performanse / julhiet sterwen

DOSSIER

SKILL-BASIERTE ORGANISATIONEN

Ein Kompetenz-basierter Ansatz – in aller Munde, aber noch weit von der Praxis entfernt?

Einleitung

In einer sich ständig wandelnden Arbeitswelt haben sich „Skills“ heute als unverzichtbarer strategischer Hebel etabliert. Der Begriff stammt aus dem Englischen und kann als „Kompetenzen“ übersetzt werden (siehe Artikel 1). Kompetenzen beschreiben alle direkt einsetzbaren (arbeitsrelevanten) Inhalte, die eine Person im Beruf mit einbringen und weiterentwickeln kann. Sie sind zusammengesetzt aus dem persönlichen Wissen und sog. Fertigkeiten, die eingeübte Aktivitäten und trainiertes „Können“ umfassen. Des Weiteren entstehen Kompetenzen durch die wirksame Anwendung persönlicher Fähigkeiten in beruflichen Situationen unter der Anpassung an die Anforderungen von Situation und Umfeld. Sie zeigen sich also in beobachtbarer Leistung.

Per se drehen sich Skill-basierte Organisationen **(SBO)** jedoch nicht nur um Kompetenzen. Sie nehmen individuelle **Fähigkeiten** (angeborene, grundlegende Voraussetzungen für den Skill-Erwerb, z. B. verbal (Sprechen) oder kognitiv (Schlussfolgern)) sowie **Handlungspotenziale** dynamisch in den Blick. Potenziale beschreiben u. a. die Fähigkeit einer Person, neue Aufgaben zu bewältigen und ebenjene Kompetenzen zu entwickeln.

Der Blick auf Skills gewinnt dort an Bedeutung, wo er hilft, konkrete Herausforderungen besser zu verstehen und anzugehen: Welche Fähigkeiten und Kompetenzen braucht die Organisation? Wo sind sie bereits vorhanden, und wo können sie gezielt entwickelt oder wirksamer eingesetzt werden? Aus diesen Fragen ergibt sich, welche Veränderungen im jeweiligen Kontext sinnvoll sind.

Ein Kompetenzmodell kann Orientierung geben, aber es verändert allein noch keine Organisation. Wirkung entsteht erst dann, wenn Kompetenzen bei Entscheidungen eine Rolle spielen, wie etwa bei der Besetzung von Positionen oder der Personalentwicklung. Das eröffnet neue Möglichkeiten. Auch Mitarbeitende, deren bisheriger Werdegang nicht genau zu einer Position passt, können bei der Besetzung einer Position berücksichtigt werden. Entwicklungsangebote lassen sich gezielter planen und es wird sichtbar, welche Fähigkeiten im Unternehmen bislang wenig genutzt werden.

Dabei sollten Skills nicht zu festen Etiketten werden. Was eine Person zeigen kann, hängt auch von der jeweiligen Aufgabe und den Bedingungen ab. Beobachtete Leistung ist deshalb eine wichtige Information, aber nicht automatisch das vollständige Bild ihres Könnens. Auch Potenzial lässt sich nicht einfach ablesen: Es ist eine Einschätzung dazu, was sich unter bestimmten Bedingungen entwickeln und bewähren könnte.

Der Fokus auf Skills bedeutet nicht automatisch, dass Abschlüsse, Berufserfahrung oder Stellenprofile an Bedeutung verlieren. Sie können weiterhin wertvolle Hinweise geben. Sie sollten jedoch nicht allein darüber entscheiden, welche Möglichkeiten jemand erhält oder welchen Beitrag eine Person leisten kann. Eine breitere Perspektive kann zusätzliche Wege eröffnen, sowohl für die Organisation als auch für die Mitarbeitenden.

Ein solcher Wandel braucht natürlich Zeit. Führungskräfte und Mitarbeitende müssen verstehen, was sich verändert und welchen Nutzen es im Arbeitsalltag hat. Auch HR braucht Klarheit darüber, welche Informationen für welche Entscheidungen gebraucht werden. Oft ist es deshalb sinnvoll, mit einem konkreten Anwendungsfall zu beginnen, Erfahrungen zu sammeln und das Vorgehen daraus weiterzuentwickeln.

Dieses Dossier bietet dafür unterschiedliche Zugänge: wissenschaftliche Einordnungen, Erfahrungen aus der Beratung, Einblicke von Unternehmen sowie Studien und Analysen. Es liefert keine Blaupause für eine „richtige" Skill-basierte Organisation. Es soll vielmehr dabei helfen, die eigene Situation besser zu verstehen, die passenden Fragen zu stellen und tragfähige nächste Schritte abzuleiten.

Denn die Zukunft der Arbeit gestalten wir nicht, indem wir möglichst viele Kompetenzen erfassen. Entscheidend ist, ob wir sie dort berücksichtigen, wo über Arbeit, Entwicklung und Zusammenarbeit entschieden wird.

Jörn Dittmann
Geschäftsführer, PerformanSe Deutschland

Inhaltsverzeichnis

01. [Artikel] Skills bzw. Kompetenzen: Komplexer, als es auf den ersten Blick erscheint
Mit Arnaud Trenvouez – PerformanSe – Seite 05

02. [Artikel] Skill-basierte Organisation: Ein Zielzustand... oder zu gestaltende Transformation? Mit Florian Gonfreville – Julhiet Sterwen – Seite 09

03. [Interview] Skills-Ansätze: Offene Forschungsfragen
Mit Pauline de Becdelièvre und Karim Mignonac – Seite 15

04. [Studienergebnisse] SBO: In aller Munde, doch noch weit von der Praxis entfernt?
Seite 18

05. [Interview] Von Kompetenzen zur Entscheidung: die Herausforderung der Glaubwürdigkeit Mit Mélany Payoux und Virginie Petit – PerformanSe – Seite 23

06. [HR-Interview] SBO: Warum ist der Wandel noch weitgehend unvollständig?
Mit Pauline Mura – Neobrain – Seite 26

07. [Info] SBO: Wie weit sind Sie bereits? Entwicklungsdiagnose – Seite 29

08. [Artikel] Die Einführung einer SBO: Eine Transformation im Kern der Unternehmenskultur Mit Charlotte Bailly – HR Conseil – Seite 30

09. [Interview] SBO und Nichtdiskriminierung: Inwieweit ermöglichen Kompetenzen objektive Personalentscheidungen? Mit Vincent Bohelay – À Compétence Egale – Seite 35

10. [Interview] Wenn sich Kompetenzen schneller entwickeln als Organisationen
Mit Laure Baudelocq – IN GROUP – Seite 38

11. [Interview] Wenn Kompetenzen über Hierarchie hinausgehen
Mit Carole Ferrand – Französische Rüstungsbehörde – Seite 41

12. [Fazit]
Mit Jörn Dittmann – PerformanSe Deutschland – Seite 43

ARTIKEL

Skills bzw. Kompetenzen: Komplexer, als es auf den ersten Blick erscheint

Mit Arnaud Trenvouez,
Leiter Research & Development bei **PerformanSe**

Kompetenzen stehen im Mittelpunkt von HR-Prozessen. Doch hinter dem weit verbreiteten Skill-Begriff verbergen sich sehr unterschiedliche Konzepte. Je nach Kontext kann „Skills" sich auf Wissen, technisches Know-how, Verhaltensweisen, zukünftiges Potenzial oder auch auf die Fähigkeit beziehen, in einer bestimmten Situation effektiv zu handeln.

Diese Vielfalt ist von großer Bedeutung. Sie erklärt zum Teil, warum Skill-Ansätze manchmal schwer zu entwickeln, steuern oder langfristig aufrechtzuerhalten sind. Denn noch bevor der Versuch unternommen wird, eine Organisation Skill-orientiert zu führen, muss zunächst Klarheit darüber bestehen, von welchen Kompetenzen die Rede ist. **Ein Einblick von Arnaud Trenvouez, Leiter der Research- & Development-Abteilung bei PerformanSe.**

Warum ist es so schwierig, den Begriff „Skill" zu definieren?

Ein Blick in die wissenschaftliche Literatur zeigt schnell, dass es keine einzige klare und allgemein anerkannte Definition des Skill-Begriffs gibt.
Das Wort selbst, im Deutschen „die Kompetenz", blickt auf eine lange Geschichte zurück. Es stammt vom lateinischen „competere" ab, das insbesondere auf die Vorstellung des „Passen", des „Entsprechens" oder auch des „Anstreben desselben Ziels" verweist. Ohne diesem Ursprung übermäßige Bedeutung beizumessen, lässt diese Etymologie bereits die Vorstellung einer Verbindung zwischen einer Person, einer Handlung und einer bestimmten Situation erkennen.

Die wissenschaftliche Formalisierung des Konzepts ist wesentlich jüngeren Datums. Die Arbeiten von White (1959) und später die von McClelland (1973) haben maßgeblich dazu beigetragen, dass Kompetenzen zu einem zentralen Thema in der Arbeitspsychologie und den Managementwissenschaften wurden. Seit dieser Zeit nimmt der Begriff

nach und nach einen wichtigen Platz in den Bereichen Personalbeschaffung, Leistungsbeurteilung, Weiterbildung und Karriereplanung ein.

Um besser zu verstehen, warum es heute so viele verschiedene Arten gibt, über Kompetenzen zu sprechen, ist es hilfreich, bestimmte Facetten des Konzepts mit den Veränderungen in der Arbeitswelt in Zusammenhang zu bringen. Dabei geht es nicht darum zu behaupten, dass eine bestimmte historische Epoche automatisch eine bestimmte Skill-Definition hervorbringt, sondern vielmehr darum aufzuzeigen, dass sich die Erwartungen an Mitarbeitende und Führungskräfte parallel zu den Formen der Arbeitsorganisation weiterentwickeln. Und parallel dazu auch die Art und Weise, wie über Kompetenzen gedacht wird.

Wenn Kompetenzen mit der Ausführung der Arbeit gleichgesetzt werden

In einem historisch auf Produktion ausgerichteten Kontext scheinen sich Kompetenzen zunächst auf die Befähigung zu beziehen, eine Aufgabe oder berufliche Handlung korrekt auszuführen.

Die Priorität lag damals darauf, die Arbeit so zu organisieren, dass Produktion vonstatten ging. Die Figur des Vorarbeiters veranschaulicht diese Logik mit seiner Rolle der direkten Aufgabenüberwachung und der Einhaltung von Anweisungen. In dieser Zeit scheint der Begriff der Kompetenzen noch nicht wirklich formalisiert zu sein. Es lässt sich jedoch die Hypothese aufstellen, dass er weitgehend mit der Fähigkeit verbunden ist, eine bestimmte Tätigkeit zuverlässig auszuführen.

Von der Qualifikation zur Leistung

Mit der Entwicklung der wissenschaftlichen Arbeitsorganisation zu Beginn des 20. Jahrhunderts rückte nach und nach das Ziel in den Vordergrund, effizienter zu produzieren. Die Arbeiten von F. W. Taylor (Ingenieur und Begründer des Scientific Managements) und seinen Nachfolgern führten dazu, dass Tätigkeiten in elementare Aufgaben zerlegt wurden, um die leistungsfähigsten Arbeitsmethoden zu ermitteln und deren Ausführung zu standardisieren.

In diesem Kontext lag der Schwerpunkt vor allem auf der Aufgabenanalyse, der Festlegung von Arbeitsabläufen und den für deren Ausführung erforderlichen Qualifikationen. Leistung wurde damals im Hinblick auf die Übereinstimmung zwischen den Anforderungen der Stelle und den Fähigkeiten des Arbeitnehmers betrachtet, die vorgeschriebenen Aufgaben korrekt auszuführen.

Auch wenn der Begriff der Kompetenzen in den Diskursen jener Zeit noch keine zentrale Rolle einnahm, markiert diese Periode dennoch einen wichtigen Schritt in seiner Entstehung. Durch das Bestreben, das Wissen und die Fähigkeiten zu identifizieren, die für die effektive Ausübung einer Tätigkeit erforderlich sind, trug die wissenschaftliche Arbeitsanalyse dazu bei, den Blick schrittweise vom Beruf selbst auf die Eigenschaften zu verlagern, die der*die Einzelne bei der Ausübung seiner*ihrer Arbeit einsetzt.

Kompetenzen wurden damals in erster Linie als eine Gesamtheit von Ressourcen

verstanden, die es ermöglichen, eine bestimmte Stelle effizient zu besetzen.

Wenn auch Verhaltensweisen zu Kompetenzen werden

Ab den 1970er Jahren verlagerten Organisationen ihren Fokus zunehmend auf Ansätze, die stärker auf Anpassung und Optimierung ausgerichtet waren.

Die Arbeiten von Boyatzis (1982) legen beispielsweise einen stärkeren Schwerpunkt auf die Übereinstimmung zwischen den Eigenschaften einer Person und den Anforderungen ihres beruflichen Umfelds. Ebenfalls in dieser Zeit gewinnen Verhaltenskompetenzen im Diskurs zunehmend an Bedeutung.

Das Augenmerk richtet sich nun nicht mehr ausschließlich darauf, was eine Person technisch beherrscht, sondern auch auf bestimmte, stabilere Verhaltensmuster wie Kooperation, Führungsqualitäten, Anpassungsfähigkeit oder die Art und Weise, wie sie mit anderen interagiert.

