

Leiter der Verwaltung

FF05 Finanzen, Controlling und Verwaltung · ISCO-08 1211 · CBS 0521 Führungskräfte im Bereich Wirtschaft und Verwaltung · Dienstalter senior · Auch bekannt als: Leiter der Buchhaltung, Leiter der Buchhaltung

Leitet die Finanzverwaltung, gewährleistet die Einhaltung des Abschlusszeitplans und die Qualität der Buchhaltungsunterlagen sowie verbessert Verwaltungsprozesse und -systeme.

Der Verwaltungsleiter ist für ein Team aus Sachbearbeitern und Buchhaltern sowie für die Kontinuität der Buchführung verantwortlich. Im Gegensatz zum Controller liegt der Schwerpunkt hier auf Prozessen, Personalbesetzung und der Zuverlässigkeit der Datenquelle und weniger auf Analyse und Beratung. Die Besetzung der Stelle verzögert sich, da der beste Buchhalter zum Teamleiter befördert wird, während die Rolle hauptsächlich die Verteilung der Arbeitslast, die Bewältigung von Spitzenauslastungen zum Bilanzstichtag sowie die Durchführung von Leistungsgesprächen im Team erfordert.

Kennzahlen für dieses Profil

26 Fähigkeiten · 6 Zu bewertende Kompetenzen · 4 Ausschlusskriterien · Schwerpunkt: Kognitive Fähigkeiten und Problemlösung 22%, Fachliche Wissensbereiche 18%, Führung und Organisation 17%

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
Genauigkeit und Liebe zum Detail Kompetenz (50-Framework): Genauigkeit	■■■■■ N5	Big Fifty, 360 Feedback	Persönlichkeitsfragebogen	Legt die Standards für Vollständigkeit und Richtigkeit fest, lässt Beispiele prüfen und weist Teams auf strukturelle Nachlässigkeiten hin.
Führung und Steuerung von Mitarbeitern Kompetenz (50-Framework): Management	■■■■■ N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Assessment-Center	Entwirft die Führungsstruktur für die gesamte Organisation, spricht Führungskräfte auf ihren Führungsstil an und definiert, was gute Führung in diesem Zusammenhang bedeutet.

Zu messende Kompetenzen	Zielniveau	hrmforce-Instrument	Messmethode	Verhaltensanker auf Zielniveau
Numerisches Denken	 N5	Ability Scan	Test zur kognitiven Leistungsfähigkeit	Erkennt in komplexen Zahlenreihen, welche Annahmen das Ergebnis bestimmen, und legt die Berechnungslogik fest, an die sich andere in der Organisation halten.
Integrität und Zuverlässigkeit Kompetenz (50-Framework): Integrität	 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.
Disziplin und Einhaltung von Verpflichtungen Kompetenz (50-Framework): Fachgebiet	 N4	Big Fifty, 15PF, 360 Feedback	Persönlichkeitsfragebogen	Verpflichtet sich nur zu dem, was machbar ist, behält den Überblick über die eigenen Verpflichtungen und informiert die Beteiligten, sobald eine Frist unter Druck gerät.
Umgang mit Arbeitsbelastung Kompetenz (50-Framework): Stressresilienz	 N4	Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey	Strukturiertes Interview	Streicht oder verlagert Aufgaben eigenständig, wenn er/sie viel zu tun hat, und zwar nach Priorität, dokumentiert dies und bespricht die Konsequenzen mit den Kunden.

