

# Leiter des Kundenservice

FF02 Betriebs- und Teammanagement · ISCO-08 1439 · CBS 0536 Manager für spezialisierte Dienstleistungen · Dienstalter senior · Auch bekannt als: Kundendienstleiter, Leiter des Kundensupports

Leitet die Kundendienstabteilung, überwacht die Erreichbarkeit und die Bearbeitungszeiten und setzt wiederkehrende Beschwerden in Prozess- und Produktverbesserungen um.

Der Leiter des Kundenservice leitet ein Team von Kundendienstmitarbeitern und ist für das Serviceniveau, die Wartezeiten und die Kundenzufriedenheit verantwortlich. Im Gegensatz zu einem Vorgesetzten befasst sich diese Position in Absprache mit den Bereichen Produktentwicklung und Betrieb auch mit den strukturellen Ursachen von Beschwerden. Bei der Auswahl wird häufig auf Erfahrung im Kundenkontakt geachtet, doch in der Praxis entscheidet vor allem die Fähigkeit, strukturelle Prozessmängel an andere Abteilungen weiterzuleiten, die diese nicht als ihr Problem betrachten – dies kann über Erfolg oder Misserfolg in dieser Position entscheiden.

## Kennzahlen für dieses Profil

26 Fähigkeiten · 3 Zu bewertende Kompetenzen · 5 Ausschlusskriterien · Schwerpunkt: Führung und Organisation 51%, Betriebsabläufe, Handel und Unternehmertum 19%, Zusammenarbeit und zwischenmenschliche Kompetenz 16%

## 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>Führung und Steuerung von Mitarbeitern</b><br>Kompetenz (50-Framework):<br>Management<br><b>Knockout</b> | ■■■■■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                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Umgang mit Arbeitsbelastung</b><br>Kompetenz (50-Framework):<br>Stressresilienz |  <b>N4</b> | Big Fifty,<br>Competency Check,<br>Pulse Survey | Strukturiertes<br>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. |
| <b>Sicherheitsbewusstsein</b><br>Kompetenz (50-Framework):<br>Fachgebiet           |  <b>N4</b> | Big Fifty,<br>Competency Check                  | Situational<br>Judgement<br>Test | Erkennt unsichere Situationen im eigenen Arbeitsablauf, greift ein und spricht Kollegen darauf an, ohne die Arbeit zum Stillstand zu bringen.                         |

## 2 Vollständiges Kompetenzprofil

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

| T | Skill                                                                                                                                                                                                                          | Zielniveau | Gewicht | Knockout | Messmethode                | hrmforce-Instrument                                |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------|----------|----------------------------|----------------------------------------------------|
| G | <b>Führung und Steuerung von Mitarbeitern</b><br>Entwirft die Führungsstruktur für die gesamte Organisation, spricht Führungskräfte auf ihren Führungsstil an und definiert, was gute Führung in diesem Zusammenhang bedeutet. | ■■■■■ N5   | 5       | ja       | Assessment-Center          | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback          |
| V | <b>Planung und Organisation</b><br>Legt das Planungssystem für die Organisation fest, verknüpft Jahresplan, Kapazitäten und Budget und entscheidet bei widersprüchlichen Anforderungen.                                        | ■■■■■ N5   | 5       | ja       | Arbeitsproben-Test         | Competency Check, 360 Feedback, Arbeitsproben-Test |
| V | <b>Beschwerdebearbeitung</b><br>Bearbeitet eskalierte Fälle mit rechtlichen oder Image-Risiken und nutzt die Analyse von Beschwerden, um Prozesse strukturell zu verändern.                                                    | ■■■■■ N5   | 4       | nein     | Situational Judgement Test | Conflict Styles, Arbeitsproben-Test                |
| V | <b>Fortschrittsüberwachung</b><br>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 | <b>Konfliktbewältigung</b><br>Bringt die Parteien zusammen, trennt Standpunkte von Interessen und hält die daraus resultierende Vereinbarung sowie deren weitere Umsetzung schriftlich fest.                                   | ■■■■■ N4   | 4       | ja       | Assessment-Center          | Conflict Styles, Big Fifty, 360 Feedback           |
| V | <b>Feedback geben</b><br>Bespricht unerwünschtes Verhalten mit der betroffenen Person, schildert Sachverhalt, Auswirkungen und Bitte und vereinbart weitere Schritte.                                                          | ■■■■■ N4   | 4       | nein     | Assessment-Center          | 360 Feedback, Communication Styles                 |

