NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2025/05/18/skills-not-keywords-inference-auditability-and-the-claims-employers-should-not-make/.

Fähigkeiten statt Schlagwörter: Inferenz, Nachvollziehbarkeit und die Behauptungen, die Arbeitgeber nicht aufstellen sollten

Heather Grizzle · May 18, 2025

Das Ersetzen von Keyword-Filtern durch KI-gestützte Kompetenzinferenz beseitigt Proxys nicht. Es verlagert sie an eine Stelle, die der Arbeitgeber nicht einsehen kann, und erhöht die Beweislast.

Inhalt

1. Die These
2. Was die Evidenz über die Praxis zeigt
3. Inferenz beseitigt den Stellvertreter nicht
4. Die Taxonomie ist ein Konstrukt, und jemand hat sie gebaut
5. Ein überprüfbares Instrument gegen ein undurchsichtiges eingetauscht
6. Kompetenzbasierte Formulierung erhöht die Validierungslast, statt sie zu senken
7. Die Behauptung, die nicht aufgestellt werden sollte
8. Was vor der Einführung zu klären ist
9. Fazit
10. Quellen

Die These

Die derzeit substantiellste Behauptung für den Einsatz künstlicher Intelligenz in der Personalbeschaffung lautet, dass sie es ermögliche, nach Fähigkeiten statt nach

Schlüsselwörtern einzustellen, und dass dies faire Ergebnisse, einen breiteren Zugang und vielfältigere Teams hervorbringe. Es ist das stärkste der verfügbaren Argumente, weil es – anders als Behauptungen über Effizienz oder Engagement – einen realen Mangel in dem benennt, was es zu ersetzen vorschlägt. Schlüsselwortabgleich ist grob. Er belohnt Lebenslaufvokabular statt Befähigung, filtert Menschen heraus, die dieselbe Tätigkeit mit anderen Worten beschreiben, und kodiert Qualifikations-Stellvertreter, die Kandidaten ausschließen, die ihre Fähigkeiten außerhalb konventioneller Wege erworben haben.

All of that is true, and it does not establish that the replacement is an improvement in the respects claimed. Novara Consulting Group's position is that the substitution of inferred skills for matched keywords changes the character of the instrument in ways that matter for governance, that most of those changes make the employer's position harder rather than easier to defend, and that one of the claims routinely attached to it should not be made in public at all.

Was die Evidenz über die Praxis zeigt

Bevor man die Technologie untersucht, lohnt es sich festzuhalten, was tatsächlich geschehen ist, wo Organisationen kompetenzbasierte Einstellung als Richtlinie eingeführt haben.

In February 2024 the Harvard Business School Project on Managing the Future of Work and the Burning Glass Institute published a study of 11,300 roles at large firms, examining hiring at least one year before and after degree requirements were removed. Dropping the requirement produced an average increase of roughly 3.5 percentage points in the hiring of workers without a bachelor's degree, and because the change applied only to the small share of roles that dropped a requirement, the net effect across the labor market amounted to fewer than one in seven hundred hires. Close to half the firms studied fell into a category the authors termed in name only, where a stated commitment produced no measurable change in hiring behavior.

ZAHLEN IM ÜBERBLICK

11,300

Stellen bei Großunternehmen, untersucht vor und nach Wegfall der Abschlussvoraussetzungen

3,5 Prozentpunkte

durchschnittlicher Anstieg der Einstellung von Arbeitnehmern ohne Bachelorabschluss

"~50%"

"von

Quelle: Fuller et al., Skills-Based Hiring: The Long Road from Pronouncements to Practice, Februar 2024

Der Befund lautet nicht, dass kompetenzbasierte Einstellung nicht funktionieren kann. Unternehmen, die ihre Prozesse und nicht nur ihre Stellenausschreibungen änderten, verzeichneten durchaus Bewegung. Der Befund lautet, dass Ankündigung und Praxis fast vollständig auseinanderfielen und dass diese Divergenz unbemerkt blieb, weil niemand die Praxis maß. Eine Organisation, die diesen Ansatz übernehmen will, sollte davon ausgehen, dass ihre eigenen Ergebnisse dem Durchschnitt ähneln werden, sofern sie nicht misst, und sollte die Lücke zwischen dem, was sie sagt, und dem, was ihre Einstellungsdaten zeigen, als das behandeln, was in einem künftigen Rechtsstreit am ehesten zutage treten wird.

