

# SKILLS-BASED HIRING



**Queb** Bundesverband

Employer Branding  
Personalmarketing  
Recruiting e.V.

<b>1. <u>Warum Skills-based Hiring?</u></b>	<b>3</b>
<b>2. <u>Was sind eigentlich »Skills«?</u></b>	<b>7</b>
2.1 <u>Definitionen und Abgrenzungen</u>	8
2.2 <u>Begriffsverwendung im Whitepaper</u>	10
<b>3. <u>Wie geht das richtig: Skills-based Hiring?</u></b>	<b>12</b>
3.1 <u>Skills sind das zentrale Bindeglied zwischen Stelle/Rolle/Aufgabe und Person</u>	13
3.2 <u>Zwei Pfade im Skills-based Hiring: »können« oder »können lernen«</u>	15
3.3 <u>Motivation und Rahmenbedingungen als Erfolgsfaktoren</u>	16
<b>4. <u>Die Grundlage von Skills-based Hiring: Die Anforderungen</u></b>	<b>19</b>
4.1 <u>Ziel und methodisches Vorgehen der Anforderungsanalyse</u>	20
4.3 <u>Ergebnis: Das Anforderungsprofil</u>	22
<b>5. <u>Diskussion: Veränderung des Begriffs »Best Fit« und die Rolle der KI im Skills-based Hiring</u></b>	<b>23</b>
5.1 <u>Von der qualifikatorischen- zur potenzial- und bedürfnisbezogenen Passung</u>	23
5.2 <u>KI und Skills-based Hiring</u>	26
5.3 <u>Herausforderungen bei der Umsetzungen von Skills-based Hiring</u>	29
<b>6. <u>Fazit und Ausblick</u></b>	<b>31</b>
<b>7. <u>Die Autoren</u></b>	<b>32</b>
<b>8. <u>Der Queb Bundesverband</u></b>	<b>34</b>

Release-Datum 14.10.2025

Die barrierefreie Ausgabe des White Paper ist, insbesondere in ihrer Sprachqualität, limitiert durch die aktuellen Standards. Der Quebe.V. arbeitet hier nach bestem Wissen und Gewissen und wird Barrierefreiheit auch in Zukunft mit aller Kraft unterstützen.



# Warum Skills-based Hiring?

Personalgewinnung entwickelt sich dynamisch. **Bewerber-Anforderungen und Berufsbilder unterliegen einem sich immer stärker beschleunigenden Wandel.** Früher konnte man bei allgemeinen Jobtiteln wie »Controller m/w/d« oder »Programmiererin«, von einem recht stabilen Verständnis der Jobrollen ausgehen, welche konkreten Tätigkeiten die Stelle umfasst und welche Anforderungen Stelleninhaber erfüllen sollten. Neue Technologien, veränderte Geschäftsmodelle und gesellschaftliche Entwicklungen führen aber dazu, dass **klassische Berufsbezeichnungen immer weniger aussagekräftig sind.**

Sich dynamisch verändernde Arbeitsinhalte führen dazu, dass Tätigkeitsprofile in kurzer Zeit obsolet werden oder sich vollständig neu herausbilden. **Die Halbwertszeit beruflich relevanten Wissens nimmt kontinuierlich ab.** Ein großer Teil der Arbeitnehmenden arbeitet sogar inzwischen in Berufen, die es vor wenigen Jahren noch gar nicht gab. Etliche werden in wenigen Jahren in Berufen tätig sein, die es heute noch nicht gibt.

Andere wiederum werden in vermeintlich »bekannten« Berufen tätig sein, nur dass die konkrete inhaltliche Beschaffenheit dieser Berufe kaum noch etwas damit zu tun hat, wie diese Berufe lange Zeit verstanden wurden.

Vor diesem Hintergrund **verlieren traditionelle Indikatoren wie formale Bildungsabschlüsse oder spezifische Berufserfahrungen bei der Auswahl neuer Mitarbeitender zunehmend an Prognosekraft**. Sie erlauben kaum noch Aussagen zur Eignung einer Person für eine konkrete Tätigkeit in einem spezifischen organisationalen Kontext.

Diese Entwicklung wird auch empirisch sichtbar: Die Harvard-Studie **The Emerging Degree Reset**, die 51 Millionen Stellenausschreibungen in den USA aus den Jahren 2017 bis 2020 analysiert, zeigt, dass die Nachfrage nach formalen Abschlüssen in Stellenausschreibungen signifikant zurückgeht – insbesondere im mittleren Qualifikations-Segment.

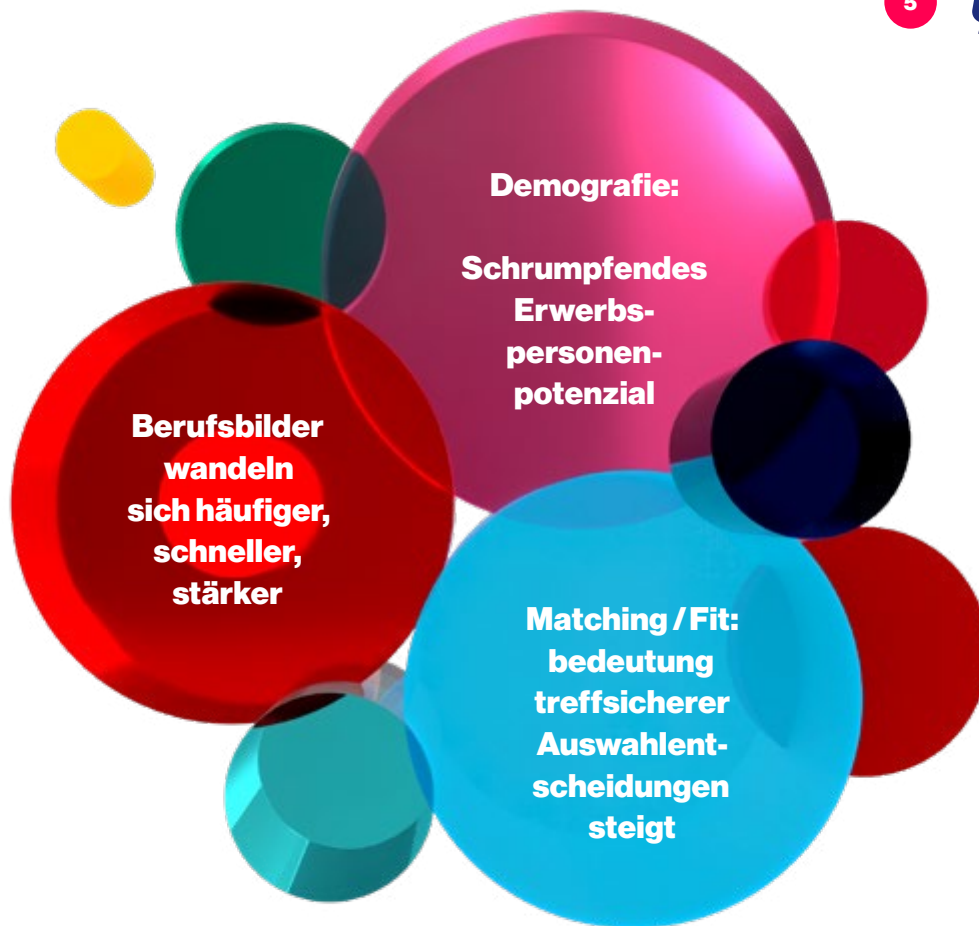
**Arbeitgeber richten ihre Aufmerksamkeit zunehmend auf nachweisbare Fähigkeiten und praktische Kompetenzen.**

*»An einem Produktionsstandort wurde eine zweite Produktionsleitung nicht klassisch technisch besetzt, sondern mit einer Kandidatin mit HR-Background. Entscheidend waren Skills wie lösungsorientiertes Denken, Kommunikationsstärke und ausgeprägte Empathie.*

*Auch darüber hinaus setzt CCEP konsequent auf Skills-First: Zahlreiche Beispiele wie: Ein ehemaliger Key Account Manager entwickelte sich zum HR Business Partner weiter, eine Kollegin aus dem HR-Bereich übernahm erfolgreich eine Betriebsleitung – ebenso wie eine externe Rückkehrerin mit Planning-Expertise und neuer Perspektive.«*



**Sandra Anna Schmitz,  
Coca-Cola Europacific Partners**



Gleichzeitig wächst der Druck, Personalentscheidungen möglichst treffsicher zu machen. Der demografische Wandel verknüpft das verfügbare Erwerbspersonenpotenzial. Fehlbesetzungen lassen sich immer seltener durch einfache Neubesetzungen kompensieren.

In vielen Branchen entsteht ein Spannungsfeld zwischen gestiegenen Anforderungen an berufliche Rollen einerseits und einem enger werdenden Arbeitskräfteangebot andererseits.

Die Folge: **Es braucht eine Recruitingperspektive, die sich stärker an den für die jeweilige Tätigkeit wirklich relevanten Merkmalen orientiert.** Die Personalgewinnung muss insgesamt rationaler und inklusiver werden, Chancen eröffnen und sich dabei auch sehr viel stärker für Quereinstiege öffnen.

