

HR-Analyst

FF06 Personalwesen, Personalbeschaffung sowie Aus- und Weiterbildung · ISCO-08 2423 · CBS 0415 Fachkräfte für Personalwesen und Karriereentwicklung · Dienstalter medior · Auch bekannt als: Spezialist für People Analytics, HR-Datenanalyst

Analysiert Personaldaten zu Fluktuation, Fehlzeiten, Neueinstellungen und Vergütung, erstellt HR-Dashboards und liefert fundierte Erkenntnisse für Entscheidungen im Personalwesen und auf Vorstandsebene.

Der HR-Analyst ist die quantitative Funktion innerhalb der Personalabteilung und befasst sich mit Quellsystemen, Definitionen und der Berichterstattung. Im Gegensatz zum HR-Berater befasst sich diese Funktion nicht mit Einzelfällen, sondern mit Mustern in der gesamten Belegschaft. Bei der Auswahl wird ausschließlich auf analytische Fähigkeiten als einziges Kriterium abgestellt, während die Rolle in der Praxis an der Qualität der Quelldaten im HR-System scheitert und daran, ein Ergebnis zu erklären, das im Widerspruch zum Bild des Managements steht.

Kennzahlen für dieses Profil

24 Fähigkeiten · 5 Zu bewertende Kompetenzen · 3 Ausschlusskriterien · Schwerpunkt: Digitales, Daten und KI 27%, Fachliche Wissensbereiche 26%, Führung und Organisation 22%

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

Zu messende Kompetenzen	Zielniveau	hrmforce-Instrument	Messmethode	Verhaltensanker auf Zielniveau
zwischenmenschliche Sensibilität Kompetenz (50-Framework): Sensitivität	 N4	Big Fifty, 360 Feedback, Colour Profile (Jung)	Persönlichkeitsfragebogen	Er/sie nimmt Spannungen oder Zurückhaltung während eines Gesprächs wahr und passt Tonfall, Sprechtempo und Wortwahl entsprechend an.
Organisationsbewusstsein Kompetenz (50-Framework): Organisatorische Sensibilität	 N4	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Situational Judgement Test	Ermittelt, welche Interessen ein Vorschlag anspricht, bezieht die richtigen Personen im Vorfeld mit ein und wählt einen geeigneten Zeitpunkt, um ihn zur Sprache zu bringen.
Integrität und Zuverlässigkeit Kompetenz (50-Framework): Integrität	 N4	Big Fifty (Integritätsskala), 360 Feedback, Strukturiertes Interview	Persönlichkeitsfragebogen	Meldet von sich aus einen möglichen Interessenkonflikt und bittet um eine Überprüfung, bevor eine Entscheidung getroffen wird.
Selbstständigkeit Kompetenz (50-Framework): Selbstständigkeit	 N3	Big Fifty, 15PF	Persönlichkeitsfragebogen	Trifft eine Entscheidung, die von der Gruppenlinie abweicht, erläutert die Gründe dafür und akzeptiert die Konsequenzen.

2 Vollständiges Kompetenzprofil

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

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
V	Datenanalyse Wählt Analysemethoden für eine offene Fragestellung aus, wandelt Rohdaten in eine Arbeitsdatei um und untermauert jede Schlussfolgerung mit Zahlenangaben.	 N4	5	ja	Arbeitsproben-Test	Ability Scan, Arbeitsproben-Test
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	5	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test, Portfolio
K	Personalpolitik und -instrumente Wendet Personalinstrumente eigenständig auf die Problemstellungen einer Abteilung an und berät die Führungskraft hinsichtlich deren angemessener Nutzung.	 N4	5	ja	Wissenstest	Wissenstest (kundenspezifisch), Competency Check
G	Zuhören und Nachfragen Fasst sowohl den Inhalt als auch die Stimmung des Gesprächspartners zusammen und hakt nach, bis das eigentliche Interesse hinter der Anfrage erkennbar wird.	 N4	4	nein	360-Grad-Feedback	Big Fifty, 360 Feedback

