

SKILLS FIRST

Der Uni-Abschluss? Ist von gestern. Unternehmen wollen heute Menschen einstellen, die für Jobs von morgen qualifiziert sind. Dieser Wunsch könnte das Recruiting umkrempeln – noch tun sich Firmen damit aber oft schwer.

TEXT JAN WITTENBRINK

Moia steht vor einem großen Technologiesprung – und setzt auch beim Recruiting zum Sprung an. Das VW-Tochterunternehmen bietet in Hamburg schon seit 2019 einen App-basierten, vollelektrischen Ridepooling-Service an, der an Sammeltaxis erinnert. In Zukunft soll der Großteil der Flotte dort autonom unterwegs sein: Noch in diesem Jahr sollen ausgewählte Nutzer:innen in einem Pilotprojekt erste autonome Fahrten buchen können.

Damit sind bei der Personalauswahl ganz andere Schwerpunkte gefragt: Statt klassischer Fahrer:innen für die VW-Busse rücken nun sogenannte Safety-Driver in den Fokus, die zum Testen der autonomen Fahrzeuge benötigt werden. Sie überwachen und bewerten das Fahrzeugverhalten sowie die Navigation und greifen bei Bedarf ein. „Hier sind besondere Fertigkeiten gefragt“, sagt Nino Remorino, Lead of HR Development und Recruiting bei Moia. Etwa hinsichtlich der Konzentrations- und Reaktionsfähigkeit.

Das Ziel: Zukünftige Angestellte sollen möglichst beide relevanten Tätigkeiten kennen und können – klassische Fahrdienste also und autonome Testfahrten. Die Herausforderung: Qualifizierte Bewerber:innen sind schwer zu finden. Mit üblichen Recruitingmethoden komme man hier nicht weit, sagt Remorino, denn es handele sich um ein Nischenprofil. „Bewerber:innen haben in der Regel noch nicht woanders als Safety-Driver gearbeitet.“ Gleichzeitig sei absehbar, dass sich das Berufsbild mit der technologischen Entwicklung in Zukunft weiter wandeln werde.

Das Matching in der Arbeitswelt wird immer komplizierter. Auf der einen Seite wandeln sich die Anforderungen an Mitarbeiter:innen durch rasch fortschreitende Technologiesprünge.

Auf der anderen Seite bringen Bewerber:innen durch einen dynamischeren Arbeitsmarkt mit häufigeren Jobwechseln und weniger linearen Karrierewegen immer individuellere Profile mit. Viele Recruitingprozesse bewerten dagegen formale Qualifikationen – geschaut wird auf längst vergangene Praktika, zurückliegende Studienabschlüsse oder auch Arbeitserfahrungen in traditionellen Karrierewegen.

In dieser Gemengelage taucht immer wieder ein Schlagwort in der HR-Szene auf: das sogenannte Skills-based-Hiring. Die Idee: Konkrete Fähigkeiten werden in den Vordergrund gerückt, dafür werden klassische Auswahlkriterien weniger wichtig. Befeuert wird der Trend von prominenten Stimmen: Google-Mitgründer Sergey Brin verriet Anfang dieses Jahres, dass der Konzern immer häufiger Menschen ohne Studienabschluss einstelle – und lobte die Lernfähigkeit von Talenten. Doch wie realistisch ist so ein Paradigmenwandel in der Personalauswahl tatsächlich? Wie müssten Bewerbungsprozesse umgestellt werden, um wirklich Skills zu betonen? Und ist das Konzept jenseits wohlklingender Statements wirklich schon in der Praxis angekommen?

