

AI IN DER TOP-MANAGEMENT DIAGNOSTIK

Chancen, Risiken & Grenzen,
Anwendungsbeispiele

AGENDA

- 1. AI in der Executive Diagnostik (Richard)**
- 2. Algorithmic Fairness (Richard)**
- 3. Wann AI im Executive Assessment? (Richard)**
- 4. Anwendungsbeispiele (Olaf)**
 - 4.1 AI als Assistent beim Berichtschreiben**
 - 4.2 AI als Assistent für Entwicklungshinweise**
 - 4.3 AI als Interview-Coach (Olaf)**
- 5. Zusammenfassung (R&O)**



1. AI IN DER EXECUTIVE DIAGNOSTIK



MANAGEMENT DIAGNOSTIK ≠ EIGNUNGSDIAGNOSTIK

Ein statistischer Sonderfall

“Volumenrecruiting“

- **N:** Hunderte bis Tausende
- **Klare(re)s Kriterium:** Job Performance
- Vergleichbare **Rollen**
- **AI-Reife:** mittel bis hoch



Management Diagnostik

- **N:** 20 bis 150 pro Kontext
- **Kriterium:** vage, zeitverzögert, politisch
- Jede **Rolle** einzigartig
- **AI-Reife:** strukturell limitiert

Die AI-Erfolgsgeschichten (Unilever, HireVue) wurden an anderen Datenmengen gemacht. Sie sind nicht übertragbar auf Management Diagnostik – werden aber so verkauft.

2. ALGORITHMIC FAIRNESS



KI MACHT BIAS NICHT KLEINER – DURCH KI WIRD ER INSTITUTIONALISIERT

Beispiel: Migrationshintergrund

Training auf historischen Entscheidungen führt zu **sozialer Reproduktion**.

Proxy-Bias: Sprache, CV-Struktur, Institutionen – kulturell kodiert.

Demographic Parity

Definition: Gleicher Anteil mit/ohne Migrationshintergrund wird als „geeignet“ eingestuft.

Problem: Korrigiert das Symptom, nicht die Ursache. Ignoriert Unterschiede in Trainingsdaten.

Equal Opportunity

Definition: Gleiche Trefferquote bei tatsächlich geeigneten Kandidat:innen über Gruppen hinweg.

Problem: Wer gilt als „tatsächlich geeignet“? Oft: wer ins Netzwerk passt.

Individual Fairness

Definition: Ähnliche Kandidat:innen werden ähnlich bewertet.

Problem: „Ähnlich“ ist kulturell kodiert. Internationaler Lebenslauf = strukturell unähnlich zum Trainingsdatensatz.

Alle drei sind **mathematisch nicht gleichzeitig erfüllbar**. In der Managementdiagnostik wird die bewusste Entscheidung noch relevanter, aufgrund der geringen Fallzahlen.