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
G	zwischenmenschliche Sensibilität Er/sie nimmt Spannungen oder Zurückhaltung während eines Gesprächs wahr und passt Tonfall, Sprechtempo und Wortwahl entsprechend an.	■■■■■ N4	4	nein	Persönlichkeitsfragebogen	Big Fifty, 360 Feedback, Colour Profile (Jung)
G	Organisationsbewusstsein Ermittelt, welche Interessen ein Vorschlag anspricht, bezieht die richtigen Personen im Vorfeld mit ein und wählt einen geeigneten Zeitpunkt, um ihn zur Sprache zu bringen.	■■■■■ N4	4	nein	Situational Judgement Test	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
G	Integrität und Zuverlässigkeit Meldet von sich aus einen möglichen Interessenkonflikt und bittet um eine Überprüfung, bevor eine Entscheidung getroffen wird.	■■■■■ N4	4	nein	Persönlichkeitsfragebogen	Big Fifty (Integritätsskala), 360 Feedback, Strukturiertes Interview
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	4	nein	Arbeitsproben-Test	Wissenstest (kundenspezifisch), Arbeitsproben-Test
V	Datenvisualisierung Wählt pro Mitteilung den Diagrammtyp aus, entfernt überflüssige Elemente und erläutert, warum eine alternative Darstellung irreführend wäre.	■■■■■ N4	4	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test, Portfolio

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
K	DSGVO und Datenschutz in der Praxis Beurteilt im Rahmen eigener Prozesse, ob eine Rechtsgrundlage vorliegt, wendet den Grundsatz der Datenminimierung an und bearbeitet Anfragen von betroffenen Personen korrekt.	■■■■ N4	4	nein	Wissenstest	Wissenstest (kundenspezifisch)
K	Anwendung der Grundlagen des Arbeitsrechts Wendet die Vorschriften zu Arbeitsverträgen, Urlaub und Kündigung bei eigenen Entscheidungen korrekt an und zieht im Zweifelsfall einen Rechtsanwalt hinzu.	■■■■ N3	4	ja	Wissenstest	Wissenstest (kundenspezifisch)
K	Grundlegende statistische Auswertung Interpretiert Korrelationen, Konfidenzintervalle und Signifikanz in einem Bericht und weist darauf hin, wo kein kausaler Zusammenhang festgestellt werden kann.	■■■■ N3	4	nein	Wissenstest	Ability Scan, Wissenstest (kundenspezifisch)
V	Employer Branding und Personalbeschaffung Legt eigenständig die Kanal- und Zielgruppenansprache für eine schwer zu besetzende Stelle fest und spricht Kandidaten aktiv an.	■■■■ N3	4	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test, Competency Check
K	Methodik zur Beurteilung und Auswahl Kombiniert eigenständig Testergebnisse und Interviewdaten zu einer fundierten Empfehlung und bespricht diese mit dem Bewerber und dem Kunden.	■■■■ N3	4	nein	Zertifikat oder Diplom	Competency Check, Wissenstest (kundenspezifisch)

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
V	Organisation von Weiterbildung und Entwicklung Erstellt eigenständig einen Schulungsplan für eine Abteilung, wählt Lernformate aus und misst, ob die angestrebten Verhaltensänderungen eintreten.	N3	4	nein	Portfolio oder Nachweise	Development Review, Competency Check
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.	N3	3	nein	Assessment-Center	Competency Check, Strukturiertes Interview
G	Selbstständigkeit Trifft eine Entscheidung, die von der Gruppenlinie abweicht, erläutert die Gründe dafür und akzeptiert die Konsequenzen.	N3	3	nein	Persönlichkeitsfragebogen	Big Fifty, 15PF
V	Coaching Führt Coaching-Gespräche mit offenen Fragen, benennt Verhaltensmuster und lässt die andere Person ein Lernziel formulieren.	N3	3	nein	Simulation	Competency Check, 360 Feedback, Development Review
V	Veränderungsmanagement Entwickelt gemeinsam mit den Beteiligten einen Veränderungsansatz für das Team, wählt Maßnahmen für die jeweilige Gruppe aus und begleitet die Umsetzung.	N3	3	nein	Assessment-Center	Competency Check, 360 Feedback
V	Anwendung von Vergütungs- und Stellenbewertungssystemen Stuft eine Stelle nach dem gewählten System ein, begründet die Einstufung schriftlich und erläutert das Ergebnis der betroffenen Person.	N3	3	nein	Wissenstest	Wissenstest (kundenspezifisch), Arbeitsproben-Test

