

HR-Business-Partner

FF06 Personalwesen, Personalbeschaffung sowie Aus- und Weiterbildung · ISCO-08 2423 · CBS 0415 Fachkräfte für Personalwesen und Karriereentwicklung · Dienstalter senior · Auch bekannt als: HRBP, Strategischer HR-Partner

Stellt eine Verbindung zwischen der Personalagenda und den Geschäftszielen einer Organisationseinheit her und berät die Geschäftsleitung in Fragen des Personalbestands, der Talentförderung und der Organisationsentwicklung.

Der HR-Business-Partner agiert auf taktischer und strategischer Ebene an der Seite eines Direktors oder Bereichsleiters und trägt zur Gestaltung des Bereichs bei. Im Gegensatz zum HR-Berater liegt der Fokus hier auf Personalplanung, Nachfolgeplanung und Veränderungsprozessen und nicht auf aktuellen Einzelfällen. Die Auswahl geht schief, wenn Beratungsstil und eine gute Beziehung im Vordergrund stehen, während die Rolle es erfordert, einen Umstrukturierungsvorschlag aus fundierten Gründen abzulehnen und dies anhand von Personalbestands- und Fluktuationsdaten zu begründen.

Kennzahlen für dieses Profil

24 Fähigkeiten · 5 Zu bewertende Kompetenzen · 4 Ausschlusskriterien · Schwerpunkt: Führung und Organisation 30%, Fachliche Wissensbereiche 25%, Zusammenarbeit und zwischenmenschliche Kompetenz 18%

1 Zu messende Kompetenzen

Dies sind die Verhaltens- und Fähigkeitskonstrukte in diesem Profil. Zu jedem wird angezeigt, welcher hrmforce-Fragebogen es misst.

Zu messende Kompetenzen	Zielniveau	hrmforce-Instrument	Messmethode	Verhaltensanker auf Zielniveau
Organisationsbewusstsein Kompetenz (50-Framework): Organisatorische Sensibilität	 N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Situational Judgement Test	Erkennt Zusammenhänge zwischen Organisationseinheiten und externen Parteien und lenkt die Entscheidungsfindung, indem er frühzeitig Unterstützung organisiert.

Zu messende Kompetenzen	Zielniveau	hrmforce-Instrument	Messmethode	Verhaltensanker auf Zielniveau
Zuhören und Nachfragen Kompetenz (50-Framework): Anhören	 N5	Big Fifty, 360 Feedback	360-Grad-Feedback	Erfasst sensible Signale in Gesprächen mit Führungskräften und Vorgesetzten und nutzt diese, um die Unternehmenspolitik rechtzeitig anzupassen.
zwischenmenschliche Sensibilität Kompetenz (50-Framework): Sensitivität	 N5	Big Fifty, 360 Feedback, Colour Profile (Jung)	Persönlichkeitsfragebogen	Schult andere darin, soziale Signale zu erkennen, und nutzt diese Erkenntnisse bei der Gestaltung sensibler Veränderungsprozesse im gesamten Unternehmen.
Integrität und Zuverlässigkeit Kompetenz (50-Framework): Integrität	 N5	Big Fifty (Integritätsskala), 360 Feedback, Strukturiertes Interview	Persönlichkeitsfragebogen	Legt die Integritätsstandards der Organisation fest, setzt diese auch gegenüber einflussreichen Parteien durch und erläutert die daraus resultierenden Entscheidungen öffentlich.
Selbstständigkeit Kompetenz (50-Framework): Selbstständigkeit	 N4	Big Fifty, 15PF	Persönlichkeitsfragebogen	Trifft eine Entscheidung, die von der Gruppenlinie abweicht, erläutert die Gründe dafür und akzeptiert die Konsequenzen.

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	Beratungskompetenz Berät den Vorstand in Fragen mit Interessenkonflikten, hinterfragt etablierte Annahmen und gewährleistet die Qualität der Beratung im gesamten Unternehmen.	■■■■■ N5	5	ja	Assessment-Center	Competency Check, Strukturiertes Interview
G	Organisationsbewusstsein Erkennt Zusammenhänge zwischen Organisationseinheiten und externen Parteien und lenkt die Entscheidungsfindung, indem er frühzeitig Unterstützung organisiert.	■■■■■ N5	5	nein	Situational Judgement Test	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Personalbeschaffung und -auswahl Legt die Auswahlrichtlinien der Organisation fest, wählt Instrumente zur Gewährleistung von Validität und Chancengleichheit aus und überwacht die Qualität der Einstellungen.	■■■■■ N5	5	ja	Strukturiertes Interview	Strukturiertes Interview, Wissenstest (kundenspezifisch), Arbeitsproben-Test
K	Personalpolitik und -instrumente Legt die Personalpolitik der Organisation fest, verknüpft diese mit der Strategie und schafft Rahmenbedingungen für alle Personalinstrumente.	■■■■■ N5	5	ja	Wissenstest	Wissenstest (kundenspezifisch), Competency Check