3. WANN AI IM EXECUTIVE ASSESSMENT?



JE FRÜHER IM PROZESS, DESTO MEHR AI

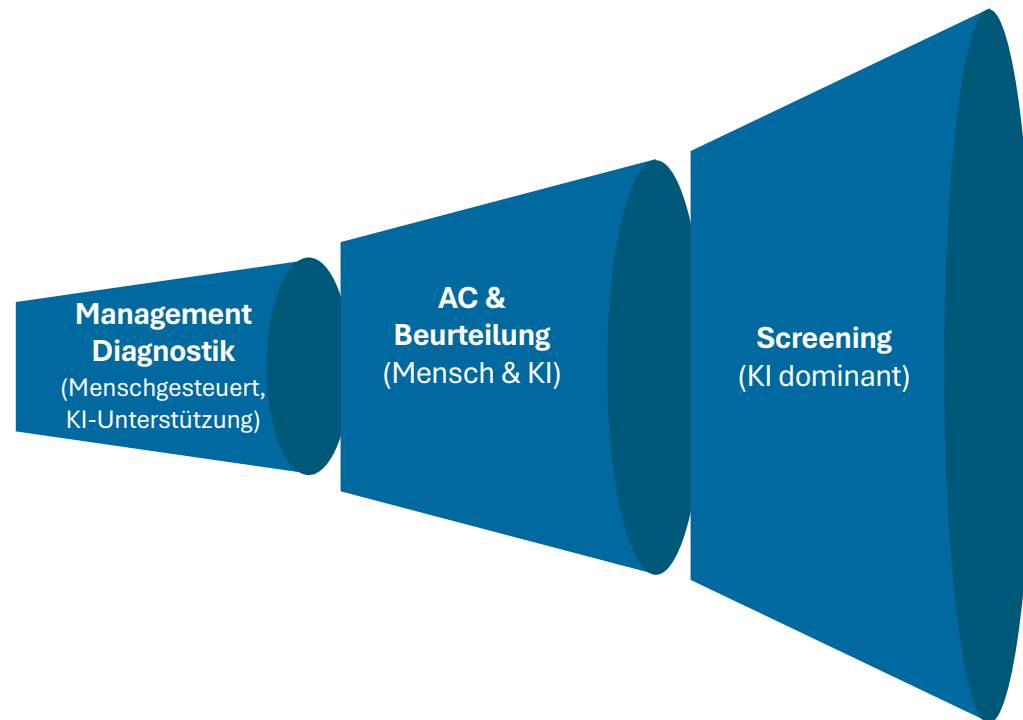
Entscheidung bleibt IMMER beim Menschen

AI-Anteil

- Nimmt von oben nach unten ab
- AI dominiert beim Screening
- Unterstützt bei der Diagnostik

Menschlicher-Anteil

- Nimmt von oben nach unten zu
- Verantwortung ist nicht delegierbar



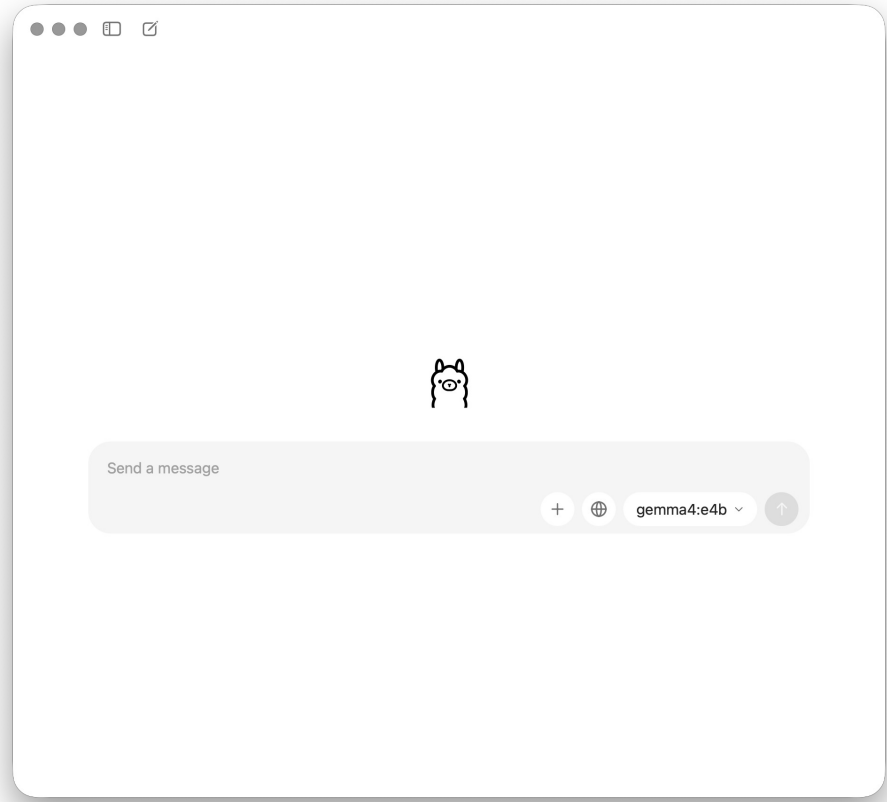
Kernbotschaft: AI darf nicht entscheiden. Verantwortung ist nicht delegierbar