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	Quantitative Auswertung Legt fest, welche Schlüsselindikatoren die Organisation steuern, zeigt die Fallstricke bei der Messung auf und korrigiert die unsachgemäße Verwendung von Zahlen.	■■■■■ N5	5	ja	Arbeitsproben-Test	Ability Scan, Arbeitsproben-Test
G	Genauigkeit und Liebe zum Detail Legt die Standards für Vollständigkeit und Richtigkeit fest, lässt Beispiele prüfen und weist Teams auf strukturelle Nachlässigkeiten hin.	■■■■■ N5	5	nein	Persönlichkeitsfragebogen	Big Fifty, 360 Feedback
G	Führung und Steuerung von Mitarbeitern Entwirft die Führungsstruktur für die gesamte Organisation, spricht Führungskräfte auf ihren Führungsstil an und definiert, was gute Führung in diesem Zusammenhang bedeutet.	■■■■■ N5	5	nein	Assessment-Center	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Budgetierung und Kostenkontrolle Legt den Haushaltsrahmen für die Organisation fest, entscheidet über die Umverteilung von Ressourcen und legt dem Vorstand Rechenschaft darüber ab.	■■■■■ N5	5	ja	Arbeitsproben-Test	Wissenstest (kundenspezifisch), Arbeitsproben-Test
V	Finanzverwaltung Entwirft das Layout der Verwaltung und des Kontenplans und legt Richtlinien für die Bearbeitung und Kontrolle fest.	■■■■■ N5	5	ja	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test, Wissenstest (kundenspezifisch)

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
A	Numerisches Denken Erkennt in komplexen Zahlenreihen, welche Annahmen das Ergebnis bestimmen, und legt die Berechnungslogik fest, an die sich andere in der Organisation halten.	■■■■■ N5	4	nein	Test zur kognitiven Leistungsfähigkeit	Ability Scan
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	4	nein	Persönlichkeitsfragebogen	Big Fifty (Integritätsskala), 360 Feedback, Strukturiertes Interview
V	Fortschrittsüberwachung Entwirft die Fortschritts- und Berichtsstruktur für die gesamte Organisation und legt fest, welche Kennzahlen auf den einzelnen Ebenen erfasst werden.	■■■■■ N5	4	nein	Strukturiertes Interview	Competency Check, 360 Feedback
V	Prozessmanagement und -optimierung Definiert die Prozessarchitektur der Organisation, legt Standards für das Prozessmanagement fest und steuert Verbesserungsprogramme über Wertschöpfungsketten hinweg.	■■■■■ N5	4	nein	Arbeitsproben-Test	Wissenstest (kundenspezifisch), Arbeitsproben-Test
T	Tabellenkalkulationen und Arbeitsblätter Legt die Standards für Berechnungsmodelle in der Organisation fest und beurteilt, ob die Modelle für die Entscheidungsfindung ausreichend zuverlässig sind.	■■■■■ N5	4	ja	Arbeitsproben-Test	Wissenstest (kundenspezifisch), Arbeitsproben-Test

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
K	Lesen und Auswerten von Finanzberichten Prüft die Jahresabschlüsse und Lageberichte der Organisation, legt den Berichtsstandard fest und berät den Vorstand diesbezüglich.	■■■■■ N5	4	nein	Wissenstest	Wissenstest (kundenspezifisch)
V	Methodisches Arbeiten Wählt eine geeignete Methode für eine neue Aufgabe aus, hält die einzelnen Schritte fest und hält sich auch unter Zeitdruck daran.	■■■■■ N4	4	nein	Beobachtung am Arbeitsplatz	Competency Check, Arbeitsproben-Test
V	Unternehmensberichterstattung Erstellt einen Bericht, der von der Fragestellung bis zur Schlussfolgerung führt, trennt Fakten von Interpretationen und formuliert Empfehlungen mit namentlich genanntem Verantwortlichen.	■■■■■ N4	4	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test, Competency Check
V	Prozessautomatisierung Beschreibt einen Prozess in einzelnen Schritten, automatisiert die wiederholbaren Schritte und integriert Prüfungen auf Fehler und Ausnahmen.	■■■■■ N4	4	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test, Portfolio
V	Erstellung des Jahresabschlusses Erstellt eigenständig den Jahresabschluss eines mittelständischen Unternehmens und begründet die getroffenen Bewertungsentscheidungen gegenüber dem Wirtschaftsprüfer.	■■■■■ N4	4	nein	Wissenstest	Wissenstest (kundenspezifisch), Portfolio
V	Controlling und Managementinformationen Analysiert eigenständig Budgetabweichungen, führt diese auf operative Ursachen zurück und berät den Vorgesetzten hinsichtlich Anpassungsmaßnahmen.	■■■■■ N4	4	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test, Wissenstest (kundenspezifisch)