Gleichzeitig erinnern ergonomische Ansätze daran, dass Kompetenzen nicht auf einen bloßen Wissensbestand oder persönliche Eigenschaften reduziert werden können. Sie hängen auch stark von den Arbeitssituationen und der Art und Weise ab, wie Ressourcen im Handeln mobilisiert werden.

Kompetenzen als Anpassungsfähigkeit

Heute führen Veränderungen in der Arbeitswelt, die mit Digitalisierung, Beschleunigung des Wandels und zunehmender Komplexität von Organisationen einhergehen, dazu, dass der Begriff der Kompetenzen überdacht wird. In unsichereren, sich schneller wandelnden und bereichsübergreifenden Umgebungen sind Arbeitssituationen oft weniger vorhersehbar und lassen sich schwieriger auf vorgegebene Aufgaben reduzieren.

In diesem Zusammenhang werden Kompetenzen im Allgemeinen als dynamisch betrachtet. Sie beziehen sich nicht mehr nur auf den Besitz von Wissen oder Know-how, sondern auf die Fertigkeit, verschiedene Ressourcen entsprechend den Situationsanforderungen zu mobilisieren, zu kombinieren und anzupassen.

Moderne Ansätze betonen somit, dass sich Kompetenzen in der Fähigkeit manifestieren, einen Kontext zu analysieren, mit Unvorhergesehenem umzugehen, mit verschiedenen Akteur*innen zusammenzuarbeiten und aus Erfahrungen zu lernen. Diese Kompetenzdefinition erscheint weniger als ein erworbener Zustand, sondern vielmehr als ein Anpassungsprozess, der es ermöglicht, in sich wandelnden Kontexten effektiv zu handeln.

Was sich dadurch heute für HR ändert

Diese Betrachtung zeigt letztlich, dass Kompetenzen kein völlig statisches Konzept sind. Ihre Definitionen und Verwendungsweisen haben sich parallel zu den Veränderungen in der Arbeitswelt und in den Organisationen weiterentwickelt.

Diese Vielfalt bleibt jedoch nicht ohne Folgen für HR. Je nachdem, wie eine Organisation

Kompetenzen definiert, bewertet sie dieselben Aspekte anders, fördert unterschiedliche Talente und trifft andere Entscheidungen.

Wenn Organisationen von Kompetenzen sprechen, meinen sie dann in erster Linie Wissen, technisches Know-how oder Verhaltensaspekte? Versuchen sie zu beschreiben, was eine Person heute kann, was sie morgen entwickeln könnte oder wie sie in bestimmten Situationen handelt?

Diese Fragen gewinnen heute besondere Bedeutung in einem Kontext, in dem Skill-basierte Ansätze, wie beispielsweise das Konzept der Skill-basierten Organisation, einen immer größeren Stellenwert in den Überlegungen des Personalwesens und des Managements einnehmen.

Denn auch wenn die Kompetenzen zunehmend zur bevorzugten Bewertungsgrundlage in Organisationen werden, muss Klarheit darüber herrschen, was man auf Basis dieses Begriffs tatsächlich erkennen, entwickeln und fördern möchte.

Literatur

• Boyatzis, R. E. (1982). The competent manager: A model for effective performance. Wiley.
• McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. American Psychologist, 28(1), 1–14.
• White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. Psychological Bulletin, 66(4), 297–333.

ARTIKEL

Skill-basierte Organisation:

Ein Zielzustand … oder zu gestaltende Transformation?

Mit Florian Gonfreville, Experte für digitale HR-Transformation und Partner bei **Julhiet Sterwen**

Die SBO hat sich heute als das zentrale Thema in HR-Strategien etabliert. Sie wird als Hebel für Agilität und Leistung verstanden und soll den tiefgreifenden Veränderungen in der Arbeitswelt gerecht werden; bisweilen wird sie sogar als neuer „heiliger Gral" der Unternehmensorganisation gepriesen. In Gesprächen unter Personalverantwortlichen hört man manchmal Aussagen wie: „Diese Organisation ist eine SBO" oder „Wir möchten eine SBO werden". Es herrscht eine Art „SBO-Hype", doch in der Praxis haben nur wenige Firmen das Konzept tatsächlich zu einem Hebel für den Wandel gemacht. **Es wirft sich eine wichtige Frage auf: Sprechen wir von einem tatsächlich funktionsfähigen Ansatz … oder von einem Ideal, das noch weitgehend theoretischer Natur ist?**

Warum die Skill-basierte Organisation heutzutage an Bedeutung gewinnt

Auch wenn der Begriff der Kompetenzen nicht neu ist, so ist es doch seine mittlerweile allgegenwärtige Präsenz, die fasziniert. Dies lässt sich durch eine Vielzahl von Faktoren erklären: die Beschleunigung von Innovationszyklen, die Notwendigkeit von Transferprozessen – ökologisch und technologisch durch Digitalisierung und KI, sowie industriell, wie sie in den Bereichen Verteidigung, Energie und in der Folge auch im Verkehrs- oder Bauwesen zu beobachten sind – und damit einhergehend immer kürzere Berufs-Entwicklungszyklen.

Die von Organisationen benötigten Kompetenzen verändern sich somit rasch. Hinzu kommen zunehmende Spannungen auf dem Arbeitsmarkt, da der Rückgang der Erwerbstätigen Unternehmen dazu zwingt, um Talente zu konkurrieren, sie auf sich aufmerksam zu machen und an sich zu binden. In diesem Zusammenhang erscheint die SBO als eine grundlegende Antwort auf sehr reale Herausforderungen … vorausgesetzt, man geht über das Stadium der bloßen Diskussion hinaus.

Vom Stellen- zum Skill-Management

Angesichts dieser Veränderungen stößt der traditionelle, auf Stellen und Jobbeschreibungen ausgerichtete Ansatz an seine Grenzen. Er basiert auf Organigrammen und relativ stabilen Karrierewegen und bietet nicht die Agilität, die die Realität einer mittlerweile bereichsübergreifenden, sich ständig wandelnden und oft weniger vorhersehbaren Arbeit erfordert.

Neue Denkansätze rücken in den Vordergrund, die nicht mehr ausschließlich auf besetzte Stellen, sondern vielmehr auf eingesetzte Kompetenzen ausgerichtet sind. Dass es sich hierbei nicht um eine Modeerscheinung, sondern um eine tiefgreifende Entwicklung handelt, zeigt sich am Ausmaß der damit verbundenen Auswirkungen und Investitionen: Unternehmen erfassen systematisch vorhandene Kompetenzen, messen HR-Daten eine wachsende Bedeutung bei und entwickeln interne Talent Marketplaces, die Mitarbeitende auf Basis ihrer Kompetenzen mit passenden Rollen, Projekten und Entwicklungsmöglichkeiten zusammenbringen. Dahinter steht nicht zuletzt das Bestreben, die interne Mobilität zu fördern, sowohl aus wirtschaftlichem Interesse als auch als attraktives Wertversprechen für Mitarbeitende.

Die Frage lautet daher nicht mehr „Sollten wir uns weiterentwickeln?“, sondern „Wie lassen sich diese Veränderungen strukturieren?“.

Eine Selbstverständlichkeit, die nicht ausreicht

Die Feststellung, dass „Kompetenzen wichtig sind“, genügt nicht, um eine Organisation zu verändern. Zahlreiche Unternehmen verfügen bereits über Kompetenzrahmen, Einschätzungsinstrumente oder Schulungskataloge. Das ist ein guter Anfang, wird in der Praxis jedoch kaum genutzt: Nur wenige Unternehmen treffen ihre Entscheidungen tatsächlich auf dieser Grundlage.

Hier liegt die Diskrepanz: zwischen einer weit verbreiteten Sichtweise und Praktiken, die in der Realität nach wie vor um Stellen, Karrierewege und hierarchische Strukturen herum organisiert sind. Mit anderen Worten: Kompetenzen sind überall, außer dort, wo es darauf ankommt: im Zentrum der Entscheidungen.

50 Shades of Skill-based Organisation

Die SBO wird oft als Modell dargestellt. Es handelt sich allerdings eher um eine Funktionslogik. Es geht darum, die Art und Weise, wie Kompetenzen definiert, geteilt und bei Entscheidungen genutzt werden, aufeinander abzustimmen. Insofern kann man sich vorstellen, dass es ebenso viele Facetten der SBO gibt wie verschiedene Organisationen an sich. Skill-Orientierung liegt vor, wenn Kompetenzen eine zentrale Bezugsebene bilden, die zur Entscheidungsfindung herangezogen wird, und wenn die Arbeitsorganisation den Beitrag statt der Position in den Vordergrund stellt – ein Aspekt, der durch das Aufkommen von KI besonders wichtig wird.

Ein konkretes Beispiel, das kürzlich von einem großen Industriekonzern aufgeworfen wurde: „Wie lässt sich das Kompetenzniveau meiner Produktlinien-Managerin validieren?“

Erste Frage: Was wird von ihr erwartet? – Innovation und eine Erneuerung der Sortimente. Zweite Frage: Entspricht dies einem schlüssigen, formellen und quantifizierten Leistungsziel? – Ja. Wir sind hier am Kern der Sache angelangt: dem Zusammenhang zwischen Kompetenzen und Leistung. Wird das Ziel erreicht, sind die Kompetenzen bestätigt. Wird es übertroffen, dann verfügen wir über eine definierte, umsetzbare Kompetenz.

Die SBO ist also kein Tool, sondern ein Ansatz, der dafür sorgt, dass unternehmerische Anforderungen und Entscheidungen konsequent aufeinander abgestimmt sind. Es geht darum, Entscheidungen auf einer möglichst objektiven Grundlage zu treffen. Das Akronym SBO lässt sich dabei auch als französisches Wortspiel lesen: „Savoir Bien Objectiver“ – also die Fähigkeit, etwas gut objektiv zu erfassen. Dahinter steht der Gedanke, unternehmerische Anforderungen, etwa in den Bereichen Entwicklung, Forschung und Entwicklung, Vertrieb oder Support, zunächst anhand der benötigten Kompetenzen zu definieren. Auf dieser Grundlage kann anschließend fundiert entschieden werden, wie diese Kompetenzen verfügbar gemacht werden: durch externe Rekrutierung, interne Mobilität, die Zusammenarbeit mit externen Partner*innen oder den Einsatz von Technologie.

Auf diese Weise lassen sich zentrale HR-Entscheidungen auf eine objektivere Grundlage stellen: Einstellungsentscheidungen basieren auf beobachtbaren und bewertbaren Kriterien; Weiterbildungsangebote und Entwicklungspfade werden danach beurteilt, welchen Beitrag sie zur Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden sowie zur Widerstandsfähigkeit und zum Wachstum des Unternehmens leisten; und Entscheidungen zur internen Mobilität berücksichtigen die Interessen und Potenziale der Mitarbeitenden ebenso wie die Anforderungen des Unternehmens.

Die Skill-Supply-Chain

Kompetenzen sind eine zentrale Ressource für Unternehmen. Entsprechend verdienen auch ihre Identifikation, Entwicklung, Bereitstellung und Qualitätssicherung ein systematisches Management – ähnlich wie andere Ressourcen, die für die Erbringung von Produkten und Dienstleistungen benötigt werden. Hier setzt das Modell der „Skill Supply Chain“ (Skill-Lieferkette) an. Aus dieser Perspektive werden Kompetenzen entlang einer Wertschöpfungskette betrachtet: Welche Kompetenzen werden benötigt? Welche sind bereits vorhanden? Welche müssen entwickelt, intern mobilisiert oder extern gewonnen werden? Und wie lässt sich sicherstellen, dass sie zur richtigen Zeit am richtigen Ort verfügbar sind?

Ein solches Vorgehen schafft mehr Transparenz und Verlässlichkeit, zum Nutzen des Unternehmens ebenso wie der Mitarbeitenden. Bislang werden Talente und Kompetenzen nur selten mit derselben Systematik und Konsequenz gesteuert wie andere geschäftskritische Ressourcen. Die Skill-Based Organisation greift diesen Gedanken auf und überträgt ihn auf das Kompetenzmanagement.

Die SBO ist kein Modell. Sie ist ein Wandel

Anstatt eines anzustrebenden Modells entspricht die SBO einem Wandel: von der Stelle hin zum persönlichen Arbeitsbeitrag, von der Skill-Bestandsaufnahme hin zu ihrer Anwendung, vom Personalmanagement hin zur Entscheidungsfindung. Diese Verlagerung verläuft weder einheitlich noch unmittelbar. Sie hängt vom Kontext, Herausforderungen und Entwicklungsstand jeder einzelnen Organisation ab. Und vor allem lässt sie sich nicht von außen auferlegen.

Ein verlockendes Versprechen ... das nur teilweise erfüllt ist

Auf dem Papier bietet das Prinzip Lösungen für zahlreiche Herausforderungen: bessere Ressourcenzuweisung, größere Agilität, Talentförderung. In der Praxis bleibt die Transformation jedoch oft unvollständig und wird in manchen Fällen eher von der Absicht getragen anstatt aktiv umgesetzt. Viele Organisationen haben Kompetenzen strukturiert, ohne jedoch ihre Entscheidungskriterien anzupassen, sodass sich trotz vorhandener Motivation eine Diskrepanz zur Umsetzung ergibt. Viele Organisationen sprechen von Kompetenzen, ohne tatsächlich auf der Grundlage von diesen zu entscheiden.

