

Schulleiter

FF12 Ausbildung und Weiterbildung · ISCO-08 1345 · CBS 0535 Ausbildungsmanager · Dienstalter lead · Auch bekannt als: Schulleiter, Schulleiter, Schulleiter

Trägt die letztendliche Verantwortung für eine Schule, legt deren pädagogische Ausrichtung fest, überwacht den Haushalt und legt den Leitungs- und Aufsichtsgremien Rechenschaft über die Ergebnisse ab.

Der Schulleiter leitet die Schule und verbindet die pädagogische Vision mit der organisatorischen Praxis. Im Gegensatz zum Teamleiter trägt diese Rolle die letztendliche Verantwortung für die gesamte Schule, einschließlich der Finanzen und der Personalpolitik. Bei der Auswahl wird häufig Wert auf die pädagogische Vision gelegt, während die Fähigkeit, ein Budget zu sichern und den Betriebsrat bei unpopulären Entscheidungen mit ins Boot zu holen, selten geprüft wird.

Kennzahlen für dieses Profil

23 Fähigkeiten · 5 Zu bewertende Kompetenzen · 4 Ausschlusskriterien · Schwerpunkt: Führung und Organisation 21%, Fachliche Wissensbereiche 18%, Kommunikation und Einflussnahme 14%

1 Zu messende Kompetenzen

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

Zu messende Kompetenzen	Zielniveau	hrmforce-Instrument	Messmethode	Verhaltensanker auf Zielniveau
Entwicklung einer Vision Kompetenz (50-Framework): Vision Knockout	■■■■■ N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Assessment-Center	Entwickelt eine mehrjährige Vision für die gesamte Organisation, untermauert diese mit Szenarien und nutzt sie als Maßstab für Investitionen.
Stressresistenz Kompetenz (50-Framework): Stressresilienz	■■■■■ N5	Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)	Persönlichkeitsfragebogen	Sorgt dafür, dass die Organisation auch in Krisenzeiten funktionsfähig bleibt, trifft Entscheidungen unter hoher Unsicherheit und setzt Maßstäbe für besonnenes Handeln unter Druck.

Zu messende Kompetenzen	Zielniveau	hrmforce-Instrument	Messmethode	Verhaltensanker auf Zielniveau
zwischenmenschliche Sensibilität Kompetenz (50-Framework): Sensitivität		Big Fifty, 360 Feedback, Colour Profile (Jung)	Persönlichkeitsfragebogen	Er/sie nimmt Spannungen oder Zurückhaltung während eines Gesprächs wahr und passt Tonfall, Sprechtempo und Wortwahl entsprechend an.
Verbales Denken		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.
Professionelles Auftreten und Selbstdarstellung Kompetenz (50-Framework): Organisatorische Sensibilität		360 Feedback, Competency Check	Beobachtung am Arbeitsplatz	Vertritt das Team gegenüber Kunden und externen Parteien, wählt eine angemessene Sprache und spricht Kollegen bei unangemessenem Verhalten darauf an.

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	Klare mündliche Ausdrucksweise Legt den organisationsweiten Standard für sprachliche Klarheit fest, erläutert komplexe strategische Entscheidungen auf verständliche Weise und berät andere hinsichtlich ihrer Wortwahl.	■■■■■ N5	5	ja	Assessment-Center	Communication Styles, Competency Check
G	Entwicklung einer Vision Entwickelt eine mehrjährige Vision für die gesamte Organisation, untermauert diese mit Szenarien und nutzt sie als Maßstab für Investitionen.	■■■■■ N5	5	ja	Assessment-Center	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Pädagogische Praxis Entwickelt die pädagogischen Leitlinien der Schule, erstellt Verhaltensrichtlinien und begleitet Teams bei festgefahrenen Gruppendynamiken.	■■■■■ N5	5	ja	Beobachtung am Arbeitsplatz	Competency Check, Arbeitsproben-Test
V	Haushalts- und Finanzverantwortung Legt den mehrjährigen Haushalt der Organisation fest, wägt Investitionsvorschläge ab und legt Rechenschaft im Jahresabschluss sowie gegenüber den Vorgesetzten ab.	■■■■■ N5	4	nein	Wissenstest	Wissenstest (kundenspezifisch), Arbeitsproben-Test