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
V	Problemanalyse Gliedert eine wiederholt auftretende Beschwerde in mögliche Ursachen auf, prüft diese anhand eigener Daten und benennt die wahrscheinlichste Ursache.	■■■■■ N4	3	nein	Assessment-Center	Competency Check, Ability Scan
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	3	nein	Assessment-Center	Competency Check, Strukturiertes Interview
V	Risikomanagement Erstellt eine Risikoliste mit Angaben zu Wahrscheinlichkeit, Auswirkung und Maßnahmen pro Risiko und überprüft diese regelmäßig gemeinsam mit den Beteiligten.	■■■■■ N4	3	nein	Wissenstest	Wissenstest (kundenspezifisch), Competency Check
G	Disziplin und Einhaltung von Verpflichtungen Verpflichtet sich nur zu dem, was machbar ist, behält den Überblick über die eigenen Verpflichtungen und informiert die Beteiligten, sobald eine Frist unter Druck gerät.	■■■■■ N4	3	nein	Persönlichkeitsfragebogen	Big Fifty, 15PF, 360 Feedback
V	Berichterstellung und Erstellung von Dashboards Entwickelt gemeinsam mit dem Nutzer ein Dashboard, wählt Kennzahlen und Definitionen aus und lässt Nutzer-Feedback in neue Versionen einfließen.	■■■■■ N4	3	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test, Portfolio
V	Rechnungsstellung und Debitorenbuchhaltung Verwaltet die ausstehenden Posten, mahnt Zahlungsrückstände telefonisch an und vereinbart Zahlungspläne im Rahmen der festgelegten Richtlinien.	■■■■■ N4	3	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test, Wissenstest (kundenspezifisch)

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
K	Anwendung grundlegender Steuerkenntnisse Erstellt die periodische Umsatzsteuererklärung, überprüft den Abgleich mit dem Hauptbuch und korrigiert fehlerhafte Buchungen.	 N4	3	nein	Wissenstest	Wissenstest (kundenspezifisch)
V	Revision und interne Kontrolle Entwirft eigenständig ein Prüfkonzert für einen Prozess mit hohem Risiko, wägt die Beweislage ab und formuliert fundierte Feststellungen.	 N4	3	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test, Wissenstest (kundenspezifisch)
G	Umgang mit Arbeitsbelastung Streicht oder verlagert Aufgaben eigenständig, wenn er/sie viel zu tun hat, und zwar nach Priorität, dokumentiert dies und bespricht die Konsequenzen mit den Kunden.	 N4	2	nein	Strukturiertes Interview	Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey
K	Finanzwesen und Betriebskapitalmanagement Erstellt eigenständig eine Liquiditätsprognose, steuert die Zahlungsbedingungen und meldet den Finanzierungsbedarf rechtzeitig an.	 N3	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	medior	senior
Quantitative Auswertung	N4	N5
Genauigkeit und Liebe zum Detail	N4	N5
Führung und Steuerung von Mitarbeitern	N4	N5
Budgetierung und Kostenkontrolle	N4	N5
Finanzverwaltung	N5	N5
Numerisches Denken	N4	N5
Integrität und Zuverlässigkeit	N4	N5
Fortschrittsüberwachung	N4	N5
Prozessmanagement und -optimierung	N4	N5
Tabellenkalkulationen und Arbeitsblätter	N4	N5
Lesen und Auswerten von Finanzberichten	N4	N5
Methodisches Arbeiten	N4	N4
Unternehmensberichterstattung	N3	N4
Prozessautomatisierung	N4	N4
Erstellung des Jahresabschlusses	N3	N4
Controlling und Managementinformationen	N4	N4
Problemanalyse	N3	N4
Beratungskompetenz	N3	N4
Risikomanagement	N3	N4
Disziplin und Einhaltung von Verpflichtungen	N3	N4
Berichterstellung und Erstellung von Dashboards	N3	N4
Rechnungsstellung und Debitorenbuchhaltung	N3	N4
Anwendung grundlegender Steuerkenntnisse	N3	N4
Revision und interne Kontrolle	N3	N4
Umgang mit Arbeitsbelastung	N3	N4
Finanzwesen und Betriebskapitalmanagement	N2	N3

