

# Skills-Based Hiring

Warum die Zukunft des Recruitings nicht mehr im Lebenslauf steht

Dr. Walter Lieberei

22.06.2025

In der Welt des Recruitings stehen wir an einem Wendepunkt. Seit Jahrzehnten verlassen wir uns auf bewährte Stellvertreter (Proxies), um Talent zu identifizieren: den Hochschulabschluss einer renommierten Universität, die Anzahl der Jahre in einer ähnlichen Position, den glanzvollen Namen des letzten Arbeitgebers. Diese Kriterien gaben uns ein Gefühl der Sicherheit. Doch in einer Arbeitswelt, die sich durch technologische Disruption, demografischen Wandel und einen chronischen Fachkräftemangel rasant verändert, entpuppen sich diese Proxies zunehmend als unzuverlässige Prädiktoren für Erfolg.

Als HR-Experten spüren wir diesen Druck täglich. Wir kämpfen darum, offene Stellen mit wirklich qualifizierten Kandidaten zu besetzen, während gleichzeitig die Rufe nach mehr Diversität, Inklusion und Chancengleichheit lauter werden. Wir investieren in Employer Branding und Active Sourcing, nur um festzustellen, dass wir oft im selben, begrenzten Talentpool fischen.

Die Wahrheit ist: Das traditionelle, auf Referenzen basierende Recruiting-Modell ist an seine Grenzen gestoßen. Es ist an der Zeit für einen Paradigmenwechsel. Ein Wandel hin zu einem Ansatz, der eine einfache, aber radikale Frage in den Mittelpunkt stellt: **“Was kann eine Person tatsächlich leisten?”** Willkommen in der Ära des Skills-Based Hiring.

Dieser Artikel ist Ihr umfassender Leitfaden, um diesen Wandel nicht nur zu verstehen, sondern ihn aktiv in Ihrem Unternehmen zu gestalten. Wir werden beleuchten, warum die alten Regeln nicht mehr gelten, was Skills-Based Hiring (SBH) wirklich bedeutet, welche Methoden Sie anwenden können und wie Sie damit nachweislich bessere, schnellere und fairere Einstellungsentscheidungen treffen.

## 1. Das Ende einer Ära: Warum traditionelles Recruiting scheitert

Das Festhalten an traditionellen Recruiting-Methoden ist kein Zeichen von Stabilität mehr, sondern ein wachsendes Geschäftsrisiko. Die Probleme sind systemisch und manifestieren sich in vier Kernbereichen:

a) Das Paradoxon des Fachkräftemangels (Skills Gap) Unternehmen beklagen einen Mangel an qualifizierten Bewerbern, während gleichzeitig Millionen von talentierten Menschen übersehen werden. Wie kann das sein? Die Antwort liegt im **“Degree Reset”**, einem Phänomen, das vom Burning Glass Institute und der Harvard Business School umfassend dokumentiert wurde (Fuller et al., 2022). Unternehmen filtern Bewerber automatisch aus, weil ihnen ein bestimmter Abschluss fehlt, obwohl sie über die für die Stelle erforderlichen Fertigkeiten und Fähigkeiten verfügen – erworben durch alternative Routen wie Zertifizierungen, soziale oder militärische Ausbildung, informelles Lernen, On-the-Job-Training oder Selbststudium. Diese große Gruppe an Talenten wird als **STARS (Skilled**

**Through Alternative Routes)** bezeichnet. Indem wir uns auf das Papier verlassen, übersehen wir die Praxis.

**b) Die Blockade für Diversität und Inklusion** Die Fokussierung auf Abschlüsse von Elite-Universitäten und lineare Karrierewege reproduziert systematisch bestehende Ungleichheiten. Sie benachteiligt Kandidaten aus sozioökonomisch schwächeren Verhältnissen, unterrepräsentierten Gruppen und Menschen mit untypischen Lebensläufen (z. B. Betreuungspersonen, Quereinsteiger). Dies führt nicht nur zu homogenen Teams, die nachweislich weniger innovativ sind, sondern steht auch im direkten Widerspruch zu den DEI-Zielen (Diversity, Equity & Inclusion), die sich die meisten modernen Unternehmen auf die Fahnen geschrieben haben.

