

Teamleiter im sozialen Bereich

FF11 Sozialarbeit und Betreuungsdienste · ISCO-08 1344 · CBS 0534 Leitende Mitarbeiter von Gesundheitseinrichtungen · Dienstalter medior · Auch bekannt als: Teamleiter Sozialdienst, Teamleiter im Sozialdienst

Übernimmt die operative Leitung eines Teams aus Sozialarbeitern oder Betreuungskräften, steuert die Ergebnisse und den Fallbestand und fungiert als Ansprechpartner gegenüber der Organisation.

Der Teamleiter im sozialen Bereich leitet ein Team von Fachkräften, die ihrerseits über einen erheblichen Ermessensspielraum bei der Bearbeitung ihrer eigenen Fälle verfügen. Bewerber werden häufig anhand ihrer eigenen Erfahrung als Betreuer beurteilt. Die Steuerung der Arbeit selbstständig tätiger Fachkräfte erfordert jedoch eine andere Art der Führung als rein hierarchische Anweisungen allein.

Kennzahlen für dieses Profil

25 Fähigkeiten · 8 Zu bewertende Kompetenzen · 4 Ausschlusskriterien · Schwerpunkt: Zusammenarbeit und zwischenmenschliche Kompetenz 24%, Kommunikation und Einflussnahme 18%, Fachliche Wissensbereiche 16%

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
zwischenmenschliche Sensibilität Kompetenz (50-Framework): Sensitivität Knockout	■■■■■ N4	Big Fifty, 360 Feedback, Colour Profile (Jung)	Persönlichkeitsfragebogen	Er/sie nimmt Spannungen oder Zurückhaltung während eines Gesprächs wahr und passt Tonfall, Sprechtempo und Wortwahl entsprechend an.
Zuhören und Nachfragen Kompetenz (50-Framework): Anhören	■■■■■ N4	Big Fifty, 360 Feedback	360-Grad-Feedback	Fasst sowohl den Inhalt als auch die Stimmung des Gesprächspartners zusammen und hakt nach, bis das eigentliche Interesse hinter der Anfrage erkennbar wird.
Integrität und Zuverlässigkeit Kompetenz (50-Framework): Integrität	■■■■■ N4	Big Fifty (Integritätsskala), 360 Feedback, Strukturiertes Interview	Persönlichkeitsfragebogen	Meldet von sich aus einen möglichen Interessenkonflikt und bittet um eine Überprüfung, bevor eine Entscheidung getroffen wird.

Zu messende Kompetenzen	Zielniveau	hrmforce-Instrument	Messmethode	Verhaltensanker auf Zielniveau
Führung und Steuerung von Mitarbeitern Kompetenz (50-Framework): Management Knockout	■■■■ N4	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Assessment-Center	Legt Erwartungen und Grenzen für jedes Teammitglied fest, spricht abweichendes Verhalten direkt an und hält Vereinbarungen schriftlich fest.
Stressresistenz Kompetenz (50-Framework): Stressresilienz	■■■■ N4	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.
Umgang mit Grenzen und Energie Kompetenz (50-Framework): Stressresilienz	■■■ N3	Big Fifty, Pulse Survey, Development Review	Strukturiertes Interview	Wechselt bewusst zwischen anspruchsvollen und leichteren Aufgaben ab, lehnt zusätzliche Arbeit unter Angabe von Gründen ab und hält seinen Terminkalender innerhalb der vereinbarten Arbeitszeiten ein.
Sicherheitsbewusstsein Kompetenz (50-Framework): Fachgebiet	■■■ N3	Big Fifty, Competency Check	Situational Judgement Test	Erkennt unsichere Situationen im eigenen Arbeitsablauf, greift ein und spricht Kollegen darauf an, ohne die Arbeit zum Stillstand zu bringen.
Improvisieren innerhalb festgelegter Grenzen Kompetenz (50-Framework): Kreativität	■■■ N3	Competency Check, 360 Feedback	Situational Judgement Test	Wählt im Rahmen der Regeln eine Übergangslösung, wenn etwas fehlschlägt oder eine unerwartete Anfrage eingeht, und protokolliert anschließend, was davon abgewichen ist.

