

# Rechtsberater

FF17 Recht, Politik und öffentliche Verwaltung · ISCO-08 2619 · CBS 0621 Rechtsanwälte · Dienstalter medior · Auch bekannt als: Unternehmensjurist, Rechtsspezialist

Analysiert rechtliche Fragen, entwirft eigenständig Verträge und Rechtsgutachten und vertritt die Organisation in Gerichtsverfahren und Verhandlungen.

Der Rechtsberater berät das Linienmanagement und den Vorstand in Bezug auf rechtliche Risiken und entwirft eigenständig Verträge und juristische Dokumente. Im Gegensatz zum Rechtsreferenten trägt er die letztendliche Verantwortung für die rechtliche Qualität seiner Beratung. In der Praxis scheitern Bewerber, die zwar über fundierte juristische Kenntnisse verfügen, ihre Beratung jedoch nicht in eine für nichtjuristische Adressaten verwertbare Entscheidung umsetzen können.

## Kennzahlen für dieses Profil

25 Fähigkeiten · 6 Zu bewertende Kompetenzen · 5 Ausschlusskriterien · Schwerpunkt: Kommunikation und Einflussnahme 23%, Fachliche Wissensbereiche 22%, Kognitive Fähigkeiten und Problemlösung 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                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Integrität und Zuverlässigkeit</b><br>Kompetenz (50-Framework): Integrität<br><b>Knockout</b> | ■■■■■ 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.                                           |
| <b>Verbales Denken</b>                                                                           | ■■■■■ N4   | Ability Scan                                                         | Test zur kognitiven Leistungsfähigkeit | Extrahiert die Kernargumente aus einem mehrseitigen Bericht und zeigt anhand von Textverweisen auf, welche Schlussfolgerung sich daraus ableiten lässt und welche nicht. |

| Zu messende Kompetenzen                                                                             | Zielniveau                                                                          | hrmforce-Instrument                       | Messmethode                | Verhaltensanker auf Zielniveau                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Entscheidungsfindung unter Unsicherheit</b><br>Kompetenz (50-Framework):<br>Beurteilungsvermögen |    | Big Fifty, Competency Check               | Situational Judgement Test | Bildet sich ein Urteil über unvollständige Unterlagen, nennt die zugrunde gelegten Annahmen und gibt an, welche neuen Fakten dieses Urteil ändern würden.                    |
| <b>Organisationsbewusstsein</b><br>Kompetenz (50-Framework):<br>Organisatorische Sensibilität       |    | 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. |
| <b>Selbstständigkeit</b><br>Kompetenz (50-Framework):<br>Selbstständigkeit                          |    | Big Fifty, 15PF                           | Persönlichkeitsfragebogen  | Trifft eine Entscheidung, die von der Gruppenlinie abweicht, erläutert die Gründe dafür und akzeptiert die Konsequenzen.                                                     |
| <b>Stressresistenz</b><br>Kompetenz (50-Framework):<br>Stressresilienz                              |  | Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)   | Persönlichkeitsfragebogen  | Arbeitet auch bei höchster Auslastung strukturiert weiter, hält Vereinbarungen mit Kunden klar fest und weist frühzeitig darauf hin, welche Ergebnisse gefährdet sind.       |