4 Die Kompetenzskala

Ebene	Bezeichnung	Autonomie	Komplexität	Umfang	Kenntnisumfang
N1	Geführt	arbeitet unter Aufsicht und befolgt Anweisungen	Routine, jeweils eine Variable nach der anderen	eigene Aufgabe	Grundlegendes Verständnis der Terminologie
N2	Anwendung	arbeitet selbstständig innerhalb festgelegter Rahmenbedingungen	vertraute Situationen mit geringen Abweichungen	die eigene Rolle	praktische Kenntnisse, wendet Standardverfahren an
N3	Beherrscht	legt den eigenen Ansatz fest und holt proaktiv Input ein	mehrere Variablen, gewisse Mehrdeutigkeiten	eigenes Team oder eigener Prozess	fundierte Kenntnisse, wägt Alternativen ab
N4	Fortgeschritten	leitet andere an und entscheidet über die Vorgehensweise	komplex, mit widersprüchlichen Interessen	mehrere Teams oder eine Abteilung	fundierte Kenntnisse, berät andere
N5	Führung	legt den Standard und die Richtlinien fest	strategisch, unter hoher Unsicherheit	Organisation, Wertschöpfungskette oder Berufsfeld	Autorität, fördert die Entwicklung des Berufsstandes

5 Verhaltensanker pro Kompetenz

Die Ankerpunkte befinden sich bei N1, N3 und N5. N2 und N4 sind bewusst nicht als Ankerpunkte festgelegt: Die Bewerter interpolieren zwischen diesen Punkten gemäß der O*NET-Konvention.

Skill	N1	N3	N5
Quantitative Auswertung Erläutert, welche Bedeutung die Zahlen, Diagramme und Schlüsselindikatoren für die jeweilige Fragestellung haben, und gibt an, was sie nicht zeigen.	Liest einen Standardbericht und nennt die Werte, die über oder unter der vereinbarten Norm liegen.	Setzt monatliche Zahlen in drei konkrete Erkenntnisse um, benennt die Messunsicherheit und warnt, wenn die Zahlen zu gering sind.	Legt fest, welche Schlüsselindikatoren die Organisation steuern, zeigt die Fallstricke bei der Messung auf und korrigiert die unsachgemäße Verwendung von Zahlen.
Genauigkeit und Liebe zum Detail Arbeitet sorgfältig, überprüft die eigene Arbeit auf Fehler und hält sich an die Vereinbarungen bezüglich der Vollständigkeit und Richtigkeit der Daten.	Überprüft die eigene Arbeit anhand einer Checkliste und korrigiert festgestellte Fehler, bevor die Arbeit weitergeleitet wird.	Baut Kontrollmomente in den eigenen Prozess ein, verfolgt Fehler und verhindert deren Wiederholung durch Anpassung der Vorgehensweise.	Legt die Standards für Vollständigkeit und Richtigkeit fest, lässt Beispiele prüfen und weist Teams auf strukturelle Nachlässigkeiten hin.
Führung und Steuerung von Mitarbeitern Den Mitarbeitern klar machen, was von ihnen erwartet wird, Aufgaben zuweisen, Grenzen setzen und eingreifen, wenn die Arbeit oder das Verhalten von den Vereinbarungen abweicht.	Erteilt einem Kollegen einen konkreten Auftrag mit erwarteten Ergebnissen und einem Zeitrahmen und vergewissert sich, ob der Auftrag verstanden wurde.	Legt Erwartungen und Grenzen für jedes Teammitglied fest, spricht abweichendes Verhalten direkt an und hält Vereinbarungen schriftlich fest.	Entwirft die Führungsstruktur für die gesamte Organisation, spricht Führungskräfte auf ihren Führungsstil an und definiert, was gute Führung in diesem Zusammenhang bedeutet.