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
V	Rechenschaftspflicht gegenüber Vorgesetzten und Interessengruppen Rechenschaftsberichte über Unternehmensergebnisse und Vorfälle gegenüber dem Aufsichtsrat, den Medien oder der Politik sowie die Verknüpfung sichtbarer strategischer Anpassungen mit diesen Ereignissen.	■■■■■ N5	4	nein	Assessment-Center	Competency Check, 360 Feedback
G	Stressresistenz Sorgt dafür, dass die Organisation auch in Krisenzeiten funktionsfähig bleibt, trifft Entscheidungen unter hoher Unsicherheit und setzt Maßstäbe für besonnenes Handeln unter Druck.	■■■■■ N5	4	nein	Persönlichkeitsfragebogen	Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)
G	zwischenmenschliche Sensibilität Er/sie nimmt Spannungen oder Zurückhaltung während eines Gesprächs wahr und passt Tonfall, Sprechtempo und Wortwahl entsprechend an.	■■■■■ N4	4	nein	Persönlichkeitsfragebogen	Big Fifty, 360 Feedback, Colour Profile (Jung)
V	Deeskalation und das Setzen von Grenzen Gibt an, welche Grenze überschritten wird, wenn ein Verhalten unerwünscht ist, welche Konsequenzen dies nach sich zieht, und beendet das Gespräch bei Bedarf.	■■■■■ N4	4	nein	Situational Judgement Test	Conflict Styles, Big Fifty, Mental Resilience (4C)
V	Bewertung und Einstufung Erstellt eigenständig einen Test mit einer Testmatrix, überprüft die Ergebnisse auf Fehler und bespricht die Benotungsrichtlinien mit Fachkollegen.	■■■■■ N4	4	ja	Portfolio oder Nachweise	Portfolio, Wissenstest (kundenspezifisch)

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
A	Verbales Denken Extrahiert die Kernargumente aus einem mehrseitigen Bericht und zeigt anhand von Textverweisen auf, welche Schlussfolgerung sich daraus ableiten lässt und welche nicht.	■■■■■ N4	3	nein	Test zur kognitiven Leistungsfähigkeit	Ability Scan
V	Kritisches Denken und Quellenbewertung Erkennt Fehlschlüsse und selektive Beweisführung in Berichten und gibt an, welche Schlussfolgerung durch die Daten tatsächlich gestützt wird.	■■■■■ N4	3	nein	Arbeitsproben-Test	Competency Check, Arbeitsproben-Test
V	Präsentation Passt Struktur, Beispiele und Detaillierungsgrad an den Wissensstand der Zuhörer an und beantwortet kritische Fragen ohne Vorbereitung.	■■■■■ N4	3	nein	Assessment-Center	Competency Check, 360 Feedback
V	Schriftlicher Ausdruck Verfasst eigenständig Texte mit Einleitung, Hauptteil und Schluss, wählt den Tonfall entsprechend der Zielgruppe aus und wendet festgelegte Begriffe konsistent an.	■■■■■ N4	3	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test, Competency Check
V	Teamarbeit Teilt die Arbeit mit Kollegen auf, gibt Informationen, die andere benötigen, unaufgefordert weiter und passt die eigene Planung an die Teamziele an.	■■■■■ N4	3	nein	360-Grad-Feedback	Big Fifty, 360 Feedback, Competency Check