Das eigentliche Thema: Welches Problem versuchen Sie zu lösen?

Ein häufiger Fehler besteht darin, die SBO als Selbstzweck zu betrachten, als ob das Ziel darin bestünde, „Skill-basiert“ zu werden. Die relevante Frage liegt jedoch woanders: Welches Problem soll gelöst werden – Schwierigkeiten bei der Rekrutierung bestimmter Skills? Mangel an interner Mobilität? Bedarf an Flexibilität angesichts von Veränderungen? Schwierigkeiten bei der Identifizierung und Mobilisierung von Talenten? In manchen Fällen bietet ein Skill-basierter Ansatz die passende Lösung. In anderen Fällen spielt er nur eine untergeordnete Rolle. Die SBO ist weder ein universelles Ziel noch ein einheitliches Modell – ganz im Gegenteil! Sie ist ein Mittel, das einer bestimmten Problemstellung dient.

Vor allem ein kultureller Wandel

Eine SBO beschränkt sich nicht auf Tools oder Referenzrahmen. Sie hinterfragt tiefgreifend die Machtkonstellationen im Unternehmen: die Rolle der Führungskraft, die Stellung der Personalabteilung, die Verantwortung des*der Mitarbeitenden – der*die mehr und mehr federführend die eigene Beschäftigungsfähigkeit lenkt. Die SBO setzt voraus, dass Kompetenzen zirkulieren, Informationen geteilt werden und Bereitschaft besteht, Machtverhältnisse neu zu definieren. Mit anderen Worten: Sie bedeutet, die eigene Ressourcen nicht mehr zu „besitzen“. Und genau hier stoßen solche Transformationen oft an ihre Grenzen.

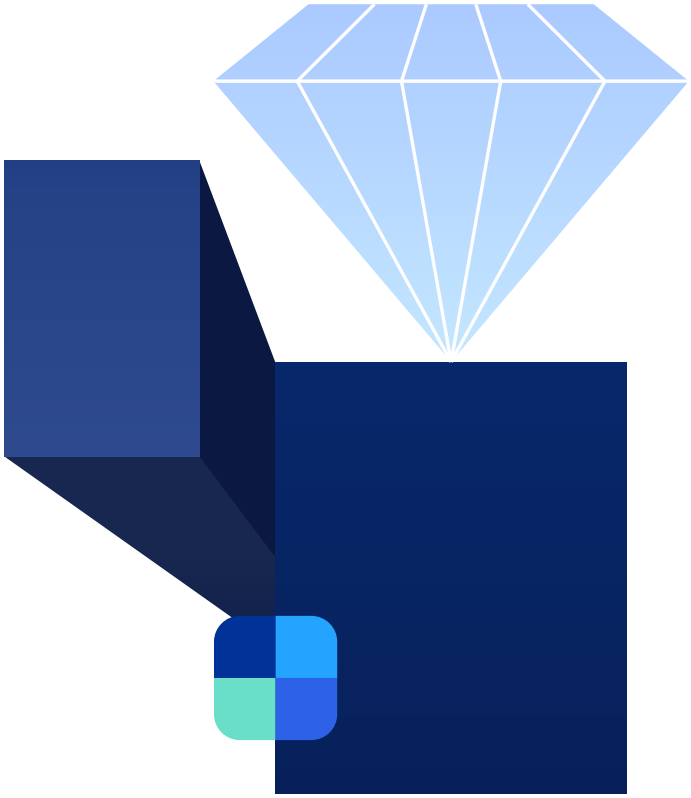
Eine Reise, kein einheitliches Modell

Es gibt nicht den einen „richtigen“ Weg, um zu einer Organisation mit fokussierten Kompetenzen zu werden. Jedes Unternehmen gestaltet diesen Wandel entsprechend Kontext, Prioritäten und Entwicklungsstand. Einige beginnen damit, ihre Skill-Frameworks zu strukturieren, andere damit, interne Mobilität zu fördern, beispielsweise durch die Einführung eines Talent Marketplace.

Wieder andere setzen bei der Entwicklung ihrer Weiterbildungsangebote oder ihres Talentmanagements an. Die SBO entsteht nicht von heute auf morgen. Sie entwickelt sich Schritt für Schritt.

Fazit

Die SBO ist weder eine Wunderlösung noch eine bloße Modeerscheinung. Sie ist eine notwendige, aber anspruchsvolle Entwicklung, die die Art und Weise hinterfragt, wie Organisationen ihre Entscheidungen treffen. Sie wird oft überschätzt, insbesondere wenn sie als zu erreichendes Ziel betrachtet wird, anstatt als Mittel zur Lösung konkreter Probleme. Sie lässt sich über tatsächlich getroffenen Entscheidungen umsetzen, weniger über eingesetzte Tools. Die Frage lautet daher anstatt „Sind Sie eine Skill-basierte Organisation?“ vielmehr: „Inwieweit basieren Ihre Entscheidungen tatsächlich auf Skills?“



julhiet sterwen

Mit einem Team von **650 Mitarbeitenden** begleitet die Transformationsberatungsgesellschaft Julhiet Sterwen mehr als **2.000 Kund*innen mit einer festen Überzeugung:** Um nachhaltige Ergebnisse zu erzielen, müssen Strategien und Transformationen gleichzeitig die KOMPETENZEN „Business“, „People“ und „Umfeld“ berücksichtigen.

INTERVIEW

Kompetenzen: Offene Forschungsfragen

Mit Pauline de Becdelièvre, Universitätsprofessorin, Universität Paris-Saclay, und **Karim Mignonac**, Universitätsprofessor, **Universität Toulouse Capitole**

„Skill-basierte“ Ansätze versprechen mehr Flexibilität, Mobilität und Leistungsfähigkeit. Doch hinter diesem zunehmenden Fokus auf Kompetenzen deckt die Forschung auch verschiedene Spannungsfelder auf: die Schwierigkeit, bestimmte Kompetenzen objektiv einzuschätzen, die wachsende Bedeutung verhaltensbezogener Kompetenzen oder auch die Auswirkungen von KI auf Personalentscheidungen. Um diese Herausforderungen zu beleuchten, haben wir zwei Universitätsprofessor*innen befragt, deren Forschungsarbeit sich insbesondere mit der Entwicklung von Kompetenzen in Organisationen befasst: **Karim Mignonac von der Universität Toulouse Capitole und Pauline de Becdelièvre von der Universität Paris-Saclay.** Die folgenden Antworten vereinen ihre Analysen und Forschungsergebnisse.

Stellt die „Skill-Based Organisation“ einen echten Paradigmenwechsel in den HR-Modellen dar?

SBO haben ihre Wurzeln in mehr als einem Jahrhundert arbeitspsychologischer Forschung, die sich ursprünglich darauf konzentrierte, die für eine bestimmte Position erforderlichen Fähigkeiten zu ermitteln und Mitarbeitende für relativ stabile und klar definierte Aufgaben auszubilden.

Skill-basierte Ansätze sind also nicht neu. Was sich heute wandelt, ist weniger die Existenz der Kompetenzen selbst als vielmehr die Rolle, die ihnen in Organisationen zukommt. Lange Zeit wurden sie hauptsächlich dazu genutzt, Stellen zu beschreiben, Karrierewege zu strukturieren oder Weiterbildungsmaßnahmen zu begleiten. In „Skill-basierten“ Ansätzen werden sie nach und nach zum Ausgangspunkt für die Arbeitsstrukturierung, Aufgabengestaltung und Mobilisierung von Teams. Es erfolgt somit ein Wechsel der Logik des „Talentpools“ zu einer wesentlich dynamischeren Idee der Zirkulation und Zuweisung von Kompetenzen. Der Wandel liegt also weniger im Kompetenz-Begriff selbst als vielmehr in dem Stellenwert,

den er nun bei organisatorischen Entscheidungen einnimmt.

Warum gewinnen Skill-orientierte Ansätze heute so stark an Bedeutung?

Der Begriff der Kompetenzen hat sich im Zuge des Wandels der Arbeitswelt stark weiterentwickelt. Seit den 1970er Jahren, insbesondere durch die Arbeiten von McClelland, beziehen sich Kompetenzen nicht mehr nur auf Wissen oder eine Qualifikation, sondern auch auf effektives Verhalten in bestimmten Situationen: Motivation, Anpassungsfähigkeit, Führungsqualitäten oder zwischenmenschliche Fähigkeiten.
Heutige Forschungsergebnisse zeigen, dass Kompetenzen zudem kollektiv und dynamisch werden: Kooperation, Koordination, Teamarbeit und kontinuierliches Lernen nehmen in Umgebungen, die von Unsicherheit und bereichsübergreifender Zusammenarbeit geprägt sind, einen zentralen Platz ein.

Diese Entwicklung wird durch den technologischen Wandel verstärkt. Aktuelle Untersuchungen zeigen, dass Menschen mittlerweile im Zusammenspiel mit Systemen arbeiten, die in der Lage sind, Empfehlungen auszusprechen, Prozesse zu automatisieren oder Entscheidungen zu beeinflussen. Dies schafft sich ständig verändernde und undurchsichtige Umgebungen, die neue Kompetenzen in den Bereichen Interpretation, Anpassung und Kontrolle erfordern.

Werden behaviorale Kompetenzen tatsächlich immer wichtiger?
Ja, doch dies führt auch zu einem bedeutenden Paradoxon. Organisationen messen behavioralen (verhaltensbezogenen) Kompetenzen wie Anpassungsfähigkeit, Kooperation und kontinuierliches Lernen zunehmend Bedeutung bei, fühlen sich jedoch nach wie vor deutlich wohler mit fachlichen Kompetenzen, die sich leichter formalisieren und in Bewertungssysteme integrieren lassen.

Verhaltenskompetenzen sind jedoch stark kontextabhängig und lassen sich viel schwerer einheitlich messen. Dies führt zu einer erheblichen Spannung: Unternehmen sprechen zwar zunehmend von Verhaltenskompetenzen, aber sie stützen sich oft weiterhin hauptsächlich auf das, was sie am besten erfassen können.

Lassen sich Kompetenzen tatsächlich reliabel messen?

Es gibt kein einziges Instrument, mit dem sich alle Kompetenzen messen lassen. Jede Einschätzung beruht auf einem Kompromiss zwischen Reliabilität, Validität und operativer Durchführbarkeit.

Kognitive Tests sind für bestimmte Kompetenzen nach wie vor aussagekräftig, weisen jedoch erhebliche Einschränkungen auf, wenn es um die Beurteilung von Führungsqualitäten, Kooperationsfähigkeit oder Anpassungsfähigkeit geht. Umgekehrt ermöglichen strukturierte Interviews, Rollenspiele oder Assessment Center die Beobachtung von Verhaltensweisen im Kontext, sind jedoch weiterhin anfällig für kognitive Verzerrungen. Tatsächlich besteht die Schwierigkeit nicht nur darin, Kompetenzen zu erheben, sondern zu verstehen, was man durch sie tatsächlich erfasst.

zu erheben, sondern zu verstehen, was man durch sie tatsächlich erfasst.

Verändert der Aufstieg der KI diese Ansätze?

Ja, grundlegend. Datengestützte Ansätze ermöglichen es heute, Kompetenzen anhand von Aktivitätsprotokollen abzuleiten – sei es bei der Personalbeschaffung, der Personalentwicklung oder der Leistungsbeurteilung.

Diese Systeme basieren jedoch häufig auf statistischen Korrelationen, die nicht unbedingt die tatsächlichen Kompetenzen der Personen widerspiegeln. Untersuchungen zeigen zudem, dass sie in den Daten vorhandene Verzerrungen reproduzieren und Entscheidungsmechanismen undurchsichtiger machen können.
Es besteht also die Gefahr illusorischer Objektivität: Standardisierte Datenanalyse beseitigt Vorurteile nicht automatisch. Manchmal macht sie diese lediglich weniger sichtbar.

Können „Skill-basierte" Ansätze kontraproduktive Auswirkungen haben?

Ja, insbesondere wenn sie zu normativ oder zu bürokratisch werden. In der Forschung werden sehr umständliche Referenzrahmen kritisiert, die keinen Bezug zur tatsächlichen Arbeit haben und bei alltäglichen Entscheidungen kaum genutzt werden. Durch den Versuch, alles in Kompetenzen zu beschreiben (Verhalten, Potenzial, Leistung oder identitätsbezogene Dimensionen), kann der Begriff so weit gefasst werden, dass es unmöglich wird, handlungsleitende Maßnahmen davon abzuleiten.

Die Forschung macht zudem auf die potenziell ungleichheitsfördernden Auswirkungen bestimmter Vorgehensweisen aufmerksam. Systeme, die „Talente" oder „High Potentials" anhand vermeintlich objektiv erfasster Kompetenzen identifizieren, können in der Praxis bereits in Organisationen vorhandene Vorurteile verstärken.