| T | Skill                                                                                                                                                                                                    | Zielniveau | Gewicht | Knockout | Messmethode              | hrmforce-Instrument                                |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------|----------|--------------------------|----------------------------------------------------|
| V | andere zur Einhaltung von Vereinbarungen anhalten<br>Spricht auch Kollegen außerhalb des eigenen Teams auf Vereinbarungen an, nennt die Konsequenzen und sorgt für die Umsetzung der neuen Vereinbarung. | ■■■■■ N4   | 4       | ja       | Assessment-Center        | 360 Feedback, Competency Check                     |
| V | Die Umsetzung von Leitlinien in Ziele<br>Setzt Abteilungsziele in messbare Ergebnisvereinbarungen für jedes Teammitglied um und hält fest, wie und wann der Fortschritt gemessen wird.                   | ■■■■■ N4   | 4       | nein     | Strukturiertes Interview | Competency Check, 360 Feedback, Development Review |
| V | Delegieren<br>Wählt für jede Aufgabe aus, wer dazu in der Lage und befugt ist, legt den Entscheidungsspielraum fest und überlässt die Ausführung der anderen Person.                                     | ■■■■■ N4   | 4       | nein     | Assessment-Center        | Competency Check, 360 Feedback, Big Fifty          |
| V | Durchführung von Leistungsgesprächen<br>Führt jährliche Beurteilungen eigenständig durch, untermauert die Beurteilung mit Fakten und hält Verbesserungsvereinbarungen mit Fristen schriftlich fest.      | ■■■■■ N4   | 4       | nein     | Simulation               | Development Review, 360 Feedback, Competency Check |
| V | Coaching<br>Führt Coaching-Gespräche mit offenen Fragen, benennt Verhaltensmuster und lässt die andere Person ein Lernziel formulieren.                                                                  | ■■■■■ N4   | 4       | nein     | Simulation               | Competency Check, 360 Feedback, Development Review |
| V | Kapazitäts- und Ressourcenplanung<br>Berechnet den Stundenbedarf und die erforderlichen Qualifikationen pro Zeitraum, erstellt einen Personalplan und begründet Anträge auf zusätzliche Kapazitäten.     | ■■■■■ N4   | 4       | nein     | Arbeitsproben-Test       | Arbeitsproben-Test, Wissenstest (kundenspezifisch) |

| T | Skill                                                                                                                                                                                                       | Zielniveau | Gewicht | Knockout | Messmethode                | hrmforce-Instrument                               |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------|----------|----------------------------|---------------------------------------------------|
| V | Kontinuierliche Verbesserung<br>Organisiert kurze Verbesserungszyklen im Team, misst die Wirkung einer Veränderung und verankert das, was sich bewährt hat, in der Arbeitsanweisung.                        | ■■■■■ N4   | 4       | nein     | Arbeitsproben-Test         | Competency Check, Pulse Survey                    |
| V | Planung betrieblicher Prozesse<br>Erstellt die Wochenplanung für ein Team, berücksichtigt Spitzenauslastung und Abwesenheiten und passt die Planung bei Störungen entsprechend an.                          | ■■■■■ N4   | 4       | nein     | Arbeitsproben-Test         | Arbeitsproben-Test, Competency Check              |
| V | Verwaltung von Servicelevels und Leistungsindikatoren<br>Erarbeitet Kennzahlen und Standards für eine Dienstleistung, erstellt periodische Berichte und leitet bei Abweichungen Verbesserungsmaßnahmen ein. | ■■■■■ N4   | 4       | ja       | Arbeitsproben-Test         | Arbeitsproben-Test, Competency Check              |
| V | Förderung der psychologischen Sicherheit<br>Bittet das Team ausdrücklich um Zweifel und Gegenmeinungen, benennt eigene Fehler und berichtet darüber, wie auf geäußerte Hinweise reagiert wurde.             | ■■■■■ N4   | 3       | nein     | 360-Grad-Feedback          | Pulse Survey, 360 Feedback                        |
| V | Leitlinien zu Abwesenheit und Arbeitsfähigkeit<br>Führt Gespräche über Fehlzeiten, ohne nach medizinischen Details zu fragen, und erarbeitet gemeinsam mit dem Arbeitsmediziner einen Aktionsplan.          | ■■■■■ N4   | 3       | nein     | Situational Judgement Test | Wissenstest (kundenspezifisch), Competency Check  |
| V | Teamentwicklung<br>Erörtert Rollen und Reibungspunkte im Team, trifft Arbeitsvereinbarungen und bewertet diese nach einem vereinbarten Zeitraum.                                                            | ■■■■■ N4   | 3       | nein     | Assessment-Center          | 360 Feedback, Pulse Survey, Colour Profile (Jung) |