Inferenz beseitigt den Stellvertreter nicht

Die technische Behauptung lautet, dass ein Kompetenzmodell über die oberflächliche Vokabel hinaus die zugrunde liegende Fähigkeit erfasse. Tatsächlich leitet es Kompetenzzuschreibungen aus demselben Dokument ab, das auch der Schlüsselwortfilter gelesen hat, nur über eine längere und weniger überprüfbare Inferenzkette.

Das Modell beobachtet nicht, dass ein Kandidat ein Projekt leiten kann. Es beobachtet einen Berufstitel, bei einem Arbeitgeber, für eine Dauer, beschrieben in einer bestimmten Sprache, und weist eine Kompetenz auf der Grundlage von Assoziationen zu, die aus früheren Daten darüber gelernt wurden, was Personen mit ähnlichen Titeln bei ähnlichen Arbeitgebern zugetraut wurde. Jeder Stellvertreter, der dem Schlüsselwortfilter zur Verfügung stand, steht auch dem Inferenzmodell zur Verfügung, und mehrere weitere kommen hinzu, weil das Modell auf institutionelles Prestige, Karrierekontinuität, Formulierungskonventionen und Aufstiegsmuster zurückgreifen kann, die eine Schlüsselwortliste nicht abbilden könnte.

Das wiegt am schwersten für genau jene Kandidaten, die der Ansatz eigentlich erreichen soll. Fähigkeiten, die durch Pflegearbeit, Gemeinwesenarbeit, Militärdienst, informelles oder familiäres Unternehmertum, Selbstmanagement bei Behinderung oder eine unterbrochene Laufbahn erworben wurden, sind genau jene Fähigkeiten, die in Trainingsdaten aus konventionellen Erwerbsbiografien am schlechtesten repräsentiert sind. Die Kandidatin, deren Befähigung im gewöhnlichen Korpus nicht erkennbar ist, war durch den Schlüsselwortfilter benachteiligt und bleibt durch das Modell benachteiligt – mit dem Unterschied, dass sie nicht mehr erkennen kann, warum.

Die Kandidatin, deren Befähigung im gewöhnlichen Korpus nicht erkennbar ist, war durch den Schlüsselwortfilter benachteiligt und bleibt durch das Modell benachteiligt – mit dem Unterschied, dass sie nicht mehr erkennen kann, warum.

Die Taxonomie ist ein Konstrukt, und jemand hat sie gebaut

Jedes kompetenzbasierte System beruht auf einer Taxonomie: einer festgelegten Menge von Fähigkeiten, deren Definitionen, deren Beziehungen zueinander und dem Nachweis, der jeweils als Beleg ihres Vorhandenseins gilt. Diese Taxonomie ist kein natürliches Objekt. Sie wurde von Menschen konstruiert und kodiert Urteile darüber, was als Fähigkeit gilt, welche Fähigkeiten voneinander unterscheidbar sind und was deren Vorhandensein belegt.

Organizations adopting these systems almost never examine the taxonomy, and in many products cannot. The result is that the definition of qualification for a role has been outsourced to a vendor's ontology, and the employer using it will nonetheless be the party asked to justify it. When the question arrives asking why a particular attribute was treated as required, the answer that it was in the vendor's skills library is not responsive.

Ein überprüfbares Instrument gegen ein undurchsichtiges eingetauscht

Dies ist der entscheidende Governance-Punkt, und er wird am häufigsten übersehen.

Ein Schlüsselwortfilter ist ein schlechtes Instrument mit einer wesentlichen Tugend: Er ist nachvollziehbar. Die Liste lässt sich lesen. Eine Person kann sie betrachten und feststellen, dass der Filter einen Begriff verlangt, der nichts mit der Stelle zu tun hat, oder dass er ein Synonym ausschließt, das in einer bestimmten Branche oder Region gebräuchlich ist. Entsteht dadurch eine nachteilige Wirkung, lässt sich die verantwortliche Komponente identifizieren, weil die Komponenten aufgezählt sind.