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	Gesprächsführung Wählt für jede Phase einen passenden Fragetyp aus, fasst zwischendurch zusammen und lenkt das Gespräch wieder auf das Ziel zurück, wenn es vom Thema abweicht.		5	ja	Assessment-Center	Communication Styles, Competency Check
G	zwischenmenschliche Sensibilität Er/sie nimmt Spannungen oder Zurückhaltung während eines Gesprächs wahr und passt Tonfall, Sprechtempo und Wortwahl entsprechend an.		5	ja	Persönlichkeitsfragebogen	Big Fifty, 360 Feedback, Colour Profile (Jung)
G	Zuhören und Nachfragen Fasst sowohl den Inhalt als auch die Stimmung des Gesprächspartners zusammen und hakt nach, bis das eigentliche Interesse hinter der Anfrage erkennbar wird.		4	nein	360-Grad-Feedback	Big Fifty, 360 Feedback
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.		4	ja	Situational Judgement Test	Conflict Styles, Big Fifty, Mental Resilience (4C)
G	Integrität und Zuverlässigkeit Meldet von sich aus einen möglichen Interessenkonflikt und bittet um eine Überprüfung, bevor eine Entscheidung getroffen wird.		4	nein	Persönlichkeitsfragebogen	Big Fifty (Integritätsskala), 360 Feedback, Strukturiertes Interview
G	Führung und Steuerung von Mitarbeitern Legt Erwartungen und Grenzen für jedes Teammitglied fest, spricht abweichendes Verhalten direkt an und hält Vereinbarungen schriftlich fest.		4	ja	Assessment-Center	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
G	Stressresistenz Arbeitet auch bei höchster Auslastung strukturiert weiter, hält Vereinbarungen mit Kunden klar fest und weist frühzeitig darauf hin, welche Ergebnisse gefährdet sind.	 N4	4	nein	Persönlichkeitsfragebogen	Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)
G	Umgang mit Grenzen und Energie Wechselt bewusst zwischen anspruchsvollen und leichteren Aufgaben ab, lehnt zusätzliche Arbeit unter Angabe von Gründen ab und hält seinen Terminkalender innerhalb der vereinbarten Arbeitszeiten ein.	 N3	4	nein	Strukturiertes Interview	Big Fifty, Pulse Survey, Development Review
V	Methodischer Pflegeprozess und Dokumentation Erstellt eigenständig einen Pflegeplan mit messbaren Zielen, bewertet diesen regelmäßig und passt ihn an, wenn sich der Pflegebedarf ändert.	 N3	4	nein	Portfolio oder Nachweise	Portfolio, Wissenstest (kundenspezifisch)
V	Problemanalyse Gliedert eine wiederholt auftretende Beschwerde in mögliche Ursachen auf, prüft diese anhand eigener Daten und benennt die wahrscheinlichste Ursache.	 N3	3	nein	Assessment-Center	Competency Check, Ability Scan
V	Korrespondenz und Aktenführung Erarbeitet eigenständig Antworten auf ungewöhnliche Fragen, hält die Überlegungen kurz fest und sorgt dafür, dass die Akte vollständig und auf dem neuesten Stand ist.	 N3	3	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test
V	Zusammenarbeit in Netzwerken und Allianzen Stimmt Arbeitsmethoden und Übergabemomente mit Partnerorganisationen ab und beseitigt Engpässe in der Zusammenarbeit mit diesen.	 N3	3	nein	Assessment-Center	Competency Check, 360 Feedback