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
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	5	nein	Arbeitsproben-Test	Wissenstest (kundenspezifisch), Arbeitsproben-Test
G	Zuhören und Nachfragen Erfasst sensible Signale in Gesprächen mit Führungskräften und Vorgesetzten und nutzt diese, um die Unternehmenspolitik rechtzeitig anzupassen.	■■■■■ N5	4	nein	360-Grad-Feedback	Big Fifty, 360 Feedback
V	Argumentation und Umgang mit Widerständen Leitet öffentliche Diskussionen über heikle organisatorische Entscheidungen, widerlegt hartnäckige Vorurteile mit Belegen und hält die Gegner im Dialog.	■■■■■ N5	4	nein	Situational Judgement Test	Conflict Styles, 360 Feedback
G	zwischenmenschliche Sensibilität Schult andere darin, soziale Signale zu erkennen, und nutzt diese Erkenntnisse bei der Gestaltung sensibler Veränderungsprozesse im gesamten Unternehmen.	■■■■■ N5	4	nein	Persönlichkeitsfragebogen	Big Fifty, 360 Feedback, Colour Profile (Jung)
G	Integrität und Zuverlässigkeit Legt die Integritätsstandards der Organisation fest, setzt diese auch gegenüber einflussreichen Parteien durch und erläutert die daraus resultierenden Entscheidungen öffentlich.	■■■■■ N5	4	nein	Persönlichkeitsfragebogen	Big Fifty (Integritätsskala), 360 Feedback, Strukturiertes Interview

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
V	Strategisches Denken Entwickelt Szenarien für das gesamte Unternehmen, wägt Unsicherheiten explizit ab und legt gemeinsam mit der Geschäftsleitung die strategische Agenda fest.	■■■■■ N5	4	nein	Assessment-Center	Ability Scan, Competency Check
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.	■■■■■ N4	4	ja	Wissenstest	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.	■■■■■ N4	4	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test, Competency Check
V	Organisation von Weiterbildung und Entwicklung Erstellt eigenständig einen Schulungsplan für eine Abteilung, wählt Lernformate aus und misst, ob die angestrebten Verhaltensänderungen eintreten.	■■■■■ N4	4	nein	Portfolio oder Nachweise	Development Review, Competency Check
G	Selbstständigkeit Trifft eine Entscheidung, die von der Gruppenlinie abweicht, erläutert die Gründe dafür und akzeptiert die Konsequenzen.	■■■■■ N4	3	nein	Persönlichkeitsfragebogen	Big Fifty, 15PF

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
V	Coaching Führt Coaching-Gespräche mit offenen Fragen, benennt Verhaltensmuster und lässt die andere Person ein Lernziel formulieren.	■■■■■ N4	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.	■■■■■ N4	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.	■■■■■ N4	3	nein	Wissenstest	Wissenstest (kundenspezifisch), Arbeitsproben-Test
V	Konzeption von Schulungen und Unterweisungen Entwirft eine mehrteilige Schulung mit klaren Zielen und Bewertungszeitpunkten und führt diese persönlich vor einer Gruppe durch.	■■■■■ N4	3	nein	Portfolio oder Nachweise	Portfolio, Arbeitsproben-Test
K	DSGVO und Datenschutz in der Praxis Beurteilt im Rahmen eigener Prozesse, ob eine Rechtsgrundlage vorliegt, wendet den Grundsatz der Datenminimierung an und bearbeitet Anfragen von betroffenen Personen korrekt.	■■■■■ N4	3	nein	Wissenstest	Wissenstest (kundenspezifisch)

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.	 N4	3	nein	Wissenstest	Wissenstest (kundenspezifisch), Competency Check
K	Arbeitsbedingungen und Abwesenheitsregelung Führt eigenständig Gespräche bei Abwesenheiten, erstellt gemeinsam mit dem Betriebsarzt und dem Vorgesetzten einen Aktionsplan und sorgt für die Vollständigkeit der Akte.	 N4	3	nein	Wissenstest	Wissenstest (kundenspezifisch), Development Review
V	Datenanalyse Wählt Analysemethoden für eine offene Fragestellung aus, wandelt Rohdaten in eine Arbeitsdatei um und untermauert jede Schlussfolgerung mit Zahlenangaben.	 N3	3	nein	Arbeitsproben-Test	Ability Scan, Arbeitsproben-Test
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	3	nein	Zertifikat oder Diplom	Competency Check, Wissenstest (kundenspezifisch)
V	Anweisungen und Aufgabenübertragung an KI 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.	 N3	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
Beratungskompetenz	N5	N5
Organisationsbewusstsein	N5	N5
Personalbeschaffung und -auswahl	N4	N5
Personalpolitik und -instrumente	N4	N5
Personalplanung und strategische Personalplanung	N4	N4
Zuhören und Nachfragen	N4	N5
Argumentation und Umgang mit Widerständen	N4	N5
zwischenmenschliche Sensibilität	N4	N5
Integrität und Zuverlässigkeit	N4	N5
Strategisches Denken	N4	N5
Anwendung der Grundlagen des Arbeitsrechts	N3	N4
Employer Branding und Personalbeschaffung	N3	N4
Organisation von Weiterbildung und Entwicklung	N3	N4
Selbstständigkeit	N3	N4
Coaching	N3	N4
Veränderungsmanagement	N3	N4
Anwendung von Vergütungs- und Stellenbewertungssystemen	N3	N4
Konzeption von Schulungen und Unterweisungen	N3	N4
DSGVO und Datenschutz in der Praxis	N3	N4
Arbeitsbeziehungen und Betriebsräte	N3	N4
Arbeitsbedingungen und Abwesenheitsregelung	N3	N4
Datenanalyse	N3	N3
Methodik zur Beurteilung und Auswahl	N3	N3
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
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.
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.