Skill	N1	N3	N5
Budgetierung und Kostenkontrolle 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.
Finanzverwaltung Bearbeitet Einkaufs-, Verkaufs- und Bankbuchungen im Buchhaltungssystem, führt Kontenabstimmungen durch und sorgt für eine prüfbare Buchführung.	Bucht unter Aufsicht Einkaufsrechnungen auf das richtige Hauptbuchkonto und leitet unklare Posten an den Buchhalter weiter.	Führt die monatliche Buchhaltung eigenständig ab, erläutert Unterschiede zwischen Nebenbuch und Hauptbuch und korrigiert fehlerhafte Buchungen.	Entwirft das Layout der Verwaltung und des Kontenplans und legt Richtlinien für die Bearbeitung und Kontrolle fest.
Numerisches Denken Arbeitet mit Zahlen, Verhältnissen und Tabellen und zieht daraus Schlussfolgerungen über Mengen, Trends und Zusammenhänge in numerischen Daten.	Liest eine einfache Tabelle, nennt den höchsten und den niedrigsten Wert und berechnet mithilfe eines Taschenrechners einen Prozentsatz.	Kombiniert zwei Datenquellen, berechnet die Entwicklung im Zeitverlauf und erläutert, welcher Berechnungsschritt zu welchem Ergebnis führt.	Erkennt in komplexen Zahlenreihen, welche Annahmen das Ergebnis bestimmen, und legt die Berechnungslogik fest, an die sich andere in der Organisation halten.
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.
Fortschrittsüberwachung Vereinbarungen und Arbeitsabläufe nachverfolgen, zwischendurch prüfen, ob die Ergebnisse im Zeitplan liegen, und rechtzeitig auf der Grundlage von Fakten und Anzeichen Anpassungen vornehmen.	Führt eine Liste der eigenen Aufgaben und informiert den Vorgesetzten, wenn eine Vereinbarung nicht eingehalten zu werden droht.	Führt regelmäßige Fortschrittsbesprechungen mit dem Team durch, vergleicht die Planwerte mit den Ist-Werten und greift ein, wenn Abweichungen auftreten.	Entwirft die Fortschritts- und Berichtsstruktur für die gesamte Organisation und legt fest, welche Kennzahlen auf den einzelnen Ebenen erfasst werden.
Prozessmanagement und -optimierung Beschreibung, Messung und Verbesserung von Arbeitsprozessen durch die Analyse von Verschwendung, Durchlaufzeiten und Übergabemomenten sowie die Dokumentation der neuen Arbeitsweise.	Arbeitet gemäß den festgelegten Prozessschritten und meldet Schritte, die nicht der täglichen Praxis entsprechen.	Erstellt Prozessablaufpläne unter Einbeziehung der Beteiligten, misst Durchlaufzeiten und setzt Verbesserungsmaßnahmen mit messbarer Wirkung um.	Definiert die Prozessarchitektur der Organisation, legt Standards für das Prozessmanagement fest und steuert Verbesserungsprogramme über Wertschöpfungsketten hinweg.