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
V	Umgang mit Unterschieden und unterschiedlichen Perspektiven Sammelt bewusst unterschiedliche Sichtweisen zu einem Thema, wägt diese ab und berücksichtigt, welche Erkenntnisse letztendlich in die Lösung einfließen.	 N3	3	nein	Situational Judgement Test	Big Fifty, Colour Profile (Jung), 360 Feedback
V	Durchführung von Leistungsgesprächen Führt jährliche Beurteilungen eigenständig durch, untermauert die Beurteilung mit Fakten und hält Verbesserungsvereinbarungen mit Fristen schriftlich fest.	 N3	3	nein	Simulation	Development Review, 360 Feedback, Competency Check
V	Haushalts- und Finanzverantwortung Erstellt das Teambudget, erläutert monatliche Abweichungen anhand von Zahlen und nimmt Anpassungen vor, um das Jahresbudget einzuhalten.	 N3	3	nein	Wissenstest	Wissenstest (kundenspezifisch), Arbeitsproben-Test
V	Reflexion der eigenen Praxis Nimmt sich Zeit, schwierige Situationen zu reflektieren, sucht nach Mustern im eigenen Verhalten und hält einen Verbesserungspunkt schriftlich fest.	 N3	3	nein	360-Grad-Feedback	360 Feedback, Development Review
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.	 N3	3	nein	Wissenstest	Wissenstest (kundenspezifisch)
V	Sicheres Heben und Bewegen in der Pflege Wählt selbstständig Techniken und Hilfsmittel für einen Klienten mit eingeschränkter Mobilität aus und weist Kollegen vor Ort an.	 N3	3	nein	Beobachtung am Arbeitsplatz	Arbeitsproben-Test

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
V	Erbringung öffentlicher Dienstleistungen für Bürger Bearbeitet Bewerbungen mit Ausnahmen eigenständig, erläutert das Ergebnis in verständlicher Sprache und überwacht die Fristen.	 N3	3	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test, Wissenstest (kundenspezifisch)
G	Sicherheitsbewusstsein Erkennt unsichere Situationen im eigenen Arbeitsablauf, greift ein und spricht Kollegen darauf an, ohne die Arbeit zum Stillstand zu bringen.	 N3	3	nein	Situational Judgement Test	Big Fifty, Competency Check
V	Beratungskompetenz Formuliert die Frage hinter der Frage um, bietet zwei fundierte Optionen mit den jeweiligen Konsequenzen an und legt einen Zeitpunkt für die Entscheidung fest.	 N3	2	nein	Assessment-Center	Competency Check, Strukturiertes Interview
G	Improvisieren innerhalb festgelegter Grenzen Wählt im Rahmen der Regeln eine Übergangslösung, wenn etwas fehlschlägt oder eine unerwartete Anfrage eingeht, und protokolliert anschließend, was davon abgewichen ist.	 N3	2	nein	Situational Judgement Test	Competency Check, 360 Feedback
V	Umgang mit digitalen Geräten und Anwendungen Öffnet und nutzt die vorgegebenen Anwendungen für die eigenen Aufgaben und bittet um Hilfe, sobald eine unbekannte Meldung erscheint.	 N2	2	nein	Arbeitsproben-Test	Wissenstest (kundenspezifisch), Arbeitsproben-Test
V	Unterstützung in der Behindertenbetreuung Unterstützt einen Klienten bei alltäglichen Aktivitäten unter Aufsicht und hält sich an die im Betreuungsplan festgelegten Vereinbarungen.	 N2	2	nein	Beobachtung am Arbeitsplatz	Arbeitsproben-Test, Competency Check
K	Kenntnisse über Fördermittel und Förderprogramme Prüft eine Bewerbung anhand der Liste der Voraussetzungen auf Vollständigkeit und fordert die fehlenden Unterlagen an.	 N2	1	nein	Wissenstest	Wissenstest (kundenspezifisch)