| T | Skill                                                                                                                                                                                                                       | Zielniveau | Gewicht | Knockout | Messmethode                | hrmforce-Instrument                                |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------|----------|----------------------------|----------------------------------------------------|
| G | Umgang mit Arbeitsbelastung<br>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   | 3       | nein     | Strukturiertes Interview   | Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey          |
| V | Optimierung der Customer Journey und des Kundenerlebnisses<br>Erarbeitet die Customer Journey für eine Dienstleistung, benennt die drei größten Engpässe und setzt gemeinsam mit den Beteiligten Verbesserungsmaßnahmen um. | ■■■■■ N4   | 3       | nein     | Arbeitsproben-Test         | Arbeitsproben-Test, 360 Feedback                   |
| V | Budgetierung und Kostenkontrolle<br>Erstellt das Budget für ein eigenes Projekt, überwacht die Umsetzung pro Zeitraum und schlägt bei Abweichungen Maßnahmen vor.                                                           | ■■■■■ N4   | 3       | nein     | Arbeitsproben-Test         | Wissenstest (kundenspezifisch), Arbeitsproben-Test |
| V | Anwendung eines Qualitätsmanagementsystems<br>Führt interne Audits zu einem Prozess durch, benennt die Ursachen für Abweichungen und begleitet Verbesserungsmaßnahmen bis zum Abschluss.                                    | ■■■■■ N4   | 3       | nein     | Arbeitsproben-Test         | Wissenstest (kundenspezifisch), Arbeitsproben-Test |
| G | Sicherheitsbewusstsein<br>Erkennt unsichere Situationen im eigenen Arbeitsablauf, greift ein und spricht Kollegen darauf an, ohne die Arbeit zum Stillstand zu bringen.                                                     | ■■■■■ N4   | 3       | nein     | Situational Judgement Test | Big Fifty, Competency Check                        |
| V | Strategisches Denken<br>Stellt Kennzahlen, Kundensignale und Trends gegenüber und nennt zwei oder drei strategische Optionen mit ihren jeweiligen Konsequenzen.                                                             | ■■■■■ N3   | 2       | nein     | Assessment-Center          | Ability Scan, Competency Check                     |
| V | Berichterstellung und Erstellung von Dashboards<br>Entwickelt gemeinsam mit dem Nutzer ein Dashboard, wählt Kennzahlen und Definitionen aus und lässt Nutzer-Feedback in neue Versionen einfließen.                         | ■■■■■ N3   | 2       | nein     | Arbeitsproben-Test         | Arbeitsproben-Test, Portfolio                      |

| T | Skill                                                                                                                                                                                           | Zielniveau                                                                        | Gewicht | Knockout | Messmethode        | hrmforce-Instrument              |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|--------------------|----------------------------------|
| T | <p>Nutzung von Kollaborationsplattformen</p> <p>Richtet Kanäle, Aufgabenlisten und Zugriffsrechte für ein Team ein und bespricht mit den Kollegen Vereinbarungen zur Online-Zusammenarbeit.</p> |  | 1       | nein     | Arbeitsproben-Test | Arbeitsproben-Test, 360 Feedback |