In diesem Kontext wird häufig **»Skills-based Hiring«** als Lösungsansatz genannt. Der Begriff betont eine **Ausrichtung der Personalauswahl an konkretem beruflichen Können (»Skills«)** und eine Relativierung traditioneller Auswahlkriterien, wie Abschlüsse, Noten oder Berufsjahre.

Doch was genau unter »Skill« zu verstehen ist – und wie sich ein solcher Ansatz methodisch und praktisch umsetzen lässt – bleibt häufig unklar. Ohne begriffliche Präzision und diagnostische Fundierung droht der Begriff zur Leerformel zu werden.

Das vorliegende Whitepaper verfolgt daher **das Ziel, den Begriff »Skill« im Kontext der Personalgewinnung klar und trennscharf zu definieren**, in bestehende fachliche Modelle und Normen einzuordnen und auf dieser Basis fundierte Aussagen darüber zu treffen, wie ein »Skills-based Hiring« bzw. kompetenzbezogene Personalgewinnung umgesetzt werden kann. Es soll einen Beitrag dazu leisten, die Diskussion um Skills-based Hiring fachlich zu fundieren und anschlussfähig für die betriebliche Praxis zu gestalten.

Das übergeordnete Ziel ist die Sicherstellung einer die Organisation tragenden **»Quality of Hire«**. Denn nur wenn die richtigen Mitarbeitenden im Unternehmen an den richtigen Positionen engagiert arbeiten, stehen Unternehmensstrategie, Planung und Ausführung auf einer soliden Basis.

### Warum Skills?

*Der Arbeitsmarkt wandelt sich. Formale Kriterien wie Abschlüsse reichen nicht mehr.*

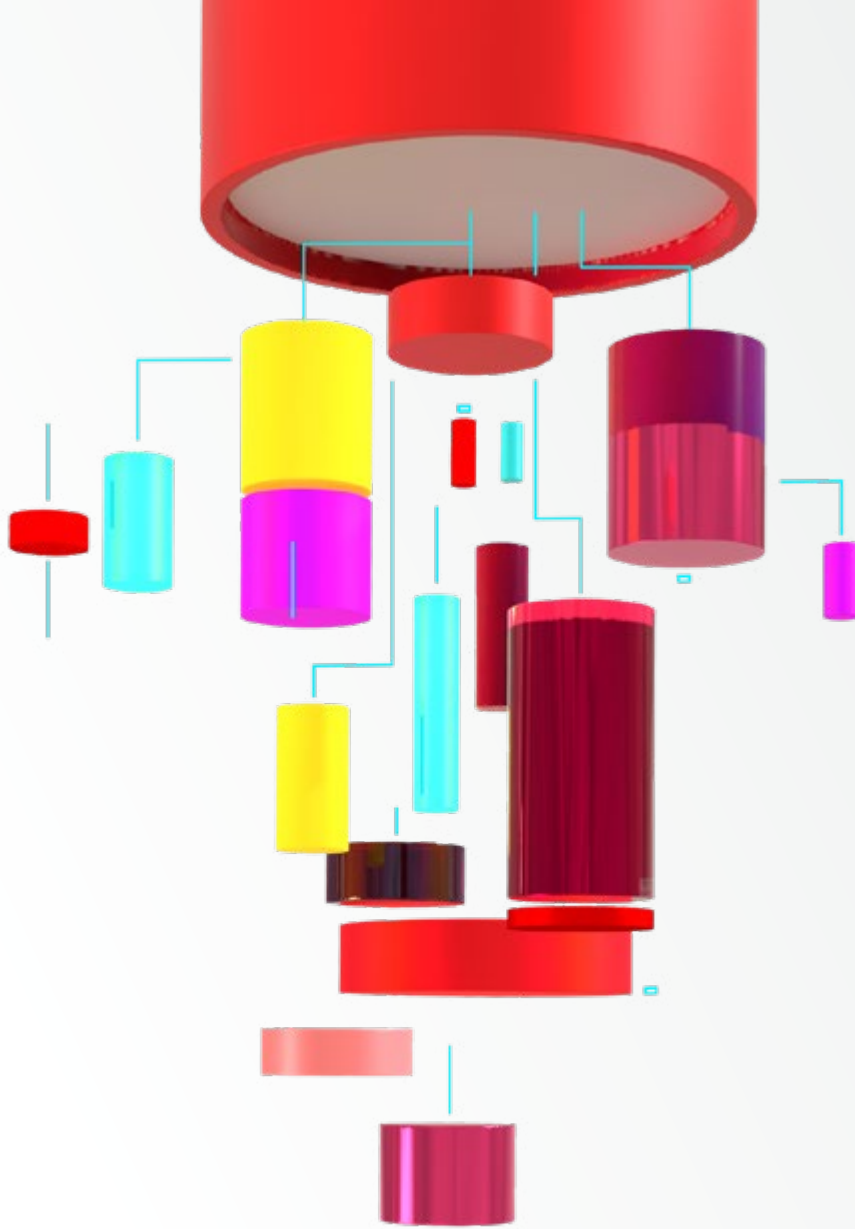
### Skills-based Hiring: Was ist neu?

*Fokus auf das, worauf es ankommt.*

### Das Ziel:

*Bessere Ansprache und Auswahl, seitens der Unternehmen im Recruiting genauso wie auch seitens (potenzieller) Kandidaten in der Selbstauswahl und beruflichen Orientierung.*

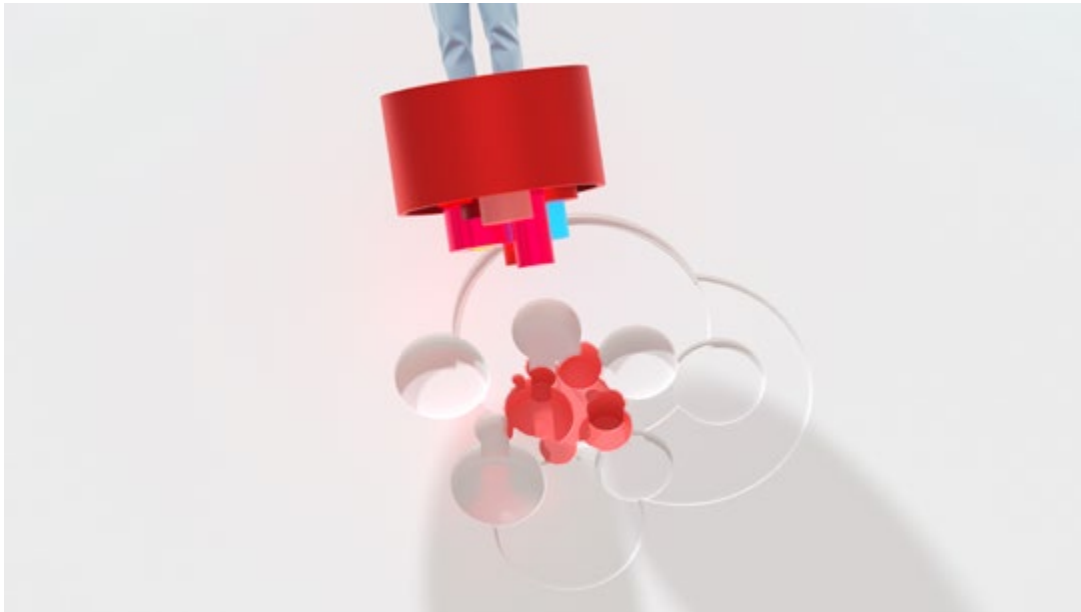




# Was sind eigentlich »Skills«?

Viele Diskussionen um Skills-based Hiring sind von einer zentralen Unschärfe geprägt: dem Begriff »Skill« selbst.

**In der Praxis wird er häufig unsystematisch verwendet – teils synonym mit Wissen, Fähigkeit, Potenzial oder sogar Motivation.** Diese Unklarheit erschwert nicht nur die praktische Umsetzung von Skills-basierter Personalgewinnung, sondern birgt auch das Risiko unzureichender beruflicher Orientierung auf Bewerberseite und von Fehleinstellungen durch Unternehmen.  
**Eine präzise Begriffsbestimmung ist daher unabdingbar.**



## 2.1 Definitionen und Abgrenzungen

Die international gültige Definition von Skills im Personalmanagement lautet nach ISO 30400:2023:

**Skill: learned capacity to perform a task to a specified expectation.**

Diese Definition grenzt den Begriff klar ab: Es geht um gelerntes Können, also Fertigkeiten oder Wissen, die eine Person bereits erworben hat und abrufbar einsetzen kann, um konkrete Aufgaben erfolgreich zu bewältigen. »Skill« bezeichnet damit kein abstraktes Talent oder allgemeine Fähigkeit, sondern eine konkrete, erlernbare Leistungskompetenz.