ALTER ANSPRUCH, NEUER FOKUS

Dass Recruiter sich grundsätzlich für Fähigkeiten interessieren, ist nicht neu. Es sei schon immer der Anspruch gewesen, die Person mit dem richtigen Skillset für die richtige Stelle zu finden, sagt Joachim Diercks, Gründer und Geschäftsführer des Assessment-Anbieters Cyquest. Dabei müsse man immer Prognosen treffen, wie sich eine Person in einer neuen Position be-



Andere Auswahl: Einige Firmen blicken im Bewerbungsverfahren nicht mehr auf Abschlussnoten – sondern suchen Hinweise auf Zukunftskompetenzen.

währe. Früher war das mit guten Kenntnissen über den Markt und die Branche möglich. Heute sieht es anders aus: „Es wird immer schwieriger, diese Vorhersage aus den üblichen Daten abzuleiten.“

Ein Beispiel: Bisher hat man etwa eine Controllingstelle einfach mit einem erfahrenen Controller besetzt – wer das ein paar Jahre im Maschinenbau gemacht hat, dürfte es auch in der Softwarebranche hinkriegen. Heute muss man sich laut Diercks schon beim Recruiting fragen: „Welche Fähigkeiten wird die Person in einigen Jahren benötigen?“ Es könne dann zum Beispiel darum gehen, eine KI zu beaufsichtigen. Abschlüsse und Zertifikate könnten zwar wichtige Anhaltspunkte sein, sagt Silke Kleinfelder, Gründerin von SK Solution Consulting, einer Personalberatung für die digitale Wirtschaft. Für sich genommen hätten sie aber noch wenig Aussagekraft. „In Deutschland spielen vorzeigbare Dokumente traditionell eine große Rolle – davon müssen wir uns stärker lösen.“

Zumal Skills-based-Hiring zunehmend zur wirtschaftlichen Notwendigkeit wird, wie Anna Wittich sagt, die als Research und Insights Manager bei Stepstone arbeitet. Für eine aktuelle Studie der Onlinestellenbörse wurden 6.800 Arbeitnehmer:innen sowie mehr als 1.000 Personalverantwortliche in Unternehmen befragt. Laut der Umfrage haben 87 Prozent der befragten Unternehmen derzeit Probleme, Personen mit den jeweils benötigten Skills zu finden. Das heutige Recruiting sorge oft dafür, dass Bewerber:innen mit passenden Kompetenzen übersehen würden, sagt Wittich. Wer dagegen bereits im Einstellungsprozess stärker auf Fähigkeiten schaue, senke das Risiko teurer Fehlbesetzungen – und könne den Talentpool in Zeiten des Fachkräftemangels um ein Vielfaches vergrößern.

„Es stehen dann auch Menschen zur Auswahl, die man früher vielleicht direkt aussortiert hätte.“ Nebenbei erhöht man so die Diversität in Teams, etwa bei der Durchmischung verschiedener Altersgruppen.

SKEPSIS BEI DER STELLENANZEIGE

Dennoch: Bisher hätten sich die HR-Abteilungen oft nicht an die neue Arbeitswelt angepasst, sagt Wittich. Methodische Fähigkeiten zu KI-Datenanalysen sind entscheidend – aber auch die Kompetenz, KI-Ergebnisse kritisch und korrekt einordnen sowie diese im Unternehmen kommunizieren zu können. Nur ein Drittel der Unternehmen analysiert laut Umfrage Kompetenzlücken bereits systematisch. „Viele Unternehmen und Personalberatungen handeln nach wie vor nicht skillbasiert“, sagt auch Headhunterin Kleinfelder. Die Folge: Schon die Stellenanzeigen seien oft so aufgebaut, dass die Gefahr von Fehlbesetzungen groß sei. „Wenn man das Falsche sucht, kann man nicht das Richtige finden.“

Doch ein Umdenken benötigt viel Zeit. Häufig herrscht in Abteilungen noch ein Widerstand, die Inserate neu und kompetenzbasiert zu gestalten. Schließlich bringt das einiges an Aufwand mit sich: Rolle für Rolle muss mit Blick auf Anforderungen und Fähigkeiten konkret definiert werden – statt einfach nach „BWL-Studium oder ein vergleichbarer Abschluss“ zu suchen. Firmen, die heute noch sehr viele Bewerbungen erhielten, sähen oft keine Notwendigkeit, etwas zu ändern, so Kleinfelder.