3 Stufen nach Dienstalter

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

Skill	medior	senior
Gesprächsführung	N4	N5
zwischenmenschliche Sensibilität	N4	N5
Zuhören und Nachfragen	N4	N5
Deeskalation und das Setzen von Grenzen	N4	N4
Integrität und Zuverlässigkeit	N4	N5
Führung und Steuerung von Mitarbeitern	N4	N5
Stressresistenz	N4	N5
Umgang mit Grenzen und Energie	N3	N4
Methodischer Pflegeprozess und Dokumentation	N3	N4
Problemanalyse	N3	N4
Korrespondenz und Aktenführung	N3	N4
Zusammenarbeit in Netzwerken und Allianzen	N3	N4
Umgang mit Unterschieden und unterschiedlichen Perspektiven	N3	N4
Durchführung von Leistungsgesprächen	N3	N4
Haushalts- und Finanzverantwortung	N3	N4
Reflexion der eigenen Praxis	N3	N4
DSGVO und Datenschutz in der Praxis	N3	N4
Sicheres Heben und Bewegen in der Pflege	N3	N4
Erbringung öffentlicher Dienstleistungen für Bürger	N3	N4
Sicherheitsbewusstsein	N3	N4
Beratungskompetenz	N3	N4
Improvisieren innerhalb festgelegter Grenzen	N3	N4
Umgang mit digitalen Geräten und Anwendungen	N2	N3
Unterstützung in der Behindertenbetreuung	N2	N2
Kenntnisse über Fördermittel und Förderprogramme	N2	N3

4 Die Kompetenzskala

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

5 Verhaltensanker pro Kompetenz

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

Skill	N1	N3	N5
Gesprächsführung Ein Gespräch zielgerichtet eröffnen, lenken und beenden, indem Fragen gestellt, Zusammenfassungen gegeben und konkrete Vereinbarungen über die nächsten Schritte getroffen werden.	Hält sich an eine vorbereitete Fragenliste, stellt die Fragen in der vorgegebenen Reihenfolge und hält die getroffenen Vereinbarungen fest.	Wählt für jede Phase einen passenden Fragetyp aus, fasst zwischendurch zusammen und lenkt das Gespräch wieder auf das Ziel zurück, wenn es vom Thema abweicht.	Leitet Gespräche auf Vorstandsebene, bei denen gegensätzliche Interessen aufeinandertreffen, entwickelt Gesprächsmodelle für die Organisation und erprobt diese in der Praxis.
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.
Zuhören und Nachfragen Die Botschaft des Gesprächspartners vollständig aufnehmen, überprüfen, ob sie richtig verstanden wurde, und mithilfe gezielter Fragen zugrunde liegende Interessen und Annahmen aufdecken.	Lässt den Gesprächspartner ausreden, macht sich Notizen und fragt anschließend nach, falls etwas unklar geblieben ist.	Fasst sowohl den Inhalt als auch die Stimmung des Gesprächspartners zusammen und hakt nach, bis das eigentliche Interesse hinter der Anfrage erkennbar wird.	Erfasst sensible Signale in Gesprächen mit Führungskräften und Vorgesetzten und nutzt diese, um die Unternehmenspolitik rechtzeitig anzupassen.

Skill	N1	N3	N5
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.
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.
Führung und Steuerung von Mitarbeitern Den Mitarbeitern klar machen, was von ihnen erwartet wird, Aufgaben zuweisen, Grenzen setzen und eingreifen, wenn die Arbeit oder das Verhalten von den Vereinbarungen abweicht.	Erteilt einem Kollegen einen konkreten Auftrag mit erwarteten Ergebnissen und einem Zeitrahmen und vergewissert sich, ob der Auftrag verstanden wurde.	Legt Erwartungen und Grenzen für jedes Teammitglied fest, spricht abweichendes Verhalten direkt an und hält Vereinbarungen schriftlich fest.	Entwirft die Führungsstruktur für die gesamte Organisation, spricht Führungskräfte auf ihren Führungsstil an und definiert, was gute Führung in diesem Zusammenhang bedeutet.
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.
Umgang mit Grenzen und Energie Verteilt den eigenen Arbeitsaufwand über die Arbeitswoche, lehnt Aufgaben ab, die nicht mit den eigenen Motiven vereinbar sind, und sorgt für Abwechslung zwischen anspruchsvollen und weniger anspruchsvollen Aufgaben.	Er informiert den Vorgesetzten, wenn Aufgaben nicht mehr innerhalb der Arbeitszeit erledigt werden können, und hält sich an die getroffene Entscheidung.	Wechselt bewusst zwischen anspruchsvollen und leichteren Aufgaben ab, lehnt zusätzliche Arbeit unter Angabe von Gründen ab und hält seinen Terminkalender innerhalb der vereinbarten Arbeitszeiten ein.	Stellt unternehmensweit Vereinbarungen über eine nachhaltige Arbeitsbelastung und Arbeitsverteilung sicher und sorgt dafür, dass Führungskräfte diese einhalten.
Methodischer Pflegeprozess und Dokumentation Arbeitet die einzelnen Schritte zur Klärung der Pflegefrage, zur Zielsetzung, zur Planung, zur Umsetzung und zur Bewertung durch und hält diese in der Klientenakte fest.	Erfasst die erbrachten Pflegeleistungen und Beobachtungen noch am selben Tag in der Akte unter Verwendung des Standardberichtsformats.	Erstellt eigenständig einen Pflegeplan mit messbaren Zielen, bewertet diesen regelmäßig und passt ihn an, wenn sich der Pflegebedarf ändert.	Entwickelt die Richtlinien der Organisation zur Dokumentation und Berichterstattung und leitet die Einführung eines neuen methodischen Pflegestandards.