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
V	Planung und Organisation Plant die Arbeit des Teams für mehrere Wochen, verteilt Aufgaben und passt die Aufteilung bei Störungen an, ohne dass Fristen versäumt werden.	■■■■■ N4	3	nein	Arbeitsproben-Test	Competency Check, 360 Feedback, Arbeitsproben-Test
G	Professionelles Auftreten und Selbstdarstellung Vertritt das Team gegenüber Kunden und externen Parteien, wählt eine angemessene Sprache und spricht Kollegen bei unangemessenem Verhalten darauf an.	■■■■■ N4	3	nein	Beobachtung am Arbeitsplatz	360 Feedback, Competency Check
V	Reflexion der eigenen Praxis Nimmt sich Zeit, schwierige Situationen zu reflektieren, sucht nach Mustern im eigenen Verhalten und hält einen Verbesserungspunkt schriftlich fest.	■■■■■ N4	3	nein	360-Grad-Feedback	360 Feedback, Development Review
V	Aktueller Fachstand und Fachliteratur Erfasst Quellen und Leitlinien systematisch, bewertet deren Qualität und passt die eigene Arbeitsweise an neue Erkenntnisse an.	■■■■■ N4	3	nein	Portfolio oder Nachweise	Portfolio, Wissenstest (kundenspezifisch)
V	Lernkonzeption und Lehrplan Entwirft eigenständig eine Unterrichtsphase mit kohärenten Zielen, Materialien und Bewertungskriterien und stimmt diese mit den Fachkollegen ab.	■■■■■ N4	3	nein	Portfolio oder Nachweise	Portfolio, Competency Check

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
V	Umgang mit digitalen Geräten und Anwendungen Wählt für jede Aufgabe das geeignete Gerät und die passende Anwendung aus und behebt häufige Störungen ohne Unterstützung durch andere.	 N4	2	nein	Arbeitsproben-Test	Wissenstest (kundenspezifisch), Arbeitsproben-Test
K	KI-Kompetenz Beurteilt für jede Arbeitsaufgabe, ob der Einsatz von KI geeignet ist, nennt die wesentlichen Einschränkungen und erläutert den Kollegen die Funktionsweise.	 N3	2	nein	Wissenstest	Wissenstest (kundenspezifisch)
V	Unterrichtspraxis Führt unter Anleitung einen Unterrichtsabschnitt gemäß einem vorbereiteten Unterrichtsplan durch und hält sich an die vorgegebenen Formate.	 N2	2	nein	Beobachtung am Arbeitsplatz	Arbeitsproben-Test, Competency Check
T	Nutzung von Kollaborationsplattformen Richtet Kanäle, Aufgabenlisten und Zugriffsrechte für ein Team ein und bespricht mit den Kollegen Vereinbarungen zur Online-Zusammenarbeit.	 N3	1	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test, 360 Feedback

3 Stufen nach Dienstalter

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

Skill	lead
Klare mündliche Ausdrucksweise	N5
Entwicklung einer Vision	N5
Pädagogische Praxis	N5
Haushalts- und Finanzverantwortung	N5
Rechenschaftspflicht gegenüber Vorgesetzten und Interessengruppen	N5
Stressresistenz	N5
zwischenmenschliche Sensibilität	N4
Deeskalation und das Setzen von Grenzen	N4
Bewertung und Einstufung	N4
Verbales Denken	N4
Kritisches Denken und Quellenbewertung	N4
Präsentation	N4
Schriftlicher Ausdruck	N4
Teamarbeit	N4
Planung und Organisation	N4
Professionelles Auftreten und Selbstdarstellung	N4
Reflexion der eigenen Praxis	N4
Aktueller Fachstand und Fachliteratur	N4
Lernkonzeption und Lehrplan	N4
Umgang mit digitalen Geräten und Anwendungen	N4
KI-Kompetenz	N3
Unterrichtspraxis	N2
Nutzung von Kollaborationsplattformen	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
Klare mündliche Ausdrucksweise Formulierung von Mitteilungen in Umgangssprache, sodass der Kernpunkt, der Aufbau und die gewünschte Handlung für den Zuhörer sofort klar erkennbar sind.	Formuliert das Vereinbarte in eigenen Worten neu und wiederholt den Kern der Anweisung zur Überprüfung.	Strukturiert eine spontane mündliche Erläuterung in Kernaussage, Hintergrund und nächsten Schritt und passt das Sprechtempo an den Zuhörer an.	Legt den organisationsweiten Standard für sprachliche Klarheit fest, erläutert komplexe strategische Entscheidungen auf verständliche Weise und berät andere hinsichtlich ihrer Wortwahl.
Entwicklung einer Vision Entwurf eines schlüssigen Bildes davon, wo die Organisation oder das Team in einigen Jahren stehen wird, basierend auf Trends, Signalen und der eigenen Einschätzung.	Formuliert in eigenen Worten, wo das Team in einem Jahr stehen möchte und welche Aufgaben dazu gehören.	Verknüpft Markt- und Branchentrends zu einem Gesamtbild für das eigene Team und erprobt dieses gemeinsam mit den Kollegen.	Entwickelt eine mehrjährige Vision für die gesamte Organisation, untermauert diese mit Szenarien und nutzt sie als Maßstab für Investitionen.