4. AI ALS ASSISTENT IM ASSESSMENT

4.1 FÜR DAS SCHREIBEN VON BERICHTEN

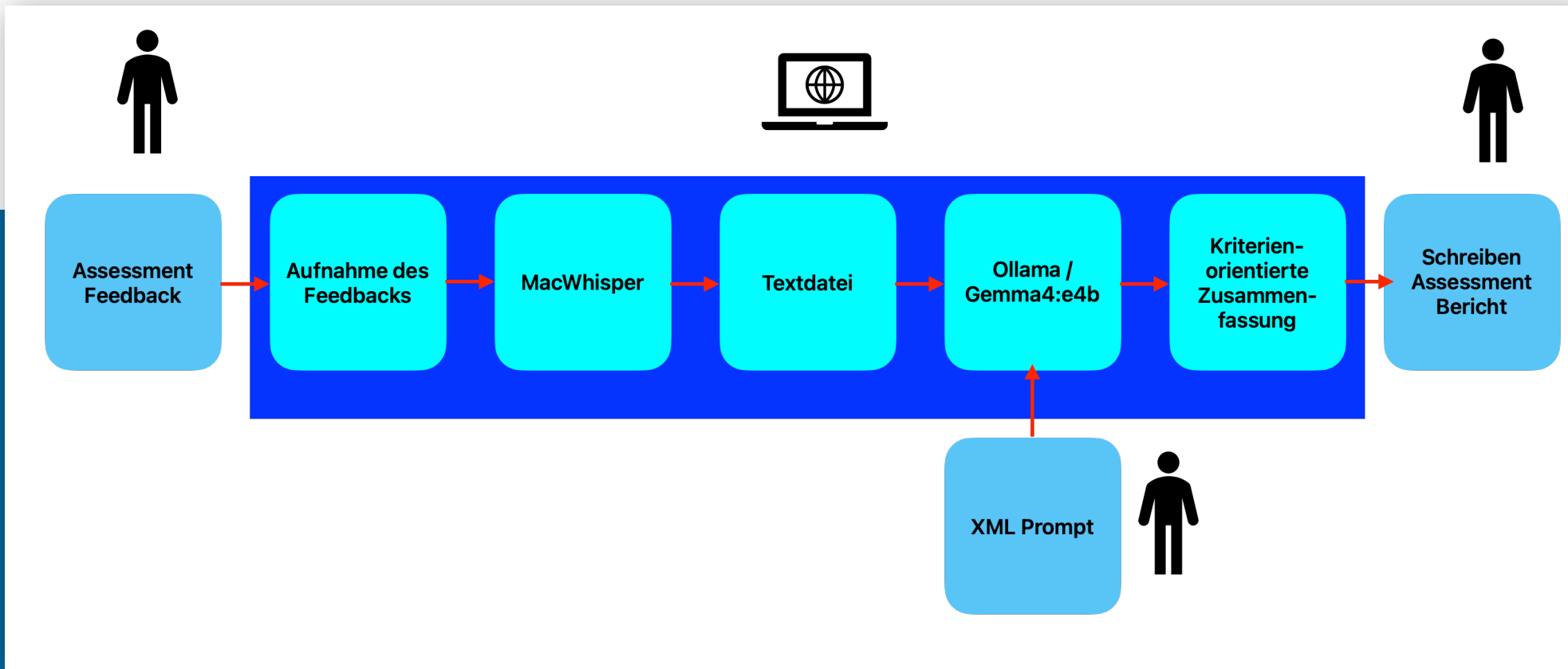
**WARNUNG! – SENSIBLES MATERIAL, NUR MIT
LOKALEN MODELLEN ARBEITEN!**





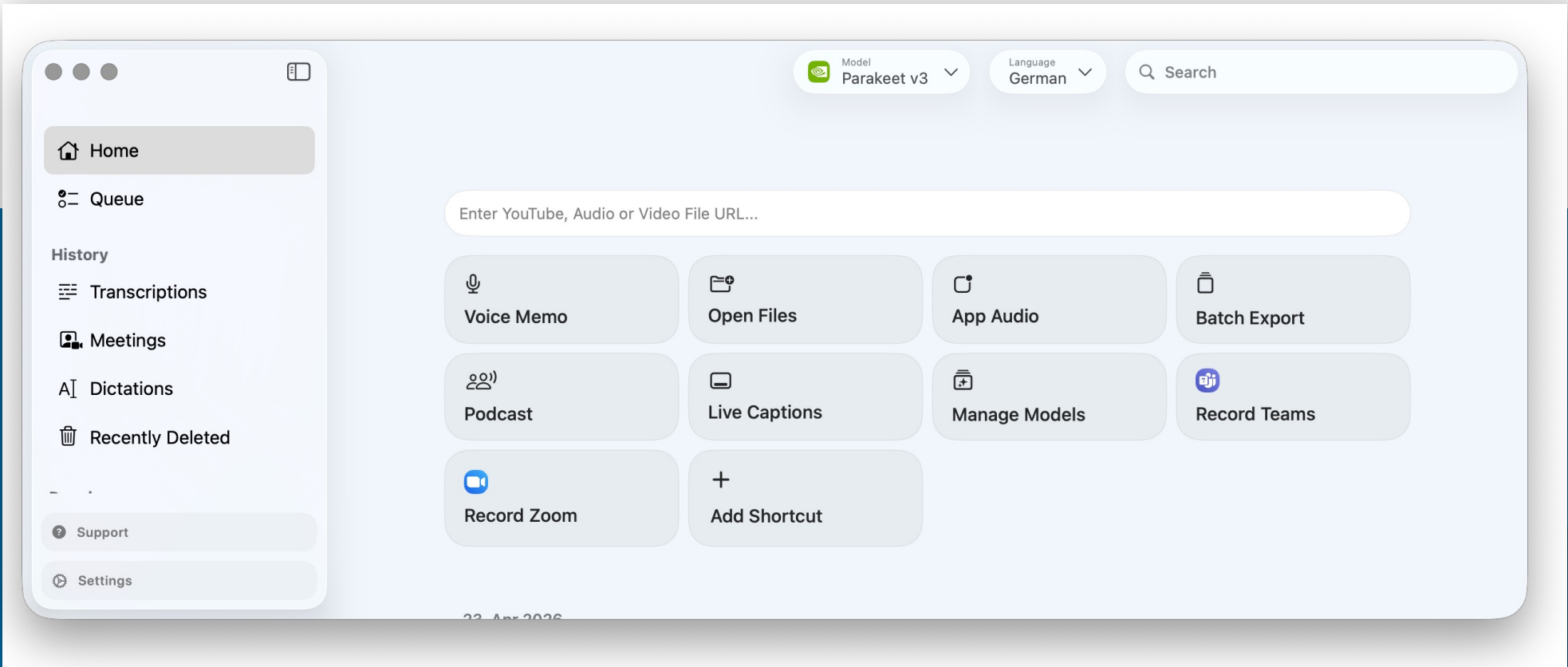
LOKALE LLMS

Ollama, LM Studio, GPT4all, Jan.AI



PROZESS AC BERICHT

MacWhisper, Ollama, Gemma4:e4b,
XML



TRANSKRIPTION VON INTERVIEWS/FEEDBACKS

Whisper



Feedback Beispiel.txt

Fasse mir das Feedback dieses Executive Assessments zusammen!

TRANSKRIPTION VON INTERVIEWS/FEEDBACKS

Gemma/Ollama

1. Stärken (Was Sie bereits hervorragend beherrschen)

Kognitive und Analytische Fähigkeiten:

Gesamtniveau: Ihre Leistungen in den Tests (verbal, numerisch, abstrakt) sind sehr gut und über dem Durchschnitt der vergleichbaren Manager.

Denkweise: Sie sind analytisch, denken gründlich und sind in der Lage, komplexe Probleme zu erkennen und schlüssige, fundierte Maßnahmen zu entwickeln.

Persönlichkeit & soziale Fähigkeiten (Soft Skills):

Zuverlässigkeit & Integrität: Sie sind sehr pflichtbewusst, loyal und regelorientiert. Ihnen sind Regeln, Vorgaben und soziale Normen wichtig.

Soziale Kompetenz: Sie sind empathisch, mitfühlend und haben ein hohes Interesse am Menschen. Sie bauen gute Beziehungen zu Kollegen auf und können Menschen schnell gewinnen (Kontaktmotivation).