### 3 Stufen nach Dienstalter

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

| Skill                                                      | medior | senior |
|------------------------------------------------------------|--------|--------|
| Führung und Steuerung von Mitarbeitern                     | N4     | N5     |
| Planung und Organisation                                   | N4     | N5     |
| Beschwerdebearbeitung                                      | N4     | N5     |
| Fortschrittsüberwachung                                    | N4     | N5     |
| Konfliktbewältigung                                        | N3     | N4     |
| Feedback geben                                             | N3     | N4     |
| andere zur Einhaltung von Vereinbarungen anhalten          | N3     | N4     |
| Die Umsetzung von Leitlinien in Ziele                      | N3     | N4     |
| Delegieren                                                 | N3     | N4     |
| Durchführung von Leistungsgesprächen                       | N3     | N4     |
| Coaching                                                   | N3     | N4     |
| Kapazitäts- und Ressourcenplanung                          | N3     | N4     |
| Kontinuierliche Verbesserung                               | N3     | N4     |
| Planung betrieblicher Prozesse                             | N3     | N4     |
| Verwaltung von Servicelevels und Leistungsindikatoren      | N4     | N4     |
| Förderung der psychologischen Sicherheit                   | N3     | N4     |
| Leitlinien zu Abwesenheit und Arbeitsfähigkeit             | N3     | N4     |
| Teamentwicklung                                            | N3     | N4     |
| Umgang mit Arbeitsbelastung                                | N3     | N4     |
| Optimierung der Customer Journey und des Kundenerlebnisses | N3     | N4     |
| Budgetierung und Kostenkontrolle                           | N3     | N4     |
| Anwendung eines Qualitätsmanagementsystems                 | N3     | N4     |
| Sicherheitsbewusstsein                                     | N3     | N4     |
| Strategisches Denken                                       | N2     | N3     |
| Berichterstellung und Erstellung von Dashboards            | N2     | N3     |
| Nutzung von Kollaborationsplattformen                      | N3     | N4     |

## 4 Die Kompetenzskala

| Ebene | Bezeichnung     | Autonomie                                                       | Komplexität                                     | Umfang                                            | Kenntnis und Umfang                                  |
|-------|-----------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 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>Führung und Steuerung von Mitarbeitern</b><br>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. |
| <b>Planung und Organisation</b><br>Aktivitäten, Personen und Ressourcen zeitlich einordnen, Prioritäten setzen und Abhängigkeiten festlegen, damit vereinbarte Ergebnisse termingerecht erzielt werden.                           | Erstellt einen Tages- oder Wochenplan für die eigenen Aufgaben und hält sich an die vereinbarte Reihenfolge und die festgelegten Zeiten.               | Plant die Arbeit des Teams für mehrere Wochen, verteilt Aufgaben und passt die Aufteilung bei Störungen an, ohne dass Fristen versäumt werden. | Legt das Planungssystem für die Organisation fest, verknüpft Jahresplan, Kapazitäten und Budget und entscheidet bei widersprüchlichen Anforderungen.                          |

| Skill                                                                                                                                                                                                                                  | N1                                                                                                                                              | N3                                                                                                                                                             | N5                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Beschwerdebearbeitung</b><br>Eine Beschwerde entgegennehmen, deren Ursache ermitteln und eine Lösung finden, die der Kunde akzeptiert und die verhindert, dass sich der Fehler wiederholt.                                          | Erfasst eine Beschwerde vollständig im System, spricht eine Entschuldigung aus und leitet die Akte gemäß den vorgeschriebenen Verfahren weiter. | Beruhigt einen verärgerten Kunden, trennt Emotionen von Fakten und bietet eine Lösung mit einem Termin innerhalb des eigenen Zuständigkeitsbereichs an.        | Bearbeitet eskalierte Fälle mit rechtlichen oder Image-Risiken und nutzt die Analyse von Beschwerden, um Prozesse strukturell zu verändern.               |
| <b>Fortschrittsüberwachung</b><br>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.    |
| <b>Konfliktbewältigung</b><br>Das Benennen von Meinungs- oder Interessenunterschieden, das Klären der Standpunkte der Beteiligten und das Erreichen einer tragfähigen Einigung mit diesen.                                             | Meldet einen Konflikt seinem Vorgesetzten und schildert sachlich, was geschehen ist und was gesagt wurde.                                       | Bringt die Parteien zusammen, trennt Standpunkte von Interessen und hält die daraus resultierende Vereinbarung sowie deren weitere Umsetzung schriftlich fest. | Vermittelt bei Konflikten mit hohem Einsatz zwischen Abteilungen oder Partnern und legt organisatorische Richtlinien zur Konfliktlösung fest.             |
| <b>Feedback geben</b><br>Das Benennen eines konkreten Verhaltens und dessen Auswirkungen auf eine andere Person, verbunden mit einer Bitte oder einem Vorschlag, zu einem Zeitpunkt und in einer Weise, die den Dialog aufrechterhält. | Gibt nach einer gemeinsam erledigten Aufgabe an, was ein Kollege gut gemacht hat, und nennt dazu ein konkretes Beispiel.                        | Bespricht unerwünschtes Verhalten mit der betroffenen Person, schildert Sachverhalt, Auswirkungen und Bitte und vereinbart weitere Schritte.                   | Führt Feedback als Arbeitsmethode teamübergreifend ein, schult Führungskräfte darin und überwacht, ob unerwünschtes Verhalten früher angesprochen wird.   |
| <b>andere zur Einhaltung von Vereinbarungen anhalten</b><br>Auf andere zugehen, wenn Vereinbarungen oder Standards nicht eingehalten werden, die Diskrepanz benennen und gemeinsam mit ihnen eine neue Vereinbarung festhalten.        | Spricht einen direkten Kollegen auf eine nicht eingehaltene Vereinbarung an und fragt, wann diese erfüllt wird.                                 | Spricht auch Kollegen außerhalb des eigenen Teams auf Vereinbarungen an, nennt die Konsequenzen und sorgt für die Umsetzung der neuen Vereinbarung.            | Wendet sich an Führungskräfte und Partner hinsichtlich der Einhaltung von Vereinbarungen und verankert diese Praxis in der Arbeitsweise der Organisation. |

