

Abteilungsleiter

FF02 Betriebs- und Teammanagement · ISCO-08 1219 · CBS 0521 Führungskräfte im Bereich Wirtschaft und Verwaltung · Dienstalter senior · Auch bekannt als: Abteilungsleiter, Abteilungsleiter

Leitet eine Abteilung mit mehreren Teams oder Fachbereichen, ist für das Budget, die Personalbesetzung und die Ergebnisse verantwortlich und setzt die Unternehmensrichtlinien in Abteilungspläne um.

Der Abteilungsleiter ist zwischen der Führungsebene und den Teamleitern angesiedelt und verwaltet das Budget für diesen Bereich der Organisation. Im Gegensatz zu einem Teamleiter richtet sich die Steuerung eher an Führungskräfte und Jahrespläne als an einzelne Mitarbeiter. In der Praxis prüfen Auswahlverfahren hauptsächlich fachliche Inhalte, während die Verantwortung für das Budget und die Vertretung der Interessen der Abteilung im Führungsteam häufiger das eigentliche Problem darstellen.

Kennzahlen für dieses Profil

28 Fähigkeiten · 3 Zu bewertende Kompetenzen · 4 Ausschlusskriterien · Schwerpunkt: Führung und Organisation 55%, Zusammenarbeit und zwischenmenschliche Kompetenz 15%, Betriebsabläufe, Handel und Unternehmertum 14%

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
Führung und Steuerung von Mitarbeitern Kompetenz (50-Framework): Management Knockout	■■■■■ 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.
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.

Zu messende Kompetenzen	Zielniveau	hrmforce-Instrument	Messmethode	Verhaltensanker auf Zielniveau
Sicherheitsbewusstsein Kompetenz (50-Framework): Fachgebiet	 N4	Big Fifty, Competency Check	Situational Judgement 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	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	ja	Assessment-Center	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Planung und Organisation 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	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	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
V	Konfliktbewältigung 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

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
V	Feedback geben 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
V	andere zur Einhaltung von Vereinbarungen anhalten 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 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 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 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 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 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 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	Haushalts- und Finanzverantwortung Erstellt das Teambudget, erläutert monatliche Abweichungen anhand von Zahlen und nimmt Anpassungen vor, um das Jahresbudget einzuhalten.	■■■■■ N4	4	nein	Wissenstest	Wissenstest (kundenspezifisch), Arbeitsproben-Test
V	Budgetierung und Kostenkontrolle Erstellt das Budget für ein eigenes Projekt, überwacht die Umsetzung pro Zeitraum und schlägt bei Abweichungen Maßnahmen vor.	■■■■■ N4	4	nein	Arbeitsproben-Test	Wissenstest (kundenspezifisch), Arbeitsproben-Test
V	Planung betrieblicher Prozesse 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	Unternehmensberichterstattung Erstellt einen Bericht, der von der Fragestellung bis zur Schlussfolgerung führt, trennt Fakten von Interpretationen und formuliert Empfehlungen mit namentlich genanntem Verantwortlichen.	■■■■■ N4	3	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test, Competency Check
V	Förderung der psychologischen Sicherheit 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

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
V	Leitlinien zu Abwesenheit und Arbeitsfähigkeit 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 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)
V	Personalplanung und strategische Personalplanung Erstellt eine Personalbedarfsprognose für das eigene Team unter Berücksichtigung von Fluktuation und Pensionierungen und benennt die zu besetzenden Stellen.	■■■■■ N4	3	nein	Arbeitsproben-Test	Wissenstest (kundenspezifisch), Arbeitsproben-Test
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	3	nein	Strukturiertes Interview	Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey
V	Anwendung eines Qualitätsmanagementsystems 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
V	Verwaltung von Servicelevels und Leistungsindikatoren Erarbeitet Kennzahlen und Standards für eine Dienstleistung, erstellt periodische Berichte und leitet bei Abweichungen Verbesserungsmaßnahmen ein.	■■■■■ N4	3	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test, Competency Check

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
G	Sicherheitsbewusstsein 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 Stellt Kennzahlen, Kundensignale und Trends gegenüber und nennt zwei oder drei strategische Optionen mit ihren jeweiligen Konsequenzen.	 N3	3	nein	Assessment-Center	Ability Scan, Competency Check
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.	 N3	2	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test, Portfolio
T	Nutzung von Kollaborationsplattformen Richtet Kanäle, Aufgabenlisten und Zugriffsrechte für ein Team ein und bespricht mit den Kollegen Vereinbarungen zur Online-Zusammenarbeit.	 N4	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	lead
Führung und Steuerung von Mitarbeitern	N4	N5	N5
Planung und Organisation	N4	N5	N5
Fortschrittsüberwachung	N4	N5	N5
Stakeholder-Management	N3	N4	N4
Konfliktbewältigung	N3	N4	N4
Feedback geben	N3	N4	N4
andere zur Einhaltung von Vereinbarungen anhalten	N3	N4	N4
Die Umsetzung von Leitlinien in Ziele	N3	N4	N4
Delegieren	N3	N4	N4
Durchführung von Leistungsgesprächen	N3	N4	N4
Coaching	N3	N4	N4
Kapazitäts- und Ressourcenplanung	N3	N4	N4
Kontinuierliche Verbesserung	N3	N4	N4
Haushalts- und Finanzverantwortung	N3	N4	N4
Budgetierung und Kostenkontrolle	N4	N4	N4
Planung betrieblicher Prozesse	N3	N4	N4
Unternehmensberichterstattung	N3	N4	N4
Förderung der psychologischen Sicherheit	N3	N4	N4
Leitlinien zu Abwesenheit und Arbeitsfähigkeit	N3	N4	N4
Teamentwicklung	N3	N4	N4
Personalplanung und strategische Personalplanung	N3	N4	N4
Umgang mit Arbeitsbelastung	N3	N4	N4
Anwendung eines Qualitätsmanagementsystems	N3	N4	N4
Verwaltung von Servicelevels und Leistungsindikatoren	N3	N4	N4
Sicherheitsbewusstsein	N3	N4	N4
Strategisches Denken	N3	N3	N3