Ein „Skill-basierter" Ansatz ist daher nicht automatisch meritokratisch, also nicht unbedingt darauf ausgerichtet, dass tatsächliche Fähigkeiten und Kompetenzen entlohnt werden. Er kann auch bereits sichtbare Profile begünstigen, Werdegänge, die den impliziten Normen der Organisation am ehesten entsprechen, oder diejenigen, die am geschicktesten darin sind, sich in den Regeln der beruflichen Sichtbarkeit zurechtzufinden.

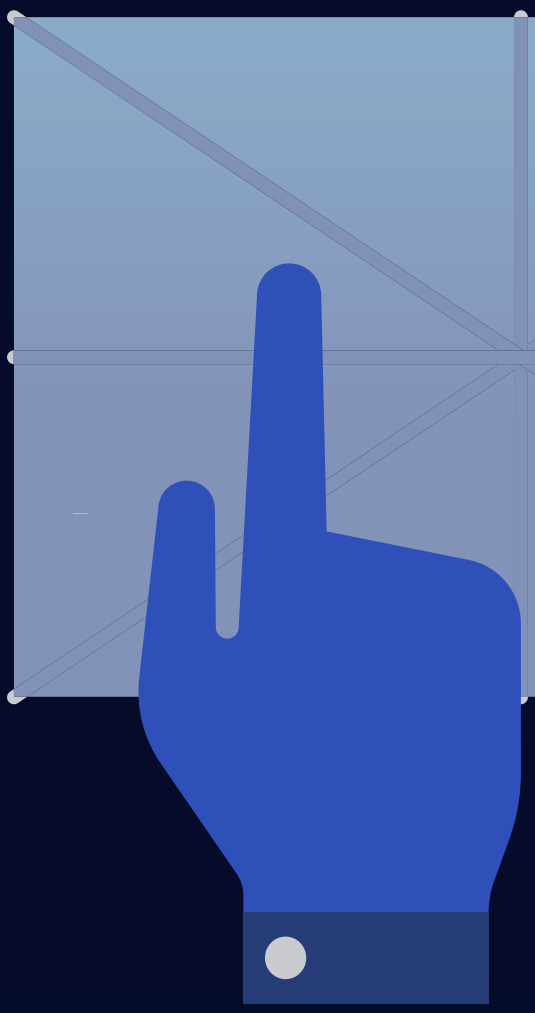
Schließlich stützen sich bestimmte Ansätze stark auf die Eigenverantwortung des*der Einzelnen: die eigenen Kompetenzen sichtbar zu machen, die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten oder kontinuierlich zu lernen. Diese Kompetenzen hängen jedoch auch in hohem Maße von der Führungskraft, von der für das Lernen verfügbaren Zeit und von organisatorischen Entscheidungen ab.

Studienübersicht SBO

In aller Munde, doch noch weit von der Praxis entfernt?

Kompetenzen nehmen heute einen immer größeren Stellenwert in HR-Diskussionen ein. Unternehmen investieren in Referenzmodelle, entwickeln Kartierungsansätze, überdenken Karrierewege und versuchen, Berufe und Kompetenzbedarfe von morgen zu antizipieren. Die Ergebnisse der folgenden beiden Studien zeichnen jedoch kein Bild eines vollzogenen Umbruchs. Sie zeigen vielmehr Organisationen, die sich in unterschiedlichen Geschwindigkeiten und Entwicklungsständen von einem stellenorientierten zu einem stärker Skill-basierten Ansatz bewegen.

Die Vorstellungen verändern sich zwar deutlich, die Praxis ist aber weiterhin weitgehend von Denkweisen geprägt, die aus dem Stellenansatz stammen. Kompetenzen werden zunehmend erfasst, entwickelt und in HR-Prozesse integriert. Sie sind jedoch noch nicht überall eine verbindliche Grundlage für Arbeitsorganisation, Vergütung, Talententscheidungen und berufliche Laufbahnen.



01.

Deloitte Insights: Der neue Betriebsansatz ist gewünscht, aber noch selten umgesetzt

Cantrell et al. (2022) von Deloitte Insights, der Forschungs- und Publikationsplattform des Beratungsunternehmens Deloitte, untersuchten, wie Organisationen Arbeit und verfügbare Arbeitskraft stärker entlang von Kompetenzen organisieren.

Stichprobe, erhoben von Mai bis Juni 2022:
- **1.021 Arbeitnehmer*innen**
- **225 Business- und HR-Führungskräfte aus zehn Ländern** (darunter Australien, Kanada, Deutschland, USA, Indien, Japan, Südafrika)
- **Interviews mit zwölf Führungskräften**

Hier wurde die Skill-basierte Organisation nicht als einfache Ergänzung bestehender HR-Prozesse verstanden. Im Zentrum stehen vier Veränderungen:
- **Arbeit wird teilweise** aus den Grenzen klassischer Stellen gelöst
- **Betrachtung von Mitarbeitenden** als Individuen mit individuellen Kompetenzportfolios
- **Entscheidungen über Arbeit und Workforce orientieren** sich stärker an Kompetenzen als an Stellen
- **Ein „Skills Hub" verbindet Daten,** Technologie, Governance und ein gemeinsames Kompetenzverständnis

Die Befunde zeigen eine deutliche Lücke zwischen Zustimmung und Umsetzung:

- **Rund 90 % der Führungskräfte** experimentieren mit Skill-basierten Ansätzen.
- **89 % von ihnen sagen,** dass Kompetenzen für die Definition von Arbeit, den Einsatz von Talenten, Karrieren und die Bewertung von Mitarbeitenden wichtiger werden.
- **Weniger als 20 %** setzen Skill-basierte Ansätze bereits in erheblichem Umfang, organisationsweit sowie klar und wiederholbar um.

Auch Arbeitnehmende bevorzugen überwiegend neue Formen der Arbeitsorganisation wie fragmentierte Arbeit in Projekten und Aufgaben und breiter gefasste Arbeit, die sich an Problemen oder Ergebnissen orientiert. Nur 19 % der Führungskräfte und 23 % der Arbeitnehmer*innen sehen die traditionelle Stellenorganisation als beste Lösung. Dennoch sagen 59 % der Arbeitnehmer*innen, dass ihre Organisation Erfahrung und Abschlüsse höher bewertet als nachgewiesene Kompetenzen und Potenziale.

Die Studie zeigt Zusammenhänge Skill-basierter Praktiken und besseren Ergebnissen. Entsprechende Organisationen erzielen mit höherer Wahrscheinlichkeit eine effektive Talentplatzierung (107 %), können leistungsstarke Mitarbeitenden besser an sich binden (98 %) und weisen eine höhere Innovationsfähigkeit auf (52 %). Dabei handelt es sich um statistische Zusammenhänge; sie belegen nicht automatisch eine kausale Wirkung der Skill-basierten Praktiken.

Für die Umsetzung nennen Cantrell et al. (2022) vor allem organisatorische, nicht technische Hürden. Die meistgenannten Barrieren sind:

- Etablierte Denkweisen und Praktiken **(46 %),**
- Schwierigkeiten, mit veränderten Kompetenzanforderungen Schritt zu halten **(32 %),**
- Vergütungspraktiken, die die Belohnung von Kompetenzen begrenzen **(32 %).**

Nur 10 % der HR-Führungskräfte sagen, dass sie Kompetenzen bereits wirksam in einer Taxonomie oder einem Framework strukturieren; 85 % haben entsprechende Aktivitäten begonnen.

02.

Mercer: Messbare Fortschritte, unterschiedliche Entwicklungsstände

Stevenson et al. (2026) untersuchen den Stand der Kompetenzintegration im Talent Management und Vergütungsstrukturen in 1.077 Talent-, Rewards- und HR-Verantwortlichen aus 72 Ländern. Diese arbeiteten in mehr als 15 Branchen, 27 % der beteiligten Unternehmen beschäftigten mehr als 10.000 Mitarbeitende. Das Forschungsteam gehört zu Mercer, einem weltweit tätigen Beratungsunternehmen der Marsh-McLennan-Gruppe für Themen wie Talent Management, Vergütung, Altersvorsorge und Transformation.

Die Trenddaten zeigen Fortschritte beim Aufbau einer Kompetenzinfrastruktur:
- Unternehmensweite Kompetenzbibliothek: **30 % (2023) auf 38 % (2025).**
- Kompetenzen werden direkt Stellen zugeordnet: **47 % (2023) auf 55 % (2025).**
- Durchschnittlicher Anteil der Stellen mit hinterlegten Kompetenzen: **69 % auf 72 %.**
- Kompetenzen werden einzelnen Mitarbeitenden zugeordnet: **28 % (2023) auf 40 % (2025).**

> Auch die Datenpflege verbessert sich: 25 % (2025) aktualisieren Kompetenzdaten kontinuierlich, gegenüber 18% im Jahr 2023; 49 % tun dies mindestens jährlich, gegenüber 42 %.

Gleichzeitig bestehen deutliche Lücken bei Kompetenzniveaus:

- **53 %** verwalten diese überhaupt nicht
- knapp **39 %** verfügen über keine konsistente Skala
- **61 %** nutzen für das Kompetenz-Mapping Excel / intern entwickelte Datenbanken

Führungskräfte spielen bei der Kompetenzbeobachtung eine wichtige, wenn auch nicht eindeutig dominante Rolle. 69 % der Organisationen nutzen Führungskraft-Einschätzungen;

bei 71 % werden Selbsteinschätzungen der Mitarbeitenden durch Führungskräfte validiert. Die Studie belegt damit eine zentrale Beteiligung führender Köpfe, nicht aber, dass sie die wichtigsten Beobachter*innen sind. Vergütung und HR-Prozesse verändern sich schrittweise. 20 % der Unternehmen verfügen über ein kompetenzbasiertes Vergütungsprogramm (17 % im Jahr 2023). Gleichzeitig bleiben technische Kompetenzen mit 65 % die am häufigsten vergütungsrelevante Kategorie; 18 % differenzieren gar nicht nach spezifischen Kompetenzen. Die größten gewünschten Nutzen liegen in der Gewinnung und Bindung kritischer Kompetenzen, höherer Produktivität und größerer Workforce-Agilität. Größte Barriere ist organisatorische Veränderungsüberlastung (40 %).

Fazit: Wandel statt Bruch

Zusammengenommen erzählen die beiden Studien dieselbe Geschichte: Organisationen befinden sich in einem Wandel, nicht in einem bereits vollzogenen Bruch. Unternehmen haben die Sprache der Kompetenzen weitgehend übernommen. Sie erfassen, entwickeln und kartieren sie, bauen Taxonomien auf, erproben Talentmarktplätze und versuchen, zukünftige Bedarfe vorauszusehen.

Gleichzeitig bleiben sie zwischen zwei Ansätzen hin- und hergerissen: einem traditionellen Ansatz, der sich auf Stellen, Erfahrung und Werdegänge konzentriert, und einem sich abzeichnenden Ansatz, bei dem Kompetenzen schrittweise zur Entscheidungsgrundlage werden. Cantrell et al. (2022) machen sichtbar, dass Zustimmung und Experimentierbereitschaft deutlich größer sind als die tatsächliche Skalierung. Stevenson et al. (2026) zeigen anhand von Trenddaten, dass die Grundlagen messbar wachsen, jedoch noch ungleich verteilt sind.

Die eigentliche Herausforderung der kommenden Jahre wird daher wahrscheinlich nicht darin bestehen, noch mehr über Kompetenzen zu sprechen. Entscheidend wird sein, sicherzustellen, dass sie tatsächlich Einfluss auf Entscheidungen, Arbeitsorganisation, Vergütung, Talentmobilität und berufliche Laufbahnen nehmen. Die meisten Organisationen sind nicht vollständig Skill-orientiert. Sie sind dabei, es zu werden.

Literatur

• Cantrell, S., Griffiths, M., Jones, R., & Hiipakka, J. (2022). The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce. Deloitte Insights.
• Stevenson, P., Shellenback, K., & Manghat, D. (2026). 2025/2026 Skills Snapshot Survey report: Where skills strategy meets business impact. Mercer, a Marsh business.

INTERVIEW

Von den Kompetenzen zur Entscheidung: Die Herausforderung der Glaubwürdigkeit

Mit Mélany Payoux,
Innovation Managerin bei
PerformanSe

Mit Virginie Petit,
Head of Consulting & Training
bei **PerformanSe**

Eine SBO zu sein bedeutet, Entscheidungen auf der Grundlage von Kompetenzen zu treffen. Dennoch bleibt offen: Wie lässt sich feststellen, ob ein*e Mitarbeitende*r eine Kompetenz tatsächlich beherrscht? Kann man Assessments ausreichend vertrauen?

Um diese Fragen zu beleuchten, haben wir die Sichtweisen zweier sich ergänzender Expertinnen gegenübergestellt: Mélany Payoux, die in Psychologie promoviert hat und Innovation Managerin bei PerformanSe ist, beleuchtet die Durchführung und Validität von Einschätzungsverfahren aus wissenschaftlicher Perspektive, während Virginie Petit, Head of Consulting & Training und Spezialistin für Assessment-Center, ihre Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit Unternehmen und Führungskräften teilt, die täglich mit diesen Herausforderungen konfrontiert sind. Gemeinsam beleuchten sie eine der größten Herausforderungen bei Skill-basierten Verfahren und Kompetenzmanagement: die genaue und objektive Messung von Kompetenzen, um fundierte Entscheidungen zu ermöglichen.