**c) Die mangelnde Vorhersagekraft für Berufserfolg** Ein Abschlusszeugnis von vor zehn Jahren sagt wenig über die heute relevanten Fähigkeiten eines Kandidaten aus. Die Anzahl der Jahre an Berufserfahrung ist kein Garant für hohe Leistung oder Lernagilität. Forschungen, unter anderem von der Rework America Alliance (2023), zeigen, dass eine auf Fähigkeiten basierende Bewertung **fünfmal besser** vorhersagt, ob ein Mitarbeiter im Job erfolgreich sein wird, als eine Bewertung, die auf dem Bildungshintergrund basiert.

**d) Der ineffiziente und kostspielige Prozess** Das manuelle Sichten hunderter Lebensläufe, die oft mit Keywords optimiert sind, ist zeitaufwendig und fehleranfällig. Die langen, mehrstufigen Interviewprozesse, die sich oft um subjektive Eindrücke drehen ("cultural fit"), führen zu hohen Kosten pro Einstellung (Cost-per-Hire) und einer langen Besetzungszeit (Time-to-Hire), während die besten Kandidaten bereits andere Angebote annehmen.

## 2. Der Paradigmenwechsel: Was Skills-Based Hiring wirklich ist

Skills-Based Hiring ist kein Angriff auf formale Bildung. Es ist eine Neuausrichtung des Fokus.

**Definition: Skills-Based Hiring (SBH)** ist ein strategischer Ansatz für die Talentakquise, der die nachweisbaren **Fähigkeiten und Kompetenzen** eines Kandidaten priorisiert, anstatt sich auf formale Qualifikationen wie Hochschulabschlüsse, Zertifikate oder die Dauer der Berufserfahrung zu verlassen. Der Kern des SBH liegt im direkten Nachweis von Können (**Proof of Skill**) durch praktische Assessments, strukturierte Interviews und die Bewertung von Arbeitsproben.

Der fundamentale Wechsel lässt sich so zusammenfassen: \* **Traditionell:** "Zeig mir deinen Lebenslauf, damit ich sehen kann, wer du bist." \* **Skills-Based:** "Zeig mir, was du kannst, damit ich sehe, wie du bei uns erfolgreich sein wirst."

Dieser Ansatz erkennt an, dass Kompetenz auf vielfältige Weise erworben werden kann. Er unterscheidet klar zwischen **"Required Skills"** (Fähigkeiten, die ein Kandidat am ersten Tag beherrschen muss) und **"Preferred Skills"** (Fähigkeiten, die wünschenswert sind oder im Job erlernt werden können). Dadurch wird der Einstellungsprozess präziser, fairer und öffnet die Tür zu einem weitaus größeren und diverseren Talentpool.

### 3. Das neue Toolkit für Recruiter: Methoden und Techniken des SBH

Der Übergang zu Skills-Based Hiring erfordert eine Anpassung unserer Werkzeuge und Prozesse entlang der gesamten Candidate Journey.

#### A. Anforderungsanalyse & Stellenausschreibung

**Alles beginnt mit einer radikal anderen Stellenausschreibung.**

- 1. Fokus auf Skills statt Abschlüsse: Definieren Sie in enger Zusammenarbeit mit dem Fachbereich die 3-5 wichtigsten Kompetenzen, die für den Erfolg in der Rolle entscheidend sind. Entfernen Sie, wo immer möglich, die Anforderung eines bestimmten Hochschulabschlusses. Fragen Sie stattdessen: "Welche Fähigkeiten soll dieser Abschluss garantieren?" und prüfen Sie diese Fähigkeiten direkt.**
- 2. Inklusive Sprache: Verwenden Sie Tools wie den "Gender Decoder", um männlich konnotierte und abschreckende Formulierungen (z. B. "Ninja", "Rockstar", "aggressiv") zu vermeiden. Studien zeigen, dass eine neutrale Sprache zu bis zu 42 % mehr Bewerbungen führen kann (JFF, 2023).**
- 3. Transparenz über den Prozess: Kündigen Sie in der Ausschreibung an, dass ein praktisches Assessment oder eine Arbeitsprobe Teil des Prozesses sein wird. Das zieht Kandidaten an, die von ihren Fähigkeiten überzeugt sind, und schreckt jene ab, die sich nur auf einen polierten Lebenslauf verlassen.**