Skill	N1	N3	N5
Tabellenkalkulationen und Arbeitsblätter Erstellt Arbeitsblätter mit Formeln, Verweisen und Pivot-Tabellen, überprüft die Ergebnisse und stellt die Zahlen übersichtlich in Tabellen und Diagrammen dar.	Gibt Daten in eine vorhandene Tabelle ein und wendet gemäß den Anweisungen einfache Formeln wie „Summe“ und „Durchschnitt“ an.	Erstellt eine Kalkulationstabelle mit verknüpften Formeln und Pivot-Tabellen, überprüft diese auf Fehler und erläutert Kollegen die Berechnungslogik.	Legt die Standards für Berechnungsmodelle in der Organisation fest und beurteilt, ob die Modelle für die Entscheidungsfindung ausreichend zuverlässig sind.
Lesen und Auswerten von Finanzberichten 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.
Methodisches Arbeiten Befolgt bei Aufgaben eine festgelegte und nachvollziehbare Vorgehensweise mit einzelnen Schritten, Dokumentation und Kontrollen, sodass andere die Arbeit nachvollziehen können.	Führt die Schritte eines vorgegebenen Verfahrens in der richtigen Reihenfolge durch und hält das Ergebnis fest.	Wählt eine geeignete Methode für eine neue Aufgabe aus, hält die einzelnen Schritte fest und hält sich auch unter Zeitdruck daran.	Erarbeitet die Arbeitsmethoden für den jeweiligen Bereich, lässt sie in der Praxis erproben und überarbeitet sie zu festgelegten Zeitpunkten.
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.
Prozessautomatisierung Analysiert einen wiederkehrenden Arbeitsprozess, entwickelt oder beauftragt die Automatisierung seiner einzelnen Schritte und überprüft, ob das Ergebnis zuverlässig bleibt.	Führt eine bestehende Automatisierung durch und meldet, wenn das Ergebnis von den Erwartungen abweicht.	Beschreibt einen Prozess in einzelnen Schritten, automatisiert die wiederholbaren Schritte und integriert Prüfungen auf Fehler und Ausnahmen.	Legt die Automatisierungsstrategie des Unternehmens fest und entscheidet, welche Prozesse automatisiert werden und welche nicht.
Erstellung des Jahresabschlusses Erstellt den Jahresabschluss mit Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Anhang gemäß den Rechnungslegungsvorschriften und begründet Bewertungen und Rückstellungen.	Erfasst die Belege für Bilanzposten gemäß den Vorgaben und verarbeitet die bereitgestellten Korrekturbuchungen.	Erstellt eigenständig den Jahresabschluss eines mittelständischen Unternehmens und begründet die getroffenen Bewertungsentscheidungen gegenüber dem Wirtschaftsprüfer.	Legt die Berichtsrichtlinien des Unternehmens fest, entscheidet über komplexe Bewertungsfragen und vertritt diese gegenüber den Aufsichtsbehörden.