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
K	Arbeitsbeziehungen und Betriebsräte Berät sich eigenständig mit dem Betriebsrat über eine beabsichtigte Änderung und bemüht sich im Rahmen der vorgegebenen Rahmenbedingungen um Unterstützung.	 N3	3	nein	Wissenstest	Wissenstest (kundenspezifisch), Competency Check
K	Arbeitsbedingungen und Abwesenheitsregelung Führt eigenständig Gespräche bei Abwesenheiten, erstellt gemeinsam mit dem Betriebsrat und dem Vorgesetzten einen Aktionsplan und sorgt für die Vollständigkeit der Akte.	 N3	3	nein	Wissenstest	Wissenstest (kundenspezifisch), Development Review
V	Personalbeschaffung und -auswahl Führt Rekrutierungsaufgaben wie das Veröffentlichen einer Stellenanzeige und die Terminierung von Vorstellungsgesprächen gemäß den festgelegten Verfahren durch.	 N2	2	nein	Strukturiertes Interview	Strukturiertes Interview, Wissenstest (kundenspezifisch), Arbeitsproben-Test
V	Anweisungen und Aufgabenübertragung an KI Weist ein KI-Tool eine einzelne Aufgabe mit einer klaren Fragestellung und einem vorgegebenen Format zu und nutzt das Ergebnis, nachdem es überprüft wurde.	 N2	2	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test, Portfolio