## 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 | <b>Rechtliche Analyse</b><br>Legt die rechtliche Linie der Organisation in Grundsatzfragen fest und vermittelt der Fachwelt Wissen aus dem Bereich des Rechts.                                                                      | ■■■■■ N5   | 5       | ja       | Arbeitsproben-Test        | Wissenstest (kundenspezifisch), Arbeitsproben-Test                   |
| V | <b>Kritisches Denken und Quellenbewertung</b><br>Erkennt Fehlschlüsse und selektive Beweisführung in Berichten und gibt an, welche Schlussfolgerung durch die Daten tatsächlich gestützt wird.                                      | ■■■■■ N4   | 5       | ja       | Arbeitsproben-Test        | Competency Check, Arbeitsproben-Test                                 |
| V | <b>Unternehmensberichterstattung</b><br>Erstellt einen Bericht, der von der Fragestellung bis zur Schlussfolgerung führt, trennt Fakten von Interpretationen und formuliert Empfehlungen mit namentlich genanntem Verantwortlichen. | ■■■■■ N4   | 5       | ja       | Arbeitsproben-Test        | Arbeitsproben-Test, Competency Check                                 |
| V | <b>Beratungskompetenz</b><br>Formuliert die Frage hinter der Frage um, bietet zwei fundierte Optionen mit den jeweiligen Konsequenzen an und legt einen Zeitpunkt für die Entscheidung fest.                                        | ■■■■■ N4   | 5       | ja       | Assessment-Center         | Competency Check, Strukturiertes Interview                           |
| G | <b>Integrität und Zuverlässigkeit</b><br>Meldet von sich aus einen möglichen Interessenkonflikt und bittet um eine Überprüfung, bevor eine Entscheidung getroffen wird.                                                             | ■■■■■ N4   | 5       | ja       | Persönlichkeitsfragebogen | Big Fifty (Integritätsskala), 360 Feedback, Strukturiertes Interview |

| T | Skill                                                                                                                                                                                                                  | Zielniveau                                                                             | Gewicht | Knockout | Messmethode                            | hrmforce-Instrument                       |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|----------------------------------------|-------------------------------------------|
| K | Anwendung gesetzlicher Vorschriften<br>Beurteilt eine Bewerbung in Ausnahmefällen eigenständig, wägt den Ermessensspielraum ab und begründet die Entscheidung nachvollziehbar.                                         |  N3   | 5       | nein     | Wissenstest                            | Wissenstest (kundenspezifisch)            |
| A | Verbales Denken<br>Extrahiert die Kernargumente aus einem mehrseitigen Bericht und zeigt anhand von Textverweisen auf, welche Schlussfolgerung sich daraus ableiten lässt und welche nicht.                            |  N4   | 4       | nein     | Test zur kognitiven Leistungsfähigkeit | Ability Scan                              |
| G | Entscheidungsfindung unter Unsicherheit<br>Bildet sich ein Urteil über unvollständige Unterlagen, nennt die zugrunde gelegten Annahmen und gibt an, welche neuen Fakten dieses Urteil ändern würden.                   |  N3   | 4       | nein     | Situational Judgement Test             | Big Fifty, Competency Check               |
| V | Stakeholder-Management<br>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. |  N3 | 4       | nein     | Assessment-Center                      | Competency Check, 360 Feedback            |
| G | Organisationsbewusstsein<br>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.               |  N3 | 4       | nein     | Situational Judgement Test             | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback |

| T | Skill                                                                                                                                                                                                   | Zielniveau                                                                             | Gewicht | Knockout | Messmethode               | hrmforce-Instrument                       |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|---------------------------|-------------------------------------------|
| V | Entwicklung von Richtlinien<br>Erarbeitet eigenständig einen Politikvorschlag mit Optionen und erwarteten Auswirkungen und organisiert die Konsultation der beteiligten Parteien.                       |  N3   | 4       | nein     | Portfolio oder Nachweise  | Portfolio, Competency Check               |
| V | Systemdenken<br>Stellt die Kette rund um einen Engpass dar, zeigt die Rückkopplungsschleife auf und prognostiziert die Auswirkungen einer Maßnahme.                                                     |  N3   | 3       | nein     | Arbeitsproben-Test        | Competency Check, Arbeitsproben-Test      |
| V | Redaktion und verständliche Sprache<br>Überarbeitet ein formelles Schreiben auf das Niveau B1 der einfachen Sprache und erläutert dem Verfasser, welche Entscheidungen getroffen wurden.                |  N3   | 3       | nein     | Arbeitsproben-Test        | Arbeitsproben-Test                        |
| V | Verhandeln<br>Erarbeitet im Vorfeld eine Auswahl sowie eine Ausweichmöglichkeit, wägt unterschiedliche Gesichtspunkte gegeneinander ab und schließt den Vorgang mit einer schriftlichen Bestätigung ab. |  N3 | 3       | nein     | Assessment-Center         | Conflict Styles, Competency Check         |
| G | Selbstständigkeit<br>Trifft eine Entscheidung, die von der Gruppenlinie abweicht, erläutert die Gründe dafür und akzeptiert die Konsequenzen.                                                           |  N3 | 3       | nein     | Persönlichkeitsfragebogen | Big Fifty, 15PF                           |
| V | Aktueller Fachstand und Fachliteratur<br>Erfasst Quellen und Leitlinien systematisch, bewertet deren Qualität und passt die eigene Arbeitsweise an neue Erkenntnisse an.                                |  N3 | 3       | nein     | Portfolio oder Nachweise  | Portfolio, Wissenstest (kundenspezifisch) |