Skill	N1	N3	N5
Controlling und Managementinformationen Erstellt Budgets, Prognosen und Berichte, analysiert Abweichungen zwischen Plan- und Ist-Werten und erläutert diese der Geschäftsleitung.	Füllt den Bericht unter Anleitung mit Zahlen aus dem System aus und überprüft, ob die Summen übereinstimmen.	Analysiert eigenständig Budgetabweichungen, führt diese auf operative Ursachen zurück und berät den Vorgesetzten hinsichtlich Anpassungsmaßnahmen.	Legt die Steuerungsinformationen des Unternehmens fest, entwickelt das Planungs- und Steuerungsinstrumentarium und prüft Investitionsvorschläge auf ihre Tragfähigkeit.
Problemanalyse Teilt ein Problem in einzelne Teile auf, trennt Ursachen von Wirkungen und gibt an, welche Informationen erforderlich sind, um weiterzukommen.	Gibt genau an, was bei einer Störung abweicht und welche Daten fehlen, und meldet dies dem Vorgesetzten.	Gliedert eine wiederholt auftretende Beschwerde in mögliche Ursachen auf, prüft diese anhand eigener Daten und benennt die wahrscheinlichste Ursache.	Führt hartnäckige organisatorische Probleme auf einige wenige Grundursachen zurück und legt die Analysemethode fest, die andere Teams anwenden werden.
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.
Risikomanagement Risiken in der Arbeit, bei Projekten oder in Richtlinien identifizieren, deren Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkungen abwägen, Kontrollmaßnahmen auswählen und regelmäßig überprüfen, ob diese Maßnahmen funktionieren.	Meldet unsichere oder risikobehaftete Situationen im eigenen Arbeitsbereich über den vereinbarten Meldeweg.	Erstellt eine Risikoliste mit Angaben zu Wahrscheinlichkeit, Auswirkung und Maßnahmen pro Risiko und überprüft diese regelmäßig gemeinsam mit den Beteiligten.	Erstellt das Risikorahmenwerk der Organisation, legt gemeinsam mit der Geschäftsleitung die Risikobereitschaft fest und berichtet dem Aufsichtsgremium darüber.
Disziplin und Einhaltung von Verpflichtungen Hält sich auch ohne Aufsicht an Vereinbarungen, Abläufe und Verpflichtungen und meldet rechtzeitig, wenn sich eine Verpflichtung als nicht erfüllbar erweist.	Erscheint zur vereinbarten Zeit mit der vereinbarten Arbeit und meldet etwaige Verzögerungen dem Vorgesetzten.	Verpflichtet sich nur zu dem, was machbar ist, behält den Überblick über die eigenen Verpflichtungen und informiert die Beteiligten, sobald eine Frist unter Druck gerät.	Verankert den Standard für die zuverlässige Einhaltung von Arbeitsvereinbarungen und richtet sich an alle Mitarbeiter auf jeder Ebene, die diesen Standard vernachlässigen.
Berichterstellung und Erstellung von Dashboards Erstellt wiederkehrende Berichte und Dashboards, die die richtigen Kennzahlen für eine festgelegte Zielgruppe anzeigen, und hält deren Definitionen auf dem neuesten Stand.	Füllt eine vorhandene Dashboard- oder Berichtsvorlage mit aktuellen Zahlen und überprüft die Darstellung auf Fehler.	Entwickelt gemeinsam mit dem Nutzer ein Dashboard, wählt Kennzahlen und Definitionen aus und lässt Nutzer-Feedback in neue Versionen einfließen.	Legt fest, welche Managementinformationen das Unternehmen verwendet, und sorgt dafür, dass die Definitionen in der gesamten Berichterstattung eindeutig sind.

Skill	N1	N3	N5
Rechnungsstellung und Debitorenbuchhaltung Erstellt und versendet Rechnungen, verfolgt offene Posten und ergreift Maßnahmen bei Zahlungsverzug bis hin zur Übergabe an das Inkasso.	Erstellt Rechnungen auf Grundlage der Auftragsdaten und überprüft vor dem Versand die Anschrift, den Betrag und die Zahlungsfrist.	Verwaltet die ausstehenden Posten, mahnt Zahlungsrückstände telefonisch an und vereinbart Zahlungspläne im Rahmen der festgelegten Richtlinien.	Legt die Kredit- und Mahnrichtlinien der Organisation fest und entscheidet über Abschreibungen sowie weitere rechtliche Schritte.
Anwendung grundlegender Steuerkenntnisse Kennt die wichtigsten Vorschriften zur Mehrwertsteuer, Lohnsteuer und Körperschaftsteuer und wendet diese bei Rechnungen, Steuererklärungen und einfachen Steuerfragen an.	Trägt den korrekten Mehrwertsteuersatz auf eine Rechnung ein und leitet Fragen zu Sonderfällen an die Finanzabteilung weiter.	Erstellt die periodische Umsatzsteuererklärung, überprüft den Abgleich mit dem Hauptbuch und korrigiert fehlerhafte Buchungen.	Legt die steuerliche Ausrichtung des Unternehmens fest, konsultiert die Steuerbehörde und berät den Vorstand in Bezug auf Steuerrisiken.
Revision und interne Kontrolle Prüft, ob Prozesse und Unterlagen den Vorschriften und internen Kontrollmechanismen entsprechen, sammelt Belege und berichtet über die Ergebnisse mit entsprechenden Empfehlungen.	Führt unter Aufsicht Prüfungsschritte gemäß dem Prüfungsprogramm durch und dokumentiert die gewonnenen Nachweise übersichtlich.	Entwirft eigenständig ein Prüfkonzept für einen Prozess mit hohem Risiko, wägt die Beweislage ab und formuliert fundierte Feststellungen.	Legt den jährlichen Prüfungsplan und die Kontrollstandards der Organisation fest und legt die Ergebnisse dem Vorstand oder Gremium vor.
Umgang mit Arbeitsbelastung Behält auch bei steigendem Arbeitsaufkommen den Überblick, entscheidet, was vorrangig behandelt wird und was nicht, und erläutert den Beteiligten die Konsequenzen.	Teilt dem Vorgesetzten mit, dass die Arbeit nicht in die verfügbare Zeit passt, und akzeptiert die getroffene Entscheidung.	Streicht oder verlagert Aufgaben eigenständig, wenn er/sie viel zu tun hat, und zwar nach Priorität, dokumentiert dies und bespricht die Konsequenzen mit den Kunden.	Verteilt Arbeit und Kapazitäten bei struktureller Überlastung auf die Abteilungen um und legt Maßstäbe für eine nachhaltige Arbeitsverteilung fest.
Finanzwesen und Betriebskapitalmanagement Verwaltet Liquidität, Finanzierung und Zahlungsverkehr, steuert Forderungen, Verbindlichkeiten und Lagerbestände und begrenzt Zins- und Währungsrisiken.	Erstellt unter Anleitung die tägliche Liquiditätsübersicht und kennzeichnet Zahlungen, die den verfügbaren Spielraum überschreiten.	Erstellt eigenständig eine Liquiditätsprognose, steuert die Zahlungsbedingungen und meldet den Finanzierungsbedarf rechtzeitig an.	Legt die Finanzpolitik des Unternehmens fest, wählt die Finanzierungsstruktur aus und sichert Zins- und Währungsrisiken mit fundierten Instrumenten ab.