3 Stufen nach Dienstalter

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

Skill	medior	senior
Datenanalyse	N4	N4
Berichterstellung und Erstellung von Dashboards	N4	N5
Personalpolitik und -instrumente	N4	N5
Zuhören und Nachfragen	N4	N5
zwischenmenschliche Sensibilität	N4	N5
Organisationsbewusstsein	N4	N5
Integrität und Zuverlässigkeit	N4	N5
Personalplanung und strategische Personalplanung	N4	N4
Datenvisualisierung	N4	N5
DSGVO und Datenschutz in der Praxis	N4	N4
Anwendung der Grundlagen des Arbeitsrechts	N3	N4
Grundlegende statistische Auswertung	N3	N4
Employer Branding und Personalbeschaffung	N3	N4
Methodik zur Beurteilung und Auswahl	N3	N3
Organisation von Weiterbildung und Entwicklung	N3	N4
Beratungskompetenz	N3	N3
Selbstständigkeit	N3	N4
Coaching	N3	N4
Veränderungsmanagement	N3	N4
Anwendung von Vergütungs- und Stellenbewertungssystemen	N3	N4
Arbeitsbeziehungen und Betriebsräte	N3	N4
Arbeitsbedingungen und Abwesenheitsregelung	N3	N4
Personalbeschaffung und -auswahl	N2	N2
Anweisungen und Aufgabenübertragung an KI	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
Datenanalyse Erstellt und analysiert Datensätze, um Muster, Zusammenhänge und Ausreißer zu erkennen, und setzt die Ergebnisse in Beziehung zur ursprünglichen Fragestellung.	Führt einen vordefinierten Analyseschritt an einem bereitgestellten Datensatz durch und protokolliert das Ergebnis im vereinbarten Format.	Wählt Analysemethoden für eine offene Fragestellung aus, wandelt Rohdaten in eine Arbeitsdatei um und untermauert jede Schlussfolgerung mit Zahlenangaben.	Legt die Analysestandards der Organisation fest, überprüft die Analysen anderer und etabliert neue Analysemethoden in der Branche.
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
Personalpolitik und -instrumente Entwickelt und verwaltet Personalinstrumente wie Stellenarchitektur, Leistungsbeurteilung, Vergütung und Mobilität und verknüpft diese mit dem Personalbedarf des Unternehmens.	Erläutert einem Mitarbeiter, welche Personalrichtlinie gilt, und leitet abweichende Sachverhalte an den Berater weiter.	Wendet Personalinstrumente eigenständig auf die Problemstellungen einer Abteilung an und berät die Führungskraft hinsichtlich deren angemessener Nutzung.	Legt die Personalpolitik der Organisation fest, verknüpft diese mit der Strategie und schafft Rahmenbedingungen für alle Personalinstrumente.
Zuhören und Nachfragen Die Botschaft des Gesprächspartners vollständig aufnehmen, überprüfen, ob sie richtig verstanden wurde, und mithilfe gezielter Fragen zugrunde liegende Interessen und Annahmen aufdecken.	Lässt den Gesprächspartner ausreden, macht sich Notizen und fragt anschließend nach, falls etwas unklar geblieben ist.	Fasst sowohl den Inhalt als auch die Stimmung des Gesprächspartners zusammen und hakt nach, bis das eigentliche Interesse hinter der Anfrage erkennbar wird.	Erfasst sensible Signale in Gesprächen mit Führungskräften und Vorgesetzten und nutzt diese, um die Unternehmenspolitik rechtzeitig anzupassen.
zwischenmenschliche Sensibilität Verbale und nonverbale Signale anderer wahrnehmen, Auffälligkeiten benennen und das eigene Verhalten während des Kontakts entsprechend anpassen.	Erkennt, wenn ein Gesprächspartner die Aufmerksamkeit verliert oder zögert, und fragt nach, ob die Erklärung verständlich ist.	Er/sie nimmt Spannungen oder Zurückhaltung während eines Gesprächs wahr und passt Tonfall, Sprechtempo und Wortwahl entsprechend an.	Schult andere darin, soziale Signale zu erkennen, und nutzt diese Erkenntnisse bei der Gestaltung sensibler Veränderungsprozesse im gesamten Unternehmen.
Organisationsbewusstsein Erkennen, wie formelle und informelle Beziehungen, Interessen und Entscheidungsprozesse in der Organisation funktionieren, und diese bei den eigenen Handlungen berücksichtigen.	Fragt ab, wer in ein Thema einbezogen werden muss, bevor ein Vorschlag an andere weitergeleitet wird.	Ermittelt, welche Interessen ein Vorschlag anspricht, bezieht die richtigen Personen im Vorfeld mit ein und wählt einen geeigneten Zeitpunkt, um ihn zur Sprache zu bringen.	Erkennt Zusammenhänge zwischen Organisationseinheiten und externen Parteien und lenkt die Entscheidungsfindung, indem er frühzeitig Unterstützung organisiert.
Integrität und Zuverlässigkeit Handeln im Einklang mit geltenden Standards und Vereinbarungen, auch ohne Aufsicht, sowie Transparenz hinsichtlich eigener Interessen, Fehler und zweifelhafter Fälle.	Hält sich an getroffene Vereinbarungen und Verhaltensregeln und meldet eigene Fehler dem Vorgesetzten.	Meldet von sich aus einen möglichen Interessenkonflikt und bittet um eine Überprüfung, bevor eine Entscheidung getroffen wird.	Legt die Integritätsstandards der Organisation fest, setzt diese auch gegenüber einflussreichen Parteien durch und erläutert die daraus resultierenden Entscheidungen öffentlich.