Skill	N1	N3	N5
Problemanalyse Teilt ein Problem in einzelne Teile auf, trennt Ursachen von Wirkungen und gibt an, welche Informationen erforderlich sind, um weiterzukommen.	Gibt genau an, was bei einer Störung abweicht und welche Daten fehlen, und meldet dies dem Vorgesetzten.	Gliedert eine wiederholt auftretende Beschwerde in mögliche Ursachen auf, prüft diese anhand eigener Daten und benennt die wahrscheinlichste Ursache.	Führt hartnäckige organisatorische Probleme auf einige wenige Grundursachen zurück und legt die Analysemethode fest, die andere Teams anwenden werden.
Korrespondenz und Aktenführung Das Verfassen von Geschäftsbriefen, E-Mails und Gesprächsprotokollen sowie deren Ablage, sodass die Bearbeitung später für Kollegen und Aufsichtsbehörden nachvollziehbar bleibt.	Versendet Standardbriefe aus dem System, speichert Anhänge am vereinbarten Speicherort und vermerkt das Versanddatum.	Erarbeitet eigenständig Antworten auf ungewöhnliche Fragen, hält die Überlegungen kurz fest und sorgt dafür, dass die Akte vollständig und auf dem neuesten Stand ist.	Entwirft den Korrespondenz- und Archivierungsstandard für das Unternehmen, überprüft die Einhaltung der Vorgaben und trägt bei externen Audits die Verantwortung für die Qualität der Unterlagen.
Zusammenarbeit in Netzwerken und Allianzen Zusammenarbeit mit externen Partnern zur Erreichung eines gemeinsamen Ergebnisses durch die Vereinbarung und Nachverfolgung von Rollen, Informationsaustausch und Zuständigkeiten zwischen Organisationen.	Erfüllt eine ihm zugewiesene Aufgabe im Rahmen einer Kettenvereinbarung und meldet dem Ansprechpartner, was nicht passt.	Stimmt Arbeitsmethoden und Übergabemomente mit Partnerorganisationen ab und beseitigt Engpässe in der Zusammenarbeit mit diesen.	Knüpft Allianzen mit Parteien, die unterschiedliche Interessen vertreten, und legt Steuerungs- und Ergebnisvereinbarungen für die gesamte Kette fest.
Umgang mit Unterschieden und unterschiedlichen Perspektiven Unterschiede in Arbeitsmethoden, Hintergrundwissen und Erkenntnissen innerhalb einer Gruppe sichtbar machen und diese nutzen, um bessere Lösungen zu erzielen.	Erkundigt sich nach der unterschiedlichen Vorgehensweise eines Kollegen, wie diese funktioniert und warum sie gewählt wurde.	Sammelt bewusst unterschiedliche Sichtweisen zu einem Thema, wägt diese ab und berücksichtigt, welche Erkenntnisse letztendlich in die Lösung einfließen.	Sorgt dafür, dass Teams regelmäßig abweichende Meinungen und unterschiedliche Sichtweisen einbeziehen, und prüft die Auswirkungen auf die Qualität der Entscheidungen.
Durchführung von Leistungsgesprächen Vorbereitung und Durchführung von Gesprächen über Leistung und Ergebnisse unter Verwendung sachlicher Beispiele, gegenseitiger Überprüfung und festgehaltener Vereinbarungen über Verbesserungsmaßnahmen oder nächste Schritte.	Erstellt ein Gesprächsskript mit zwei konkreten Arbeitsbeispielen und bittet den Vorgesetzten, dieses vorab zu prüfen.	Führt jährliche Beurteilungen eigenständig durch, untermauert die Beurteilung mit Fakten und hält Verbesserungsvereinbarungen mit Fristen schriftlich fest.	Legt den Beurteilungszyklus und die Bewertungsstandards für die Organisation fest und überprüft stichprobenartig die Qualität der erfassten Beurteilungen.