| T | Skill                                                                                                                                                                                                                        | Zielniveau                                                                             | Gewicht | Knockout | Messmethode        | hrmforce-Instrument                  |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|--------------------|--------------------------------------|
| V | <b>Recherche und Auswertung digitaler Informationen</b><br>Kombiniert Suchbegriffe und Filter aus mehreren Quellen, bewertet die Zuverlässigkeit der Quellen und begründet die getroffene Auswahl.                           |  N3   | 3       | nein     | Arbeitsproben-Test | Ability Scan, Arbeitsproben-Test     |
| K | <b>DSGVO und Datenschutz in der Praxis</b><br>Beurteilt im Rahmen eigener Prozesse, ob eine Rechtsgrundlage vorliegt, wendet den Grundsatz der Datenminimierung an und bearbeitet Anfragen von betroffenen Personen korrekt. |  N3   | 3       | nein     | Wissenstest        | Wissenstest (kundenspezifisch)       |
| V | <b>Vertragsabschluss und Vertragsbeendigung</b><br>Erkennt Kaufsignale, benennt verbleibende Einwände und legt im Rahmen der eigenen Entscheidungsbefugnis ein unterzeichnungsfähiges Angebot vor.                           |  N3   | 3       | nein     | Arbeitsproben-Test | Competency Check, Arbeitsproben-Test |
| K | <b>Grundkenntnisse im Vertragsrecht</b><br>Prüft Verträge hinsichtlich Haftung, Kündigung und Bezahlung und schlägt im Rahmen des eigenen Mandats Änderungen vor.                                                            |  N3 | 3       | nein     | Wissenstest        | Wissenstest (kundenspezifisch)       |
| K | <b>Einhaltung der branchenspezifischen Vorschriften</b><br>Setzt geänderte Vorschriften in die eigenen Arbeitsanweisungen um und prüft, ob die Datensätze den Anforderungen entsprechen.                                     |  N3 | 3       | nein     | Wissenstest        | Wissenstest (kundenspezifisch)       |