Skill	N1	N3	N5
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.
Datenvisualisierung Setzt Daten in Diagramme und visuelle Darstellungen um, die die Botschaft korrekt wiedergeben, wählt geeignete Diagrammtypen aus und vermeidet irreführende Darstellungen.	Erstellt anhand eines Beispiels ein Diagramm, vervollständigt Achsen und Beschriftungen und überprüft, ob die Zahlen korrekt sind.	Wählt pro Mitteilung den Diagrammtyp aus, entfernt überflüssige Elemente und erläutert, warum eine alternative Darstellung irreführend wäre.	Legt die Visualisierungsrichtlinien der Organisation fest und beurteilt, ob Berichte anderer die Daten wahrheitsgetreu wiedergeben.
DSGVO und Datenschutz in der Praxis Kennt die datenschutzrechtlichen Anforderungen für die eigene Arbeit, weiß, welche Rechtsgrundlage und welche Aufbewahrungsfrist gelten, und erkennt, wann eine Benachrichtigung erforderlich ist.	Verarbeitet personenbezogene Daten ausschließlich gemäß der geltenden Arbeitsanweisung und leitet zweifelhafte Fälle an den Datenschutzbeauftragten weiter.	Beurteilt im Rahmen eigener Prozesse, ob eine Rechtsgrundlage vorliegt, wendet den Grundsatz der Datenminimierung an und bearbeitet Anfragen von betroffenen Personen korrekt.	Legt die Datenschutzrichtlinie fest, entscheidet über Verarbeitungsvorgänge mit hohem Risiko und vertritt die Organisation gegenüber der Aufsichtsbehörde.
Anwendung der Grundlagen des Arbeitsrechts Kenntnis und Anwendung der Vorschriften zu Arbeitsverträgen, Arbeitszeiten, Kündigung und Mitbestimmung der Arbeitnehmer bei Personalentscheidungen sowie das Wissen, wann rechtlicher Rat erforderlich ist.	Schlägt im Tarifvertrag oder im Mitarbeiterhandbuch nach, welche Regelung für eine bestimmte Frage gilt.	Wendet die Vorschriften zu Arbeitsverträgen, Urlaub und Kündigung bei eigenen Entscheidungen korrekt an und zieht im Zweifelsfall einen Rechtsanwalt hinzu.	Legt die arbeitsrechtlichen Richtlinien der Organisation fest, verhandelt Beschäftigungsbedingungen mit den Gewerkschaften und bewertet Präzedenzfälle sowie rechtliche Risiken.
Grundlegende statistische Auswertung Kennt und interpretiert grundlegende statistische Konzepte wie Streuung, Korrelation, Konfidenzintervall und Signifikanz und kann darlegen, was ein Ergebnis aussagt und was nicht.	Liest Mittelwerte, Streuung und Anzahlen korrekt aus einer Tabelle ab und überprüft, was ein Prozentsatz genau aussagt.	Interpretiert Korrelationen, Konfidenzintervalle und Signifikanz in einem Bericht und weist darauf hin, wo kein kausaler Zusammenhang festgestellt werden kann.	Überprüft die statistischen Grundlagen unternehmensweiter Entscheidungen und schult andere in der korrekten Interpretation der Ergebnisse.

Skill	N1	N3	N5
Employer Branding und Personalbeschaffung Findet und anspricht Kandidaten über Stellenanzeigen, Kanäle und Netzwerke und begleitet sie durch den gesamten Prozess bis hin zu einem Stellenangebot.	Veröffentlicht eine Stellenausschreibung im Standardtextformat und erfasst die Bewerbungen der Kandidaten im System.	Legt eigenständig die Kanal- und Zielgruppenansprache für eine schwer zu besetzende Stelle fest und spricht Kandidaten aktiv an.	Legt die Arbeitsmarktstrategie des Unternehmens fest, steuert die Ergebnisse der Personalbeschaffung und positioniert die Arbeitgebermarke in der Branche.
Methodik zur Beurteilung und Auswahl Wählt Auswahlinstrumente wie Tests, Vorstellungsgespräche und Arbeitsproben aus und setzt diese ein, bewertet die Ergebnisse und begründet eine Empfehlung zur Eignung.	Führt einen Test unter Aufsicht gemäß der Anleitung durch und protokolliert die Ergebnisse ohne eigene Interpretation.	Kombiniert eigenständig Testergebnisse und Interviewdaten zu einer fundierten Empfehlung und bespricht diese mit dem Bewerber und dem Kunden.	Legt die Auswahlmethodik des Unternehmens fest, prüft Testinstrumente auf Zuverlässigkeit und Gültigkeit und legt Richtlinien für deren Einsatz fest.
Organisation von Weiterbildung und Entwicklung Ermittelt den Weiterbildungsbedarf im Unternehmen, wählt Weiterbildungsformate und -anbieter aus und organisiert Schulungen einschließlich der Bewertung ihrer Wirksamkeit.	Organisiert unter Anleitung die praktischen Aspekte einer Schulung und erfasst die Teilnahme sowie die Kosten.	Erstellt eigenständig einen Schulungsplan für eine Abteilung, wählt Lernformate aus und misst, ob die angestrebten Verhaltensänderungen eintreten.	Legt die Lernstrategie der Organisation fest, richtet die Lerninfrastruktur ein und berichtet dem Vorstand über die erzielten Ergebnisse.
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.
Selbstständigkeit Eine eigene Position auf der Grundlage des eigenen Urteilsvermögens einnehmen und beibehalten, auch wenn das Umfeld oder eine Autoritätsperson etwas anderes erwartet.	Bildet sich eine eigene Meinung zu einem vertrauten Thema und vergleicht diese mit dem Rat eines Kollegen.	Trifft eine Entscheidung, die von der Gruppenlinie abweicht, erläutert die Gründe dafür und akzeptiert die Konsequenzen.	Schützt das eigene fachliche Urteilsvermögen vor Druck durch Interessengruppen in Führungskräfte-sitzungen und sorgt dafür, dass abweichende Standpunkte nachvollziehbar und begründbar sind.