Wie kompliziert die neue Suche sein kann, hat das Moia-HR-Team erlebt. Es sei wichtig, die Anforderungen für die künftigen

Safety-Driver nach außen hin so zutreffend wie möglich zu formulieren, sagt Remorino – und gleichzeitig eine große Breite an Menschen anzusprechen. „Es ist eben keine Tätigkeit, von der jeder sofort eine Vorstellung hat.“ Um konkreter zu werden, binde man bereits beschäftigte Begleitfahrer:innen mit ein. „Sie weisen uns darauf hin, wenn Formulierungen nicht exakt zur Tätigkeit passen.“

Im weiteren Recruitingprozess geht es dann darum, die Fähigkeiten auch tatsächlich zu testen. Gerade in technischen Berufen lasse sich dies gut umsetzen, sagt Personalberaterin Kleinfelder. „Man möchte sehen: Wie geht die Person mit einem Problem um, welche Tools setzt sie ein und wie kommuniziert sie die Ergebnisse?“ Um solche praktischen Tests aufzusetzen, benötigten HR-Abteilungen aber die Unterstützung der Fachbereiche. Moia hat dafür ein mehrstufiges Auswahlverfahren geschaffen. Wer zu einem Auswahltag eingeladen wird, absolviert eine praktische Fahrübung. Die Kandidat:innen müssen dabei auf plötzliche Hindernisse reagieren. Und schließlich werden Anforderungen an den Job des Safety-Drivers in einem digitalen Simulator erprobt: Hier erfasse und bewerte man etwa Reaktionszeiten in einem Punktesystem, sagt Recruiter Remorino.

Zeugnisse oder Abschlussnoten sind dagegen bei der Moia-Auswahl kaum relevant. Formale Dokumente spielten im Prozess eine untergeordnete Rolle, sagt Remorino – lediglich der

Führerschein sowie ein Erwerb eines Personenbeförderungsscheins seien unverzichtbar. Immerhin 17 Prozent der Unternehmen aus der Stepstone-Studie geben an, mittlerweile komplett auf formelle Nachweise zu verzichten.

LUST AUF LERNEN ENTSCHEIDET

Im Bewerbungsgespräch lege man besonderen Wert auf Motivation, technische Affinität und Neugierde. Solche Faktoren sind beim Skills-based-Hiring entscheidend – schließlich ist bei vielen Stellenprofilen zu erwarten, dass sich Arbeitstools und -alltage durchaus auch wieder verändern können. „Man schaut auf persönliche Potenziale, die Fähigkeiten von morgen zu erlernen“, sagt Diercks.

Die Lernmotivation sei dabei ebenso wichtig wie eine hohe Problemlösekompetenz. Eigenschaften wie diese lassen sich allerdings schwieriger überprüfen als bereits vorhandene Fertigkeiten – schon gar nicht anhand von Zertifikaten. Cyquest versucht, hier beispielsweise über Simulationen zu einer besseren Einschätzung von Kandidat:innen zu kommen. In einem solchen Onlinetest werden Bewerber:innen in eine berufliche Situation versetzt. Unter vorgegebenen Bedingungen müssen sie dann aus verschiedenen Verhaltensalternativen wählen. Ein Beispiel dafür: Sie sollen ihre Problemlösekompetenz nachwei-

Richtungswechsel: Die VW-Tochter Moia benötigt künftig weniger Fahrer und mehr „Safety-Driver“ – und testet deshalb neue Wege im Recruiting.



sen, indem sie innerhalb von etwa 15 Minuten ein fiktives Firmenevent mit mehreren verschiedenen Workshops planen. Diese müssen zu unterschiedlichen Zeiten auf die zur Verfügung stehenden Locations verteilt werden – unter Nebenbedingungen wie etwa dem vorhergesagten Wetter. Dabei müssen die Kandidat:innen auch Störeinflüsse durch eingehende Anrufe bewältigen.