| Skill                                                                                                                                                                                                                                                                          | N1                                                                                                                     | N3                                                                                                                                                          | N5                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Die Umsetzung von Leitlinien in Ziele</b><br>Umsetzung von Strategie und Vision in konkrete, messbare Ziele und Ergebnisvereinbarungen für Teams und Mitarbeiter, mit einer klaren zeitlichen und prioritätsbezogenen Reihenfolge.                                          | Setzt ein vorgegebenes Teamziel in eigene Aufgaben mit einer Frist um und bespricht dies mit dem Vorgesetzten.         | Setzt Abteilungsziele in messbare Ergebnisvereinbarungen für jedes Teammitglied um und hält fest, wie und wann der Fortschritt gemessen wird.               | Erstellt eine unternehmensweite Zielstruktur, in der Strategie, Jahrespläne und Teamvereinbarungen aufeinander abgestimmt sind, und legt die Messstandards fest.                   |
| <b>Delegieren</b><br>Übertragung von Aufgaben und Befugnissen an die richtige Person mit klaren Vereinbarungen hinsichtlich Ergebnis, Handlungsspielraum und Feedback, ohne die Arbeit wieder selbst zu übernehmen.                                                            | Überträgt einem Kollegen eine klar abgegrenzte Aufgabe und erläutert, welches Ergebnis und welche Frist dafür gelten.  | Wählt für jede Aufgabe aus, wer dazu in der Lage und befugt ist, legt den Entscheidungsspielraum fest und überlässt die Ausführung der anderen Person.      | Legt fest, welche Zuständigkeiten auf welcher Organisationsebene angesiedelt sind, und stellt sicher, dass die Zuständigkeiten bereichsübergreifend einheitlich angewendet werden. |
| <b>Durchführung von Leistungsgesprächen</b><br>Vorbereitung und Durchführung von Gesprächen über Leistung und Ergebnisse unter Verwendung sachlicher Beispiele, gegenseitiger Überprüfung und festgehaltener Vereinbarungen über Verbesserungsmaßnahmen oder nächste Schritte. | Erstellt ein Gesprächsskript mit zwei konkreten Arbeitsbeispielen und bittet den Vorgesetzten, dieses vorab zu prüfen. | Führt jährliche Beurteilungen eigenständig durch, untermauert die Beurteilung mit Fakten und hält Verbesserungsvereinbarungen mit Fristen schriftlich fest. | Legt den Beurteilungszyklus und die Bewertungsstandards für die Organisation fest und überprüft stichprobenartig die Qualität der erfassten Beurteilungen.                         |
| <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>Kapazitäts- und Ressourcenplanung</b><br>Abgleich der verfügbaren Arbeitszeiten, Qualifikationen und Ressourcen mit dem erwarteten Arbeitsaufkommen sowie Einsatzplanung des Personals, damit Spitzenauslastungen und Personalengpässe beherrschbar bleiben. | Füllt die Personalbesetzungsliste gemäß dem Dienstplan aus und meldet Lücken in der Planung an den Planer.                               | Berechnet den Stundenbedarf und die erforderlichen Qualifikationen pro Zeitraum, erstellt einen Personalplan und begründet Anträge auf zusätzliche Kapazitäten. | Entwickelt das Kapazitätsmodell für die gesamte Organisation, verknüpft es mit Bedarfsprognosen und trifft Entscheidungen über den strukturellen Einsatz flexibler Kapazitäten. |
| <b>Kontinuierliche Verbesserung</b><br>Das Aufspüren, Erproben, Messen und Aufrechterhalten kleiner Verbesserungen in der täglichen Arbeit gemeinsam mit den Mitarbeitern, die diese Arbeit ausführen.                                                          | Bringt Verbesserungsvorschläge in die Arbeitsbesprechung ein und probiert eine vorgeschlagene kleine Änderung in der eigenen Arbeit aus. | Organisiert kurze Verbesserungszyklen im Team, misst die Wirkung einer Veränderung und verankert das, was sich bewährt hat, in der Arbeitsanweisung.            | Verankert die kontinuierliche Verbesserung als Arbeitsweise im gesamten Unternehmen, schult Verbesserungscoaches und berichtet dem Führungsteam über erzielte Fortschritte.     |
| <b>Planung betrieblicher Prozesse</b><br>Verteilt Arbeit, Mitarbeiter und Ressourcen zeitlich so, dass die erforderliche Leistung oder Dienstleistung mit den verfügbaren Kapazitäten erreicht wird.                                                            | Erfüllt den Tagesdienstplan gemäß den festgelegten Planungsregeln und meldet Personalengpässe an den Planer.                             | Erstellt die Wochenplanung für ein Team, berücksichtigt Spitzenauslastung und Abwesenheiten und passt die Planung bei Störungen entsprechend an.                | Legt das Planungsmodell für mehrere Abteilungen fest und entscheidet über Kapazitätserweiterungen oder die Auslagerung von Aufgaben.                                            |
| <b>Verwaltung von Servicelevels und Leistungsindikatoren</b><br>Legt messbare Service- und Leistungsstandards fest, misst die tatsächlichen Ergebnisse und ergreift Maßnahmen, wenn die vereinbarten Werte nicht erreicht werden.                               | Liest die Leistungsübersicht und berichtet, welche Vereinbarung in der vergangenen Woche nicht erfüllt wurde.                            | Erarbeitet Kennzahlen und Standards für eine Dienstleistung, erstellt periodische Berichte und leitet bei Abweichungen Verbesserungsmaßnahmen ein.              | Legt das System der Servicelevels für das Unternehmen fest und verhandelt diese mit Kunden und Lieferanten.                                                                     |