Skill	N1	N3	N5
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.
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.
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.
Sicheres Heben und Bewegen in der Pflege Bewegt und unterstützt Klienten unter Anwendung von Hebetechniken und Hilfsmitteln, sodass die Belastung für Klienten und Pflegekraft gering bleibt.	Bewegt einen Klienten unter Anleitung mit dem vorgeschriebenen Hilfsmittel und befolgt dabei die Anweisungen des zuständigen Fachpersonals.	Wählt selbstständig Techniken und Hilfsmittel für einen Klienten mit eingeschränkter Mobilität aus und weist Kollegen vor Ort an.	Legt die Richtlinien zur körperlichen Belastung fest, analysiert Unfallzahlen und sorgt dafür, dass die Belastung in der Einrichtung nachweislich sinkt.
Erbringung öffentlicher Dienstleistungen für Bürger Bearbeitet Anträge und Anfragen von Bürgern gemäß den gesetzlichen Bestimmungen und Verfahrensvorschriften, erläutert Entscheidungen verständlich und achtet auf die Bearbeitungsdauer.	Bearbeitet Standardanträge gemäß der Arbeitsanweisung und leitet abweichende Fälle an einen erfahrenen Sachbearbeiter weiter.	Bearbeitet Bewerbungen mit Ausnahmen eigenständig, erläutert das Ergebnis in verständlicher Sprache und überwacht die Fristen.	Gestaltet die Dienstleistungsprozesse für den gesamten Bereich neu und legt Standards für Durchlaufzeiten und Verständlichkeit fest.

Skill	N1	N3	N5
Sicherheitsbewusstsein Achtet kontinuierlich auf unsichere Situationen und Handlungen am Arbeitsplatz, spricht andere darauf an und wählt auch unter Zeitdruck die sichere Arbeitsweise.	Befolgt die Sicherheitsvorschriften am Arbeitsplatz und holt im Zweifelsfall Rückmeldung ein, wenn Unklarheiten bezüglich eines Arbeitsvorgangs bestehen.	Erkennt unsichere Situationen im eigenen Arbeitsablauf, greift ein und spricht Kollegen darauf an, ohne die Arbeit zum Stillstand zu bringen.	Legt den Sicherheitsstandard für die Organisation fest, macht das Thema Sicherheit auf allen Ebenen zum Gesprächsthema und lenkt Verhalten und Kultur.
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.
Improvisieren innerhalb festgelegter Grenzen Entwickelt in einer unerwarteten Situation spontan eine praktikable Lösung und hält sich dabei an geltende Vorschriften, Sicherheitsanforderungen und Vereinbarungen.	Meldet unerwartete Situationen unverzüglich und setzt die vom Vorgesetzten vorgeschlagene Lösung um.	Wählt im Rahmen der Regeln eine Übergangslösung, wenn etwas fehlschlägt oder eine unerwartete Anfrage eingeht, und protokolliert anschließend, was davon abgewichen ist.	Legt fest, wie viel Spielraum für Eigeninitiative die Organisation zulässt, und hält fest, welche Grenzen niemals überschritten werden dürfen.
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.
Unterstützung in der Behindertenbetreuung Unterstützt Menschen mit geistiger oder körperlicher Behinderung bei alltäglichen Aktivitäten, in der Kommunikation und bei Tagesprogrammen, abgestimmt auf ihre Fähigkeiten.	Unterstützt einen Klienten bei alltäglichen Aktivitäten unter Aufsicht und hält sich an die im Betreuungsplan festgelegten Vereinbarungen.	Passt die Unterstützung eigenständig an das Niveau und das Verhalten des Klienten an und bezieht das persönliche Netzwerk in die Entscheidungsfindung mit ein.	Entwickelt Unterstützungsmethoden für die Zielgruppe, untermauert diese mit Fachliteratur und begleitet Teams bei der Bewältigung schwerwiegender Verhaltensprobleme.
Kenntnisse über Fördermittel und Förderprogramme Kennt die Bedingungen, Fristen und Rechenschaftspflichten im Zusammenhang mit Fördermitteln und Förderprogrammen und beurteilt, ob ein Antrag diese erfüllt.	Prüft eine Bewerbung anhand der Liste der Voraussetzungen auf Vollständigkeit und fordert die fehlenden Unterlagen an.	Beurteilt eigenständig einen komplexen Antrag, prüft die Übereinstimmung des Budgets mit den Förderrichtlinien und entwirft den Bewilligungsbescheid.	Entwirft Konzepte und Rechenschaftsrahmen, bewertet Risiken im Zusammenhang mit staatlichen Beihilfen und berät den Vorstand hinsichtlich der Mittelverwendung.