| T | Skill                                                                                                                                                                                                           | Zielniveau                                                                             | Gewicht | Knockout | Messmethode               | hrmforce-Instrument                                |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|---------------------------|----------------------------------------------------|
| V | <b>Entscheidungsfindung in der öffentlichen Verwaltung</b><br>Erarbeitet eigenständig eine Entscheidung mit klaren Optionen, stimmt sich mit den beteiligten Abteilungen ab und antizipiert Fragen des Rates.   |  N3   | 3       | nein     | Portfolio oder Nachweise  | Portfolio, Competency Check                        |
| G | <b>Stressresistenz</b><br>Arbeitet auch bei höchster Auslastung strukturiert weiter, hält Vereinbarungen mit Kunden klar fest und weist frühzeitig darauf hin, welche Ergebnisse gefährdet sind.                |  N3   | 2       | nein     | Persönlichkeitsfragebogen | Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)            |
| V | <b>Umgang mit Einwänden und Einsprüchen</b><br>Erhebt Einspruch, überprüft die Fristen und verfasst die Standardschreiben an die betroffenen Parteien.                                                          |  N2   | 2       | nein     | Arbeitsproben-Test        | Arbeitsproben-Test, Wissenstest (kundenspezifisch) |
| V | <b>Eigene Arbeit planen</b><br>Erstellt einen eigenen Plan mit Meilensteinen und Abhängigkeiten, überprüft wöchentlich den Fortschritt und passt den Plan an, wenn der tatsächliche Fortschritt davon abweicht. |  N3 | 1       | nein     | Arbeitsproben-Test        | Competency Check, 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 |
|-----------------------------------------------------|--------|--------|
| Rechtliche Analyse                                  | N5     | N5     |
| Kritisches Denken und Quellenbewertung              | N4     | N5     |
| Unternehmensberichterstattung                       | N4     | N5     |
| Beratungskompetenz                                  | N4     | N4     |
| Integrität und Zuverlässigkeit                      | N4     | N5     |
| Anwendung gesetzlicher Vorschriften                 | N3     | N4     |
| Verbales Denken                                     | N4     | N5     |
| Entscheidungsfindung unter Unsicherheit             | N3     | N4     |
| Stakeholder-Management                              | N3     | N4     |
| Organisationsbewusstsein                            | N3     | N4     |
| Entwicklung von Richtlinien                         | N3     | N4     |
| Systemdenken                                        | N3     | N4     |
| Redaktion und verständliche Sprache                 | N3     | N4     |
| Verhandeln                                          | N3     | N4     |
| Selbstständigkeit                                   | N3     | N4     |
| Aktueller Fachstand und Fachliteratur               | N3     | N4     |
| Recherche und Auswertung digitaler Informationen    | N3     | N4     |
| DSGVO und Datenschutz in der Praxis                 | N3     | N4     |
| Vertragsabschluss und Vertragsbeendigung            | N3     | N4     |
| Grundkenntnisse im Vertragsrecht                    | N3     | N4     |
| Einhaltung der branchenspezifischen Vorschriften    | N3     | N4     |
| Entscheidungsfindung in der öffentlichen Verwaltung | N3     | N4     |
| Stressresistenz                                     | N3     | N4     |
| Umgang mit Einwänden und Einsprüchen                | N2     | N3     |
| Eigene Arbeit planen                                | N3     | N4     |

## 4 Die Kompetenzskala

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

## 5 Verhaltensanker pro Kompetenz

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

| Skill                                                                                                                                                                                                             | N1                                                                                                                             | N3                                                                                                                                                                                          | N5                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Rechtliche Analyse</b><br>Reduziert einen Fall auf die rechtlich relevanten Sachverhalte, recherchiert die anwendbaren Vorschriften und die Rechtsprechung und gelangt zu einer fundierten Position.           | Schlägt bei einer einfachen Frage den entsprechenden Gesetzesartikel nach und fasst dessen Inhalt in eigenen Worten zusammen.  | Analysiert eigenständig einen Fall mit Interessenkonflikten, wägt die Rechtsprechung ab und gibt schriftlich eine Empfehlung zur weiteren Vorgehensweise ab.                                | Legt die rechtliche Linie der Organisation in Grundsatzfragen fest und vermittelt der Fachwelt Wissen aus dem Bereich des Rechts.                                                           |
| <b>Kritisches Denken und Quellenbewertung</b><br>Prüft Aussagen auf Logik, Belegkraft und die Glaubwürdigkeit der Quelle und unterscheidet dadurch Fakten von Meinungen und Annahmen.                             | Prüft, worauf sich eine Aussage stützt, und überprüft, ob die Quelle genannt wird und auffindbar ist.                          | Erkennt Fehlschlüsse und selektive Beweisführung in Berichten und gibt an, welche Schlussfolgerung durch die Daten tatsächlich gestützt wird.                                               | Legt die Bewertungskriterien für Quellen und Aussagen fest – einschließlich der von künstlicher Intelligenz erstellten Texte – und setzt diese organisationsweit durch.                     |
| <b>Unternehmensberichterstattung</b><br>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. |