Skill	N1	N3	N5
Pädagogische Praxis Schafft ein sicheres und geordnetes Lernklima, lenkt das Verhalten der Schüler und passt die Herangehensweise an das Alter und die Entwicklungsstufe an.	Setzt die Klassenvereinbarungen unter Anleitung um und spricht die Schüler bei unerwünschtem Verhalten gemäß der üblichen Vorgehensweise an.	Erkennt Muster im Gruppenverhalten, wählt eigenständig eine Vorgehensweise und bespricht Bedenken bezüglich eines Schülers mit dem Betreuungskoordinator.	Entwickelt die pädagogischen Leitlinien der Schule, erstellt Verhaltensrichtlinien und begleitet Teams bei festgefahrenen Gruppendynamiken.
Haushalts- und Finanzverantwortung Erstellung eines Budgets, Überwachung der Ausgaben im Vergleich zum Plan, Erläuterung von Abweichungen und Rechenschaftslegung über finanzielle Entscheidungen gegenüber einem Auftraggeber, der Geschäftsleitung oder dem Controller.	Erfasst die Ausgaben im Rahmen eines vorgegebenen Budgets und reicht Belege sowie Begründungen gemäß den geltenden Verfahren ein.	Erstellt das Teambudget, erläutert monatliche Abweichungen anhand von Zahlen und nimmt Anpassungen vor, um das Jahresbudget einzuhalten.	Legt den mehrjährigen Haushalt der Organisation fest, wägt Investitionsvorschläge ab und legt Rechenschaft im Jahresabschluss sowie gegenüber den Vorgesetzten ab.
Rechenschaftspflicht gegenüber Vorgesetzten und Interessengruppen Erläuterung von Ergebnissen, Entscheidungen und Vorfällen gegenüber einem Aufsichtsrat, einem Betriebsrat, Kunden oder einer Aufsichtsbehörde unter Angabe von Fakten, Zusammenhängen und erkennbaren Konsequenzen für die Politik.	Liefert Fakten für einen Rechenschaftsbericht und überprüft diese auf Richtigkeit und Vollständigkeit.	Präsentiert dem Auftraggeber und dem Betriebsrat die Ergebnisse des Teams, nennt zudem, was nicht funktioniert hat und welche Schritte als Nächstes folgen werden.	Rechenschaftsberichte über Unternehmensergebnisse und Vorfälle gegenüber dem Aufsichtsrat, den Medien oder der Politik sowie die Verknüpfung sichtbarer strategischer Anpassungen mit diesen Ereignissen.
Stressresistenz 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.
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
Deeskalation und das Setzen von Grenzen Abbau zunehmender Spannungen oder unerwünschten Verhaltens durch Bewahrung der Ruhe, klare Formulierung der Grenzen sowie Lenken oder Beenden des Gesprächs.	Bleibt gelassen, wenn er mit einer wütenden Reaktion konfrontiert wird, lässt den Gesprächspartner ausreden und zieht einen Kollegen oder Vorgesetzten hinzu.	Gibt an, welche Grenze überschritten wird, wenn ein Verhalten unerwünscht ist, welche Konsequenzen dies nach sich zieht, und beendet das Gespräch bei Bedarf.	Stellt unternehmensweite Vereinbarungen zu regelwidrigem Verhalten fest, organisiert Unterstützung und Nachbetreuung und sorgt dafür, dass Führungskräfte diese Vorgaben einhalten.
Bewertung und Einstufung Erstellt Tests und Bewertungsaufgaben, die die Lernziele abdecken, bewertet die Arbeiten anhand von Kriterien und gibt den Schülern nutzbares Feedback.	Führt einen bestehenden Test gemäß den Anweisungen durch und bewertet die Arbeit anhand des bereitgestellten Bewertungsrasters.	Erstellt eigenständig einen Test mit einer Testmatrix, überprüft die Ergebnisse auf Fehler und bespricht die Benotungsrichtlinien mit Fachkollegen.	Entwickelt die Bewertungsrichtlinien der Einrichtung, gewährleistet die Prüfungsqualität und berät Prüfungsgremien hinsichtlich der Benotungsstandards.
Verbales Denken 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.
Kritisches Denken und Quellenbewertung 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.
Präsentation Erstellung und Vermittlung einer Botschaft an eine Gruppe mit klarer Argumentationsstruktur, passendem Material und Rücksichtnahme auf Reaktionen und Fragen des Publikums.	Präsentiert eine vorbereitete Folienreihe über die eigene Arbeit und beantwortet sachliche Fragen mit Unterstützung eines erfahrenen Kollegen.	Passt Struktur, Beispiele und Detaillierungsgrad an den Wissensstand der Zuhörer an und beantwortet kritische Fragen ohne Vorbereitung.	Tritt im Namen der Organisation auf externen Konferenzen auf, legt die Kernbotschaft für den jeweiligen Bereich fest und schult andere in deren Vermittlung.
Schriftlicher Ausdruck Gedanken in korrekte und lesbare Texte mit einer logischen Absatzstruktur, einem angemessenen Ton und einer auf den Leser abgestimmten Wortwahl umsetzen.	Verfasst kurze Mitteilungen und Berichte, die frei von sprachlichen Fehlern sind, nachdem ein Korrekturprogramm verwendet und eine Überprüfung durch einen Kollegen durchgeführt wurde.	Verfasst eigenständig Texte mit Einleitung, Hauptteil und Schluss, wählt den Tonfall entsprechend der Zielgruppe aus und wendet festgelegte Begriffe konsistent an.	Erstellt den Redaktionsleitfaden und den Hausstil für die Organisation, genehmigt Veröffentlichungen inhaltlich und fördert die Schreibkompetenz der Teams.