„Man schaut auf persönliche Potenziale, die Fähigkeiten von morgen zu erlernen.“

Werden Assessment-Verfahren richtig eingesetzt, bringen sie gleich mehrere Vorteile – sowohl für Unternehmen als auch für Bewerber:innen. Zum einen können Selbsttests oder Simulationen den Kandidat:innen früh einen Eindruck vermitteln, wie

sich der Arbeitsalltag einmal anfühlen könnte. So können „sie herausfinden, ob sie zur Stelle und zum Unternehmen passen und ob eine Bewerbung sich lohnt“, sagt Diercks. Das sorgt später für weniger Fluktuation.

Zum anderen sorgt der Fokus auf die Skills dafür, dass sich mehr Menschen von einer Stellenbeschreibung angesprochen fühlen. Quereinsteiger:innen sowie Menschen mit ungewöhnlichen Lebensläufen kann Skills-based-Hiring besonders entgegenkommen. Aber auch wer eine eher klassische Biografie habe, könne sich profilieren, sagt Stepstone-Expertin Wittich: „Diese Menschen haben ja oft viele Fähigkeiten in der Ausbildung oder in früheren Jobs erworben, sie müssen diese in Zukunft nur noch stärker sichtbar machen.“ Es gehe auch um mehr Selbstreflexion: „Was kann ich wirklich gut, und für welche Jobs ist das passend?“

TECH HILFT BEI DER AUSWAHL

Technologie kann dabei auf verschiedenen Wegen helfen, das Skills-based-Hiring in die Breite zu bringen. Die Plattform Liya beispielsweise verrät Bewerber:innen nicht den Unternehmensnamen, der hinter einer Stellenanzeige steckt. Stattdessen informiert die Anwendung über konkret geforderte Skills, Unternehmenskultur und Karriereperspektiven. Talente bewerben sich dann mit ihren Fähigkeiten und Vorstellungen – zunächst ohne Angabe von Name, Alter, Geschlecht und Berufsabschlüssen. „Wenn beide Seiten zusammenpassen, beginnt der Recruitingprozess“, sagt Ekrem Namazci, Gründer und CEO des Startups Gdexa, das Liya betreibt. Firmen und Talente tauschen sich dann zunächst in Chats aus. Teil der Plattform ist ein KI-basierter Mechanismus, der Fähigkeiten validieren soll. Nutzer:innen beantworten dem „Skillpiloten“ Fragen zu ihren konkreten Kenntnissen, Erfahrungen und Erfolgen. Hinzu kommen integrierte Quizformate zu Spezialwissen sowie ein Persönlichkeitstest. Die KI erstellt dann einen Score und gleicht diesen mit Stellen ab.

Auch Stepstone hat einen KI-gesteuerten „Lebenslauf-Match“ eingeführt, mit dem Jobsuchende schauen können, welche Stellenanzeigen besonders gut zu ihnen passen. Recruiter:innen können sich wiederum Toptalente auf Basis vorgegebener Skills anzeigen lassen. Eine Anforderung sei es dabei, solche Tools wirklich diskriminierungsfrei zu programmieren. „Wie Menschen kann auch eine KI einem bestimmten Bias folgen und zum Beispiel Männern oder Frauen bestimmte Fähigkeiten zuschreiben.“

Man spüre ein stark gestiegenes Interesse an neuen Recruitingverfahren, sagt Gründer Namazci. Viele der Liya-Kunden kämen aus der IT-Branche. Schwieriger umzusetzen sei skillbasiertes Hiring dagegen in der Gesundheitsbranche oder in Behörden – hier seien formale Anforderungen oft schon gesetzlich vorgegeben. Die Herangehensweise sei aber gerade für eher unbekannte Firmen eine Chance, auf sich aufmerksam zu machen und mit ihrer Kultur oder Benefits zu punkten.

Interessiert seien daher gerade mittelständische Unternehmen ohne großen Bewerberzulauf, sagt Namazci. Er erlebt jedoch auch: So ganz ohne klassische Dokumente und Kriterien geht es dann doch selten. Im späteren Verlauf des in der App gestarteten Recruitings würden viele Unternehmen noch klassische Lebensläufe anfordern. „Aber eben nicht mehr für die erste Vorauswahl – es geht dann oft nur noch um formale Vollständigkeit.“ ☺



Abbildung: MOIA