| Skill                                                                                                                                                                                                                               | N1                                                                                                                                        | N3                                                                                                                                                                                           | N5                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Beratungskompetenz</b><br>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.                           |
| <b>Integrität und Zuverlässigkeit</b><br>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.     |
| <b>Anwendung gesetzlicher Vorschriften</b><br>Wendet Gesetze, Verordnungen und Richtlinien auf Einzelfälle an, wägt Ausnahmen ab und dokumentiert die Begründung der Entscheidung.                                                  | Wendet die festgelegten Entscheidungsregeln auf Standardfälle an und leitet zweifelhafte Fälle an einen erfahrenen Sachbearbeiter weiter. | Beurteilt eine Bewerbung in Ausnahmefällen eigenständig, wägt den Ermessensspielraum ab und begründet die Entscheidung nachvollziehbar.                                                      | Legt Richtlinien und Arbeitsanweisungen für die Umsetzung fest und entscheidet über Anwendungsfragen, die Präzedenzfälle schaffen.                                                    |
| <b>Verbales Denken</b><br>Versteht geschriebene und gesprochene Sprache und zieht daraus logische Schlussfolgerungen, auch wenn der Text lang, komplex oder mehrdeutig ist.                                                         | Fasst eine kurze Arbeitsanweisung in eigenen Worten zusammen und weist darauf hin, welches Wort oder welcher Satz unklar bleibt.          | Extrahiert die Kernargumente aus einem mehrseitigen Bericht und zeigt anhand von Textverweisen auf, welche Schlussfolgerung sich daraus ableiten lässt und welche nicht.                     | Analysiert Rechts- oder Richtlinientexte mit widersprüchlichen Passagen, formuliert die zentrale Fragestellung neu und begründet die gewählte Auslegung für die gesamte Organisation. |
| <b>Entscheidungsfindung unter Unsicherheit</b><br>Wägt die möglichen Erklärungen ab, wenn Daten fehlen oder widersprüchlich sind, und gelangt zu einer fundierten Einschätzung, wobei die verbleibende Unsicherheit angegeben wird. | Gibt im Zweifelsfall an, welche Daten fehlen, und schlägt dem Vorgesetzten eine vorläufige Einschätzung vor.                              | Bildet sich ein Urteil über unvollständige Unterlagen, nennt die zugrunde gelegten Annahmen und gibt an, welche neuen Fakten dieses Urteil ändern würden.                                    | Trifft Entscheidungen in Situationen hoher Unsicherheit und bei gegensätzlichen Interessen, legt dies öffentlich dar und passt die Entscheidung bei Vorliegen neuer Erkenntnisse an.  |
| <b>Stakeholder-Management</b><br>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.       |