ZUSAMMENFASSUNG VON FEEDBACK

Gemma/Ollama

Besser: Strukturierte Prompts (JSON)!

```
{
  "role": "Psychological expert in personality psychology and industrial/organizational psychology",

  "task": "Analyse und strukturierte Zusammenfassung eines Interview-Transkripts eines Bewerbers im
  Rahmen einer psychologischen Managementbeurteilung",

  "input_type": "Interview-Mitschrift",

  "output_language": "German",
  "style": "Professionell, präzise, psychologisch fundiert",
  "format": "Strict Sections and Subsections",

  "output_structure": {
    "Section 1: Karriereverlauf (chronologisch)": [
```

ZUSAMMENFASSUNG VON FEEDBACK

Gemma/Ollama

Noch besser: Strukturierte Prompts (XML)!

SYSTEM-INSTRUKTION & ROLLE

<role>

Sie sind ein **Senior Experte für Persönlichkeits-, Arbeits- und Organisationspsychologie**. Ihr Spezialgebiet ist die Auswertung von Management-Audits und die Erstellung von Entwicklungsberichten.

</role>

AUFGABENSTELLUNG

<task>

Analysieren Sie das **in der Anlage beigefügte Transkript** eines Feedback-Gesprächs. Erstellen Sie eine strukturierte Zusammenfassung der Eignung, Stärken und Entwicklungsfelder des Kandidaten basierend auf dem unten definierten Kompetenzmodell.

</task>

ZUSAMMENFASSUNG VON FEEDBACK

Gemma/Ollama

ZUSAMMENFASSUNG VON FEEDBACK

Gemma/Ollama

2. Detaillierte Kompetenzanalyse

Motivation und Emotion

- **Leistungsmotivation:** Hoch entwickelt. Die primäre Motivation speist sich aus dem Wunsch, Einfluss zu nehmen, zu gestalten und Ergebnisse zu erzielen. Eine messbare, zielorientierte Leistung ist ein starker Treiber.
- **Flexibilität und Offenheit:** Der Kandidat ist grundsätzlich offen für Veränderung, strebt aber paradoxerweise nach einem hohen Grad an Struktur und Klarheit. Er funktioniert am besten, wenn der Rahmen durch definierte Regeln und Vorgaben gesetzt wird.
- **Selbstvertrauen:** Sehr hoch. Er präsentiert sich als eigenständiger, selbstbewusster und belastbarer Mensch, der seine Entscheidungen aus eigenem Antrieb trifft.

Kognition

- **Informationsverarbeitung:** Sehr hohe und gut ausgeprägte Fähigkeiten (bestätigt durch die Test-Scores). Die Auffassungsgabe ist schnell, und die analytische Verarbeitung von Informationen ist sehr gut.
- **Komplexes Denken:** In der Lage, komplexe Probleme zu erkennen und eine detaillierte, schlüssige Analyse vorzunehmen. Ein Risiko besteht jedoch darin, dass die Analyse zu operativ (Problem-Lösungs-Modus) getrieben wird und das notwendige **strategisch-abstrakte Denkvermögen** fehlt.

Send a message



gemma4:e4b ▾



Detaillierte Kompetenzanalyse

Motivation und Emotion

Leistungsmotivation: Hoch entwickelt. Die primäre Motivation speist sich aus dem Wunsch, Einfluss zu nehmen, zu gestalten und Ergebnisse zu erzielen. Eine messbare, zielorientierte Leistung ist ein starker Treiber.

Flexibilität und Offenheit: Der Kandidat ist grundsätzlich offen für Veränderung, strebt aber paradoxerweise nach einem hohen Grad an Struktur und Klarheit. Er funktioniert am besten, wenn der Rahmen durch definierte Regeln und Vorgaben gesetzt wird.

Selbstvertrauen: Sehr hoch. Er präsentiert sich als eigenständiger, selbstbewusster und belastbarer Mensch, der seine Entscheidungen aus eigenem Antrieb trifft.

Kognition

Informationsverarbeitung: Sehr hohe und gut ausgeprägte Fähigkeiten (bestätigt durch die Test-Scores). Die Auffassungsgabe ist schnell, und die analytische Verarbeitung von Informationen ist sehr gut.