Skill	N1	N3	N5
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.
Veränderungsmanagement Planung und Steuerung von Veränderungsprozessen durch Einbindung der Beteiligten, Aufteilung in Phasen, Beeinflussung des Verhaltens und Nachverfolgung der Ergebnisse, die durch die Veränderung erzielt werden sollen.	Passt die eigene Arbeitsweise an eine angekündigte Veränderung an und bittet um Erläuterung, wenn die einzelnen Schritte unklar sind.	Entwickelt gemeinsam mit den Beteiligten einen Veränderungsansatz für das Team, wählt Maßnahmen für die jeweilige Gruppe aus und begleitet die Umsetzung.	Leitet unternehmensweite Veränderungsprogramme, stimmt sich mit dem Betriebsrat und den Vorgesetzten ab und legt den Veränderungsansatz des Unternehmens fest.
Anwendung von Vergütungs- und Stellenbewertungssystemen Einstufung von Stellen anhand eines Bewertungssystems, Begründung von Gehaltsvorschlägen im Rahmen des geltenden Systems sowie Erläuterung der Vergütungsentscheidungen gegenüber den Mitarbeitern und der Geschäftsleitung.	Ermittelt die richtige Gehaltsstufe für eine Stelle und überprüft die Daten im Personalverwaltungssystem.	Stuft eine Stelle nach dem gewählten System ein, begründet die Einstufung schriftlich und erläutert das Ergebnis der betroffenen Person.	Legt die Vergütungspolitik und die Stellenarchitektur der Organisation fest, prüft die Wettbewerbsfähigkeit auf dem Markt und legt die getroffenen Entscheidungen gegenüber dem Betriebsrat und den Vorgesetzten dar.
Arbeitsbeziehungen und Betriebsräte Kennt die Rechte und Aufgaben von Arbeitgeber, Gewerkschaft und Betriebsrat und führt Anhörungen zu Programmen, Umstrukturierungen und Tarifverträgen durch.	Erstellt die Sitzungsunterlagen für den Betriebsrat und verfolgt die getroffenen Vereinbarungen sowie deren Fristen.	Berät sich eigenständig mit dem Betriebsrat über eine beabsichtigte Änderung und bemüht sich im Rahmen der vorgegebenen Rahmenbedingungen um Unterstützung.	Legt die Konsultationsstrategie der Organisation fest, verhandelt Tarifverträge und vermittelt bei gescheiterten Beziehungen.