Eine praktische deutsche Übersetzung der ISO-Definition wäre:

**»Skill – das durch Übung und Erfahrung erlernte Können, eine bestimmte Aufgabe gemäß einer festgelegten Anforderung auszuführen.«**

Im international etablierten **KSAO-Modell** (Knowledge, Skills, Abilities, Other) steht das »S« explizit für Skills im engeren Sinn – also für Fertigkeiten, nicht für Fähigkeiten und ist auch explizit von Wissen abgegrenzt, das hier eine eigene Merkmalskomponente darstellt:

Skills im engeren (KSAO) und weiteren Sinn (SBH)			
Komponente	Bedeutung	Beispiel (Beruf: Rechtsanwalt)	Skills-based Hiring nach Queb
<b>Knowledge</b>	Wissen (deklarativ/prozedural)	Kenntnis gesetzlicher Regelungen	Skills (im weiteren Sinne)
<b>Skills (im engeren Sinne)</b>	Geübtes Können (Fertigkeiten)	Formulieren klarer Schriftsätze	
<b>Abilities</b>	Grundlegende Fähigkeiten (z. B. kognitiv, sensomotorisch)	Sprachverständnis, Problemlösungsfähigkeit	(Hier: Potential zum zukünftigen Skills-erwerb)
<b>Other</b>	Weitere Merkmale	Leistungsmotivation	Inkl. fähigkeits und motivationaler Aspekte
		Arbeitsstil usw.	—

In der **DIN 33430**, der für Deutschland maßgeblichen Norm zur Eignungsdiagnostik, werden Skills nicht isoliert und ausdrücklich betrachtet. Dort finden wir den umfassenderen Begriff der Kompetenzen, der neben abrufbarem Wissen auch »wiederholbares Verhalten« abdeckt und ausdrücklich alles enthält, was lernbar und lehrbar ist.

**Damit ist eine klare Trennung verbunden:**

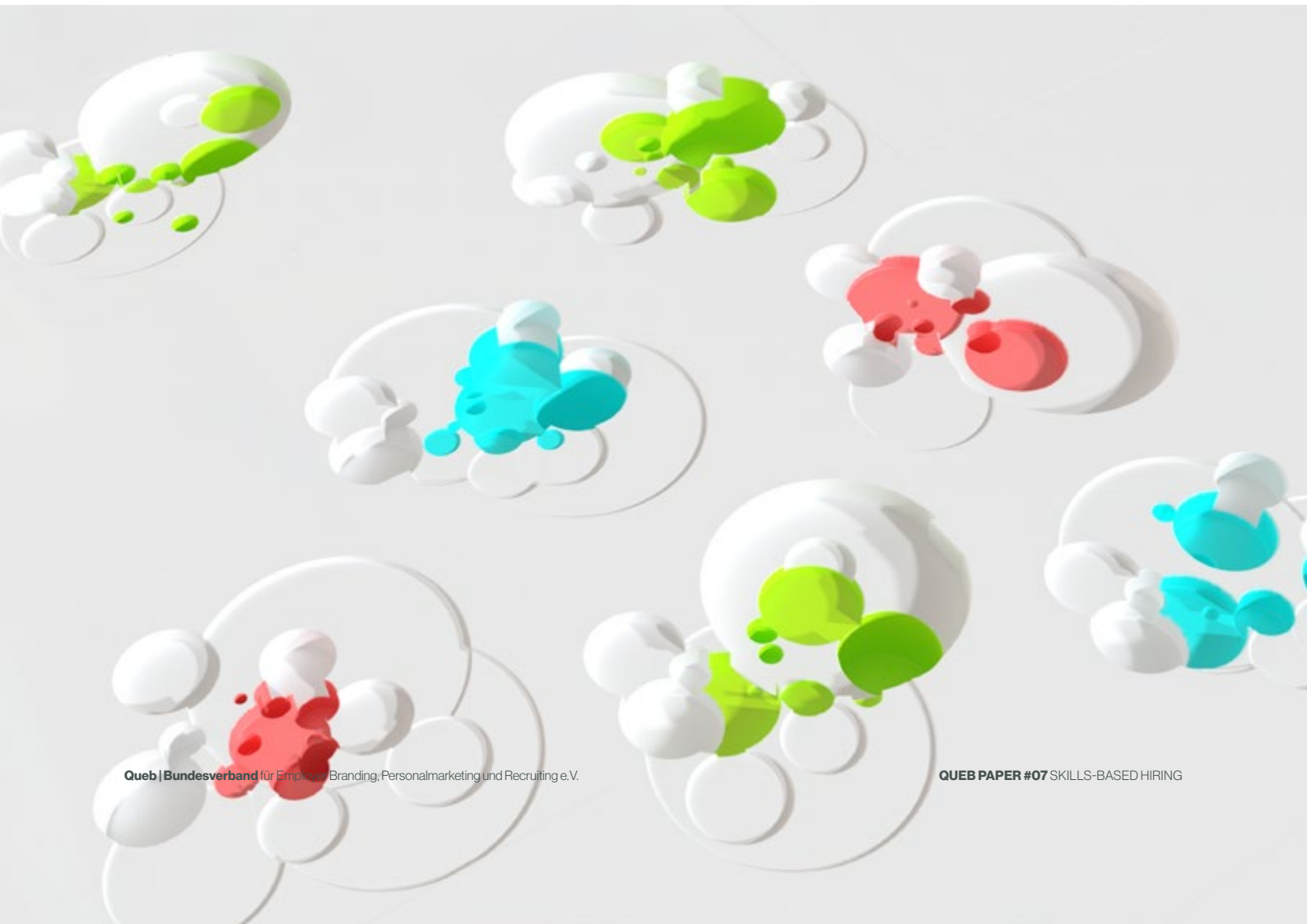
Auf der einen Seite **Kompetenzen = Wissen und Fertigkeiten**. Sie sind veränderlich und entwickelbar und können z. B. im Rahmen von entsprechenden Förder-, Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen vermittelt werden.

Dem steht als stabileres und damit schlechter entwickelbares Merkmal die grundsätzliche Fähigkeit einer Person gegenüber, ihr unbekannte Aufgabenstellungen ohne Hilfestellung oder Vorbereitung zu lösen und sich selbstständig neue Fertigkeiten und neues Wissen anzueignen. Die DIN nennt dieses **Eignungsmerkmal Potenzial**. Weitere relevante Merkmale von Personen nach DIN 33430 sind Einstellungen, Motive und andere Persönlichkeitsmerkmale.

## 2.2 Begriffsverwendung im Whitepaper

Skills stehen im Zentrum jeder beruflichen Tätigkeit. Daher stehen Sie auch im Zentrum des gesamten Hiring Prozesses. Ziel jeder Personalsuche und -auswahl ist es, eine Person zu finden, die eine berufliche Rolle mit mehr oder weniger klar beschriebenen beruflichen Aufgaben erfolgreich bewältigen kann. Es geht dabei um aktives Tun, Entscheiden, Problemlösen oder das Lösen und Beantworten von Fragestellungen. All das verlangt jeweils bestimmte Kompetenzen oder Skills, Wissen und Fertigkeiten.

Um eine praxisnahe und funktionale Lesart zu ermöglichen, versteht dieses Whitepaper unter »Skills« **alle direkt einsetzbaren und entwickelten beruflich relevante Inhalte, die eine Person entweder als Wissen oder als Fertigkeit (wiederholbares Verhalten) einbringen bzw. entwickeln kann.**



Diese Definition **integriert bewusst die beiden Ebenen abrufbaren und entwickelbaren Könnens**. Sie ist damit direkt kompatibel mit den einschlägigen ISO Definitionen sowie der Systematik der DIN 33430, in der Wissen und Fertigkeiten gemeinsam unter dem Begriff der Kompetenzen geführt werden und diagnostisch gleichwertig als relevante Eignungsmerkmale gelten.

### In der praktischen Umsetzung bedeutet das:

- **Wissen** (z. B. Fachkenntnisse, Überblicken von Prozessen und Zusammenhängen) und
- **Fertigkeiten** (z. B. Bedienung von Tools/Werkzeugen oder Maschinen, Vielfalt im sprachlichen Ausdruck, Flüssigkeit in Fremdsprachen)

werden gemeinsam als Skills betrachtet, denn für die Ausübung beruflicher Aufgaben können sie erlernt, geprüft und beobachtet werden.

Nicht direkt in dem Begriff Skill eingeschlossen sind andere personenbezogene Merkmale wie Persönlichkeitsfacetten, Motivlagen oder Potenziale. Diese können fürs Recruiting und insbesondere die Eignungsbeurteilung ebenfalls bedeutsam sein, denn sie helfen uns, die Einsetzbarkeit von »Skills« zu beurteilen und gegebenenfalls vorhandene Skills-Gaps zu füllen.

Dieses Verständnis und diese Perspektive bilden das Fundament für Skills-based Hiring – verstanden als konsequente Ausrichtung von Personalmarketing, Personalbeschaffung und Personalauswahl an dem notwendigen Können, das für die Arbeitsausführung erforderlich ist unter gleichzeitiger Einbeziehung derjenigen Merkmale, die entscheidend dafür sein können, zukünftig erforderliche Skills erwerben zu können und zu wollen.