#### B. Screening & Vorauswahl

**Hier findet die eigentliche Revolution statt. Statt den Lebenslauf zu interpretieren, testen wir die Kompetenz.**

- 1. Praktische Assessments (Arbeitsproben): Dies ist das Herzstück des SBH. Die Kandidaten lösen eine kleine, realitätsnahe Aufgabe, die Kernanforderungen der Stelle widerspiegelt.**
  - o Beispiele:**
    - **Softwareentwickler: Ein kurzer Coding-Test (z. B. Python, Java).**
    - **Marketing-Manager: Eine Mini-Fallstudie zur Analyse eines Geschäftsproblems.**
    - **Kundenservice: Eine simulierte Kundeninteraktion.**
    - **Designer: Eine Portfolio-Review oder eine kleine Design-Aufgabe.**
- 2. Psychometrische Tests: Diese können gezielt zur Messung spezifischer kognitiver oder überfachlicher Fähigkeiten eingesetzt werden.**
  - o Kognitive Fähigkeitstests: Messen logisches, numerisches und verbales Denkvermögen - oft ein guter Prädiktor für die Lernfähigkeit.**

- **Situational Judgement Tests (SJT):** Präsentieren Kandidaten hypothetische Arbeitssituationen und fragen nach der besten Handlungsweise. Sie eignen sich hervorragend, um Soft Skills wie Entscheidungsfindung, Teamfähigkeit und Problemlösung zu testen.
  - **Persönlichkeitstests:** Können zur Prüfung der Passung zur Teamkultur eingesetzt werden, sollten aber mit Vorsicht verwendet werden, um Bias zu vermeiden. Der Fokus sollte auf "Cultural Add" (kulturelle Bereicherung) und nicht auf "Cultural Fit" (kulturelle Ähnlichkeit) liegen.
3. **Anonymisiertes Screening:** Im ersten Schritt werden identifizierende Merkmale wie Name, Adresse und Universitäten auf den Lebensläufen ausgeblendet, um unbewusste Vorurteile ("Unconscious Bias") zu reduzieren. Studien zeigen, dass allein "weiß klingende" Namen auf Lebensläufen eine 50 % höhere Rücklaufquote haben als "schwarz klingende" Namen (JFF, 2023).

## C. Interviews

Interviews werden von einer subjektiven Plauderei zu einem strukturierten Validierungsinstrument.

1. **Strukturierte Interviews:** Allen Kandidaten werden die exakt gleichen, vorab definierten Fragen in der gleichen Reihenfolge gestellt. Die Antworten werden anhand einer ebenfalls vordefinierten Skala bewertet. Dies erhöht die Vergleichbarkeit und Fairness dramatisch.
2. **Verhaltensbasierte Fragen (Behavioral Questions):** Statt hypothetischer Fragen konzentrieren sich diese auf vergangenes Verhalten. Die klassische Formel lautet: "Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie...". Die Antworten werden idealerweise mit der STAR-Methode (Situation, Task, Action, Result) strukturiert, um konkrete Nachweise für Kompetenzen zu erhalten.
3. **Diverse Interview-Panels:** Das Interviewteam sollte bewusst divers zusammengesetzt sein (Geschlecht, Herkunft, Abteilung, Hierarchieebene). Dies bringt unterschiedliche Perspektiven ein, reduziert "Affinity Bias" (die Tendenz, Menschen einzustellen, die uns ähnlich sind) und signalisiert den Kandidaten eine inklusive Kultur.

