

Berufsexperte

FF06 Personalwesen, Personalbeschaffung sowie Aus- und Weiterbildung · ISCO-08 242 · CBS 1035 Sicherheits- und Gesundheitsinspektoren sowie medizinische Fachkräfte · Dienstalter senior · Auch bekannt als: Berufsexperte, Spezialist für berufliche Bewertung

Beurteilt die Arbeitsfähigkeit und die Beschäftigungsmöglichkeiten von Mitarbeitern nach einer Erkrankung, berät hinsichtlich geeigneter Tätigkeiten und hält die Ergebnisse in einem fundierten Bericht fest.

Der Arbeitsmedizinerexperte untersucht in Zusammenarbeit mit dem Betriebsarzt, dem Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer den Zusammenhang zwischen beruflichen Anforderungen und Arbeitsfähigkeit. Im Gegensatz zum Arbeitsmedizin- und Fehlzeitenberater bewertet diese Rolle Einzelfälle mit einer formellen, überprüfbaren Schlussfolgerung und rechtlichen Konsequenzen. Bei der Auswahl wird häufig Wert auf medizinisches und juristisches Fachwissen gelegt, wobei das entscheidende Kriterium darin besteht, ob jemand ein Urteil verfassen kann, das keine der beiden Parteien hören möchte, und dieses im Gespräch verteidigen kann.

Kennzahlen für dieses Profil

23 Fähigkeiten · 5 Zu bewertende Kompetenzen · 4 Ausschlusskriterien · Schwerpunkt: Fachliche Wissensbereiche 29%, Führung und Organisation 23%, Zusammenarbeit und zwischenmenschliche Kompetenz 20%

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
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.
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.

Zu messende Kompetenzen	Zielniveau	hrmforce-Instrument	Messmethode	Verhaltensanker auf Zielniveau
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.
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.
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.

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	Unternehmensberichterstattung 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.	■■■■■ N5	5	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test, Competency Check
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
K	Arbeitsbedingungen und Abwesenheitsregelung Entwickelt die Richtlinien zur nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit und zum Fehlzeitenmanagement, analysiert die Zahlen und geht die Ursachen direkt am Arbeitsplatz an.	■■■■■ N5	5	ja	Wissenstest	Wissenstest (kundenspezifisch), Development Review
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.	■■■■■ N4	5	ja	Assessment-Center	Competency Check, Strukturiertes Interview
G	Selbstständigkeit Trifft eine Entscheidung, die von der Gruppenlinie abweicht, erläutert die Gründe dafür und akzeptiert die Konsequenzen.	■■■■■ N4	5	nein	Persönlichkeitsfragebogen	Big Fifty, 15PF

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
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	5	ja	Wissenstest	Wissenstest (kundenspezifisch)
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
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	Organisationsbewusstsein Erkennt Zusammenhänge zwischen Organisationseinheiten und externen Parteien und lenkt die Entscheidungsfindung, indem er frühzeitig Unterstützung organisiert.	■■■■■ N5	4	nein	Situational Judgement Test	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
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
K	Anwendung gesetzlicher Vorschriften Legt Richtlinien und Arbeitsanweisungen für die Umsetzung fest und entscheidet über Anwendungsfragen, die Präzedenzfälle schaffen.	■■■■■ N5	4	nein	Wissenstest	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.	■■■■■ N4	4	nein	Portfolio oder Nachweise	Development Review, Competency Check
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	Personalplanung und strategische Personalplanung Erstellt eine Personalbedarfsprognose für das eigene Team unter Berücksichtigung von Fluktuation und Pensionierungen und benennt die zu besetzenden Stellen.	■■■■■ N4	3	nein	Arbeitsproben-Test	Wissenstest (kundenspezifisch), Arbeitsproben-Test
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

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	3	nein	Wissenstest	Wissenstest (kundenspezifisch)
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	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	Datenanalyse Wählt Analysemethoden für eine offene Fragestellung aus, wandelt Rohdaten in eine Arbeitsdatei um und untermauert jede Schlussfolgerung mit Zahlenangaben.	 N3	2	nein	Arbeitsproben-Test	Ability Scan, Arbeitsproben-Test
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

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
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

3 Stufen nach Dienstalter

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

Skill	medior	senior
Unternehmensberichterstattung	N4	N5
Personalpolitik und -instrumente	N4	N5
Arbeitsbedingungen und Abwesenheitsregelung	N5	N5
Beratungskompetenz	N4	N4
Selbstständigkeit	N4	N4
Anwendung der Grundlagen des Arbeitsrechts	N4	N4
Zuhören und Nachfragen	N4	N5
zwischenmenschliche Sensibilität	N4	N5
Organisationsbewusstsein	N4	N5
Integrität und Zuverlässigkeit	N4	N5
Anwendung gesetzlicher Vorschriften	N4	N5
Organisation von Weiterbildung und Entwicklung	N3	N4
Coaching	N3	N4
Veränderungsmanagement	N3	N4
Personalplanung und strategische Personalplanung	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
Methodik zur Beurteilung und Auswahl	N3	N3
Datenanalyse	N2	N3
Anweisungen und Aufgabenübertragung an KI	N2	N3
Personalbeschaffung und -auswahl	N2	N2

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
Unternehmensberichterstattung Zusammenfassung von Ergebnissen, Zahlen und Empfehlungen in einem Bericht, der den Leser bereits beim ersten Lesen zu einer Entscheidung oder zum nächsten Schritt führt.	Füllt eine vorhandene Berichtsvorlage mit den korrekten Zahlen aus und beschreibt für jeden Abschnitt, was durchgeführt wurde.	Erstellt einen Bericht, der von der Fragestellung bis zur Schlussfolgerung führt, trennt Fakten von Interpretationen und formuliert Empfehlungen mit namentlich genanntem Verantwortlichen.	Legt die Berichtswege für die gesamte Organisation fest, prüft die Qualität der Steuerungsinformationen und legt dem Vorstand und der Aufsichtsbehörde Rechenschaft über die Ergebnisse ab.
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.

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.
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.
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.
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.

Skill	N1	N3	N5
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.
Anwendung gesetzlicher Vorschriften 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.
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.
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
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.
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
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.
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.
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.
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.

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.
Assessment-Center	0.29	0.09	Mehrere Übungen, mehrere Bewerter, bewertungsdimensionenbezogene Benotung.
Persönlichkeitsfragebogen	0.40	0.15	Selbstauskunft zu Verhaltenspräferenzen. Unter hrnforce finden Sie den „Big Fifty“ und den „15PF“.
360-Grad-Feedback	-	-	Mehrere Bewerter aus dem Umfeld der betreffenden Person bewerten das Verhalten anhand von Verhaltensankern.
Situational Judgement Test	0.12	0.11	Szenario mit Antwortmöglichkeiten, das hinsichtlich Wissen oder Verhaltenstendenzen bewertet wird.
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.
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	7	Repräsentatives Arbeitsbeispiel unter standardisierten Bedingungen
360 Feedback	6	Mehrere Bewertungen auf der Grundlage von Verhaltensankern
Big Fifty	4	Persönlichkeitsfragebogen, 150 Items, 25 Faktoren
Development Review	3	Strukturiertes Entwicklungsgespräch
Strukturiertes Interview	3	Verhaltensorientiertes Vorstellungsgespräch mit fester Struktur
Portfolio	2	Bewertung bisheriger Arbeiten anhand festgelegter Kriterien

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

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.