Ein Kompetenz-Inferenzmodell besitzt keine dieser beiden Eigenschaften. Seine Kriterien lassen sich nicht ablesen, seine Bestandteile können vom Arbeitgeber nicht einzeln geprüft werden, und der Grund, warum eine bestimmte Kandidatin so bewertet wurde, wie sie bewertet wurde, lässt sich aus nichts rekonstruieren, worüber der Arbeitgeber verfügt. Die Organisation hat ein grobes, transparentes Instrument gegen ein raffiniertes, undurchsichtiges eingetauscht und diesen Tausch als Verbesserung der Fairness bezeichnet. Verbessert wurde die Raffinesse. Aufgegeben wurde das Einzige, was das vorherige Instrument verteidigbar machte.

Das hat unmittelbare Folgen nach geltendem Bundesrecht. Die Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures verlangen, dass dort, wo ein gesamter Auswahlprozess eine nachteilige Wirkung zeigt, der Anwender feststellt, welche Komponenten diese verursachen, und für diese Komponenten Validitätsnachweise vorhält. Ein aus einem aufgezählten Filter aufgebauter Prozess erlaubt diese Analyse. Ein auf Anbieterinfrastruktur aufgebauter Prozess auf Basis eines Inferenzmodells, bei dem Bewertungen nach dem Ranking verworfen werden, erlaubt dies in der Regel nicht.

Kompetenzbasierte Formulierung erhöht die Validierungslast, statt sie zu senken

Es gibt eine weitere Konsequenz, die Organisationen, die diese Sprache übernehmen, in der Regel nicht bedacht haben.

Ein Schlüsselwortfilter erhebt keinen Anspruch darüber, was er misst. Er gleicht Zeichenketten ab. Ein kompetenzbasiertes System stellt eine ausdrückliche Behauptung auf: dass es festgelegte, arbeitsplatzbezogene Kompetenzen misst. Diese Behauptung ist ein Anspruch auf Konstruktvalidität, erhoben vom Arbeitgeber, öffentlich, über seinen eigenen Auswahlprozess.

Nach den Uniform Guidelines wird von einem Arbeitgeber, dessen Auswahlverfahren eine nachteilige Wirkung erzeugt, erwartet, dass er Nachweise dafür vorlegt, dass das Verfahren für die Stelle valide ist. Ein Arbeitgeber, der seinen Prozess öffentlich als Messung spezifischer, arbeitsplatzbezogener Fähigkeiten dargestellt hat, hat den Maßstab, an dem er gemessen wird, freiwillig vorgegeben – und das, bevor er nachgewiesen hat, dass er ihn erfüllen kann. Die Organisation sollte deshalb für jedes bewertete Konstrukt angeben können, welcher dokumentierten Aufgabe der Stelle es entspricht und auf welcher Evidenz diese Entsprechung beruht. Lautet die Antwort, dass der Anbieter die Kompetenz benannt hat, hat der Arbeitgeber einen Validitätsanspruch übernommen, den er selbst nicht erhoben hat und nicht belegen kann.

Die Behauptung, die nicht aufgestellt werden sollte

Eine mit kompetenzbasierter Einstellung verbundene Behauptung sollte aus jeder externen Kommunikation entfernt werden: dass der Ansatz vielfältigere Teams hervorbringe.



The difficulty is not that diversity is an improper goal. It is that the sentence, read by a lawyer, states that the organization's selection process affects the protected-class composition of its workforce. Title VII, as amended in 1991, makes it unlawful in connection with the selection or referral of applicants to adjust scores, use different cutoff scores, or otherwise alter the results of employment-related tests on the basis of race, color, religion, sex, or national origin. Nothing here suggests that skills-based tools do this. What the public claim does is invite the question, in a document the employer wrote and cannot retract, in an environment where such questions are being asked with increasing frequency and where Executive Order 14281 has directed federal agencies to deprioritize disparate impact enforcement while doing nothing to reduce the exposure of employers who make affirmative representations about demographic outcomes.

Hinzu kommt das gewöhnliche Problem der Belegbarkeit. Eine Organisation, die behauptet, ihr Prozess erzeuge vielfältigere Teams, sollte in der Lage sein, die diesbezüglichen Vorher-Nachher-Daten vorzulegen, kontrolliert für die Zusammensetzung des Bewerberpools und das Einstellungsvolumen. Die meisten können das nicht, was bedeutet, dass die Behauptung ebenso unbelegt wie unklug ist.