| Skill                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | N1                                                                                                                                  | N3                                                                                                                                                                    | N5                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Förderung der psychologischen Sicherheit</b><br>So handeln, dass andere Fehler, Zweifel und Kritik äußern können, ohne Nachteile zu erleiden, indem man die eigenen Reaktionen vorhersehbar hält und auf das Angesprochene eingeht.                                                                       | Reagiert gelassen, wenn ein Kollege einen Fehler meldet, und bedankt sich bei dieser Person dafür, dass sie darauf hingewiesen hat. | Bittet das Team ausdrücklich um Zweifel und Gegenmeinungen, benennt eigene Fehler und berichtet darüber, wie auf geäußerte Hinweise reagiert wurde.                   | Misst unternehmensweit, ob sich die Mitarbeiter sicher fühlen, ihre Meinung zu äußern, und lenkt das Führungsverhalten entsprechend diesen Ergebnissen.                                          |
| <b>Leitlinien zu Abwesenheit und Arbeitsfähigkeit</b><br>Führung von Gesprächen im Zusammenhang mit Abwesenheiten, Überwachung der Arbeitsfähigkeit und der Belastbarkeit sowie Abstimmung mit dem Arbeitsmediziner und dem Mitarbeiter hinsichtlich Genesung und Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess. | Meldet Abwesenheiten gemäß dem festgelegten Verfahren und hält zu vereinbarten Zeitpunkten Kontakt mit dem abwesenden Kollegen.     | Führt Gespräche über Fehlzeiten, ohne nach medizinischen Details zu fragen, und erarbeitet gemeinsam mit dem Arbeitsmediziner einen Aktionsplan.                      | Legt die unternehmensweite Richtlinie zu Fehlzeiten und Arbeitsfähigkeit fest, erfasst die Ursachen abteilungsübergreifend und ergreift Maßnahmen zur Beseitigung struktureller Ursachen.        |
| <b>Teamentwicklung</b><br>Eine Gruppe zu einem zusammenarbeitenden Team machen, indem Rollen, gegenseitige Erwartungen und Arbeitsvereinbarungen besprochen und Spannungen in der Zusammenarbeit angesprochen werden.                                                                                        | Beteiligt sich aktiv an Teamvereinbarungen und nennt in der Teambesprechung, was die Zusammenarbeit erleichtern würde.              | Erörtert Rollen und Reibungspunkte im Team, trifft Arbeitsvereinbarungen und bewertet diese nach einem vereinbarten Zeitraum.                                         | Entwickelt den Standard für die Zusammenarbeit zwischen Teams und Abteilungen und unterstützt Führungskräfte dabei, festgefahrene Kooperationssituationen im gesamten Unternehmen zu überwinden. |
| <b>Umgang mit Arbeitsbelastung</b><br>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.                                              |