## 4. Auf einen Blick: Traditionelles vs. Skills-Based Hiring

Diese Tabelle fasst die fundamentalen Unterschiede der beiden Ansätze zusammen:

Merkmal	Skills-Based Hiring (SBH)	Traditionelles Hiring
<b>Primärer Fokus</b>	<b>Fähigkeiten &amp; Kompetenzen:</b> Was kann der Kandidat wirklich leisten? (Nachweis)	<b>Referenzen &amp; Qualifikationen:</b> Wer ist der Kandidat auf dem Papier? (Stellvertreter)
<b>Kandidatenpool</b>	<b>Inklusiv &amp; breit:</b> Bezieht Kandidaten mit nicht-traditionellen Bildungswegen (STARs) und Quereinsteiger aktiv mit ein.	<b>Limitiert &amp; exklusiv:</b> Beschränkt sich auf Kandidaten, die die formalen Anforderungen (z.B. Abschluss) erfüllen.
<b>Bewertungsmethoden</b>	Objektive, praktische Assessments, strukturierte Interviews, Arbeitsproben, Simulationen, Fallstudien.	Lebenslauf-Screening, unstrukturierte Interviews, Überprüfung von Zeugnissen und Referenzen.
<b>Reduzierung von Bias</b>	<b>Hoch:</b> Objektive Kriterien und anonymisierte Verfahren reduzieren nachweislich unbewusste Vorurteile (Alter, Geschlecht, Herkunft, Universität).	<b>Gering:</b> Anfällig für "Affinity Bias" (Ähnlichkeitsfehler), Prestige-Bias und andere unbewusste Vorurteile.
<b>Vorhersagekraft</b>	<b>Hoch:</b> Echte Fähigkeiten korrelieren signifikant stärker mit dem späteren Berufserfolg und einer längeren Verweildauer (höhere Retention).	<b>Gering:</b> Ein Abschluss garantiert nicht zwangsläufig die praktische Anwendbarkeit von Wissen oder die Passung zur Rolle.
<b>Effizienz</b>	<b>Effizienter:</b> Durch frühe, oft automatisierte Assessments werden Top-Kandidaten schneller identifiziert. Reduziert Time-to-Hire.	<b>Zeitaufwändig:</b> Manuelles Sichten von hunderten Lebensläufen, die oft wenig über die tatsächliche Eignung aussagen.

## 5. SBH in der Praxis: Ein Fallbeispiel bei der "Innovatec GmbH"

**Um die Theorie greifbar zu machen, betrachten wir ein fiktives, aber typisches Szenario.**

**Das Unternehmen:** Die **Innovatec GmbH** ist ein erfolgreicher, mittelständischer Maschinenbauer in Deutschland, der mitten in der digitalen Transformation steckt. Das Unternehmen möchte seine Produktionsprozesse ("Shopfloor") mit neuen digitalen Systemen (ERP, Cloud-Analytics) vernetzen, um effizienter zu werden.

**Die Herausforderung:** Es wird eine neue Schlüsselposition geschaffen, für die es keinen traditionellen Ausbildungsgang gibt. Interne Versuche, die Stelle zu besetzen, scheiterten, da niemand das erforderliche, hybride Skillset besaß.

**Die neue Rolle: "Digital Process Weaver" (Digitaler Prozess-Weber/in)** Diese Person agiert als Übersetzer und Vermittler zwischen der physischen Produktionswelt und der digitalen IT-Infrastruktur. Sie muss die analogen Prozesse verstehen, sie digital abbilden und die technischen Schnittstellen für den Datenaustausch mitgestalten.