| Skill                                                                                                                                                                                                               | N1                                                                                                                                      | N3                                                                                                                                                                                        | N5                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Organisationsbewusstsein</b><br>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.                                |
| <b>Entwicklung von Richtlinien</b><br>Entwickelt Strategien durch Problemanalyse, Abwägung von Optionen, Konsultation der Beteiligten und Ausarbeitung von Zielen, Instrumenten und Bewertungskriterien.            | Sammelt unter Anleitung Zahlen und Dokumente für eine strategische Analyse und fasst die Ergebnisse kurz zusammen.                      | Erarbeitet eigenständig einen Politikvorschlag mit Optionen und erwarteten Auswirkungen und organisiert die Konsultation der beteiligten Parteien.                                        | Legt den strategischen Kurs für einen Bereich fest, vernetzt die Beteiligten in der Kette und lässt die Auswirkungen systematisch bewerten.                                                   |
| <b>Systemdenken</b><br>Beschreibt, wie sich Teile eines Prozesses oder einer Organisation gegenseitig beeinflussen, einschließlich Rückkopplungen, Verzögerungen und unbeabsichtigter Auswirkungen.                 | Wer oder was damit gemeint ist, hängt von der jeweiligen Aufgabe zu Beginn und im weiteren Verlauf des Prozesses ab.                    | Stellt die Kette rund um einen Engpass dar, zeigt die Rückkopplungsschleife auf und prognostiziert die Auswirkungen einer Maßnahme.                                                       | Modelliert das Zusammenspiel zwischen Abteilungen, Markt und Regulierung und verlagert den Ansatz auf den Punkt mit der größten Hebelwirkung.                                                 |
| <b>Redaktion und verständliche Sprache</b><br>Verkürzung, Umformulierung und Neufassung bestehender Texte in einer einfacheren Sprache, ohne dabei Inhalt, Nuancen oder rechtliche Bedeutung zu verlieren.          | Entfernt überflüssige Wörter und Wiederholungen aus einem Text und korrigiert die Rechtschreibung anhand einer vorgegebenen Checkliste. | Überarbeitet ein formelles Schreiben auf das Niveau B1 der einfachen Sprache und erläutert dem Verfasser, welche Entscheidungen getroffen wurden.                                         | Führt einen unternehmensweiten Ansatz zur Verwendung einer einfachen Sprache ein, misst die Lesbarkeit von Kernprodukten und passt die Standards auf der Grundlage von Nutzertests an.        |
| <b>Verhandeln</b><br>Das Erreichen einer Einigung mit einer oder mehreren Parteien durch die Ermittlung von Interessen, das Eingehen von Kompromissen und das bewusste Einhalten vereinbarter Grenzen.              | Verhandelt Lieferzeiten oder Preise innerhalb festgelegter Spielräume und leitet etwaige Abweichungen an den Vorgesetzten weiter.       | Erarbeitet im Vorfeld eine Auswahl sowie eine Ausweichmöglichkeit, wägt unterschiedliche Gesichtspunkte gegeneinander ab und schließt den Vorgang mit einer schriftlichen Bestätigung ab. | Leitet Verhandlungen über mehrjährige Verträge oder Beschäftigungsbedingungen, legt das Verhandlungsmandat fest und definiert die Verhandlungslinie für die Organisation.                     |
| <b>Selbstständigkeit</b><br>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                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Aktueller Fachstand und Fachliteratur</b><br>Verfolgt die Entwicklungen im eigenen Berufsfeld anhand von Fachliteratur, Leitlinien und Netzwerken und lässt relevante neue Erkenntnisse in die eigene Praxis einfließen.                                   | Erfasst die erhaltenen beruflichen Informationen und ermittelt, welche Aspekte für die eigene Arbeit von Bedeutung sind.                                    | Erfasst Quellen und Leitlinien systematisch, bewertet deren Qualität und passt die eigene Arbeitsweise an neue Erkenntnisse an.                                                | Bewerten den Stand der Forschung, wägen widersprüchliche Forschungsergebnisse ab und legen fest, welche Leitlinien die Organisation künftig befolgen wird.       |
| <b>Recherche und Auswertung digitaler Informationen</b><br>Durchsucht digitale Informationen mit geeigneten Suchstrategien, beurteilt die Quelle und die Aktualität der Informationen und dokumentiert nachvollziehbar, wo die Informationen gefunden wurden. | Führt Suchanfragen mit vorgegebenen Suchbegriffen in den festgelegten Quellen durch und gibt an, was gefunden wurde und was nicht.                          | Kombiniert Suchbegriffe und Filter aus mehreren Quellen, bewertet die Zuverlässigkeit der Quellen und begründet die getroffene Auswahl.                                        | Entwickelt Such- und Bewertungsstandards für den Berufsstand und schult andere in der Beurteilung digitaler Quellen.                                             |
| <b>DSGVO und Datenschutz in der Praxis</b><br>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.       |
| <b>Vertragsabschluss und Vertragsbeendigung</b><br>Setzt eine mündliche Vereinbarung in ein rechtsgültiges Angebot und einen Vertrag um, räumt verbleibende Einwände aus und bringt den Kunden dazu, zu unterschreiben.                                       | Füllt einen Standardvertrag mit den vereinbarten Angaben aus und prüft, ob alle Anhänge vorhanden sind.                                                     | Erkennt Kaufsignale, benennt verbleibende Einwände und legt im Rahmen der eigenen Entscheidungsbefugnis ein unterzeichnungsfähiges Angebot vor.                                | Entwirft die Vertragsvorlagen und Mandate für die Organisation und entscheidet über Ausnahmen bei Geschäften mit erheblichen finanziellen Auswirkungen.          |
| <b>Grundkenntnisse im Vertragsrecht</b><br>Kennt die wichtigsten Vorschriften zu Angebot, Annahme, Vertragsbruch und Allgemeinen Geschäftsbedingungen und erkennt, wann rechtlicher Rat erforderlich ist.                                                     | Wendet die Standardvereinbarung der Organisation an und leitet abweichende Klauseln an einen Rechtsberater weiter.                                          | Prüft Verträge hinsichtlich Haftung, Kündigung und Bezahlung und schlägt im Rahmen des eigenen Mandats Änderungen vor.                                                         | Legt die Vertragsvorlagen und rechtlichen Rahmenbedingungen der Organisation fest und entscheidet über Abweichungen, die mit erheblichen Risiken verbunden sind. |