| Skill                                                                                                                                                                                                                                                   | N1                                                                                                                                                        | N3                                                                                                                                                            | N5                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Optimierung der Customer Journey und des Kundenerlebnisses</b><br>Erfasst die Schritte, die ein Kunde durchläuft, ermittelt, an welchen Stellen Reibungspunkte auftreten, und setzt Verbesserungen bei Prozessen und im Kundenkontakt um.            | Erfasst Kundenbeschwerden und -anmerkungen im vereinbarten Format und leitet diese an den Prozessverantwortlichen weiter.                                 | Erarbeitet die Customer Journey für eine Dienstleistung, benennt die drei größten Engpässe und setzt gemeinsam mit den Beteiligten Verbesserungsmaßnahmen um. | Setzt den Maßstab für das Kundenerlebnis im Unternehmen und leitet abteilungsübergreifende Verbesserungsprogramme.                                          |
| <b>Budgetierung und Kostenkontrolle</b><br>Erstellt ein Budget für eine Aufgabe, ein Team oder ein Projekt, überwacht die Ausgaben im Vergleich zu diesem Budget und greift ein, wenn eine Budgetüberschreitung droht.                                  | Erfasst die Ausgaben in der bereitgestellten Übersicht und meldet Abweichungen, die über dem vereinbarten Limit liegen.                                   | Erstellt das Budget für ein eigenes Projekt, überwacht die Umsetzung pro Zeitraum und schlägt bei Abweichungen Maßnahmen vor.                                 | Legt den Haushaltsrahmen für die Organisation fest, entscheidet über die Umverteilung von Ressourcen und legt dem Vorstand Rechenschaft darüber ab.         |
| <b>Anwendung eines Qualitätsmanagementsystems</b><br>Arbeitet gemäß dokumentierten Verfahren und Standards, dokumentiert Abweichungen und führt Verbesserungs- und Auditmaßnahmen im Rahmen des Qualitätssystems durch.                                 | Befolgt bei der eigenen Arbeit das vorgeschriebene Verfahren und erfasst Abweichungen im Berichtssystem.                                                  | Führt interne Audits zu einem Prozess durch, benennt die Ursachen für Abweichungen und begleitet Verbesserungsmaßnahmen bis zum Abschluss.                    | Errichtet das Qualitätssystem der Organisation, legt die Standards fest und vertritt diese gegenüber der Zertifizierungsstelle.                             |
| <b>Sicherheitsbewusstsein</b><br>Achtet kontinuierlich auf unsichere Situationen und Handlungen am Arbeitsplatz, spricht andere darauf an und wählt auch unter Zeitdruck die sichere Arbeitsweise.                                                      | Befolgt die Sicherheitsvorschriften am Arbeitsplatz und holt im Zweifelsfall Rückmeldung ein, wenn Unklarheiten bezüglich eines Arbeitsvorgangs bestehen. | Erkennt unsichere Situationen im eigenen Arbeitsablauf, greift ein und spricht Kollegen darauf an, ohne die Arbeit zum Stillstand zu bringen.                 | Legt den Sicherheitsstandard für die Organisation fest, macht das Thema Sicherheit auf allen Ebenen zum Gesprächsthema und lenkt Verhalten und Kultur.      |
| <b>Strategisches Denken</b><br>Analyse von Entwicklungen im Umfeld, auf dem Markt und im technologischen Bereich sowie Ableitung strategischer Optionen und Alternativen daraus für die langfristige Ausrichtung einer Organisation oder einer Einheit. | Erhebt auf Anfrage Daten zum Markt und zur Konkurrenz und fasst die wichtigsten Entwicklungen für die Führungskraft zusammen.                             | Stellt Kennzahlen, Kundensignale und Trends gegenüber und nennt zwei oder drei strategische Optionen mit ihren jeweiligen Konsequenzen.                       | Entwickelt Szenarien für das gesamte Unternehmen, wägt Unsicherheiten explizit ab und legt gemeinsam mit der Geschäftsleitung die strategische Agenda fest. |