> ***« Ein Assessment ist nur dann wertvoll, wenn es als zuverlässig, nachvollziehbar und legitim wahrgenommen wird. »***
> Mélany Payoux

Alles beginnt mit einer gemeinsamen Definition

Noch bevor man versucht, eine Kompetenz einzuschätzen, muss klar sein, was genau gemessen werden soll. Das mag zunächst selbstverständlich erscheinen. In der Praxis können jedoch zwei Führungskräfte eine sehr unterschiedliche Vorstellung von ein und derselben Kompetenz haben. Nehmen wir das Beispiel der Kreativität. Was ist eine innovative Idee? Stellt eine Verbesserung des Bestehenden bereits einen Nachweis für Kreativität dar? Werden alle Beobachter*innen gleich antworten? Ohne eine gemeinsame Definition wird objektive Einschätzung schnell schwierig. Die Glaubwürdigkeit einer

Einschätzung beruht daher in erster Linie auf einer gemeinsamen Sprache: Es muss genau definiert werden, was das Unternehmen unter einer Kompetenz versteht und anhand welcher konkreten Verhaltensweisen diese beobachtet und eingeschätzt werden kann.

> ***« Bevor man eine Kompetenz überhaupt bewertet, muss man sicherstellen, dass alle dasselbe unter diesem Begriff verstehen. »***
> Virginie Petit

Eine Kompetenz wird nicht einfach behauptet, sondern beobachtet

Eine weitere Schwierigkeit liegt in der Natur der Kompetenz selbst. Sie lässt sich nicht auf einen allgemeinen Eindruck, ein Gefühl oder eine bloße Selbsteinschätzung reduzieren. Sie muss sich auf beobachtbare Verhaltensweisen, konkrete Situationen und Belege stützen können, die ausreichend fundiert sind, um eine Entscheidung zu untermauern. Doch genau hier treten Schwierigkeiten auf. Fachliche Kompetenzen lassen sich in der Regel leichter objektiv erfassen. Im Gegensatz dazu sind Verhaltenskompetenzen (Anpassungsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Führungsqualitäten, Lernfähigkeit etc.) oft kontextabhängiger und lassen sich nur schwer einheitlich beobachten. Es geht also nicht darum, alles in eine Punktzahl umzuwandeln, sondern die Einschätzungen expliziter, transparenter und weniger abhängig von individuellen Intuitionen zu gestalten.

Führungskräfte stehen mit ihren Stärken und Grenzen im Mittelpunkt

Die im Rahmen dieses Dossiers dargestellten Studien, z. B. Stevenson et al. (2026), zeigen, dass Führungskräfte nach wie vor wichtige Kompetenz-Beobachter*innen in Organisationen sind. Das ist nicht überraschend. Führungskräfte sind oft am besten in der Lage, Verhalten im Arbeitsalltag zu beobachten. Doch diese unmittelbare Nähe birgt auch Grenzen. Kognitive Verzerrungen beeinflussen Beobachtungen unweigerlich. Eine besonders auffällige Mitarbeitende, die sich im mündlichen Ausdruck sehr sicher fühlt oder bei einem bedeutenden Projekt herausragende Leistungen erbringt, kann in einem weitaus breiteren Spektrum als kompetent wahrgenommen werden. Umgekehrt besteht die Gefahr, dass bestimmte, weniger sichtbare Kompetenzen unterbewertet werden. Eine weitere häufige Verwechslung besteht darin, Kompetenzen und Leistung gleichzusetzen. Ein Mitarbeitender kann unter günstigen Rahmenbedingungen hervorragende Ergebnisse erzielen, ohne jedoch bestimmte Kompetenzen dauerhaft zu beherrschen. Die Schulung von Führungskräften im Bereich der Leistungsbeurteilung bleibt daher eine zentrale Herausforderung. Doch das allein reicht nicht aus. Eine gute Führungskraft ist nicht zwangsläufig auch ein*e gute*r Beobachter*in. Aus diesem Grund basieren die zuverlässigsten Ansätze oft auf der Gegenprüfung durch verschiedene Perspektiven und dem Abgleich mehrerer Informationsquellen.

> ***« Kognitive Verzerrungen sind keine bloßen Fehler. Es sind Fehler, die uns intuitiv richtig und rational erscheinen. »***
> Virginie Petit

Es gibt kein Wundermittel

Lassen sich Kompetenzen also reliabel erfassen? Ja. Allerdings nur unter der Voraussetzung, dass man akzeptiert, dass keine Methode perfekt ist. Sowohl die Forschung als auch die Praxis im Bereich der Personalbeurteilung zeigen, dass es in der Regel vorteilhaft ist, mehrere Verfahren zu kombinieren, wie dies im Assessment-Center der Fall ist: psychometrische Tests, strukturierte Interviews, Rollenspiele und Verhaltensbeobachtung. Das Ziel besteht nicht darin, das menschliche Urteilsvermögen zu ersetzen, sondern es zu strukturieren. Je häufiger eine Kompetenz mithilfe verschiedener Tools und in unterschiedlichen Situationen beobachtet wird, desto fundierter wird die Einschätzung. Die Reliabilität beruht daher weniger auf einem bestimmten Instrument als vielmehr auf der Gesamtkohärenz des Beurteilungsprozesses.

> ***« Tools ersetzen nicht das menschliche Urteilsvermögen. Sie dienen vor allem dazu, es zu strukturieren. »*** Mélany Payoux

Die objektive Messung ohne Reduktion auf eine einzige Punktzahl

Objektives Messen, also die Befreiung erhobener Daten von individuellen Einflüssen, z. B. durch den*die Beobachter*in, ist unverzichtbar … hat aber auch ihre Grenzen. Nicht alle Kompetenzen lassen sich auf eine Punktzahl reduzieren. Bestimmte Kompetenzen, insbesondere verhaltensbezogene, hängen stark vom Kontext, der ausgeübten Rolle oder auch vom Arbeitsumfeld ab. Es geht also nicht darum, alles zu quantifizieren, sondern die Einschätzungen zuverlässiger, transparenter und weniger abhängig von individuellen Faktoren zu gestalten. Es gilt, ein gewisses Maß an menschlichem Urteilsvermögen zu bewahren und die Ergebnisse in ihren Kontext einzuordnen.

> ***« Eine gute Einschätzung ist nicht die, die vorgibt, alles perfekt zu messen. Es ist die, die ausreichend fundierte Informationen liefert, um eine Entscheidung zu untermauern. »*** Mélany Payoux

Wenn die Einschätzung das begünstigt, was leicht zu messen ist

Lange Zeit bestand diese Gefahr tatsächlich. Technische Kompetenzen lassen sich leichter formalisieren und erheben als Kompetenzen wie Führungsqualitäten, Kooperationsfähigkeit oder Anpassungsfähigkeit. Diese Situation hat Organisationen mitunter dazu veranlasst, hervorragende Fachexpert*innen in Führungspositionen zu befördern, ohne sich zu vergewissern, dass sie über die erforderlichen zwischenmenschlichen Eigenschaften verfügten. Doch ein*e gute*r Expert*in ist nicht automatisch eine gute Führungskraft. Heute scheinen sich Unternehmen dieser Tatsache stärker bewusst zu sein. Sie bemühen sich häufiger darum, vor bestimmten beruflichen Weiterentwicklungen die verhaltensbezogenen Kompetenzen zu überprüfen oder neue Mitarbeitende mit maßgeschneiderten Entwicklungsprogrammen zu unterstützen. Unternehmen haben nach und nach erkannt, dass fachliche Kompetenzen allein nicht immer ausreichen, um Erfolg in einer neuen Rolle vorherzusagen.

INTERVIEW

SBO :

Warum ist die Transformation noch weitgehend unvollständig?

Mit Pauline Mura,
Leiterin der Kommunikationsabteilung bei **Neobrain**

Auch wenn das SBO-Konzept heute in der Personalbranche allgegenwärtig ist, bleibt seine Umsetzung oft unvollständig. Zwischen kaum genutzten Kompetenz-Referenzrahmen, schwer verwertbaren Daten und Entscheidungen, die nach wie vor weitgehend von anderen Kriterien geleitet werden, birgt der Übergang zu einem wirklich Skill-basierten Ansatz zahlreiche Herausforderungen. Um diese Herausforderungen zu beleuchten, haben wir Pauline Mura befragt, Leiterin der Kommunikationsabteilung bei Neobrain, einer französischen HR-Tech-Plattform. **Mit ihrer Leidenschaft für Wissensvermittlung und Innovation beschäftigt sich Pauline insbesondere mit den Auswirkungen von KI auf Berufe und Kompetenzen.**

Wie ist der aktuelle Stand von Unternehmen hinsichtlich SBO?

Derzeit haben zwei Drittel der Unternehmen der von Stevenson et al., 2026 befragten HR-Fachkräfte ein Referenzsystem für Kompetenzen formalisiert, doch nur wenige machen den Schritt zur tatsächlichen Anwendung bei Entscheidungen. Häufig lässt sich beobachten, dass Organisationen nach diesem ersten Schritt innehalten und davon ausgehen, dass die Arbeit damit abgeschlossen ist. Die Transformation verläuft jedoch schrittweise und umfasst mehrere Entwicklungsstände. Tatsächlich sind heute nur wenige Unternehmen vollständig „kompetenzorientiert“.

Warum ist der Übergang vom Referenzrahmen zur praktischen Anwendung eigentlich so schwierig?

Weil das Kompetenzreferenzmodell allein die Praktiken nicht verändert. Es bildet zwar eine notwendige Grundlage, schafft jedoch keinen Mehrwert, wenn es nicht in den Personalprozessen und bei Entscheidungen genutzt wird. Es besteht die Gefahr, dass es statisch bleibt, während sich die Kompetenzen ständig weiterentwickeln.

Mitarbeitende entwickeln im Laufe der Tätigkeiten oder Fortbildungen neue Fertigkeiten und erlangen Wissen, und wenn diese Entwicklungen nicht berücksichtigt werden, veraltet der Referenzrahmen schnell. 52 % der Unternehmen sind der Ansicht, dass sie Tools benötigen, mit denen sie ihre Kompetenzanalysen automatisieren, zuverlässiger gestalten und langfristig planen können (Stevenson et al., 2026).

Das Thema Daten scheint von zentraler Bedeutung zu sein. Was sind die wichtigsten Herausforderungen?

Daten stehen in der Tat im Mittelpunkt des Ansatzes, stellen aber zugleich eine der größten Herausforderungen dar. Sie stammen aus vielfältigen Quellen: Lebensläufe, Vorstellungsgespräche, Rückmeldungen von Führungskräften, Trainings … Um verwertbar zu sein, müssen sie strukturiert, aktualisiert und integriert genutzt werden. Zuverlässigkeit erwächst aus mehreren Ebenen: dem Referenzrahmen als Grundlage, einer Selbsteinschätzung der Mitarbeitenden und schließlich einer Validierung durch die Führungskräfte. Vor allem aber hängt alles von der Qualität der ursprünglichen Definition ab. Sind Kompetenzen nicht klar definiert, lassen sich die Daten nur schwer nutzen. Auch der Kontext wird eine zentrale Rolle spielen. Was soll der Referenzrahmen erkennen lassen: Abweichungen, Potenziale, Entwicklungsbereiche? Sobald der Kontext festgelegt ist, ermöglicht er es, Daten zu priorisieren, zu definieren und zu strukturieren.

Kann künstliche Intelligenz diese Schwierigkeiten lösen?

Sie kann helfen, reicht aber nicht aus. KI ermöglicht es, die Datenstrukturierung zu beschleunigen, indem interne Dokumente in ein Referenzsystem umgewandelt werden. Sie kann zudem große Business-Transformationen einbeziehen und eine kohärente Zuordnung von Geschäftsbereichen und Kompetenzen vorschlagen. Schließlich ermöglicht sie es, Inkonsistenzen zu identifizieren. Sie ist jedoch weiterhin von der Qualität der Eingabedaten abhängig. Sind die Daten schlecht, fallen auch die Ergebnisse schlecht aus. KI ist somit ein Hebel für mehr Effizienz, ersetzt jedoch weder strategisches Denken noch die Strukturierungsarbeit (Ebenen, Granularität, Nomenklatur).

Ab wann kann man sagen, dass eine Organisation wirklich „kompetenzorientiert“ ist?

Sobald Kompetenzen als Grundlage für Entscheidungen herangezogen werden. Genau darin liegt der Unterschied zwischen einem theoretischen Ansatz und einer tatsächlichen Transformation. Kompetenzen müssen es ermöglichen, konkrete Abwägungen zu beleuchten, beispielsweise in Bezug auf interne Mobilität, Personalbeschaffung oder die Zuweisung von Ressourcen für Projekte. Solange Entscheidungen überwiegend auf anderen Kriterien basieren, bleibt es bei einem unvollständigen Ansatz.

Welcher Zusammenhang besteht zwischen Kompetenzen und Unternehmensstrategie?