**Die definierten Skills (statt eines Abschlusses in "Wirtschaftsinformatik"):**

- **Required Skills (Muss-Anforderungen):**
  1. **Prozessmodellierung:** Nachweisbare Fähigkeit, komplexe Arbeitsabläufe zu analysieren und in einem Standard wie BPMN 2.0 zu visualisieren.
  2. **API-Grundverständnis:** Praktische Erfahrung in der Konzeption oder Nutzung von APIs (Application Programming Interfaces) zur Datenintegration zwischen verschiedenen Systemen (z.B. zwischen einem ERP-System und einer Cloud-Anwendung).
- **Preferred Skills (Wünschenswerte Fähigkeiten):**
  1. **Change-Management-Kommunikation:** Die Fähigkeit, technischen Laien (Produktionsmitarbeitern) die Vorteile neuer digitaler Prozesse überzeugend und verständlich zu vermitteln.
  2. **Analytisches Problemlösen:** Die Fähigkeit, bei Daten- oder Prozessfehlern die Ursache systematisch zu finden und zu beheben.
  3. **Hohe Lernagilität:** Eine nachweisbare Neugier und Fähigkeit, sich schnell in neue Software-Tools und Technologien einzuarbeiten.

**Das Vorgehen der Innovatec GmbH mit Skills-Based Hiring:**

1. **Die Stellenausschreibung:** Innovatec veröffentlicht eine Anzeige mit dem Titel "Digital Process Weaver (m/w/d) - Quereinsteiger willkommen!". Im Text werden explizit die oben genannten fünf Skills beschrieben. Die klassische Anforderung "abgeschlossenes Studium" wird ersetzt durch "oder vergleichbare, durch Projekte nachgewiesene Qualifikationen". Es wird transparent kommuniziert, dass ein Online-Assessment Teil des Prozesses ist.
2. **Das Screening & Assessment:** Anstatt Lebensläufe nach Keywords zu durchsuchen, erhalten alle Bewerber, deren Unterlagen eine grundsätzliche Passung vermuten lassen, einen Link zu einem 45-minütigen Online-Assessment.
  - **Teil 1 (Required Skill 1):** Eine kurze Fallbeschreibung eines Produktionsablaufs. Die Aufgabe: diesen Prozess als einfaches BPMN-Diagramm mit einem Online-Tool zu skizzieren.
  - **Teil 2 (Required Skill 2):** Die Beschreibung zweier fiktiver Systeme (eines "alten" und eines "neuen"). Die Aufgabe: In 3-4 Sätzen zu erklären, wie man per API Daten von A nach B übertragen würde und welche Datenpunkte relevant wären.

3. **Die Shortlist: Die Ergebnisse des Assessments sind objektiv und vergleichbar. HR identifiziert fünf Top-Kandidaten. Ihre Hintergründe sind extrem divers:**
  - Eine Logistikfachwirtin, die in ihrem letzten Job Prozessoptimierungen verantwortet hat.
  - Ein IT-Systemadministrator, der sich privat intensiv mit APIs und Python beschäftigt hat.
  - Ein ehemaliger Unternehmensberater mit Fokus auf Produktion.
  - Eine Wirtschaftsingenieurin frisch von der Uni, die in ihrer Abschlussarbeit Prozessmodellierung angewendet hat.
  - Ein erfahrener Produktionsleiter, der einen Online-Kurs in Datenmanagement absolviert hat. Im traditionellen Prozess wäre wahrscheinlich nur die Wirtschaftsingenieurin eingeladen worden.
4. **Das strukturierte Interview: Das Interview-Panel besteht aus der Personalleiterin, dem IT-Leiter und einem erfahrenen Vorarbeiter aus der Produktion. Alle fünf Kandidaten bekommen exakt die gleichen verhaltensbasierten Fragen gestellt, die auf die "Preferred Skills" abzielen:**
  - **Zu Skill 3:** "Erzählen Sie uns von einer Situation, in der Sie ein skeptisches Team von einer neuen Methode oder einem neuen Werkzeug überzeugen mussten. Wie sind Sie vorgegangen und was war das Ergebnis?"
  - **Zu Skill 5:** "Beschreiben Sie ein Projekt, bei dem Sie sich eine komplett neue Technologie aneignen mussten. Wie haben Sie sich das Wissen angeeignet und wie schnell waren Sie produktiv?"
5. **Die Entscheidung: Die Logistikfachwirtin überzeugt auf ganzer Linie. Sie hat im Assessment eine exzellente Prozesssicht bewiesen und kann im Interview durch ihre STAR-Antworten eindrucksvoll belegen, wie sie bereits erfolgreich zwischen verschiedenen Abteilungen vermittelt und komplexe Probleme gelöst hat. Sie erhält das Angebot. Die Ergebnisse des Assessments werden direkt an ihren zukünftigen Vorgesetzten weitergegeben, um ihr ein maßgeschneidertes Onboarding zu ermöglichen, das gezielt ihr technisches API-Wissen weiter vertieft.**