Skill	N1	N3	N5
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.
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.
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.
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.

Skill	N1	N3	N5
Argumentation und Umgang mit Widerständen Eine Position logisch aufbauen, Gegenargumente ernsthaft berücksichtigen und eine inhaltliche Diskussion auch bei Widerstand aufrechterhalten, ohne die Beziehung zu beeinträchtigen.	Nennt den Sachverhalt, auf dem die eigene Position beruht, wenn Einwände erhoben werden, und fordert die andere Partei auf, ihre Einwände darzulegen.	Unterscheidet zwischen sachlichen Einwänden und emotionalen Reaktionen, widerlegt fehlerhafte Argumentationen ruhig und überdenkt die eigene Position, wenn die Fakten dies erfordern.	Leitet öffentliche Diskussionen über heikle organisatorische Entscheidungen, widerlegt hartnäckige Vorurteile mit Belegen und hält die Gegner im Dialog.
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.
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.
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.
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.

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.
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.
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.
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.

Skill	N1	N3	N5
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.
Konzeption von Schulungen und Unterweisungen Entwirft ein Lernprogramm mit Zielen, Methoden und Bewertungskriterien, wählt das für die Zielgruppe geeignete Format aus und führt die Durchführung durch bzw. überwacht diese.	Erstellt anhand einer Vorlage den Entwurf einer Arbeitsanweisung und legt diesen dem Ausbilder vor.	Entwirft eine mehrteilige Schulung mit klaren Zielen und Bewertungszeitpunkten und führt diese persönlich vor einer Gruppe durch.	Legt das Ausbildungsmodell der Organisation fest, wählt didaktische Grundsätze aus und stimmt die Programme auf strategische Personalfragen ab.
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.
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.
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.
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.
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?
Assessment-Center	0.29	0.09	Mehrere Übungen, mehrere Bewerber, bewertungsdimensionenbezogene Benotung.
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.
Wissenstest	0.40	0.13	Test zur Überprüfung des deklarativen Fachwissens, der in der Regel kundenspezifisch zusammengestellt wird.
Arbeitsproben-Test	0.33	0.09	Der Bewerber führt unter standardisierten Bedingungen eine repräsentative Arbeitsprobe durch.
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“.
Portfolio oder Nachweise	-	-	Eine Sammlung früherer Arbeiten oder Ergebnisse, die anhand festgelegter Kriterien bewertet wurden.
Simulation	-	-	Simulierte Arbeitssituation, in der Regel digital, mit standardisierter Bewertung.
Zertifikat oder Diplom	-	-	Formeller Nachweis über den Abschluss einer Ausbildung oder Prüfung.

7 Assessment-Instrumente für diesen Beruf

hrnforce-Instrument	Kompetenzen	Was damit gemessen wird
Competency Check	10	Kompetenzbeurteilung auf Verhaltensebene
Wissenstest (kundenspezifisch)	9	Fachwissenstest, individuell auf jeden Kunden zugeschnitten
360 Feedback	7	Mehrere Bewertungen auf der Grundlage von Verhaltensankern
Arbeitsproben-Test	7	Repräsentatives Arbeitsbeispiel unter standardisierten Bedingungen
Big Fifty	4	Persönlichkeitsfragebogen, 150 Items, 25 Faktoren
Strukturiertes Interview	3	Verhaltensorientiertes Vorstellungsgespräch mit fester Struktur
Development Review	3	Strukturiertes Entwicklungsgespräch

hrmforce-Instrument	Kompetenzen	Was damit gemessen wird
Ability Scan	2	Eignungstest: Verbale, numerische und abstrakte Denkfähigkeiten
Portfolio	2	Bewertung bisheriger Arbeiten anhand festgelegter Kriterien
Conflict Styles	1	Bevorzugter Umgangsstil in Konfliktsituationen
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.