Dieser Zusammenhang ist zentral. Ein Skill-basierter Ansatz ist nur dann sinnvoll, wenn er mit einer geschäftlichen Herausforderung verknüpft ist. Er ermöglicht es, Entwicklungen

zu antizipieren, die mittelfristig erforderlichen Kompetenzen zu identifizieren und Veränderungen zu begleiten. In Branchen, die sich im Wandel befinden, lässt sich so beispielsweise der zukünftige Bedarf prognostizieren und es können entsprechende Weiterbildungs- oder Mobilitätspläne erstellt werden.

Was sind die häufigsten Fehler, die Sie beobachten?

Der erste Fehler besteht darin, zu schnell vorgehen zu wollen und groß angelegte Projekte ohne Priorisierung zu starten. Oft ist es effektiver, mit einem spezifischen Anwendungsbereich zu beginnen, der mit einer geschäftlichen Herausforderung verknüpft ist. Der zweite Fehler ist, Fachbereiche nicht einzubeziehen. Ein Ansatz, der keinen Bezug zur Praxis hat, funktioniert nicht. Zuletzt stellen fehlende Daten-Updates eine große Gefahr dar. Ohne kontinuierliche Aktualisierung verliert der Ansatz schnell an Relevanz.

Ist die Transformation auch kultureller Natur?

Ja, auf jeden Fall. Der Erfolg hängt weitgehend davon ab, dass sich Führungskräfte und Teams den Ansatz zu eigen machen. Sie müssen den Nutzen der SBO verstehen, eine gemeinsame Sprache sprechen und Kompetenzen in ihre tägliche Praxis integrieren, insbesondere in Mitarbeitendengesprächen und Beurteilungen. Ohne diese Eigenverantwortung bleibt der Ansatz ein reines HR-Projekt ohne echte Wirkung.

Welchen Stellenwert nehmen Verhaltenskompetenzen heute ein?

Es ist eine sehr deutliche Entwicklung zu beobachten. 62 % der Kompetenzen in den Referenzrahmen unserer Kund*innen sind im Jahr 2026 behavioraler Art – gegenüber 40 % vor drei Jahren. Sie nehmen daher einen immer wichtigeren Platz in Kompetenzmodellen ein, insbesondere weil sie mit Anpassungs- und Lernvermögen und Kooperation verbunden sind. In sich ständig wandelnden Arbeitsumgebungen werden sie unverzichtbar.

Wie beurteilen Sie die SBO heute abschließend?

Die SBO ist eine notwendige Entwicklung, die jedoch bei weitem nicht abgeschlossen ist. Die größte Herausforderung besteht weniger darin, Kompetenzen zu definieren, als vielmehr darin, sie tatsächlich zu nutzen. Erst wenn Organisationen sie in ihre Entscheidungen einbeziehen und mit ihrer Strategie verknüpfen, können sie deren Vorteile voll ausschöpfen.

NEOBRAIN

Neobrain ist eine KI-gestützte Plattform für Talent- und Skillsmanagement. Sie zentralisiert und analysiert Kompetenzdaten, um strategische Personalentscheidungen zu unterstützen. Unternehmen können damit ihre Produktivität steigern, Recruiting- und Weiterbildungskosten senken sowie Datenschutz und gesetzliche Anforderungen sicherstellen.

Wo stehen Sie auf Ihrem Weg zur Skill-basierten Organisation?

Unternehmen haben den Weg hin zu einer Organisation mit fokussierten Kompetenzen eingeschlagen, befinden sich jedoch in unterschiedlichen Entwicklungsständen, wie die weiter oben vorgestellten beiden Studien verdeutlichen.

Der Stand des eigenen Unternehmens lässt sich anhand von vier Schlüsseldimensionen einschätzen:

01. Ausrichtung von Kompetenzen und Strategie

Ist der Zusammenhang zwischen Ihrer Strategie und den zu ihrer Umsetzung erforderlichen Kompetenzen klar? Haben Sie ein klares Bild von den aktuellen und zukünftigen Kompetenzen, die für Ihr Unternehmen erforderlich sind?

02. Arbeitsweisen

Beeinflussen Kompetenzen die Arbeitsorganisation, die Aufgabenzuweisung und die Flexibilität der Karrierewege innerhalb des Unternehmens?

03. Prozesse & Tools

Basieren Ihre HR-Prozesse auf Kompetenzen, insbesondere in Bezug auf die eingesetzten Tools? Verfügen Sie über Referenzrahmen und zuverlässige Daten?

04. Kultur

Fördert Ihre Organisation Wissensaustausch, praxisorientiertes Miteinander und ein Klima, das Lernen und Experimentieren fördert?

ARTIKEL

Die Einführung einer SBO:

Eine Transformation im Kern der Unternehmenskultur

Mit Charlotte Bailly,
Senior-Managerin für HR-Transformation, **HR Conseil**

Die SBO etabliert sich als grundlegender Ansatz, der es ermöglicht, über eine rein funktionsorientierte Denkweise hinauszugehen und stattdessen den Fokus auf Kompetenzen zu legen. Doch Vorsicht: Eine SBO lässt sich nicht einfach verordnen. Sie muss aufgebaut, beobachtet und erprobt werden … Denn im Grunde läuft die Einführung einer SBO darauf hinaus, eine zentrale Frage zu beantworten: Wie werden Kompetenzen in der Organisation im Alltag tatsächlich mobilisiert, gefördert und weiterentwickelt? **Charlotte Bailly, Senior Manager für HR-Transformation bei der Unternehmensberatung HR Conseil,** gibt uns sechs wichtige Tipps, um einen SBO-Ansatz zu strukturieren und von der Strategie zur Umsetzung zu gelangen!

Eine Transformation, die sich nicht auf ein HR-Projekt beschränken darf

Allzu oft wird Kompetenzmanagement unter dem Gesichtspunkt von Tools oder Referenzrahmen betrachtet. Doch ähnlich **wie bei der Unternehmenskultur liegt der entscheidende Faktor nicht in den Ansätzen selbst, sondern darin, wie sie im Arbeitsalltag tatsächlich gelebt werden.**

Die Unternehmenskultur beeinflusst die Praktiken nachhaltig: Sie bildet einen relativ stabilen Rahmen, der durch Normen, Werte und Arbeitsweisen geprägt ist. Der Versuch, eine Organisation anhand von Kompetenzen zu transformieren, ohne diesen Rahmen zu berücksichtigen, läuft daher darauf hinaus, das zu ignorieren, was Entscheidungen und Interaktionen tatsächlich prägt.

Eine SBO ist deshalb weit mehr als nur ein neuer Ansatz: Sie erfordert eine **Weiterentwicklung der gemeinsamen Arbeits- und Entscheidungspraktiken** und verbindet dabei die strategischen Anforderungen des Unternehmens mit der operativen Realität.

Aufbau eines SBO-Ansatzes: 6 wichtige Tipps für den Übergang von der Strategie zur Umsetzung

01. Beginnen Sie mit den geschäftlichen Herausforderungen, nicht nur mit den HR-Aspekten

Stellen Sie sich zuallererst eine einfache Frage: Warum sollten Sie eine SBO einführen? Eine SBO ist nicht nur ein Personalprojekt: Sie ist eine strategische Antwort auf geschäftliche Herausforderungen. Zu viele Projekte beginnen mit der Auswahl eines Tools oder einer „bewährten Praxis“, die ohne direkten Bezug zu den Prioritäten des Unternehmens nachgeahmt werden.

Bevor Sie loslegen, klären Sie folgende Fragen:
• Welche kritischen Kompetenzen müssen Sie angehen?
• Welche Entwicklungen (Digitalisierung, KI, Wachstum, Transformation...) müssen Sie begleiten?
• Wo bestehen derzeit Herausforderungen (Personalbeschaffung, Mobilität, Leistung)?

Good Practice :

> *Verknüpfen Sie Ihr Skill-basiertes Vorgehen direkt mit drei oder vier geschäftlichen Prioritäten (z. B. Verkürzung der Besetzungszeiten, bessere Mobilisierung interner Talente, Vorwegnahme zukünftiger Skills).*

02. Erfassen Sie vorhandene Kompetenzen, ohne dabei nach Perfektion zu streben

Die Grundlage einer SBO beruht auf einem guten Verständnis der im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen. Aber Vorsicht: Der Versuch, von Anfang an ein umfassendes Referenzsystem zu diesem Zwecke aufzubauen, ist oft kontraproduktiv.

Konzentrieren Sie sich auf Kompetenzen, die
• für Ihre Geschäftstätigkeit entscheidend,
• selten oder kritisch sind oder
• sich stark weiterentwickeln.

Good Practice:

> *Beginnen Sie mit einem einfachen und anpassungsfähigen Kompetenzkatalog, der gemeinsam mit Mitarbeitenden erarbeitet wird, anstatt mit einem allzu theoretischen oder starren Modell.*

03. Verankern Sie den Wandel in konkreten Praktiken

Eine Organisation verändert sich nicht durch Konzepte, sondern durch Praktiken. Ohne operative Anwendungsfälle bleibt die SBO ein abstraktes Konzept.

Anwendungsfälle sind daher unerlässlich:
• Skill-basierte interne Mobilität,
• Projektbesetzung,
• Ermittlung von Kompetenz-Lücken,
• Gezielte Weiterbildungspläne.

Good Practice:

> *Wählen Sie 1 bis 2 vorrangige Anwendungsfälle mit schneller und sichtbarer Wirkung aus. So können Sie den Nutzen des Ansatzes aufzeigen und das gesamte Unternehmen mit ins Boot holen.*

04. Schrittweise und experimentell vorgehen

Eine Unternehmenskultur lässt sich nicht von heute auf morgen verändern. Sie entwickelt sich durch schrittweise Anpassungen und kollektives Lernen.

Ein effektiver SBO-Ansatz basiert auf:
• gezielten Pilotprojekten,
• sichtbaren „Quick Wins“,
• kontinuierlichen Anpassungen.

Good Practice:

> *Starten Sie ein Pilotprojekt in einem überschaubaren Rahmen (Team, Geschäftsbereich, Land). Wählen Sie einen Bereich, der repräsentativ, engagiert und in der Lage ist, „Quick Wins“ zu erzielen. Diese ersten Ergebnisse werden Ihre besten Verbündeten sein, um andere zu überzeugen und die weiteren Schritte zu beschleunigen.*

05. Führungskräfte und Mitarbeitende in den Prozess einbinden

Der Übergang zu einem Skill-basierten Ansatz verändert vertraute Strukturen und Denkweisen, sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeitende. Führungskräfte müssen sich zukünftig von einer reinen Stellen- bzw. Rollenlogik lösen, während sich für Mitarbeitende neue Perspektiven auf die eigene berufliche Identität und Entwicklung eröffnen.

Akzeptanz und Beteiligung sind daher entscheidende Erfolgsfaktoren.

Das bedeutet:
• Beziehen Sie Führungskräfte in die Identifikation und Definition relevanter Kompetenzen ein.
• Erkennen und fördern Sie auch nichtlineare Karriere- und Entwicklungswege.
• Machen Sie interne Karrieremöglichkeiten sichtbar.

Good Practice:

> *Nutzen Sie die SBO als Entwicklungsinstrument für Mitarbeitende und nicht nur als Instrument zur Personalsteuerung.*

06. Steuern, messen und kontinuierlich anpassen

Die Einführung einer SBO endet nicht mit ihrer Umsetzung. Es handelt sich um einen dynamischen Prozess, der langfristige Steuerung erfordert. Eine SBO ist kein statisches Modell. Kompetenzen entwickeln sich ständig weiter, und Ihr Unternehmen muss damit Schritt halten.

Implementieren Sie:
• Kennzahlen (interne Mobilität, Abdeckung kritischer Kompetenzen, Personalbesetzungsquote etc.),
• Feedbackschleifen,
• regelmäßige Aktualisierungen des Referenzrahmens.

Good Practice:

> *Setzen Sie auf kontinuierliche Verbesserung. Eine erfolgreiche SBO ist in erster Linie eine Organisation, die lernt und sich anpasst. Die Bereitschaft zur kontinuierlichen Weiterentwicklung ist der Schlüssel zum Erfolg.*

Fazit: Vor allem ein kultureller Wandel

Die Einführung einer SBO bedeutet letztendlich, die Funktionsweise des Unternehmens gründlich zu hinterfragen:

• Was wird tatsächlich geschätzt?
• Wie werden Entscheidungen getroffen?
• Wie werden Talente anerkannt?

Mit anderen Worten: Es geht weniger darum, eine Struktur zu verändern, als vielmehr darum, ein System von Praktiken weiterzuentwickeln. Die **Gefahr besteht darin, in der Theorie zu verharren:** ein verlockender Ansatz, der keinen Bezug zur Realität hat.

Die Herausforderung ist daher klar: den Übergang von einer theoretischen Sichtweise auf Kompetenzen hin zu einer **lebendigen, beobachtbaren und gemeinsam gelebten Praxis** zu vollziehen.

Denn eine wirklich wirksame SBO ist nicht die umfassendste oder ausgefeilteste … sondern jene, die **im Alltag gelebt, angewendet und als nützlich** empfunden wird.

Erfahren Sie mehr über HRConseil

HR Conseil ist eine auf die Transformation des Personalwesens spezialisierte Beratungsgesellschaft und Experte für HR-Informationssysteme (HRIS). Seit ihrer Gründung im Jahr 2004 begleitet das Unternehmen mehr als 250 Kund*innen in unterschiedlichen Kontexten, sowohl in Frankreich als auch international, und verfügt über anerkannte Fachkompetenz in allen Projektphasen: strategische Rahmenbedingungen, Unterstützung bei der Auswahl, Einführung und Fortführung von Lösungen.

