

## **Kompetenzbasierte Rekrutierung: Ein Schlüssel zur strategischen und nachhaltigen Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels**

Die konsequente Ausrichtung der Personalauswahl auf Kompetenzen statt auf formale Qualifikationen oder lineare Karriereverläufe ermöglicht eine valide und objektive Einschätzung der Eignung von Kandidatinnen und Kandidaten. Kompetenzbasierte Verfahren erhöhen die Transparenz im Auswahlprozess, reduzieren Fehlbesetzungen und stärken die Diversität organisationaler Talentpools. Gleichzeitig bieten sie eine wirksame Antwort auf den strukturellen Fach- und Führungskräftemangel: Durch die systematische Analyse vorhandener und strategisch notwendiger Kompetenzen rücken Rekrutierung, Personal- und Organisationsentwicklung enger zusammen und bilden die Grundlage für zukunftsorientierte Personalentscheidungen.

### **Kompetenzorientierung als strategischer Ansatz in der Rekrutierung**

Der anhaltende Fach- und Führungskräftemangel stellt Organisationen vor ein doppeltes Rekrutierungsproblem: Zum einen erschwert die demografische Entwicklung die Gewinnung einer ausreichenden Anzahl qualifizierter Mitarbeitender bzw. Mitarbeiterinnen. Zum anderen wird es zunehmend herausfordernder, jene Personen zu identifizieren, die fachlich und entwicklungsbezogen optimal zur Organisation passen. Traditionelle Auswahlverfahren, die primär auf formale Abschlüsse oder lineare Berufserfahrungen setzen, können diese Anforderungen immer weniger erfüllen.

Vor diesem Hintergrund gewinnt die kompetenzbasierte Rekrutierung an strategischer Bedeutung. Sie verlagert den Fokus weg von biografischen Merkmalen hin zu beobachtbaren Fähigkeiten, Verhaltensweisen, Erfahrungen, Persönlichkeitsmerkmalen und Entwicklungspotenzialen. Gleichzeitig ermöglicht die damit verbundene Kompetenzanalyse, vorhandene Stärken und mögliche Entwicklungsbedarfe bereits im Rekrutierungsprozess sichtbar zu machen. Dies erlaubt es Organisationen, auch Kompetenzen gezielt aufzubauen, die zum Zeitpunkt der Einstellung noch fehlen und Mitarbeitende frühzeitig in strategische Talent- und Personalentwicklungsprogramme einzubinden.

Auf diese Weise wird die Rekrutierung eng mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens verknüpft: Organisationen können jene Schlüsselkompetenzen identifizieren, priorisieren und fördern, die für ihre zukünftige Wettbewerbsfähigkeit und ihren langfristigen Geschäftserfolg entscheidend sind. Anstelle statischer Anforderungsprofile kommen differenzierte Kompetenzmodelle zum Einsatz, die fachliche, methodische, soziale und personale Kompetenzen abbilden und damit eine präzisere sowie nachhaltigere Einschätzung der Person-Rollen-Passung ermöglichen. Empirische Befunde belegen, dass kompetenzbasierte Auswahlverfahren sowohl die Arbeitszufriedenheit erhöhen als auch die Fluktuation signifikant reduzieren.

### **Was es für die Umsetzung braucht: Rollenveränderungen im HRM, Governance und HRM 5.0 sowie Leadership**

Die Implementierung kompetenzbasierter Rekrutierungsansätze setzt eine grundlegende Neupositionierung der HRM-Funktion voraus. Im Kontext von HRM 5.0<sup>1</sup> sowie einer verantwortungsorientierten Sustainable Governance übernimmt das HR zunehmend eine strategische Rolle bei der Gestaltung einer digital transformierten und zugleich nachhaltig ausgerichteten Arbeitswelt. Damit dieser Wandel wirksam gelingen kann, bedarf es sowohl eines organisationalen und mentalen Umdenkens als auch eines gezielten Kompetenzausbaus im HR-Management.

---

<sup>1</sup> **HRM 5.0** ist ein ganzheitlicher HR-Ansatz, bei dem technologische Innovation, Menschzentrierung und Nachhaltigkeit miteinander verbunden werden, um eine zukunftsfähige, faire und sinnorientierte Arbeitswelt zu gestalten.