### Direkter versus indirekter Match im Skills-based Hiring

Vorhandene Skills ← **direkter Match** → erforderliche Skills

Fähigkeit zum Erwerb von Skills ← **indirekter Match** → erforderliche Skills

# Wie geht das richtig: Skills-based Hiring?

Skills-based Hiring bezeichnet einen Ansatz der Personalgewinnung, bei dem die Ansprache von Kandidaten:innen wie auch die Entscheidung für oder gegen Bewerber:innen vorrangig auf der Basis der für die jeweilige Tätigkeit tatsächlich erforderlichen oder entwickelbaren Skills getroffen wird. **Ziel ist es, die Auswahlentscheidung an den Anforderungen der konkreten Arbeitsaufgabe auszurichten** – nicht an allgemeinen Annahmen über Abschlüsse, Berufserfahrungen oder formale Titel.

Der Ausgangspunkt des Skills-based Hirings ist **die Aufgabe, nicht der Beruf**.

Am Anfang stehen die Tätigkeiten, die die zu besetzende Stelle ausmachen, was also getan werden muss, um die Rolle erfolgreich auszufüllen. Die Basis für Skills-based Hiring ist daher immer eine Anforderungsanalyse, die systematisch die Ziele, Aufgaben, Kontextbedingungen und Erfolgskriterien der Tätigkeit erfasst:

- **welche Skills** (im Sinne konkreter Fertigkeiten und von Wissen) sind erforderlich?
- **welche weiteren Merkmale** (z. B. Potenzial, Motivation) können bei Abwesenheit bestimmter Skills kompensierend wirken bzw. die Voraussetzung dafür darstellen, die zukünftig erforderlichen Skills zu erwerben?

*»Als Vorreiter neuer Technologien brauchen wir Talente mit den passenden Kompetenzen, die innovativ und offen denken. Durch skillbasiertes Hiring können wir diese gezielt bewerten – jenseits klassischer Abschlüsse.«*

**Vivien Armbruster, Trumpf SE**



## 3.1 Skills sind das zentrale Bindeglied zwischen Stelle/Rolle/Aufgabe und Person

**Auf der Seite der beruflichen Rolle** beschreiben Skills, was für die Bewältigung notwendig ist. Sie konkretisieren die Anforderungen, die sich aus einer konkreten Rolle, Stelle oder Aufgabe ergeben. **Auf der Seite der Person** beschreiben sie, was von den für die Stelle relevanten Aufgabenstellungen die Person bereits erfüllen kann.

Oft sind die für eine Rolle notwendigen Skills am Markt verfügbar – etwa, wenn es um etablierte Tätigkeiten mit klar umrissenen Anforderungen geht. In solchen Fällen ist Skills-based Hiring direkt umsetzbar. Diese Skills können in Stellenausschreibungen aufgelistet und priorisiert werden und bei der Vorauswahl der Kandidat:innen zum Abgleich mit der Anforderung dienen. Für die Personalauswahl gilt dann: **Mit einer präzisen, evidenzbasierten Erfassung der vorhandenen Skills kann man den Fit direkt feststellen.** Geeignet wären dafür Arbeitsproben, strukturierte Interviews, Tests oder in manchen Fällen auch Zertifikatsprüfungen.

In zunehmendem Maße zeigt sich jedoch:

- entweder fehlen geeignete Personen, die bereits über die gesuchten Skills verfügen,
- oder die Skills selbst sind noch nicht klar beschreibbar, weil sich die Tätigkeit im Wandel befindet oder vollständig neu entsteht.

In diesen Fällen muss Skills-based Hiring weiter gedacht werden: Es reicht nicht, nach vorhandenem Können zu suchen und auszuwählen. Stattdessen ist zu prüfen, wer über das **Potenzial** verfügt, **sich die benötigten Skills in angemessener Zeit und Qualität anzueignen.** Dabei verschiebt sich der Fokus der Auswahl von der Bewertung »Was kann jemand?« hin zur Prognose »Was kann jemand können?«

### **Die DIN 33430 definiert dazu Potenzial als:**

»die Fähigkeit, neue oder bislang unbekannte Aufgaben zu bewältigen und sich Wissen sowie Fertigkeiten eigenständig zu erschließen.«

Damit wird deutlich: Potenzial ist kein Gegensatz zu Skills, sondern oft eine mögliche Vorstufe – insbesondere dann, wenn Skills (noch) nicht vorhanden sind. Doch auch hier sind Skills der zentrale Maßstab: das Potenzial nämlich muss zu den notwendigen Ziel-Skills passen.

*»Bayer befindet sich auf einem vielversprechenden Weg hin zu einer Skills-basierten Organisation. Zentrales Fundament ist die Orientierung an ›T Shape‹-Profilen, die die internen Jobfamilien beschreiben: Auf der Horizontalen des ›T‹ stehen die übertragbaren, universell einsetzbaren Fähigkeiten, die Mitarbeitende flexibel in verschiedenen Rollen nutzen können. Auf der Vertikalen finden sich die tiefer gehenden, spezialisierteren Skills, die für bestimmte Funktionen entscheidend sind. Dieses Modell unterstützt nicht nur eine präzisere Zuordnung von Talenten, sondern macht auch Potenziale sichtbar, die bislang verborgen geblieben wären und legt so den Grundstein für die Fähigkeiten von morgen, die unseren langfristigen Erfolg sichern.*

*Darauf aufbauend werden auch die Recruiting-Prozesse konsequent neu gedacht. Schon heute werden Stellenprofile nicht mehr ausschließlich an klassischen Qualifikationen, sondern an den entscheidenden Fähigkeiten für die Zukunft ausgerichtet. Kandidat:innen können auf der Karriereseite ihren Lebenslauf hochladen und erhalten individuelle Job-Empfehlungen, die passgenau zu ihren Kompetenzen passen und damit auch auf Rollen hinweisen, die vielleicht erst morgen an Bedeutung gewinnen.*

*In den kommenden Monaten geht Bayer noch einen Schritt weiter: In Pilotprojekten werden skills-basierte Interviews eingeführt, die den Blick bewusst weg von Checklisten für Qualifikationen lenken. Ziel ist es, über formale Lebensläufe hinauszugehen und ein tieferes Verständnis dafür zu gewinnen, welche Fähigkeiten Menschen wirklich mitbringen und wie diese in einer sich wandelnden Arbeitswelt den Erfolg des Unternehmens nachhaltig stärken können. So entsteht ein Rekrutierungsansatz, der nicht nur Stellen besetzt, sondern Perspektiven eröffnet.«*



Louisa Bock, Bayer AG



## 3.2 Zwei Pfade im Skills-based Hiring: »können« oder »können lernen« zwischen Stelle/Rolle/Aufgabe und Person

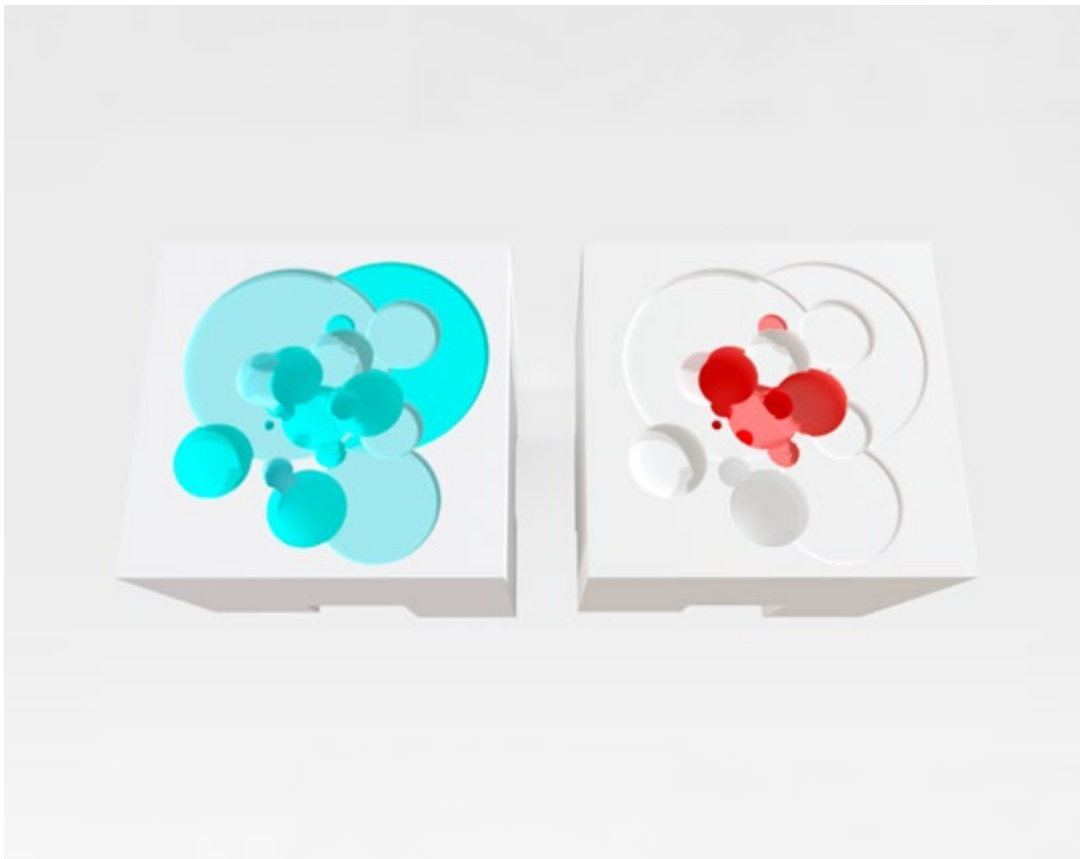
Die Umsetzung eines fundierten Skills-based Hirings unterscheidet daher **zwei Rekrutierungslogiken oder -perspektiven** (die jedoch auch kombiniert bei einer zu besetzenden Stelle angewendet werden könnten):