ARTIKEL

SBO und Nichtdiskriminierung:

Inwieweit ermöglichen Kompetenzen objektive Personalentscheidungen?

Mit Vincent Bohelay,
Vertreter des Vereins **„À Compétence Égale“**

Angesichts anhaltender Probleme mit Diskriminierung bei Einstellungsverfahren versuchen Unternehmen, ihre Einstellungsverfahren objektiver zu gestalten. Der Skill-basierte Ansatz, der den Fokus eher auf Kompetenzen als auf den beruflichen Werdegang legt, erscheint vielversprechend. Aber reicht er tatsächlich aus, um Vorurteile einzudämmen? Und unter welchen Bedingungen? Um diese Fragen zu beleuchten, haben wir **Vincent Bohelay befragt, Vertreter des Vereins „À Compétence Égale“** [„Bei gleicher Kompetenz“], der sich für die Förderung gerechterer Personalpraktiken einsetzt.

Welche Hauptformen der Diskriminierung sind heute bei der Personalauswahl zu beobachten?

Diskriminierung bei Einstellungsverfahren ist nach wie vor eine weithin wahrgenommene Realität: Fast 80 % der Menschen geben an, damit konfrontiert worden zu sein. Sie betrifft vor allem das Alter, die Herkunft, das äußere Erscheinungsbild und das Geschlecht.
Die heimtückischsten Formen sind jedoch oft indirekter Natur. Sie verbergen sich in gängigen Praktiken: das Aussortieren von Lebensläufen anhand des Namens oder der Adresse, die Interpretation von „Lücken“ im Lebenslauf oder auch die implizite Bevorzugung linearer Karriereverläufe. Bestimmte Denkweisen, wie beispielsweise die „kulturelle Passung“, können ebenfalls erhebliche Verzerrungen hervorrufen, indem sie unbewusst Profile begünstigen, die denen ähneln, die bereits in der Organisation vertreten sind.

Was sind die wichtigsten Mechanismen, die diese Verzerrungen hervorrufen?

Verzerrungen treten in mehreren Phasen des Einstellungsprozesses auf. Zunächst bei der Vorauswahl der Bewerbungen, wobei bestimmte Kriterien wie Abschlüsse oder Berufserfahrung stark überbewertet werden, was indirekt zu einer Diskriminierung aufgrund der sozialen Herkunft oder des Alters führen kann. Zweitens durch vage und subjektive Kriterien: „Dynamik“, „gute zwischenmenschliche Fähigkeiten“,

„Auftreten“ ... All diese Begriffe sind interpretationsfähig und öffnen die Tür für Stereotypen. Schließlich spielen kognitive Verzerrungen eine zentrale Rolle, insbesondere die Ähnlichkeitsverzerrung: Wir neigen von Natur aus dazu, Personen zu bevorzugen, die uns selbst oder den bereits beschäftigten Mitarbeitenden ähneln.

Inwiefern kann ein Ansatz, der auf Kompetenzen basiert, hier Abhilfe schaffen?

Die Neuausrichtung der Personalauswahl auf Kompetenzen ermöglicht vor allem eine objektivere Entscheidungsfindung. Die Frage lautet nicht mehr „Wer ist diese Person?“, sondern „Ist sie in der Lage, in dieser Position erfolgreich zu sein?“. Durch die klare Definition der erwarteten Kompetenzen und deren anschließende strukturierte Einschätzung wird das Gewicht sozialer Faktoren (Schule, Netzwerk, Herkunft etc.) automatisch verringert. Dies ermöglicht es zudem, den Kreis der in Betracht gezogenen Personen zu erweitern, insbesondere bei atypischen Werdegängen oder bei Personen, die sich beruflich neu orientieren. Dieser Ansatz setzt jedoch eine wesentliche Voraussetzung voraus: die Fähigkeit, die erwarteten Kompetenzen präzise zu definieren. Denn wenn diese unzureichend identifiziert oder zu vage sind, greifen Personalverantwortliche schnell wieder auf subjektive Urteile zurück.

Welche konkreten Maßnahmen tragen dazu bei, den Einstellungsprozess gerechter zu gestalten?

Mehrere Vorgehensweisen haben sich heute in der Praxis bewährt. Zunächst einmal die Strukturierung der Vorstellungsgespräche: Indem allen Bewerbenden dieselben Fragen gestellt werden, ist ein Vergleich auf fairer Basis möglich. Rollenspiele sind ebenfalls sehr effektiv, da sie die Einschätzung tatsächlicher Kompetenzen ermöglichen und nicht auf Angaben der Bewerber*innen beruhen. Ein weiterer wichtiger Ansatz ist der Einbezug mehrerer Beobachter*innen: Durch eine größere Anzahl dieser lassen sich individuelle Verzerrungen begrenzen und Entscheidungen objektiver treffen. Schließlich ermöglichen bestimmte Methoden den Personalverantwortlichen, sich nicht mehr ausschließlich auf Lebensläufe zu verlassen, wie beispielsweise praxisnahe Einschätzungen, die sich ganz auf die Kompetenzen konzentrieren.

Ist eine Entwicklung hin zu stärker Skill-basierten Ansätzen zu beobachten?

Ja, eine Entwicklung ist erkennbar. Unternehmen werden zunehmend für Themen der Nichtdiskriminierung sensibilisiert, insbesondere durch Schulungsvorschriften. Stellenanzeigen enthalten mittlerweile vermehrt Verweise auf Kompetenzen. Diese Entwicklung ist jedoch noch nicht abgeschlossen. Zahlreiche Vorurteile bestehen weiterhin, insbesondere in der Formulierung der Stellenanzeigen oder in impliziten Kriterien. Darüber hinaus können übermäßige Anforderungen an das Vorhandensein von Kompetenzen paradoxerweise bestimmte Personen ausschließen, insbesondere Frauen, die sich tendenziell nur bewerben, wenn sie der Ansicht sind, dass sie einen Großteil der Kriterien erfüllen.

Wie lässt sich zuverlässige und diskriminierungsfreie Kompetenz-Einschätzung gewährleisten?

Alles hängt davon ab, wie der Prozess strukturiert ist. Es ist unerlässlich, im Vorfeld die tatsächlich erforderlichen Kompetenzen in Verbindung mit den Aufgaben der Stelle zu definieren. Anschließend müssen die einzelnen Schritte des Auswahlverfahrens, von der Vorauswahl über das Vorstellungsgespräch bis hin zu Rollenspielen und anderen Assessments, anhand klarer und einheitlicher Kriterien strukturiert werden. Dabei sollten beobachtbare Verhaltensweisen und nachvollziehbare Kriterien stärker ins Gewicht fallen als subjektive Eindrücke. In der Praxis werden Entscheidungen jedoch oft bereits in den ersten Minuten eines Vorstellungsgesprächs gefällt. Die Herausforderung besteht daher darin, Auswahlverfahren so zu gestalten, dass erste Eindrücke überprüft und mögliche Verzerrungen reduziert werden.

Unter welchen Voraussetzungen kann ein Skill-basierter Ansatz zu einem nachhaltigen Hebel zur Bekämpfung von Diskriminierung werden?

Um wirklich wirksam zu sein, muss der Skill-basierte Ansatz Teil einer umfassenderen Transformation der Personalpraktiken sein. Zunächst muss er formalisiert und von der Organisation getragen werden: Er ist keine Option, sondern ein strukturierender Rahmen. Anschließend ist es unerlässlich, alle an der Personalbeschaffung beteiligten Akteur*innen zu qualifizieren, einschließlich der Führungskräfte, die an Einstellungsentscheidungen beteiligt sind. Ergänzend sollten messbare Kennzahlen zu Vielfalt und Fairness eingesetzt werden, um die Wirksamkeit der Maßnahmen regelmäßig zu überprüfen. Schließlich darf sich dieser Ansatz nicht auf die externe Personalbeschaffung beschränken: Er sollte ebenso für interne Mobilität, Entwicklung und Leistungsbeurteilung gelten.

Der im März 2006 gegründete Verein „A Compétence Egale“ [„Bei gleicher Kompetenz“] bringt Unternehmen, Führungskräfte, Personalverantwortliche und Recruiter*innen zusammen, die sich täglich für die Förderung von Gleichstellung und Vielfalt beim Zugang zum Arbeitsmarkt und in der beruflichen Laufbahn einsetzen.

ARTIKEL

Wenn sich Kompetenzen schneller entwickeln als Organisationen

Mit Laure Baudelocq,
Leiterin für Personalentwicklung und Transformation bei der **IN Groupe**

In sich rasch wandelnden technologischen und industriellen Umfeldern werden Kompetenzen für Personalverantwortliche zu einem zunehmend strategischen Thema. Doch wie lässt sich hinter all den Diskussionen um Skill-basierte Ansätze konkret mit Kompetenzen in einer Organisation umgehen, die mit Herausforderungen in den Bereichen Innovation, Fachwissen und rascher beruflicher Transformation konfrontiert ist? **Für Laure Baudelocq, Leiterin für Personalentwicklung und Transformation bei der IN Groupe, stellen Kompetenzen heute einen Fokus in der Personalarbeit dar, auch wenn die entsprechenden Ansätze nach wie vor komplex zu strukturieren und langfristig umzusetzen sind.**

Sagt Ihnen der Begriff „Skill-Based Organisation“ etwas?

Ja, natürlich. Auch wenn ich der Meinung bin, dass viele Organisationen bereits an diesen Themen arbeiten, ohne sich zwangsläufig als Skill-basiert zu bezeichnen. Bei der IN Groupe gewinnt das Thema Kompetenzen zunehmend in Überlegungen des Personalwesens und Managements an Bedeutung, insbesondere weil wir uns in technologischen, industriellen und sicherheitspolitischen Umfeldern bewegen, die sich sehr schnell wandeln. In diesem Kontext wird es schwierig, Ressourcen ausschließlich über Stellen oder Organigramme zu steuern. Die tatsächlich im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen werden immer wichtiger.

Warum gewinnt dieses Thema heute so stark an Bedeutung?

Weil eine Organisation in der Lage sein muss, eine einfache Frage zu beantworten: Verfügt sie heute über die notwendigen Kompetenzen, um ihren zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden? Und dieses Thema wird mit der Beschleunigung des technologischen Wandels immer komplexer. Die SBO ermöglicht den Übergang von einem statischen Stellenmanagement hin zu einer dynamischen Steuerung der personellen

Fähigkeiten, die das Unternehmen benötigt, um seine Transformation erfolgreich zu gestalten; sie wird daher unverzichtbar. In vielen Organisationen sind die Kompetenzen verstreut: in Lebensläufen, Jahresgesprächen, absolvierten Schulungen, Projekterfahrungen, Zertifizierungen oder einfach im informellen Wissen der Führungskräfte. Der Skill-basierte Ansatz ermöglicht es, diese Informationen zu strukturieren und eine gemeinsame Sprache zwischen Personalabteilung, Führungskräften, Mitarbeitenden und Geschäftsleitung zu schaffen.

Verändert dies auch die Herangehensweise an das Recruiting?

Ja, ganz eindeutig. Es wird zwar nach wie vor viel über die „stellenbezogene" Personalauswahl gesprochen, doch die eigentliche Frage lautet zunehmend: Welche Kompetenzen werden tatsächlich gesucht? Und wenn von diesen die Rede ist, müssen sowohl fachliche als auch Verhaltenskompetenzen und Fähigkeiten berücksichtigt werden.

Mit dem Aufkommen der künstlichen Intelligenz wird das Thema übrigens noch komplexer. Bewerbende können dank KI ihren Lebenslauf sehr schnell anpassen oder sogar während Video-Vorstellungsgesprächen Hilfswerkzeuge nutzen. Dies wirft eine wichtige Frage auf: Wie lassen sich die tatsächlichen Kompetenzen einer Person beurteilen? Natürlich ist eine Option, Tests, Rollenspiele und ausführliche Vorstellungsgespräche verstärkt einzusetzen. Doch in Märkten, in denen teilweise großer Fachkräftemangel herrscht, kann dies auch den Einstellungsprozess verlängern und für Bewerbende komplizierter machen.

Was sind Ihrer Meinung nach die größten Schwierigkeiten bei der Strukturierung eines Ansatzes mit Kompetenz-Fokus?

Die größte Herausforderung besteht nicht nur darin, ein Referenzsystem zu entwickeln. Die eigentliche Schwierigkeit liegt darin, ein Bild der Kompetenzen aufrechtzuerhalten, das sich ständig weiterentwickelt. Die Berufsbilder ändern sich schnell. Bestimmte Kompetenzen werden rasch obsolet, während regelmäßig neue Anforderungen entstehen. Viele Skill-basierte Ansätze sind jedoch nach wie vor sehr starr. Ich habe bereits in früheren Tätigkeiten an solchen Projekten mitgewirkt. Damals waren sie sehr innovativ und wurden sehr geschätzt, doch diese Ansätze konnten sich auch zu regelrechten Monstrositäten entwickeln: extrem detaillierte Referenzrahmen, komplexe Aktualisierungen, vielfältige Auswirkungen auf HR-Tools und -Prozesse. Und heute, angesichts der sich beschleunigenden Veränderungen, ist diese Schwierigkeit noch größer. KI dürfte es langfristig ermöglichen, Kompetenzdaten zuverlässiger zu gestalten und kontinuierlich zu aktualisieren.