Skill	N1	N3	N5
Arbeitsbedingungen und Abwesenheitsregelung Kennt die Regeln für sicheres und gesundes Arbeiten sowie die Schritte im Falle von Abwesenheit und bei der Wiedereingliederung und wendet diese in Gesprächen und Unterlagen an.	Erfasst Abwesenheitsmeldungen gemäß den festgelegten Verfahren und weist darauf hin, wenn ein gesetzlich vorgeschriebener Schritt in der Akte fällig ist.	Führt eigenständig Gespräche bei Abwesenheiten, erstellt gemeinsam mit dem Betriebsarzt und dem Vorgesetzten einen Aktionsplan und sorgt für die Vollständigkeit der Akte.	Entwickelt die Richtlinien zur nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit und zum Fehlzeitenmanagement, analysiert die Zahlen und geht die Ursachen direkt am Arbeitsplatz an.
Personalbeschaffung und -auswahl Stellenangebote präzise definieren, Bewerber anwerben und eine fundierte Auswahl anhand festgelegter Kriterien, strukturierter Vorstellungsgespräche und Assessment-Instrumente treffen.	Führt Rekrutierungsaufgaben wie das Veröffentlichen einer Stellenanzeige und die Terminierung von Vorstellungsgesprächen gemäß den festgelegten Verfahren durch.	Legt Auswahlkriterien fest, führt strukturierte Vorstellungsgespräche mit einheitlichen Fragen für jeden Bewerber durch und dokumentiert die Beurteilung nachvollziehbar.	Legt die Auswahlrichtlinien der Organisation fest, wählt Instrumente zur Gewährleistung von Validität und Chancengleichheit aus und überwacht die Qualität der Einstellungen.
Anweisungen und Aufgabenübertragung an KI Teilt die Arbeit zwischen Mensch und KI-System auf, formuliert Aufgabe, Kontext und das erforderliche Ausgabeformat und passt diese entsprechend der Ausgabe an.	Weist ein KI-Tool eine einzelne Aufgabe mit einer klaren Fragestellung und einem vorgegebenen Format zu und nutzt das Ergebnis, nachdem es überprüft wurde.	Teilt eine Arbeitsaufgabe in einzelne Schritte auf, entscheidet, welche Schritte von der KI ausgeführt werden und welche nicht, und optimiert die Anweisungen auf der Grundlage der Ergebnisse.	Entwickelt unternehmensweite Vorgehensweisen für die Aufgabenteilung mit KI und schult andere in der effektiven und verantwortungsvollen Erteilung von Anweisungen.

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.
Wissenstest	0.40	0.13	Test zur Überprüfung des deklarativen Fachwissens, der in der Regel kundenspezifisch zusammengestellt wird.
360-Grad-Feedback	-	-	Mehrere Bewerber aus dem Umfeld der betreffenden Person bewerten das Verhalten anhand von Verhaltensankern.
Persönlichkeitsfragebogen	0.40	0.15	Selbstausskunft zu Verhaltenspräferenzen. Unter hrnforce finden Sie den „Big Fifty“ und den „15PF“.
Situational Judgement Test	0.12	0.11	Szenario mit Antwortmöglichkeiten, das hinsichtlich Wissen oder Verhaltenstendenzen bewertet wird.
Zertifikat oder Diplom	-	-	Formeller Nachweis über den Abschluss einer Ausbildung oder Prüfung.
Portfolio oder Nachweise	-	-	Eine Sammlung früherer Arbeiten oder Ergebnisse, die anhand festgelegter Kriterien bewertet wurden.
Assessment-Center	0.29	0.09	Mehrere Übungen, mehrere Bewerber, bewertungsdimensionenbezogene Benotung.
Simulation	-	-	Simulierte Arbeitssituation, in der Regel digital, mit standardisierter Bewertung.
Strukturiertes Interview	0.42	0.19	Verhaltensorientiertes Vorstellungsgespräch mit festgelegten Fragen und einer Bewertungsskala pro Frage.

7 Assessment-Instrumente für diesen Beruf

hrnforce-Instrument	Kompetenzen	Was damit gemessen wird
Wissenstest (kundenspezifisch)	10	Fachwissenstest, individuell auf jeden Kunden zugeschnitten
Competency Check	9	Kompetenzbeurteilung auf Verhaltensebene
Arbeitsproben-Test	8	Repräsentatives Arbeitsbeispiel unter standardisierten Bedingungen
360 Feedback	6	Mehrere Bewertungen auf der Grundlage von Verhaltensankern
Big Fifty	4	Persönlichkeitsfragebogen, 150 Items, 25 Faktoren
Portfolio	3	Bewertung bisheriger Arbeiten anhand festgelegter Kriterien
Strukturiertes Interview	3	Verhaltensorientiertes Vorstellungsgespräch mit fester Struktur

hrmforce-Instrument	Kompetenzen	Was damit gemessen wird
Development Review	3	Strukturiertes Entwicklungsgespräch
Ability Scan	2	Eignungstest: Verbale, numerische und abstrakte Denkfähigkeiten
Colour Profile (Jung)	1	Vier Farbtypen, verknüpft mit den „Big Fifty“-Faktoren
Big Fifty (Integritätsskala)	1	
15PF	1	„Personality Profile“, eine kürzere Alternative zum „Big Fifty“

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.