Logik	Ziel	Diagnostischer Fokus
<b>Skills-orientiert</b>	Personen finden, die das erforderliche Können bereits mitbringen	Nachweisbare Skills: Fertigkeiten, Wissen, Berufserfahrung
<b>Potenzial-orientiert</b>	Personen finden, die sich das erforderliche Können unter den Rahmenbedingungen der Organisation aneignen können (und wollen)	Lernfähigkeit, Problemlösefähigkeit, Motivation

Welche dieser beiden Logiken im Einzelfall leitend ist, hängt von den **Rahmenbedingungen** ab:

- Wie knapp ist der Bewerbermarkt?
- Wie komplex oder neu ist die Tätigkeit bzw. welcher Veränderungsdynamik unterliegt diese?
- Welche Ressourcen zur Einarbeitung oder Qualifizierung stehen zur Verfügung?
- Wie schnell muss die Stelle wirksam besetzt sein?

Ein gut aufgesetzter Skills-based Hiring-Prozess berücksichtigt diese Faktoren und trifft eine begründete Entscheidung darüber, ob auf bestehende Skills rekrutiert werden kann oder ob die Auswahl auf zukünftige »Skillfähigkeit« (Potenzial) zielen muss, fließende Übergänge oder eine Kombination zwischen beiden Extremen natürlich inbegriffen.



Der Ausgangspunkt des Skills-based Hirings ist *die Aufgabe, nicht der Beruf*

### 3.3 Motivation und Rahmenbedingungen als Erfolgsfaktoren

Neben Skills und Potenzial sind auch **motivationale Aspekte und die kontextuellen Bedingungen** relevant. Die DIN 33430 fordert explizit, auch Motivations- und Demotivationspotenziale zu analysieren – also die Passung zwischen individuellen Verhaltensstilen, Interessen sowie Bedürfnissen und dem Arbeitsumfeld.

Besonders dann, wenn Skills (noch) nicht vorhanden sind und das Potenzial im Fokus steht, wird **Motivation zur kritischen Voraussetzung für den Kompetenzerwerb:**

**Wer etwas (noch) nicht kann, muss es lernen können – und lernen wollen.**

Ein vollständiger Skills-based Hiring-Ansatz umfasst daher:

- eine präzise Anforderungsanalyse,
- die diagnostisch fundierte Erhebung von Skills (iSv. »vorhandenen Fertigkeiten und Wissen«),
- die Identifikation und Bewertung von Potenzial (iSv. »Fähigkeit zum zukünftigen Erwerb relevanter Fertigkeiten und relevanten Wissens«),
- die Berücksichtigung motivationaler Faktoren und
- eine Reflexion der organisationalen Rahmenbedingungen.

Nur so entsteht ein Auswahlprozess, der sowohl den Anforderungen der Tätigkeit als auch den Möglichkeiten der Kandidatin oder des Kandidaten gerecht wird – im Hier und Jetzt ebenso wie im Hinblick auf die Zukunft.

**»Im Rahmen der Prozesstransformation im SAP S/4HANA Programm bei ZEISS wird zunehmend auf die spezifischen Fähigkeiten der Mitarbeiter gesetzt, anstatt auf klassische & formale Bildungswege. In der Prozesslandschaft unserer hochpräzisen Fertigungsbereiche sind (transformative) Skills wie Change-Management, Stakeholder/People Management sowie Datenanalytik und technisches Verständnis von entscheidender Bedeutung. Ein Beispiel hierfür ist die erfolgreiche Integration eines ehemaligen Immobilienverwalters in einen globalen Applikations- & Businessprozess-Manager, da sein Skillset sowie seine Leidenschaft für Businessprozesse perfekt passten. ZEISS implementiert zunehmend interne Skills- bzw. Capability-Matching-Prozesse im Konzern, um Talente rollenübergreifend zu entwickeln und optimal einzusetzen.«**



**Andre Grunzel, Carl Zeiss AG**

# Die Grundlage von Skills-based Hiring:

## Die Anforderungen

Skills-based Hiring beginnt nicht mit dem Blick auf Lebensläufe, Profile oder Tools – sondern **mit dem bewussten Blick auf die Anforderungen**. Es geht darum zu wissen, was in einer Rolle zu tun ist und welche Aktivitäten den Erfolg ausmachen. Nur wenn das klar ist, **lassen sich daraus begründet die erforderlichen Skills und gegebenenfalls weitere Eignungsmerkmale ableiten**.

Die DIN 33430, die zentrale Norm für Eignungsdiagnostik im deutschsprachigen Raum, betont diesen Zusammenhang ausdrücklich:

**»Eine Arbeits- und Anforderungsanalyse [...] sollte die Basis einer Eignungsbeurteilung sein.« (DIN 33430:2016, S. 12)**

Die Anforderungsanalyse, definiert als systematische Erhebung und Bewertung von Eigenschaften, Fertigkeiten und Fähigkeiten zur Bewältigung einer bestimmten Position, stellt einen zentralen Bestandteil der Personalpsychologie und Eignungsdiagnostik dar. Sie ist entscheidend für die Entwicklung präziser Anforderungsprofile und erfolgreiche Personalauswahl.

Durch dieses strukturierte Vorgehen **werden fachliche, methodische und soziale Skills identifiziert, die für den Erfolg in einer bestimmten Position notwendig sind**. Dadurch wird die Übereinstimmung zwischen Mitarbeiterqualifikationen und den Anforderungen der Stelle sowie dem Unternehmensumfeld sichergestellt. Ohne eine präzise Analyse steigt das Risiko von Fehlbesetzungen, was negative Auswirkungen auf die Passung zwischen Mitarbeiter und Aufgabe – und damit die Leistung – sowie auf Teamdynamik und Arbeitsklima haben kann.

Als wichtiger Referenzrahmen dient die DIN 33430, welche detaillierte Richtlinien für die Eignungsdiagnostik enthält.

## 4.1 Ziel und methodisches Vorgehen der Anforderungsanalyse

Das Ziel der Anforderungsanalyse besteht darin, die beruflich erfolgskritischen Merkmale zu identifizieren, die eine Person für eine spezifische Tätigkeit im jeweiligen organisationalen, sozialen und technologischen Umfeld mitbringen muss. **Hierbei steht folgende Frage im Zentrum:**

**Welche Personenmerkmale – insbesondere welche Skills – sind erforderlich, um die berufliche Tätigkeit erfolgreich auszuüben?**

Die DIN 33430 unterscheidet dabei:

- unmittelbar **erforderliche Merkmale**, die zum Tätigkeitsbeginn bereits vorliegen müssen
- **aufbaubare Merkmale**, die durch gezielte Einarbeitung oder Entwicklung erworben werden können
- **nicht-kompensierbare Merkmale**, die unverzichtbar sind
- **kompensierbare Merkmale**, bei denen Defizite durch Stärken in anderen Bereichen ausgleichen können

Diese differenzierte Ableitung schafft die Grundlage dafür, Skills-based Hiring fundiert umzusetzen – **mit realistischen Erwartungen und differenzierten diagnostischen Kriterien.**

Die Durchführung einer Anforderungsanalyse variiert je nach Unternehmen und Position, wobei verschiedene methodische Ansätze oder deren Kombinationen zum Einsatz kommen können:

- **Arbeitsplatzanalytische Methoden** basieren auf bestehenden Arbeitsanalysen und untersuchen systematisch die Tätigkeiten, Aufgaben und Arbeitsbedingungen, um daraus Anforderungen abzuleiten.
- **Personenbezogene Methoden** untersuchen empirische Zusammenhänge zwischen z. B. Tests und Berufserfolg. Sie identifizieren Merkmale erfolgreicher Stelleninhaber und leiten daraus generalisierbare Eignungsmerkmale für Bewerber ab.
- **Tätigkeitsbezogene Ansätze** beziehen Expertenwissen in die Analyse ein und konzentrieren sich auf die Kernaufgaben einer Position.