Daneben bilden moderne Leadership- und Rekrutierungsansätze, weiterentwickelte HR-Operating-Models und robuste Governance-Strukturen die Grundlage dafür, zentrale HR-Prozesse strategisch auszurichten. Sie befähigen HR-Fachpersonen dazu, Personalstrategien fundiert neu zu denken, Kompetenzorientierung systematisch zu verankern und ein wirksames organisationsinternes Selbstmonitoring aufzubauen. Auf diese Weise werden Transparenz, Nachhaltigkeit und langfristige Zukunftsfähigkeit als handlungsleitende Prinzipien in der Personalpolitik verankert.

### **Digitainability: KI-/ML-basierter kompetenzorientierter Rekrutierungsansatz und nachhaltige Personalstrategien**

Der Einsatz von KI- und ML-Technologien erhöht die Objektivität und Effizienz im Rekrutierungsprozess und führt zu präziseren Entscheidungen sowie erfolgreicherer Besetzungen. Zugleich unterstützt kompetenzbasierte Rekrutierung die **Digitainability** – die Verbindung von Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Digitale Diagnostiktools ermöglichen eine objektivere, ressourcenschonendere Auswahl, während der Fokus auf Kompetenzen soziale Nachhaltigkeit und Chancengleichheit stärkt.

Zukunftsorientierte Rekrutierung verbindet technologische Innovationen mit modernen diagnostischen Verfahren, um die Qualität und Validität von Auswahlentscheidungen zu verbessern. Sie fördert Diversität, Fairness und langfristige Beschäftigungsfähigkeit und stärkt damit zentrale Dimensionen nachhaltiger Organisationsentwicklung sowie die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.

### **Am Institut für Organisation und Leadership (IOL) der OST**

Am IOL wird im Innosuisse geförderten Projekt **3K – Kompetenzbezogene Rekrutierung als KI-Mensch-Ko-Kreation** ein neuartiger, KI-gestützter und wissenschaftlich validierter Rekrutierungsansatz entwickelt. Dazu werden unternehmensspezifische Kompetenzprofile für verschiedene organisationale Ebenen systematisch definiert, empirisch geprüft und weiterentwickelt. Projektpartner sind ein führendes Zürcher Headhunting Unternehmen sowie die HWZ (Hochschule für Wirtschaft).

Im Gegensatz zu bestehenden KI-/ML-basierten Rekrutierungstools, die häufig als intransparente „Black Boxes“ operieren, setzt das Projekt auf objektive Transparenz. Das teilautomatisierte Verfahren zeigt entlang des gesamten Rekrutierungsprozesses nachvollziehbar, wie Bewertungen entstehen – eine Mensch-Maschine-Ko-Kreation, die Vertrauen, Akzeptanz sowie die Qualität der Entscheidungen erhöht.

Methodisch kombiniert der Ansatz KI- und ML-Technologien mit mehrfach validierten semantischen sowie mathematisch-statistischen Algorithmen. Dies ermöglicht hohe diagnostische Validität, präzise Mustererkennung und eine iterative, evidenzbasierte Entscheidungsunterstützung mit transparenten Ergebnisableitungen. Der methodische Rahmen lässt sich zudem auf Talentmanagement sowie Personal- und Führungskräfteentwicklung übertragen, da die Kompetenzmodelle organisationsweit zur Potenzialidentifikation genutzt werden können.

Damit entsteht ein wissenschaftlich fundierter, technologisch transparenter und skalierbarer Ansatz, für den derzeit keine vergleichbare Alternative im Markt und in der Wissenschaft besteht und der eine wirksame und zukunftsfähige Gestaltung des gesamten Talentzyklus ermöglicht.

### **Folgende Links und Weiterbildungsprodukte bieten wir Ihnen zu diesem Thema an:**

[3K: Kompetenzbezogene Rekrutierung als KI-Mensch Ko-Kreation | Projekt | OST](#)

[Kompetenzbasierte Rekrutierung](#)

[CAS HRM 5.0 – Sustainable Governance](#)