ZUSAMMENFASSUNG VON FEEDBACK

Gemma/Ollama

4. AI ALS ASSISTENT IM ASSESSMENT

4.2 FÜR ENTWICKLUNGSHINWEISE



Entwicklungsempfehlungen

Berufliche Entwicklung

- Bewusster Ausbau der Führungsrolle als Orientierungsgeber: klare Prioritäten, explizite Leitplanken und deutlichere Erwartungen formulieren.
- In Konflikt- oder Veränderungssituationen früher Position beziehen und Entscheidungen aktiv vertreten, statt auf Selbstregulation des Systems zu setzen.
- Die eigene Wirkung systematisch reflektieren: Was brauchen Team und Organisation jetzt konkret von mir als Geschäftsführer?

Persönliche Entwicklung

- Arbeit an der inneren Erlaubnis, nicht immer kooperativ sein zu müssen, sondern situativ auch konfrontativ führen zu dürfen.
- Stärkung der eigenen Sichtbarkeit: Standpunkte klarer markieren, Erfolge und Überzeugungen offensiver vertreten.
- Den Wunsch nach Harmonie und positivem Eindruck bewusst relativieren zugunsten von Klarheit, Führung und Wirkung.

ENTWICKLUNGSHINWEISE

```

{
  "prompt_configuration": {
    "role": "Senior Industrial-Organizational (IO) Psychologist & Executive Coach",
    "objective": "Analyze an assessment feedback transcript to generate a high-impact, evidence-based",
    "expertise": [
      "Psychometric interpretation",
      "Behavioral competency modeling",
      "Leadership development",
      "Growth mindset coaching",
      "Organizational behavior"
    ],
    "input_data": {
      "type": "Transcript",
      "source": "[INSERT_TRANSCRIPT_HERE]",
      "context": "Professional assessment feedback session"
    },
    "analytical_framework": {
      "step_1": "Identify recurring behavioral themes and core competencies mentioned in the transcri",
      "step_2": "Differentiate between 'Natural Talents' (strengths) and 'Critical Development Needs'",
      "step_3": "Evaluate the candidate's receptivity to feedback based on their verbal responses in",
      "step_4": "Synthesize findings into actionable professional and personal growth strategies."
    },
    "output_requirements": {
      "format": "Structured Professional Report",
      "sections": [
        {
          "title": "Executive Summary",
          "content": "A high-level synthesis of the candidate's current professional standing and pot
        },
        {