Eine fundierte Anforderungsanalyse beruht folglich auf mehreren Quellen und Perspektiven. Die DIN 33430 nennt als ein Qualitätsmerkmal einer guten Anforderungsanalyse die Berücksichtigung unterschiedlicher Sichtweisen – etwa durch:

- Interviews mit Stelleninhabern, Vorgesetzten und Stakeholdern
- Analyse vorhandener Aufgaben- oder Tätigkeitsbeschreibungen
- Dokumentierte Anforderungen aus Strategie, Marktumfeld oder Organisationszielen
- Erfahrungsgeleitete Beurteilungen durch Expert:innen
- Systematische Methoden wie die Critical Incident Technique (CIT)

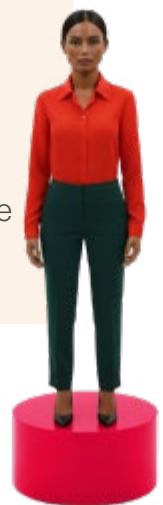
### Exkurs: Critical-Incident-Technique

Ein besonders weit verbreitetes Beispiel für tätigkeitsbezogene Ansätze ist die Critical Incident Technique (CIT), entwickelt von John C. Flanagan. Diese Methode fokussiert sich auf die Identifikation von erfolgreichen Verhaltensweisen in erfolgsrelevanten Situationen. Auf Basis dieser Erkenntnisse werden die zentralen notwendigen Merkmale für die erfolgreiche Ausführung der Tätigkeit abgeleitet. Zu ergänzen sind dann regelmäßig Alltagssituationen, die bei Einzelbetrachtung nicht als besonders erfolgskritisch qualifizieren, aber in Summe notwendig für die erfolgreiche Bewältigung einer Rolle oder Position sind.

Um ein möglichst präzises Anforderungsprofil zu erstellen, wird bei der CIT systematisch vorgegangen:

#### 1. Erhebung erfolgskritischer Situationen

Zunächst werden Personen, die die Tätigkeit ausüben oder Führungspersonen sind, befragt, um Situationen zu identifizieren, in denen bestimmtes Verhalten den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg ausmachte. Die Erhebung erfolgt häufig durch strukturierte Interviews, standardisierte Fragebögen oder moderierte Workshops.



## 2. Bewertung der kritischen Situationen

Im nächsten Schritt wird geprüft, wie gut sich anhand der beschriebenen Verhaltensweisen eine klare Unterscheidung zwischen leistungsstarken und weniger leistungsstarken Personen treffen lässt. Nur Situationen, bei denen diese Unterscheidung eindeutig ist, fließen in das Anforderungsprofil ein.

## 3. Gruppierung von Verhaltensweisen

Im Anschluss werden die ermittelten Verhaltensweisen in Kategorien gruppiert. Ziel ist es, Merkmale zu identifizieren, die für das erfolgreiche Bewältigen der Tätigkeit notwendig sind. Diese Merkmale bilden die Grundlage für das Anforderungsprofil.

## 4. Prüfung des Anforderungsprofils

Das Anforderungsprofil wird auf Vollständigkeit, Präzision und Sprachgebrauch überprüft. Auch die Bedeutung der einzelnen Anforderungen sowie deren Trainierbarkeit und Kompensierbarkeit werden bewertet, um sicherzustellen, dass das Profil praktikabel und effektiv für die Personalauswahl und -entwicklung ist.

**Wichtig:** Dabei werden Anforderungen sowohl gegenwartsbezogen als auch mit Blick auf zukünftige Entwicklungen erfasst. Ziel ist ein Anforderungsprofil, das sowohl die aktuell notwendigen Skills beschreibt als auch antizipiert, welche neuen Kompetenzen voraussichtlich erforderlich werden.

Das Ergebnis einer soliden Anforderungsanalyse ist also **ein konkretes Anforderungsprofil mit gegenwartsbezogener Perspektive** und **mit dynamischer Veränderungsperspektive** (also zukunftsbezogen) **frei von Wunschenken und Hochglanz**. Übertragen auf den Gedanken des Skills-based Hirings stellt das Anforderungsprofil eine konkrete Beschreibung der erforderlichen Skills und deren Ausprägung dar. Ein solches Profil bildet die Grundlage für die Auswahl geeigneter diagnostischer Verfahren – und schützt vor unsystematischen oder willkürlichen Auswahlentscheidungen.



### 4.3 Ergebnis: Das Anforderungsprofil

Das Ergebnis der Anforderungsanalyse ist ein Anforderungsprofil, das **in strukturierter Form die relevanten Eignungsmerkmale dokumentiert** – insbesondere:

- Welche Skills (Wissen und Fertigkeiten) sind erforderlich?
- Welche Merkmale können durch Potenzial ersetzt werden?
- Welche motivationalen oder wertebezogenen Passungsmerkmale sind zu berücksichtigen?

# Diskussion:

## Veränderung des Begriffs »Best Fit« und die Rolle der KI im Skills-based Hiring

### 5.1 Von der qualifikatorischen- zur potenzial- und bedürfnisbezogenen Passung

Nicht selten wird die Aufgabe des Human Resource Management darin gesehen, dass stets »die richtigen Leute am richtigen Ort zur richtigen Zeit« vorhanden sind. Entsprechend der **6-R-Regel der Logistik** könnte noch ergänzt werden, dass diese Personen auch **in der richtigen Kapazität, in der richtigen Qualität und zu den richtigen Kosten am entsprechenden Arbeitsplatz sein sollten.**

Nicht ganz unwesentlich ist nun die Frage, was denn »richtig« in Bezug auf die »Leute« oder den »Ort« bedeutet. **»Richtig« bedeutet im Wesentlichen »passend«.** Hier wird häufig auch von einem »Match« oder sogenanntem »Fit« gesprochen, wobei **das Ziel der Personalgewinnung stets eine optimale Passung, ein »Best fit« ist.**

Daher gilt es, diese Passung zu definieren, um anschließend drei grundsätzliche Möglichkeiten der Herstellung einer solchen Passung aufzuzeigen. Die Forschung weist hierbei auf drei Aspekte hin, hinsichtlich derer Berufstätigkeit und Person zum Zwecke einer zielloptimalen Auswahl aber auch zur Entwicklung, Beurteilung und Bindung verglichen werden sollten. Die folgende Tabelle fasst diese drei Ebenen zusammen:

Berufstätigkeit	Aspekte der Passung	Person
<b>Tätigkeitsanforderungen</b>	Qualifikatorische Passung	Kenntnisse, Fertigkeiten, Fähigkeiten
<b>Laufbahn-/ Entwicklungsbezogene Anforderungen</b>	Potenzialbezogene Passung	Lernfähigkeit, Lernbereitschaft, soziale Kompetenz, Selbstvertrauen
<b>Befriedigungspotenziale</b>	Bedürfnisbezogene Passung	Bedürfnisse, Motive, Interessen, Werthaltungen

**Zum ersten** sollte eine Passung zwischen den Anforderungen, welche die Tätigkeit stellt, und den Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen, die Bewerbende mitbringen, vorliegen.

**Zum zweiten** verändern sich Tätigkeiten und damit ihre Anforderungen im zeitlichen Verlauf, somit sollte auch ein entsprechendes Entwicklungspotenzial bei Bewerbenden/Mitarbeitenden vorliegen, damit die Passung zwischen Tätigkeit und persönlichen Merkmalen auch langfristig gegeben ist.

**Zum dritten** sollte eine Übereinstimmung zwischen dem Befriedigungsangebot der Tätigkeit und den Interessen und Bedürfnissen der Bewerber:innen oder Mitarbeitenden vorliegen.

Die Passung zwischen Person und Tätigkeit wird auch als »**Person-Job fit**« bezeichnet. Die Passung zwischen Person und Organisation inklusive ihrer Unternehmenskultur wird auch als »**Person-Organization fit**« bezeichnet. Im Vordergrund der obigen Tabelle steht die Passung zwischen Person und Tätigkeit und weniger die Passung zwischen Person und Organisation. Die Passung von Person und Unternehmenskultur kommt hier lediglich im Rahmen der Selbstselektion, also der bedürfnisbezogenen Passung zum Ausdruck, indem darauf hingewiesen wird, dass Kandidat:innen sich Unternehmen suchen, die zu ihren Werten passen.

Der Schwerpunkt der Personalauswahl liegt gegenwärtig häufig noch auf der ersten Ebene, also der Erfassung von in der Vergangenheit erworbenen, aktuellen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen.

Zunehmend rückt auch die Einschätzung von Potenzialen für zukünftige Entwicklungen in den Fokus. Auf Basis dieser Messung erfolgt dann eine Eignungsbewertung. **Es wird die Person ausgewählt, für welche die Passung zwischen Person und Tätigkeit hinsichtlich dieser beiden Ebenen am höchsten ist.** Dabei wird angenommen, dass eine möglichst hohe Passung mit Berufserfolg in der Zukunft korrespondiert: Je höher die Übereinstimmung, desto höher auch der zu erwartende Berufserfolg.