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.
Persönlichkeitsfragebogen	0.40	0.15	Selbstauskunft zu Verhaltenspräferenzen. Unter hrnforce finden Sie den „Big Fifty“ und den „15PF“.
360-Grad-Feedback	-	-	Mehrere Bewerber 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.
Strukturiertes Interview	0.42	0.19	Verhaltensorientiertes Vorstellungsgespräch mit festgelegten Fragen und einer Bewertungsskala pro Frage.
Portfolio oder Nachweise	-	-	Eine Sammlung früherer Arbeiten oder Ergebnisse, die anhand festgelegter Kriterien bewertet wurden.
Arbeitsproben-Test	0.33	0.09	Der Bewerber führt unter standardisierten Bedingungen eine repräsentative Arbeitsprobe durch.
Simulation	-	-	Simulierte Arbeitssituation, in der Regel digital, mit standardisierter Bewertung.
Wissenstest	0.40	0.13	Test zur Überprüfung des deklarativen Fachwissens, der in der Regel kundenspezifisch zusammengestellt wird.
Beobachtung am Arbeitsplatz	-	-	Strukturierte Arbeitsplatzbeobachtung anhand eines Formulars, das auf Verhaltensankern basiert.

7 Assessment-Instrumente für diesen Beruf

hrnforce-Instrument	Kompetenzen	Was damit gemessen wird
Competency Check	9	Kompetenzbeurteilung auf Verhaltensebene
360 Feedback	9	Mehrere Bewertungen auf der Grundlage von Verhaltensankern
Big Fifty	8	Persönlichkeitsfragebogen, 150 Items, 25 Faktoren
Wissenstest (kundenspezifisch)	6	Fachwissenstest, individuell auf jeden Kunden zugeschnitten
Arbeitsproben-Test	6	Repräsentatives Arbeitsbeispiel unter standardisierten Bedingungen
Development Review	3	Strukturiertes Entwicklungsgespräch
Colour Profile (Jung)	2	Vier Farbtypen, verknüpft mit den „Big Fifty“-Faktoren
Mental Resilience (4C)	2	Psychische Belastbarkeit gemäß dem 4C-Modell

hrmforce-Instrument	Kompetenzen	Was damit gemessen wird
Strukturiertes Interview	2	Verhaltensorientiertes Vorstellungsgespräch mit fester Struktur
Communication Styles	1	Bevorzugter Kommunikationsstil
Conflict Styles	1	Bevorzugter Umgangsstil in Konfliktsituationen
Big Fifty (Integritätsskala)	1	
15PF	1	„Personality Profile“, eine kürzere Alternative zum „Big Fifty“
Pulse Survey	1	Regelmäßige Messungen auf Team- und Organisationsebene
Portfolio	1	Bewertung bisheriger Arbeiten anhand festgelegter Kriterien
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.