> **DIE VERTEIDIGBARE FORMULIERUNG**
>
> Die Organisation erweitert das Spektrum der Qualifikationen, die sie berücksichtigt, hat die arbeitsplatzbezogene Grundlage für jede einzelne dokumentiert und überwacht die Ergebnisse. Diese Aussage ist zutreffend, steht im Einklang mit dem Ziel, und sie behauptet nichts, was die Organisation nicht belegen möchte, wenn sie danach gefragt wird.

Die verteidigbare Formulierung steht zur Verfügung und kostet nichts. Die Organisation erweitert das Spektrum der Qualifikationen, die sie berücksichtigt, hat die arbeitsplatzbezogene Grundlage für jede einzelne dokumentiert und überwacht die Ergebnisse. Diese Aussage ist zutreffend, steht im Einklang mit dem Ziel, und sie behauptet nichts, was die Organisation nicht belegen möchte, wenn sie danach gefragt wird.

Was vor der Einführung zu klären ist

Fünf Fragen, schriftlich und anhand von Evidenz statt anhand der Darstellung des Anbieters zu beantworten, bevor ein Kompetenz-Inferenzsystem eine Auswahlentscheidung berührt.

1. **What is the taxonomy, who built it, and can the organization read it.** A system whose skill definitions cannot be inspected has placed the definition of qualification outside the organization's control while leaving the justification inside it.
2. **For each scored construct, which documented duty of the role does it correspond to.** This should be written by the organization, not supplied by the vendor, and it should exist before the system runs rather than after a charge is filed.
3. **Are the score, the inputs, and the model version retained for each decision, and can a specific decision be reproduced later.** If not, the organization cannot perform the component analysis the Uniform Guidelines contemplate, and should know that before it needs to.
4. **What does the organization's own hiring data show, measured before and after.** Given the published gap between pronouncement and practice, this is the only way to know whether anything changed, and it is also the record that establishes good faith.
5. **What is the organization saying publicly, and can it substantiate every sentence.** Marketing copy about hiring outcomes is discoverable, and it is written by people who are not consulted when it is later produced.

Fazit

Nach Fähigkeiten statt nach Stichwörtern einzustellen ist ein vernünftiges Ziel, und die Kritik am Stichwortabgleich, die es motiviert, ist zutreffend. Was die derzeitige Technologie liefert, ist nicht die Beseitigung von Proxys, sondern deren Verlagerung in eine Ebene, die der Arbeitgeber nicht einsehen kann, begleitet von einer öffentlichen Behauptung der Konstruktvalidität, die der Arbeitgeber nicht nachgewiesen hat, und einer Aussage über demografische Ergebnisse, die er besser nicht treffen sollte.

Die Organisationen, die von diesem Wandel profitieren werden, sind jene, die ihn als Messproblem und nicht als Kaufentscheidung behandeln: die die Fähigkeiten selbst

definieren, die arbeitsplatzbezogene Grundlage dokumentieren, die Aufzeichnungen aufbewahren, messen, was sich tatsächlich verändert hat, und das Ergebnis in einer Sprache beschreiben, die sie unter Eid verteidigen könnten. Das ist mehr Arbeit, als das Vokabular zu übernehmen. Es ist auch die einzige Version der fähigkeitsbasierten Einstellung, von der gezeigt wurde, dass sie etwas bewirkt.

Quellen

- Executive Order 14281, Restoring Equality of Opportunity and Meritocracy, 23. April 2025.
- Fuller, Joseph, et al. *Skills-Based Hiring: The Long Road from Pronouncements to Practice*. Harvard Business School Project on Managing the Future of Work und The Burning Glass Institute, Februar 2024.
- Title VII of the Civil Rights Act of 1964, in der geänderten Fassung, 42 U.S.C. § 2000e-2, einschließlich § 2000e-2(l).
- Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures, 29 C.F.R. Part 1607, einschließlich §§ 1607.4 und 1607.15; EEOC-Aufzeichnungspflichten, 29 C.F.R. Part 1602.

TIPS

Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

Zitierweise

Grizzle, H. M. (2025, May 18). Fähigkeiten statt Schlagwörter: Inferenz, Nachvollziehbarkeit und die Behauptungen, die Arbeitgeber nicht aufstellen sollten. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/de/2025/05/18/skills-not-keywords-inference-auditability-and-the-claims-employers-should-not-make/