Durch diesen Prozess hat die Innovatec GmbH nicht nur die am besten geeignete Person für die Stelle gefunden, sondern auch Zeit gespart, den Talentpool massiv erweitert und eine faire, objektive Entscheidung getroffen.

### **Fazit: Die Zukunft gehört den Mutigen**

**Skills-Based Hiring ist mehr als nur ein neuer Recruiting-Trend. Es ist die strategische Antwort auf die fundamentalen Herausforderungen unserer Zeit. Es**

ist der Weg, den Fachkräftemangel zu bekämpfen, echte Diversität zu ermöglichen und die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen zu sichern.

Der Übergang erfordert Mut, eine enge Zusammenarbeit zwischen HR und den Fachbereichen und die Bereitschaft, alte Gewissheiten über Bord zu werfen. Doch der Lohn ist immens: ein agilerer, fairerer und letztlich leistungsfähigerer Recruiting-Prozess, der die besten Talente findet - unabhängig davon, wo sie gelernt haben oder wer sie auf dem Papier sind. Die Frage ist nicht mehr *ob*, sondern *wann* Sie diesen Wandel in Ihrem Unternehmen einleiten.

## Quellenverzeichnis

Butrica, B. A., & Mudrazija, S. (2022). *Skills-based hiring and older workers*. Urban Institute. [https://www.urban.org/sites/default/files/2022-03/Skills-Based%20Hiring%20and%20Older%20Workers\\_0.pdf](https://www.urban.org/sites/default/files/2022-03/Skills-Based%20Hiring%20and%20Older%20Workers_0.pdf)

Fuller, J., Langer, C., Nitschke, J., O’Kane, L., Sigelman, M., & Taska, B. (2022). *The emerging degree reset: How the shift to skills-based hiring holds the keys to growing the U.S. workforce at a time of talent shortage*. The Burning Glass Institute & The Harvard Business School Managing the Future of Work Project. [https://www.hbs.edu/managing-the-future-of-work/Documents/research/emerging\\_degree\\_reset\\_020922.pdf](https://www.hbs.edu/managing-the-future-of-work/Documents/research/emerging_degree_reset_020922.pdf)

Hancock, B., & Weddle, B. (2023). Right skills, right person, right role. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/right-skills-right-person-right-role>

Hilgers, L. (2024). The talent pool that is surprisingly overlooked - and primed for recruiters. *LinkedIn Talent Blog*. <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/why-college-grads-are-overlooked-talent-pool>

HireVue. (2024). *HireVue 2024 global trends report*. <https://www.hirevue.com/resources/report/hirevue-2024-global-trends-report>

Richard, C. M. (2024). Revolutionizing the hiring process: Embracing skills-based interviewing. *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/revolutionizing-hiring-process-embracing-skills-based-ciara-richard/>

Rework America Alliance. (2023). *Skills-based sourcing & hiring playbook: Step-by-step guidance, case studies, tools & tips*. Jobs for the Future. <https://www.jff.org/resources/skills-based-sourcing-hiring-playbook/>

Sigelman, M., Fuller, J., & Martin, A. (2024). *Skills-based hiring: The long road from pronouncements to practice*. The Burning Glass Institute. <https://www.hbs.edu/managing-the-future-of-work/Documents/research/Skills-Based%20Hiring.pdf>

Sullivan, T. (2024). Skills-based hiring: A game changer for job seekers. *National Career Development Association*. [https://www.ncda.org/aws/NCDA/pt/sd/news\\_article/574035/\\_PARENT/CC\\_layout\\_details/false](https://www.ncda.org/aws/NCDA/pt/sd/news_article/574035/_PARENT/CC_layout_details/false)