Skill	N1	N3	N5
Teamarbeit Beitrag zum Teamergebnis durch Aufgabenteilung, Informationsaustausch, Einhaltung von Vereinbarungen und Einbindung der Kollegen in die anstehende Arbeit.	Erfüllt eine ihm zugewiesene Aufgabe innerhalb des Teams wie vereinbart und meldet sich beim Teamleiter, wenn etwas nicht funktioniert.	Teilt die Arbeit mit Kollegen auf, gibt Informationen, die andere benötigen, unaufgefordert weiter und passt die eigene Planung an die Teamziele an.	Entwirft Kooperationsvereinbarungen für verschiedene Teams innerhalb der Organisation, bewertet diese anhand der Ergebnisse und überarbeitet sie auf der Grundlage der Daten.
Planung und Organisation Aktivitäten, Personen und Ressourcen zeitlich einordnen, Prioritäten setzen und Abhängigkeiten festlegen, damit vereinbarte Ergebnisse termingerecht erzielt werden.	Erstellt einen Tages- oder Wochenplan für die eigenen Aufgaben und hält sich an die vereinbarte Reihenfolge und die festgelegten Zeiten.	Plant die Arbeit des Teams für mehrere Wochen, verteilt Aufgaben und passt die Aufteilung bei Störungen an, ohne dass Fristen versäumt werden.	Legt das Planungssystem für die Organisation fest, verknüpft Jahresplan, Kapazitäten und Budget und entscheidet bei widersprüchlichen Anforderungen.
Professionelles Auftreten und Selbstdarstellung Verhält sich im Umgang mit Kunden, Kollegen und externen Partnern gemäß den Verhaltens- und Kleidungs Vorschriften des Unternehmens, auch außerhalb des eigenen Arbeitsplatzes.	Hält sich an die internen Regeln bezüglich Verhalten, Sprache und Kleidung und bittet im Zweifelsfall den Vorgesetzten um Rat.	Vertritt das Team gegenüber Kunden und externen Parteien, wählt eine angemessene Sprache und spricht Kollegen bei unangemessenem Verhalten darauf an.	Vertritt die Organisation in der Öffentlichkeit und legt die Verhaltensstandards fest, die dabei gelten.
Reflexion der eigenen Praxis Reflektiert die eigene Arbeit auf strukturierte Weise, benennt die Auswirkungen getroffener Entscheidungen und formuliert einen konkreten Punkt, den man anders handhaben sollte.	Beantwortet die Fragen des Vorgesetzten nach Abschluss einer Aufgabe dazu, was gut gelaufen ist und was schwierig war.	Nimmt sich Zeit, schwierige Situationen zu reflektieren, sucht nach Mustern im eigenen Verhalten und hält einen Verbesserungspunkt schriftlich fest.	Integriert Reflexion als festen Schritt in Arbeitsprozesse, leitet die gegenseitige Beurteilung unter Kollegen unternehmensweit an und hält schwierige Annahmen für Diskussionen offen.
Aktueller Fachstand und Fachliteratur 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.
Lernkonzeption und Lehrplan Entwirft Lernpfade und -materialien, bei denen Ziele, Inhalte, Formate und Leistungsbewertung aufeinander abgestimmt sind und mit den Leistungszielen oder Qualifikationsanforderungen im Einklang stehen.	Ergänzt einen bestehenden, unter Anleitung durchgeführten Unterrichtsplan durch Aufgaben, die auf das angegebene Lernziel abgestimmt sind.	Entwirft eigenständig eine Unterrichtsphase mit kohärenten Zielen, Materialien und Bewertungskriterien und stimmt diese mit den Fachkollegen ab.	Entwickelt den Lehrplan für das gesamte Programm, ordnet ihn den gesetzlichen Anforderungen zu und leitet dessen Einführung in allen Teams.