| Skill                                                                                                                                                                                                                                                              | N1                                                                                                                           | N3                                                                                                                                                                               | N5                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Einhaltung der branchenspezifischen Vorschriften</b><br>Kennt die Gesetze, Standards und Aufsichtsauflagen der eigenen Branche und organisiert die eigene Arbeit sowie die Dokumentation entsprechend.                                                          | Arbeitet gemäß den geltenden Branchenvorschriften und prüft, welche Vorschrift auf eine neue Situation zutrifft.             | Setzt geänderte Vorschriften in die eigenen Arbeitsanweisungen um und prüft, ob die Datensätze den Anforderungen entsprechen.                                                    | Verfolgt die regulatorischen Vorgaben für die gesamte Organisation, entwirft Richtlinien bei Änderungen der Anforderungen und führt den Dialog mit dem Vorgesetzten.                 |
| <b>Entscheidungsfindung in der öffentlichen Verwaltung</b><br>Bereitet Entscheidungen für einen Vorstand oder Rat vor, einschließlich Memoranden, Optionen und Konsultationen, unter Berücksichtigung politischer, rechtlicher und finanzieller Rahmenbedingungen. | Verfasst unter Anleitung ein Memorandum im Standardformat und stellt die für die Akte erforderlichen Anlagen zusammen.       | Erarbeitet eigenständig eine Entscheidung mit klaren Optionen, stimmt sich mit den beteiligten Abteilungen ab und antizipiert Fragen des Rates.                                  | Legt die Agenda der Regierungsführung sowie die Qualitätsanforderungen für die Entscheidungsfindung fest und berät Amtsträger in politisch sensiblen Angelegenheiten.                |
| <b>Stressresistenz</b><br>Liefert auch unter Zeitdruck, bei Widerständen oder unerwarteten Wendungen stets Arbeit von gleichbleibender Qualität und bewahrt im Umgang mit anderen einen sachlichen Ton.                                                            | Arbeitet auch bei steigendem Druck weiter an der aktuellen Aufgabe und fragt den Vorgesetzten, welche Aufgabe warten kann.   | Arbeitet auch bei höchster Auslastung strukturiert weiter, hält Vereinbarungen mit Kunden klar fest und weist frühzeitig darauf hin, welche Ergebnisse gefährdet sind.           | Sorgt dafür, dass die Organisation auch in Krisenzeiten funktionsfähig bleibt, trifft Entscheidungen unter hoher Unsicherheit und setzt Maßstäbe für besonnenes Handeln unter Druck. |
| <b>Umgang mit Einwänden und Einsprüchen</b><br>Bearbeitet Einwände und Einsprüche, hört die betroffenen Parteien an, prüft die angefochtene Entscheidung und entwirft eine begründete Entscheidung.                                                                | Erhebt Einspruch, überprüft die Fristen und verfasst die Standardschreiben an die betroffenen Parteien.                      | Leitet eigenständig eine Anhörung, wägt die vorgebrachten Argumente ab und verfasst eine Entscheidung, an die sich ein Gericht halten kann.                                      | Entwirft das Einspruchsverfahren des Unternehmens, analysiert Entscheidungen und steuert darauf ab, dass weniger Einsprüche stattgegeben werden.                                     |
| <b>Eigene Arbeit planen</b><br>Setzt die eigene Arbeit in einen Plan mit einzelnen Schritten, Zwischenergebnissen und Durchlaufzeiten um und verfolgt den Fortschritt anhand dieses Plans während des gesamten Zeitraums.                                          | Füllt einen vorgefertigten Wochenplan aus und bespricht mit dem Vorgesetzten, welcher Schritt als Erstes zu unternehmen ist. | Erstellt einen eigenen Plan mit Meilensteinen und Abhängigkeiten, überprüft wöchentlich den Fortschritt und passt den Plan an, wenn der tatsächliche Fortschritt davon abweicht. | Stellt Planungsmethoden vor, die fachbereichsübergreifend angewendet werden, und legt fest, wie die Kapazitäten auf mehrjährige Arbeitsstränge verteilt werden.                      |