Reichen aktuelle Tools und Referenzrahmen aus, um Skill-basiertes Vorgehen mit Leben zu füllen?

Nein, ganz klar nicht. Auch heute noch sind viele Ansätze mit Fokus auf Kompetenzen sehr administrativ geprägt. Man spricht von Referenzrahmen, Matrizen, Tools, Kartierungen ... Doch die eigentliche Frage lautet vor allem: Beeinflussen Kompetenzen tatsächlich Entscheidungen? Zum Beispiel bei Versetzungen, im Recruiting, in der Mitarbeitendenentwicklung oder bei der Ermittlung des zukünftigen Bedarfs. Für mich

liegt der Wert eines Skill-basierten Ansatzes vor allem darin.

Werden Verhaltenskompetenzen auch in sehr technischen Umgebungen zu einem wichtigen Thema?

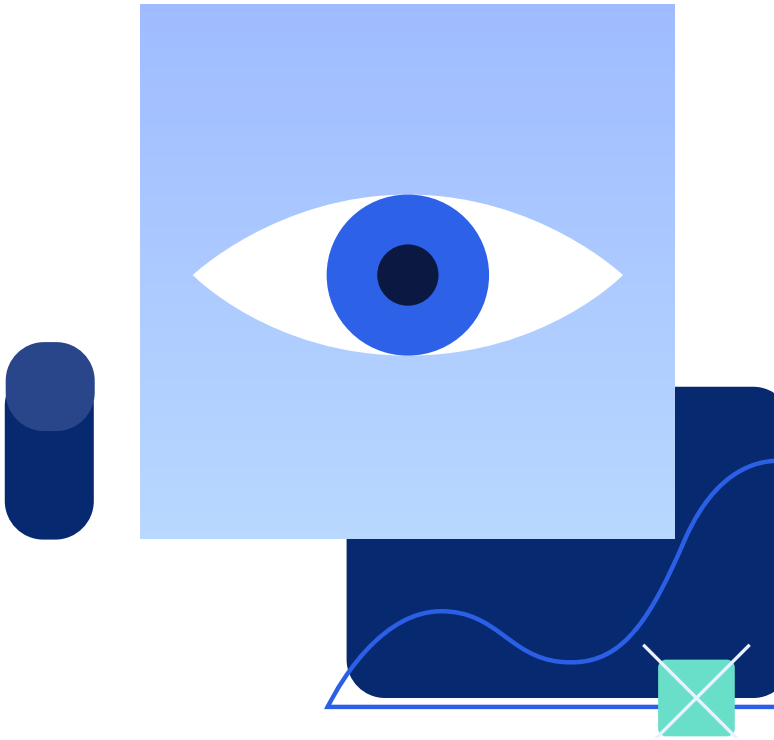
Ja, in zunehmendem Maße. In Umgebungen, die von Fach-Expert*innen geprägt sind, könnte man meinen, dass allein fachliche Kompetenzen zählen. Doch aktuelle Veränderungen machen auch folgende Kompetenzen unverzichtbar: Anpassungs- und Lernfähigkeit, Kooperation oder auch bereichsübergreifendes Denken.

Sie gewinnen an Bedeutung, da sich Organisationen schneller weiterentwickeln, unterschiedliche Fachkompetenzen zusammenführen und immer häufiger auftretende Veränderungen begleiten müssen.

Glauben Sie letztendlich, dass alle Organisationen „kompetenzorientiert" werden?

Ich glaube vor allem, dass die Frage nach Kompetenzen immer unverzichtbarer werden wird.

Nicht unbedingt als einheitlicher theoretischer Ansatz, sondern weil Organisationen ihre kritischen Kompetenzen besser identifizieren, Entwicklungen vorwegnehmen und ihre Ressourcen agiler weiterentwickeln müssen. Dies zwingt sie nach und nach dazu, ihre Denkweise zu ändern: Sie dürfen nicht mehr ausschließlich in Stellenkategorien denken, sondern müssen auch die tatsächlich verfügbaren und einsetzbaren Fertigkeiten und Wissensstände berücksichtigen. In diesem Zusammenhang geht es nicht nur darum, Kompetenzen zu erfassen, sondern sie bei Personal- und Geschäftsentscheidungen tatsächlich nutzbar zu machen, um den Wandel im Unternehmen konkret zu begleiten. Im Grunde liegt der Wert eines Skill-basierten Ansatzes vor allem in seiner Fähigkeit, Kompetenzen in einen konkreten Handlungshebel für das Unternehmen umzuwandeln.



INTERVIEW

Wenn Kompetenzen über Hierarchie hinausgehen

Mit Carole Ferrand,
Französische Rüstungsbehörde

Die SBO wird häufig mit sehr agilen, wenig hierarchischen und stark digitalisierten Organisationsansätzen in Verbindung gebracht. Doch Fragen rund um Kompetenzen betreffen heute auch weitaus traditionellere und stärker strukturierte Organisationen wie die französische Rüstungsbehörde Direction générale de l'armement (DGA) – eine Direktion des Verteidigungsministeriums, deren Aufgabe es ist, die Zukunft der Verteidigungssysteme vorzubereiten, die Streitkräfte auszurüsten und den Export der Verteidigungsindustrie zu fördern. **Carole Ferrand, Beauftragte für das militärische und zivile Führungspersonal innerhalb der DGA,** vermittelt uns eine pragmatische Sicht auf kompetenzbezogene Herausforderungen, die Rolle von Fachwissen und die Entwicklung von Führungsstilen.

Finden Sie sich in dem Begriff „Skill-Based Organisation" wieder?

Nicht auf Anhieb. Wenn man SBO hört, denkt man manchmal an ein sehr theoretisches Konzept oder an eine Art „Heiliger Gral der Personalabteilung". Ich bin mir nicht sicher, ob sich Organisationen immer mit diesem Begriff identifizieren. Betrachtet man jedoch die konkreten Praktiken, so arbeiten viele Organisationen bereits seit Langem kompetenzorientiert: Anerkennung von Fachwissen, Entwicklung kritischer Kompetenzen, interne Mobilität, Wissensvermittlung oder die Weiterentwicklung von Führungsstilen.

Letztendlich geht es vielleicht weniger darum, „eine SBO zu werden", als vielmehr darum, welchen Stellenwert Kompetenzen tatsächlich bei Entscheidungen und im täglichen Betriebsablauf der Organisation einnehmen.

Lässt sich ein Ansatz, der auf Kompetenzen basiert, in einem stark hierarchisch geprägten Umfeld tatsächlich umsetzen?

Ja, und es ist sogar recht interessant, dies zu beobachten. Die DGA ist nach wie vor eine historisch sehr strukturierte Organisation, die stark von technischem Fachwissen geprägt ist. In der Praxis jedoch liegt Kompetenz „dort, wo sie ist", unabhängig von Dienstgrad oder Status. Wenn ein Thema sehr technisch oder strategisch wird,

suchen die Entscheidungsträger*innen ganz selbstverständlich nach den Personen, die sich wirklich auskennen, auch wenn diese hierarchisch nicht ganz oben stehen. Das zeigt, dass Legitimität auch aus Fachkompetenz und der Fähigkeit, einen Beitrag zu leisten, resultieren kann – nicht nur aus der Position im Organigramm.

Verändert dies die Rolle der Führungskraft?

Ja, und zwar grundlegend. In Umgebungen, in denen Fachkenntnisse immer fundierter und spezialisierter werden, kann die Führungskraft nicht mehr nur die sein, die „alles weiß". Ihre Rolle entwickelt sich zunehmend hin dazu, die richtigen Fachkenntnisse zu identifizieren, Kompetenzen zusammenzuführen, Voraussetzungen für Zusammenarbeit zu schaffen und den Teams dabei zu helfen, eine weitere Perspektive einzunehmen. Es geht nicht mehr nur darum, zu kontrollieren oder zu entscheiden, sondern darum, Kompetenzen dort zum Einsatz kommen zu lassen, wo sie den größten Mehrwert schaffen. Dies setzt auch eine gewisse Bescheidenheit seitens der Führungskräfte voraus: zu akzeptieren, dass Fachwissen manchmal eher in den Teams als in der Hierarchie selbst verankert ist.

Werden Verhaltenskompetenzen in einem derart technischen Umfeld zu einem wichtigen Faktor?

Ja, ganz eindeutig. In Umgebungen, die historisch gesehen überwiegend aus Ingenieur*innen oder technischen Expert*innen bestanden, wurden technische Kompetenzen lange Zeit am höchsten geschätzt. Doch heute zeigen sich gewisse Einschränkungen: zwischenmenschliche Schwierigkeiten, Silo-Denken, Probleme bei der Zusammenarbeit oder auch führungsbezogene Herausforderungen. Technisches Fachwissen allein reicht nicht mehr aus. Verhaltenskompetenzen werden unerlässlich, insbesondere Zusammenarbeit, Empathie, die Fähigkeit, weitere Perspektiven einzunehmen, oder auch Anpassungsfähigkeit. Und manchmal sind es gerade diese Kompetenzen, die es Fachwissen erst wirklich ermöglichen, einen Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen.

Was sind Ihrer Meinung nach die größten Hindernisse für ein Vorgehen, das stärker an Kompetenzen orientiert ist?

Die Hindernisse sind oft weniger technologischer als vielmehr kultureller Natur. Die Schwierigkeit besteht nicht unbedingt darin, ein Referenzsystem aufzubauen oder neue Tools einzuführen. Vielmehr geht es darum, Führungsgewohnheiten zu verändern, den Austausch von Kompetenzen zu akzeptieren oder bestimmte Kontrollmechanismen aufzugeben.

Eine SBO setzt auch voraus, dass man akzeptiert, seine Ressourcen oder Expert*innen nicht mehr zu „besitzen". Und dies kann in stark strukturierten Organisationen historische Gleichgewichte in Frage stellen.

Fazit

Was zeigt die Auseinandersetzung mit Skill-basierten Organisationen? Das Interesse an Skills wächst. Doch zwischen dem Anspruch und der gelebten Praxis besteht weiterhin eine Lücke. Viele Organisationen erfassen Kompetenzen und entwickeln neue Modelle. Schwieriger ist es, diese Erkenntnisse konsequent in Entscheidungen über Rollenzuschnitt, Besetzung und Entwicklung einfließen zu lassen.

Mehr Daten oder ein umfangreicheres Kompetenzmodell lösen diese Aufgabe nicht automatisch. Begriffe müssen zur tatsächlichen Arbeit passen, Einschätzungen nachvollziehbar sein und die Ergebnisse in der Praxis wirklich genutzt werden. Auch standardisierte Verfahren schaffen nicht von selbst Objektivität. Entscheidend bleibt, welche Informationen erhoben werden, wie sie eingeordnet werden und ob Menschen faire Möglichkeiten erhalten, ihre Skills zu zeigen.

Zugleich ist die Skill-basierte Organisation kein Gegenmodell, das Stellen, Berufserfahrung oder Hierarchien einfach ersetzt. Sie erweitert die Perspektive: Welche Kompetenzen verlangt eine Aufgabe? Welche davon sind bereits vorhanden? Und welche Bedingungen ermöglichen es, sie einzusetzen oder weiterzuentwickeln? Die Antworten darauf fallen je nach Organisation unterschiedlich aus.

Ob eine Organisation tatsächlich skill-orientiert arbeitet, zeigt sich daher weniger an ihrem Selbstverständnis als an ihren Entscheidungen: Kann sie nachvollziehbar begründen, worauf eine Besetzung oder Entwicklungsentscheidung beruht? Werden Fähigkeiten berücksichtigt, die sonst leicht übersehen würden? Und verändert sich dadurch die Art, wie Arbeit verteilt und Entwicklung ermöglicht wird?

Dort bewährt sich der Ansatz (oder eben nicht). **Nicht das Etikett entscheidet, sondern ob Kompetenzen im Arbeitsalltag zu einer tragfähigen und nachvollziehbaren Grundlage des Handelns werden.**

Jörn Dittmann
Geschäftsführer, PerformanSe Deutschland

Vielen Dank!

Vielen Dank an die Mitwirkenden dieses Dossiers:

performanse

Als Anbieter von Tools und Experte für Psychometrie ist PerformanSe der Spezialist für die Einschätzung und Entwicklung von Fähigkeiten, Kompetenzen und Potenzialen.

Seit über 35 Jahren stützt PerformanSe seine Expertise auf das Wissen über den Menschen am Arbeitsplatz, in der Überzeugung, dass dieses Wissen entscheidend für die Unternehmensleistung und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden ist. Mit einem breiten Spektrum an Assessment-Lösungen und Beratungsdienstleistungen begleitet PerformanSe jedes Jahr mehr als 1.500 Kund*innen in Frankreich und weltweit bei ihren Projekten in den Bereichen Personalbeschaffung, Karriere- und Kompetenzmanagement sowie individueller und kollektiver Entwicklung.

performanse