Skill	N1	N3	N5
Umgang mit digitalen Geräten und Anwendungen Nutzt Computer, mobile Geräte und Standardanwendungen zur Erledigung von Arbeitsaufgaben, passt Einstellungen an und löst einfache Anwendungsprobleme ohne Hilfe.	Öffnet und nutzt die vorgegebenen Anwendungen für die eigenen Aufgaben und bittet um Hilfe, sobald eine unbekannte Meldung erscheint.	Wählt für jede Aufgabe das geeignete Gerät und die passende Anwendung aus und behebt häufige Störungen ohne Unterstützung durch andere.	Legt unternehmensweit fest, welche digitalen Arbeitsplatzlösungen zum Einsatz kommen, und steuert deren Einführung in allen Teams.
KI-Kompetenz Weiß, wie KI-Systeme funktionieren, was sie leisten können und was nicht, gibt an, wo sie eingesetzt werden können und wo nicht, und verwendet die korrekte Terminologie.	Erläutert in eigenen Worten, dass ein Sprachmodell Vorhersagen anhand von Mustern trifft und daher fehlerhafte Ergebnisse liefern kann.	Beurteilt für jede Arbeitsaufgabe, ob der Einsatz von KI geeignet ist, nennt die wesentlichen Einschränkungen und erläutert den Kollegen die Funktionsweise.	Definiert, was KI-Kompetenz im Unternehmen bedeutet, misst den Grad dieser Kompetenz und verknüpft ihn mit der Schulungs- und Einsatzpolitik.
Unterrichtspraxis Hält Schulungen ab, bei denen Lernziele, Erläuterungen, Aufgaben und Feedback aufeinander abgestimmt sind, und passt Tempo und Format an die Gruppe an.	Führt unter Anleitung einen Unterrichtsabschnitt gemäß einem vorbereiteten Unterrichtsplan durch und hält sich an die vorgegebenen Formate.	Variiert eigenständig die Formate bei einer Gruppe mit unterschiedlichen Leistungsniveaus und passt die Erläuterungen auf der Grundlage von Rückmeldungen aus der Klasse an.	Entwickelt das pädagogische Rahmenkonzept der Schule, stützt es auf wissenschaftliche Erkenntnisse und begleitet die Kollegen durch Unterrichtsbeobachtungen und Feedback.
Nutzung von Kollaborationsplattformen Arbeitet auf digitalen Plattformen mit, indem er Dateien teilt, Aufgaben und Kanäle einrichtet und Vereinbarungen zur Online-Zusammenarbeit befolgt.	Teilt Dateien und Nachrichten im dafür vorgesehenen Kanal und befolgt die Anweisungen bezüglich Zugriffsberechtigungen und Speicherorten.	Richtet Kanäle, Aufgabenlisten und Zugriffsrechte für ein Team ein und bespricht mit den Kollegen Vereinbarungen zur Online-Zusammenarbeit.	Legt die Unternehmensrichtlinien für die digitale Zusammenarbeit fest und steuert die Einführung neuer Formen der Zusammenarbeit.

