan	2	Eignungstest: Verbale, numerische und abstrakte Denkfähigkeiten

hrmforce-Instrument	Kompetenzen	Was damit gemessen wird
15PF	2	„Personality Profile“, eine kürzere Alternative zum „Big Fifty“
Big Fifty (Integritätsskala)	1	
Mental Resilience (4C)	1	Psychische Belastbarkeit gemäß dem 4C-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, Allit, 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.