Die sich beschleunigende technologische Entwicklung und der Prozess der Globalisierung bedingen, dass ein einmal erworbenes Wissen für eine immer kürzere Zeitspanne relevant für einen Praxis- und Unternehmenserfolg bleibt. In diesem Zusammenhang wird von Wissensrelevanzzeit gesprochen. Daher kann angenommen werden, dass die Aussagekraft und damit die Relevanz der ersten Ebene – qualifikatorische Passung – tendenziell rückläufig sein wird. Die Frage »Was kann jemand schon?«, die meist über die Analyse »kodifizierter« Information (Zeugnisse, Noten, Abschlüsse, Zertifikate) erfolgt und vorhandene Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten in den Mittelpunkt stellt, bleibt sicherlich wichtig, verliert aber an Relevanz.

Demgegenüber wird die Erfassung der zweiten Ebene, also die Einschätzung des **Entwicklungspotenzials als Bereitschaft und Vermögen, fortlaufend und rasch zu lernen und sich an verändernde Umgebungen anzupassen und diese aktiv zu gestalten, in ihrer Bedeutung in Zukunft zunehmen.** Bei der Betrachtung von Potenzialmerkmalen wie Lernfähigkeit, Problemlösekompetenz / Intelligenz, Lernbereitschaft / -motivation, sozialer Kompetenz, Selbstvertrauen oder Selbstwirksamkeit dreht es sich also viel mehr um die Frage **»Was kann jemand können?«.**

*»Bei der Besetzung unserer Key Functions setzen wir verstärkt auf dynamische Skills-Cluster anstelle starrer Stellenprofile. So identifizieren wir Kandidat:innen mit passenden, transferierbaren Kern-Skills und können ihr Potenzial für neue Technologien wie Chipdesign bewerten.«*



**Nick Fleischer, Infineon Technologies AG**

Zudem ist es wahrscheinlich, dass auch die dritte Ebene zunehmend entscheidend sein wird, bei der Personalgewinnung einen guten »Fit« zu erzielen. Das Matching von Bedürfnissen, Motiven, Werten oder Interessen, also Merkmalen, die oftmals auch unter dem Schlagwort Cultural Fit betrachtet werden, rückt zunehmend in den Mittelpunkt. Hier geht es also um die Beantwortung der Frage **»Was möchte jemand?«**

## 5.2 KI und Skills-based Hiring

Vor dem Hintergrund dieser inhaltlichen Verschiebung bei der Frage, was »Passung« eigentlich genau ist, gewinnt auch der Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI) im Recruiting seit einigen Jahren stark an Bedeutung. Besonders im Zusammenhang mit Skills-based Hiring **versprechen KI-basierte Systeme, Prozesse zu vereinfachen, geeignete Kandidat:innen schneller zu identifizieren und Passungen automatisiert zu erkennen.** Dabei wird vielfach auf sogenannte Skills-Ontologien, Skills-Graphen, Taxonomien oder Matching-Algorithmen zurückgegriffen.

Diese Entwicklungen können unterstützend wirken – vorausgesetzt, es ist klar, was unter »Skills« verstanden wird, welche Daten verwendet werden, und welche Art von Beziehungen (kausal vs. korrelativ) dabei unterstellt werden.

Viele KI-gestützte Recruiting-Lösungen verwenden den Begriff »Skill« in einem sehr weiten Sinn. Gemeint sind dabei **oft beliebige Datenpunkte**, die mit beruflicher Tätigkeit oder Profilmerkmalen korrelieren – unabhängig davon, ob sie inhaltlich eine tatsächliche Fertigkeit oder Wissenskomponente darstellen.

### Beispiele:

- Der Zeitpunkt, zu dem eine Bewerbung abgesendet wurde
- Die Häufigkeit bestimmter Begriffe in Texten
- Die Nutzung bestimmter Endgeräte oder Plattformen

Diese Datenpunkte mögen statistisch mit erfolgreichen Bewerbungen oder Berufserfolg korrelieren, sind aber häufig weder im Sinne der ISO 30400 noch der DIN 33430 als »Skill« zu klassifizieren. Hier besteht die Gefahr, dass sogenannte »Skills« algorithmisch als Black-Box-Konstrukte auftauchen, ohne dass ihr diagnostischer Gehalt nachvollziehbar ist.



### Ein wirksamer KI-Einsatz im Skills-based Hiring setzt voraus:

- Eine saubere begriffliche Trennung zwischen Skills, Potenzial, Persönlichkeit und Kontextmerkmalen
- Die Unterscheidung zwischen inhaltlich begründbaren Eignungsmerkmalen und bloßen Proxys (also Datenpunkten und Merkmalen ohne vordergründigen Bezug)
- Die Validierung kausaler Annahmen über den Zusammenhang von Skill und Berufserfolg

### KI kann hierbei eine unterstützende Rolle spielen – etwa:

- bei der semantischen Strukturierung großer Datenmengen (z. B. Matching von Jobprofilen)
- bei der automatisierten Vorstrukturierung und Vorauswahl von Kandidat:innenprofilen entlang definierter Skillsets oder anhand von eindeutigen Mustern (AI-Pattern ähnlicher erfolgreicher Einstellungen)
- bei der Integration strukturierter Daten aus Tests, Assessments oder Zertifikaten

**Voraussetzung bleibt jedoch eine menschengeführte, diagnosegeleitete Steuerung.** KI kann das Matching erleichtern – aber noch nicht die Eignungsdiagnostik ersetzen.

Skills-based Hiring kann **durch KI sinnvoll ergänzt** werden – insbesondere in der Vorstrukturierung, Vorselektion, Skalierung und Verwaltung großer Bewerbermengen. Entscheidend ist jedoch:

- dass die verwendeten Skills transparent definiert sind,
- dass keine inhaltlich irrelevanten Proxys als Entscheidungskriterien wirken,
- dass Chancengleichheit, Transparenz und Fairness gewahrt bleiben
- und insbesondere auch, dass bei der Bewertung durch KI keine Vorurteile und überkommenen Glaubenssätze skaliert werden, die geeignete Personen ungerechtfertigt aus dem Recruiting-Funnel ausschließen.

Insofern sollte **KI als Werkzeug** betrachtet werden, **nicht als »autonomer Automat«.**

### Skill aus diagnostischer Sicht versus Skill in der KI-Welt

Aus diagnostischer Sicht geht es darum, **Aufgaben in Jobs zusammenzufassen und die für die Bewältigung des Jobs notwendigen Skills zu beschreiben.**

Wenn diese im Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, kann man geeignete Personen identifizieren. Wenn diese nicht zur Verfügung stehen, muss man Menschen mit entsprechendem Potenzial finden, die die erforderlichen Skills (schnell/selbstständig) entwickeln können. Für die Diagnostik ist ein kausaler Zusammenhang zwischen Personenmerkmal (Skill, Potenzial) und beruflicher Leistung oder Zufriedenheit bedeutsam.

Ein Beispiel wäre etwa der Zusammenhang zwischen dem Skill »Kenntnisse in KI« und dem Kriterium »Berufserfolg«.

Wenn man also eine Stelle besetzen möchte, kann man entweder eine Person einstellen, die den Skill in angemessener Form bereits hat oder die ihn (schnell) entwickeln kann.

Die Betrachtungsweise in der **KI-Welt** ist oft anders gelagert: **Hier wird im Prinzip jeder beliebige Datenpunkt als »Skill« begriffen.**

Es kann sich um solche handeln, die sich wie in der diagnostischen Betrachtung inhaltlich begründen lassen, aber auch um solche, die inhaltlich/semantisch ohne Bezug erscheinen oder sogar sind.

Auch »Merkmale« wie Humor kann man in dieser Datenwolke durchaus als Skill finden.

Denn in der KI-Welt werden oft Datenpunkte als »Skill« bezeichnet, die man bei inhaltlich-semantischer Betrachtung kaum als solche bezeichnen würde. **Bei KI-basiertem Skills-Matching geht es primär um korrelative Betrachtungen, nicht um kausale.**

Skills-Graphen sind letztlich mathematische Vektoren, die in einem n-dimensionalen Raum unendlich vieler Merkmale liegen. Ein



Skills-Match liegt dann vor, wenn der Skills-Graph einer Stelle dem Skills-Graph einer Person möglichst ähnlich ist.

### Ist das für Recruiting oder Eignungsbeurteilung sinnvoll?

Wenn man, wie einige KI Angebote zum Thema es tun, alle Begriffe unter »Skill« zusammenfassen möchte, die in Aufgaben enthalten sind und die Personen beschreiben können, muss man einen Weg finden, bereits vorhandene Skills von der allgemeinen Fähigkeit sich beliebige oder bestimmte Skills schnell anzueignen (also Potenzial) zu trennen.