6 Bewertungsmethoden und Validität

Bei den Validitätswerten handelt es sich um die korrigierten metaanalytischen Schätzungen von Sackett, Zhang, Berry und Lievens (2022) aus dem „Journal of Applied Psychology“, die die älteren Zahlen von Schmidt und Hunter (1998) ersetzen. Die Streuung ist ebenso wichtig wie der Mittelwert: Bei einer hohen Standardabweichung (SD) variiert die Validität stark je nach Kontext.

Messmethode	rho	SD	Was ist das?
Assessment-Center	0.29	0.09	Mehrere Übungen, mehrere Bewerber, bewertungsdimensionenbezogene Benotung.
Beobachtung am Arbeitsplatz	-	-	Strukturierte Arbeitsplatzbeobachtung anhand eines Formulars, das auf Verhaltensankern basiert.
Wissenstest	0.40	0.13	Test zur Überprüfung des deklarativen Fachwissens, der in der Regel kundenspezifisch zusammengestellt wird.
Persönlichkeitsfragebogen	0.40	0.15	Selbstauskunft zu Verhaltenspräferenzen. Unter hrnforce finden Sie den „Big Fifty“ und den „15PF“.
Situational Judgement Test	0.12	0.11	Szenario mit Antwortmöglichkeiten, das hinsichtlich Wissen oder Verhaltenstendenzen bewertet wird.
Portfolio oder Nachweise	-	-	Eine Sammlung früherer Arbeiten oder Ergebnisse, die anhand festgelegter Kriterien bewertet wurden.
Test zur kognitiven Leistungsfähigkeit	0.41	0.14	Standardisierter Test zum verbalen, numerischen oder abstrakten Denkvermögen.
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.

7 Assessment-Instrumente für diesen Beruf

hrnforce-Instrument	Kompetenzen	Was damit gemessen wird
Competency Check	12	Kompetenzbeurteilung auf Verhaltensebene
360 Feedback	9	Mehrere Bewertungen auf der Grundlage von Verhaltensankern
Arbeitsproben-Test	8	Repräsentatives Arbeitsbeispiel unter standardisierten Bedingungen
Big Fifty	5	Persönlichkeitsfragebogen, 150 Items, 25 Faktoren
Wissenstest (kundenspezifisch)	5	Fachwissenstest, individuell auf jeden Kunden zugeschnitten
Portfolio	3	Bewertung bisheriger Arbeiten anhand festgelegter Kriterien
Mental Resilience (4C)	2	Psychische Belastbarkeit gemäß dem 4C-Modell

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

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.