```

ENTWICKLUNGSHINWEISE

Gemma/Ollama

<https://bit.ly/4wgTVTc>



ENTWICKLUNGSHINWEISE

JSON Prompt

4. AI ALS ASSISTENT IM ASSESSMENT

4. AI ALS INTERVIEW-COACH

**WARNUNG! – SENSIBLES MATERIAL, NUR MIT
LOKALEN MODELLEN ARBEITEN!**






NotebookLM

Alle **Meine Notebooks** Empfohlene Notebooks



Meine Notebooks


Neues Notebook erstellen

 
AI Agents
22.04.2026 · 39 Quellen

 
Biographisches Interview
10.10.2025 · 10 Quellen

 
Intercultural Management Audits:...
30.01.2026 · 53 Quellen

AI ALS INTERVIEWCOACH

NotebookLM

Sarges - Biographisches Interview
+ NotebookLM

Quellen
☰

+ Quellen hinzufügen

Im Web nach neuen Quellen suchen

Web
Schnelle Recherche
→

Alle auswählen

PDF
Sarges - Das Biographische Eignungs-Interview.pdf
✓

Chat
☰

Anpassen

Sarges - Biographisches Interview

1 Quelle · 27.04.2026

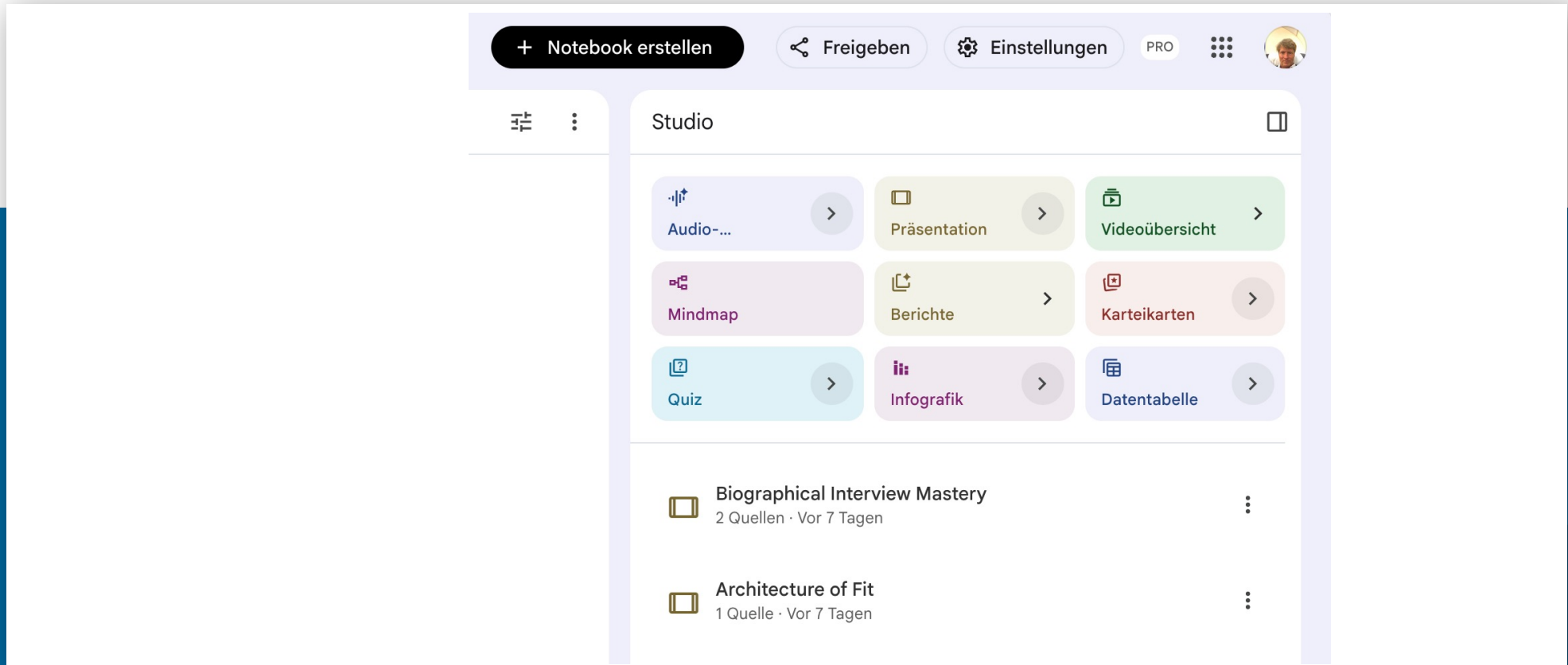
Das vorliegende Werk von Werner Sarges thematisiert das **Biographische Eignungs-Interview (B-E-I)** als professionelles Werkzeug zur Auswahl und Potenzialanalyse von **Führungskräften und Spezialisten**. Der Autor verdeutlicht, dass herkömmliche Erstbeurteilungen oft durch **unbewusste Vorurteile** und psychologische Effekte wie das Priming verzerrt werden. Um die Fehlbesetzungsrisiken zu minimieren, setzt das Konzept auf eine präzise **Anforderungsanalyse der Stelle** sowie ein strukturiertes, aber dennoch flexibles Gesprächsformat. Ein zentraler Aspekt ist dabei das **Person-Job-Fit-Modell**, welches die Übereinstimmung zwischen individuellen Persönlichkeitsmerkmalen und den spezifischen situativen Bedingungen untersucht. Zudem differenziert der Text zwischen administrativen **Management-Aufgaben** und der inspirierenden **Mitarbeiterführung**, um eine ganzheitliche Eignungsdiagnostik zu ermöglichen. Praktische Handlungsempfehlungen unterstützen die Leser dabei, die erlernten **Fragetechniken und Beurteilungsschemata** direkt in die betriebliche Praxis zu übertragen.

In Notiz speichern
📄 📌 🗨

AI ALS INTERVIEWCOACH

NotebookLM

25



AI ALS INTERVIEWCOACH

NotebookLM

Das Biographische Eignungs-Interview (B-E-I)

Die Kunst des strukturierten, evozierenden Fragens
zur Entschlüsselung echter Eignung.



Nicht standardisiert,
aber strukturiert.