## 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.               |
| Assessment-Center                      | 0.29 | 0.09 | Mehrere Übungen, mehrere Bewerber, bewertungsdimensionenbezogene Benotung.                                  |
| Persönlichkeitsfragebogen              | 0.40 | 0.15 | Selbstauskunft zu Verhaltenspräferenzen. Unter hrmforce finden Sie den „Big Fifty“ und den „15PF“.          |
| Wissenstest                            | 0.40 | 0.13 | Test zur Überprüfung des deklarativen Fachwissens, der in der Regel kundenspezifisch zusammengestellt wird. |
| Test zur kognitiven Leistungsfähigkeit | 0.41 | 0.14 | Standardisierter Test zum verbalen, numerischen oder abstrakten Denkvermögen.                               |
| Situational Judgement Test             | 0.12 | 0.11 | Szenario mit Antwortmöglichkeiten, das hinsichtlich Wissen oder Verhaltenstendenzen bewertet wird.          |
| Portfolio oder Nachweise               | -    | -    | Eine Sammlung früherer Arbeiten oder Ergebnisse, die anhand festgelegter Kriterien bewertet wurden.         |

## 7 Assessment-Instrumente für diesen Beruf

| hrmforce-Instrument            | Kompetenzen | Was damit gemessen wird                                            |
|--------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------|
| Competency Check               | 12          | Kompetenzbeurteilung auf Verhaltensebene                           |
| Arbeitsproben-Test             | 8           | Repräsentatives Arbeitsbeispiel unter standardisierten Bedingungen |
| Wissenstest (kundenspezifisch) | 7           | Fachwissenstest, individuell auf jeden Kunden zugeschnitten        |
| 360 Feedback                   | 4           | 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       | 2           | Verhaltensorientiertes Vorstellungsgespräch mit fester Struktur    |
| Ability Scan                   | 2           | Eignungstest: Verbale, numerische und abstrakte Denkfähigkeiten    |
| 15PF                           | 2           | „Personality Profile“, eine kürzere Alternative zum „Big Fifty“    |
| Big Fifty (Integritätsskala)   | 1           |                                                                    |
| Conflict Styles                | 1           | Bevorzugter Umgangsstil in Konfliktsituationen                     |

| hrmforce-Instrument    | Kompetenzen | Was damit gemessen wird                      |
|------------------------|-------------|----------------------------------------------|
| Mental Resilience (4C) | 1           | Psychische Belastbarkeit gemäß dem 4C-Modell |

## 8 So verwenden Sie dieses Profil

1. Stimmen Sie das Profil mit dem Personalverantwortlichen ab, bevor der erste Kandidat bewertet wird. Nachträglich vorgenommene Gewichtsadjustierungen machen das Ergebnis nicht mehr vertretbar.
2. Wählen Sie die Bewertungsmethode pro Kompetenz aus der Spalte „Bewertungsmethode“ aus. Kombinieren Sie maximal drei Methoden pro Bewerber.
3. Führen Sie in einer zweistündigen Sitzung eine Kalibrierung der Bewerter anhand der Ankerwerte aus Kapitel 5 durch. Ankerwerte ohne Schulung der Bewerter sind kaum aussagekräftig.
4. Füllen Sie den Übereinstimmungsrechner aus und besprechen Sie die Lücken im Entwicklungsgespräch. Typ A und Typ G sind Auswahlkriterien, keine Entwicklungsziele für das erste Quartal.

Quelle: hrmforce Skills Framework 2.0, Version 2.0.0, erstellt am 2026-09-08. Zuordnungen zu ESCO v1.2.1, O\*NET 31.0, Lightcast Open Skills, SFIA 9, DigComp 3.0, EntreComp, LifeComp, GreenComp, Allit, WEF Future of Jobs 2025, ISCO-08 sowie zur niederländischen CBS-Berufsklassifikation BRC 2014, Ausgabe 2025. Dieses Profil dient als Ausgangspunkt und stellt keinen Standard dar: Passen Sie es an Ihre eigene Organisation an, bevor Sie darauf basierend eine Auswahl treffen.