Aus betrieblicher und organisatorischer Sicht geht es dabei darum, **Skills so zu definieren, dass sie für die Ansprache von potenziellen Kandidat:innen und für die Beurteilung der Eignung im Beruf und in organisationalen Rollen sinnvoll genutzt werden können.**



## 5.3 Herausforderungen bei der Umsetzungen von Skills-based Hiring:

Die Fokussierung auf die **Eignungsmerkmale** von Bewerbenden **zur Identifikation des bestmöglichen Passungsprofils (»Best Fit«)** eröffnet vielfältige Potenziale für die Personalauswahl. Zugleich können sich in der praktischen Umsetzung teils Herausforderungen für Personalverantwortliche ergeben. Im Rahmen tariflicher Entgeltrahmenabkommen werden Tätigkeiten bereits systematisch anhand objektiver Kriterien wie Anforderungen, Fachwissen, Verantwortung und Selbstständigkeit klassifiziert.

Traditionell basiert die Personalauswahl daher vornehmlich auf der Evaluierung vergangenheitsbezogener Kompetenzen, Fertigkeiten und Kenntnisse. Die Anwendung punktbasierter Bewertungssysteme, welche verschiedene Kriterien quantitativ erfassen, birgt die Gefahr, dass Kandidat:innen ohne formale Qualifikationen von bestimmten Entgeltgruppen ausgeschlossen werden könnten.

Vor diesem Hintergrund ist es von zentraler Bedeutung, sowohl die Führungskräfte im Recruiting als auch die betrieblichen Interessenvertretungen frühzeitig und umfassend in den Implementierungsprozess des skillbasierten Recruitings einzubinden, um die Transparenz und Gerechtigkeit der Entgeltstrukturen weiterhin zu sichern.

Weitere berufs- und standesrechtliche Rahmenbedingungen sind zu berücksichtigen bei Berufen wie Ärzte, Anwälte, Piloten, Taxifahrer, etc. und bestimmten Handwerksberufen.

**»Projekt: Refill with Skill**

**Evonik fördert die Entwicklung einer nachhaltigen Chemie der Zukunft – dies gelingt nur mit Talenten, die sich stetig weiterentwickeln. In einem interdisziplinären Team, das sich mit Kreislaufwirtschaft beschäftigt, wurde bewusst auf traditionelle Fachgrenzen verzichtet. Anstelle formaler Studienabschlüsse standen Fähigkeiten wie Systemdenken, kollaborative Problemlösung und Kompetenzen im Bereich Nachhaltigkeit im Mittelpunkt. Besonders bemerkenswert ist, dass auch interne Talente aus der Produktion durch gezielte Weiterbildungen und ein gezieltes Skills-Matching in das Projekt integriert wurden. In diesem Projekt wurden Stellen und Kandidaten ausschließlich auf Basis ihrer Fähigkeiten identifiziert. Die Gespräche erfolgten mithilfe eines vorbereiteten Skills-Leitfadens.«**



**Tobias Müller, Evonik Industries AG**



# Fazit und Ausblick

Skills-based Hiring steht für ein **Umdenken in der Personalauswahl**: weg von formalen Biografiemerkmale, hin zu dem, was Menschen tatsächlich können – oder lernen können Menschen sollten nicht aufgrund formaler Etiketten eingestellt werden, sondern auf Basis dessen, was sie tun können – oder lernen können. Am Ende geht es um nichts weniger als die ›**Quality of Hire**‹ als die Grundlage für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Skills-based Hiring stellt sicher, dass **die Richtigen im Unternehmen** sind: nicht, weil sie die richtigen Zertifikate haben, sondern **weil sie die richtigen Fähigkeiten einbringen können**.

Damit bietet dieser Ansatz ein großes Potenzial zur Verbesserung der Qualität von Auswahlentscheidungen, zur **Erhöhung der Passung zwischen Person und Aufgabe** sowie gleichzeitig den Zugang zum Arbeitsmarkt inklusiver zu gestalten. Damit dieses Potenzial eingelöst werden kann, sind jedoch **klare Begriffe und ein sinnvoller Prozess** erforderlich. Die gegenwärtige Diskussion ist häufig von unscharfen Begriffen und überhöhten Erwartungen an technologische Lösungen geprägt.

Ein professionelles Skills-based Hiring erfordert daher:

- einen klaren Blick auf die Anforderungen / eine systematische Anforderungsanalyse,
- eine klare Abgrenzung und Definition von Skills im engeren, prüfbaren Sinn,
- die Berücksichtigung von Potenzial, wo Skills nicht direkt verfügbar sind,
- und gegebenenfalls den gezielten Einsatz von KI, unter Wahrung diagnostischer Transparenz.

Die vorliegenden normativen Grundlagen – insbesondere die DIN 33430, die ISO 30400 und das KSAO-Modell – bieten hierfür einen tragfähigen Rahmen. Ihre konsequente Anwendung ermöglicht es, **den Begriff »Skill« zu entmystifizieren und praxisrelevant zu operationalisieren**.

In der weiteren Entwicklung wird es darauf ankommen, Skills-based Hiring nicht als Schlagwort, sondern **als konkretes Arbeitsprinzip** zu verstehen. Mit diesem Whitepaper wollen wir den Diskurs professionalisieren und zu einer besseren Praxis in der Personalgewinnung beitragen.

# Die Autoren



**Andre Grunzel** — Zeiss Global Recruiting  
Lead FIT4 | S/4HANA Transformation  
[andre.grunzel@zeiss.com](mailto:andre.grunzel@zeiss.com)



**Anna Ehret** — BMW AG  
Leitung Recruiting Prozesse, Methoden, Systeme  
[anna.ehret@bmwgroup.com](mailto:anna.ehret@bmwgroup.com)



**Bernd Schmitz** —  
Queb e.V. Ehrenrat  
[schmitzbernd@gmail.com](mailto:schmitzbernd@gmail.com)



**Harald Ackerschott** —  
Harald Ackerschott GmbH  
[ha@ackerschott.com](mailto:ha@ackerschott.com)



**Jo Diercks** — CYQUEST GmbH  
Geschäftsführender Gesellschafter  
[j.diercks@cyquest.net](mailto:j.diercks@cyquest.net)



**Louisa Bock** — Bayer AG  
Strategic Future Skills Expert  
[louisa.bock@bayer.com](mailto:louisa.bock@bayer.com)



**Marcus K. Reif** —  
Queb e.V. Beirat  
[marcus@reif.org](mailto:marcus@reif.org)



**Nick Fleischer** — Infineon Technologies AG  
Global Head of Recruiting  
[nick.fleischer@infineon.com](mailto:nick.fleischer@infineon.com)

**#FutureOfWork**  
**#Innovation**  
**#Skills**

**#Automotive**  
**#HRStrategy**  
**#Skills**

**#Queb**  
**#SkillBasedHiring**  
**#Eightfold**

**#Assessment**  
**#HRInnovation**  
**#DIN33430**

**#Eignungsdiagnostik**  
**#Matching**  
**#Recrutainment**

**#Pharma**  
**#HRTrends**  
**#Skills**

**#Leadership**  
**#FutureHR**  
**#Workforce**

**#Semiconductors**  
**#HRTech**  
**#Skills**

# Die Autoren



**Sandra Anna Schmitz** — Coca-Cola  
Europacific Partners Talent Acquisition  
[sandraanna.schmitz@ccep.com](mailto:sandraanna.schmitz@ccep.com)



**Tim Weitzel** — Universität Bamberg  
Professor and Department Chair, Information  
Systems and Services, Queb Beirat  
[tim.weitzel@uni-bamberg.de](mailto:tim.weitzel@uni-bamberg.de)



**Tobias Müller** —  
Evonik HR Manager  
[tobias6.mueller@evonik.com](mailto:tobias6.mueller@evonik.com)



**Ute Neher** — Indeed  
Principal Talent Intelligence  
[uneher@indeed.com](mailto:uneher@indeed.com)



**Vivien Armbruster** — Trumpf SE + Co.KG  
Head of Talent Acquisition  
[vivien.armbruster@trumpf.com](mailto:vivien.armbruster@trumpf.com)

**#FMCG**  
**#TAExcellence**  
**#Skills**

**#Research**  
**#HRAnalytics**  
**#FutureOfWork**

**#Chemicals**  
**#Innovation**  
**#Skills**

**#DigitalHR**  
**#JobMarket**  
**#Skills**

**#Engineering**  
**#HRInnovation**  
**#Skills**

## Queb | Bundesverband

Queb bildet ein **Kompetenznetzwerk für innovatives Employer Branding. Mit dem Zusammenschluss namhafter Unternehmen bündelt der Berufsverband** das relevante Wissen für ein langfristig erfolgreiches Personalmarketing und bietet Unternehmen eine zentrale Plattform zum Erfahrungsaustausch.

*Der 2001 gegründete Verein arbeitete bis zum Jahr 2010 unter dem Namen dapm – Der Arbeitskreis Personalmarketing. Employer Branding gewinnt in Zeiten eines stetig ansteigenden Fachkräftemangels zunehmend an Bedeutung. **Queb setzt sich als ausgewiesener Experte aktiv und konsequent für ein entsprechend qualitativ hochwertiges Personalmarketing und -recruiting ein.***