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	Selbstauskunft zu Verhaltenspräferenzen. Unter hrnforce finden Sie den „Big Fifty“ und den „15PF“.
Assessment-Center	0.29	0.09	Mehrere Übungen, mehrere Bewerter, bewertungsdimensionenbezogene Benotung.
Test zur kognitiven Leistungsfähigkeit	0.41	0.14	Standardisierter Test zum verbalen, numerischen oder abstrakten Denkvermögen.
Strukturiertes Interview	0.42	0.19	Verhaltensorientiertes Vorstellungsgespräch mit festgelegten Fragen und einer Bewertungsskala pro Frage.
Wissenstest	0.40	0.13	Test zur Überprüfung des deklarativen Fachwissens, der in der Regel kundenspezifisch zusammengestellt wird.
Beobachtung am Arbeitsplatz	-	-	Strukturierte Arbeitsplatzbeobachtung anhand eines Formulars, das auf Verhaltensankern basiert.

7 Assessment-Instrumente für diesen Beruf

hrnforce-Instrument	Kompetenzen	Was damit gemessen wird
Arbeitsproben-Test	12	Repräsentatives Arbeitsbeispiel unter standardisierten Bedingungen
Wissenstest (kundenspezifisch)	12	Fachwissenstest, individuell auf jeden Kunden zugeschnitten
Competency Check	8	Kompetenzbeurteilung auf Verhaltensebene
360 Feedback	5	Mehrere Bewertungen auf der Grundlage von Verhaltensankern
Big Fifty	4	Persönlichkeitsfragebogen, 150 Items, 25 Faktoren
Ability Scan	3	Eignungstest: Verbale, numerische und abstrakte Denkfähigkeiten
Portfolio	3	Bewertung bisheriger Arbeiten anhand festgelegter Kriterien
Strukturiertes Interview	2	Verhaltensorientiertes Vorstellungsgespräch mit fester Struktur
Big Fifty (Integritätsskala)	1	
15PF	1	„Personality Profile“, eine kürzere Alternative zum „Big Fifty“
Pulse Survey	1	Regelmäßige Messungen auf Team- und Organisationsebene

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.