Skill	medior	senior	lead
Berichterstellung und Erstellung von Dashboards	N2	N3	N3
Nutzung von Kollaborationsplattformen	N3	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
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.
Planung und Organisation 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
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.
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.
Konfliktbewältigung 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.
Feedback geben 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.
andere zur Einhaltung von Vereinbarungen anhalten 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
Die Umsetzung von Leitlinien in Ziele 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.
Delegieren 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.
Durchführung von Leistungsgesprächen 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.
Coaching 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
Kapazitäts- und Ressourcenplanung 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.
Kontinuierliche Verbesserung 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.
Haushalts- und Finanzverantwortung Erstellung eines Budgets, Überwachung der Ausgaben im Vergleich zum Plan, Erläuterung von Abweichungen und Rechenschaftslegung über finanzielle Entscheidungen gegenüber einem Auftraggeber, der Geschäftsleitung oder dem Controller.	Erfasst die Ausgaben im Rahmen eines vorgegebenen Budgets und reicht Belege sowie Begründungen gemäß den geltenden Verfahren ein.	Erstellt das Teambudget, erläutert monatliche Abweichungen anhand von Zahlen und nimmt Anpassungen vor, um das Jahresbudget einzuhalten.	Legt den mehrjährigen Haushalt der Organisation fest, wägt Investitionsvorschläge ab und legt Rechenschaft im Jahresabschluss sowie gegenüber den Vorgesetzten ab.
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.
Planung betrieblicher Prozesse 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.

Skill	N1	N3	N5
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.
Förderung der psychologischen Sicherheit 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.
Leitlinien zu Abwesenheit und Arbeitsfähigkeit 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.
Teamentwicklung 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.

Skill	N1	N3	N5
Personalplanung und strategische Personalplanung Ermittlung des aktuellen und zukünftigen Personalbedarfs hinsichtlich Anzahl und Qualifikationen, Abgleich mit der derzeitigen Belegschaft und Ableitung von Maßnahmen für die Personalbeschaffung und -entwicklung.	Liefert Daten zur Personalbesetzung und Fluktuation und überprüft die Mitarbeiterliste auf Fehler und Duplikate.	Erstellt eine Personalbedarfsprognose für das eigene Team unter Berücksichtigung von Fluktuation und Pensionierungen und benennt die zu besetzenden Stellen.	Erstellt eine strategische Personalplanung für das gesamte Unternehmen, verknüpft diese mit der Unternehmensstrategie und dem Arbeitsmarkt und rückt die Risiken auf die Tagesordnung der Geschäftsleitung.
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.
Anwendung eines Qualitätsmanagementsystems 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.
Verwaltung von Servicelevels und Leistungsindikatoren 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.
Sicherheitsbewusstsein 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.

Skill	N1	N3	N5
Strategisches Denken 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.
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.
Nutzung von Kollaborationsplattformen 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.
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.
Wissenstest	0.40	0.13	Test zur Überprüfung des deklarativen Fachwissens, der in der Regel kundenspezifisch zusammengestellt wird.
360-Grad-Feedback	-	-	Mehrere Bewerter aus dem Umfeld der betreffenden Person bewerten das Verhalten anhand von Verhaltensankern.
Situational Judgement Test	0.12	0.11	Szenario mit Antwortmöglichkeiten, das hinsichtlich Wissen oder Verhaltenstendenzen bewertet wird.

7 Assessment-Instrumente für diesen Beruf

hrmforce-Instrument	Kompetenzen	Was damit gemessen wird
Competency Check	17	Kompetenzbeurteilung auf Verhaltensebene
360 Feedback	14	Mehrere Bewertungen auf der Grundlage von Verhaltensankern
Arbeitsproben-Test	11	Repräsentatives Arbeitsbeispiel unter standardisierten Bedingungen
Wissenstest (kundenspezifisch)	6	Fachwissenstest, individuell auf jeden Kunden zugeschnitten
Big Fifty	5	Persönlichkeitsfragebogen, 150 Items, 25 Faktoren
Pulse Survey	4	Regelmäßige Messungen auf Team- und Organisationsebene
Development Review	3	Strukturiertes Entwicklungsgespräch
Conflict Styles	1	Bevorzugter Umgangsstil in Konfliktsituationen
Communication Styles	1	Bevorzugter Kommunikationsstil
Colour Profile (Jung)	1	Vier Farbtypen, verknüpft mit den „Big Fifty“-Faktoren

hrmforce-Instrument	Kompetenzen	Was damit gemessen wird
Ability Scan	1	Eignungstest: Verbale, numerische und abstrakte Denkfähigkeiten
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.