| Skill                                                                                                                                                                                                                                 | N1                                                                                                                                        | N3                                                                                                                                               | N5                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Berichterstellung und Erstellung von Dashboards</b><br>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. |
| <b>Nutzung von Kollaborationsplattformen</b><br>Arbeitet auf digitalen Plattformen mit, indem er Dateien teilt, Aufgaben und Kanäle einrichtet und Vereinbarungen zur Online-Zusammenarbeit befolgt.                                  | Teilt Dateien und Nachrichten im dafür vorgesehenen Kanal und befolgt die Anweisungen bezüglich Zugriffsberechtigungen und Speicherorten. | Richtet Kanäle, Aufgabenlisten und Zugriffsrechte für ein Team ein und bespricht mit den Kollegen Vereinbarungen zur Online-Zusammenarbeit.      | Legt die Unternehmensrichtlinien für die digitale Zusammenarbeit fest und steuert die Einführung neuer Formen der Zusammenarbeit.                             |

## 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?                                                                                                |
|----------------------------|------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Assessment-Center          | 0.29 | 0.09 | Mehrere Übungen, mehrere Bewerter, bewertungsdimensionenbezogene Benotung.                                  |
| Arbeitsproben-Test         | 0.33 | 0.09 | Der Bewerber führt unter standardisierten Bedingungen eine repräsentative Arbeitsprobe durch.               |
| Situational Judgement Test | 0.12 | 0.11 | Szenario mit Antwortmöglichkeiten, das hinsichtlich Wissen oder Verhaltenstendenzen bewertet wird.          |
| Strukturiertes Interview   | 0.42 | 0.19 | Verhaltensorientiertes Vorstellungsgespräch mit festgelegten Fragen und einer Bewertungsskala pro Frage.    |
| Simulation                 | -    | -    | Simulierte Arbeitssituation, in der Regel digital, mit standardisierter Bewertung.                          |
| 360-Grad-Feedback          | -    | -    | Mehrere Bewerter aus dem Umfeld der betreffenden Person bewerten das Verhalten anhand von Verhaltensankern. |

## 7 Assessment-Instrumente für diesen Beruf

| hrmforce-Instrument            | Kompetenzen | Was damit gemessen wird                                            |
|--------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------|
| Competency Check               | 15          | Kompetenzbeurteilung auf Verhaltensebene                           |
| 360 Feedback                   | 14          | Mehrere Bewertungen auf der Grundlage von Verhaltensankern         |
| Arbeitsproben-Test             | 10          | Repräsentatives Arbeitsbeispiel unter standardisierten Bedingungen |
| Big Fifty                      | 5           | Persönlichkeitsfragebogen, 150 Items, 25 Faktoren                  |
| Wissenstest (kundenspezifisch) | 4           | Fachwissenstest, individuell auf jeden Kunden zugeschnitten        |
| Pulse Survey                   | 4           | Regelmäßige Messungen auf Team- und Organisationsebene             |
| Development Review             | 3           | Strukturiertes Entwicklungsgespräch                                |
| Conflict Styles                | 2           | Bevorzugter Umgangsstil in Konfliktsituationen                     |
| Communication Styles           | 1           | Bevorzugter Kommunikationsstil                                     |
| Colour Profile (Jung)          | 1           | Vier Farbtypen, verknüpft mit den „Big Fifty“-Faktoren             |
| Ability Scan                   | 1           | Eignungstest: Verbale, numerische und abstrakte Denkfähigkeiten    |

| hrmforce-Instrument | Kompetenzen | Was damit gemessen wird                                     |
|---------------------|-------------|-------------------------------------------------------------|
| Portfolio           | 1           | Bewertung bisheriger Arbeiten anhand festgelegter Kriterien |

## 8 So verwenden Sie dieses Profil

1. Stimmen Sie das Profil mit dem Personalverantwortlichen ab, bevor der erste Kandidat bewertet wird.  
Nachträglich vorgenommene 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.