Person-Job-Fit: Der Weg zur validen Eignungsdiagnostik



Schritt 1: Analyse der Situation

Klärung der Stellenanforderungen, des engeren Umfelds und der **Unternehmenskultur** vor dem Interview.



Qualifikation:
Fachkenntnisse und Fertigkeiten



Verhalten:
Gewohnheiten und Arbeitsstil



Eigenschaften:
Fähigkeiten, Interessen und Motive



Schritt 2: Analyse der Person

Ermittlung von Fachkompetenz, Motivation und stabilen Persönlichkeitsmerkmalen durch strukturierte biographische Fragen.



Das Ziel: Person-Job-Fit

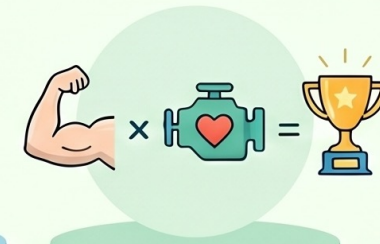
Erfolg entsteht durch das optimale Zusammenspiel (Schlüssel-Schloss-Prinzip) von individuellen Merkmalen und situationalen Bedingungen.

Die 3 Säulen der Führungseignung



Lern-Potenzial & Kognition

Intelligenz und die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen sind die stärksten Prädiktoren für Berufserfolg.



Leistung = Können × Wollen

Motivation (Wollen) ist der oft unterschätzte Motor, der vorhandene Fähigkeiten erst in Ergebnisse umsetzt.



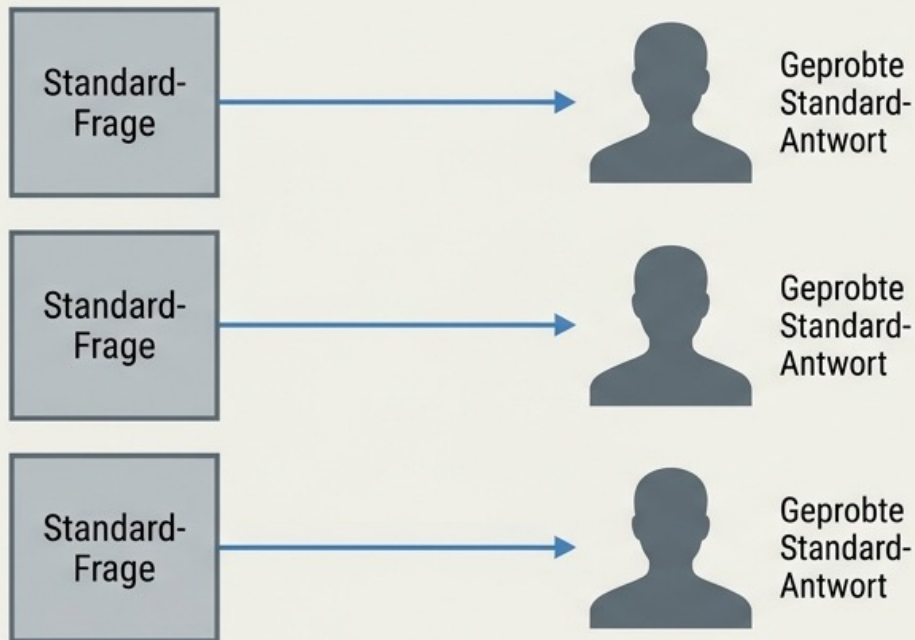
Soziale Interaktion & Extraversion

Für Führungspositionen ist ein nach außen gerichtetes Kontaktvermögen und Durchsetzungsfähigkeit essenziell.

Die Illusion der Standardisierung

Warum gleiche Fragen nicht zu vergleichbaren Antworten führen.

Das Bewerber-Bingo (Eingeschränkte Varianz)



“Wir sollten uns vor einer allzu schlichten Standardisierungssillusion hüten.”

- Prof. Dr. Werner Sarges

Standardisierte Fragen erzeugen **respondentes** Verhalten (Reaktionen auf Stichworte).
Das **B-E-I** zielt auf **operantes Verhalten** (spontane, eigengesteuerte Narration).

<https://bit.ly/4vSsPl5>



NOTEBOOKLM ZUSAMMENFASSUNG BEI-KONZEPT

NotebookLM

Sarges - Biographisches Interview
+ Notet

Quellen

+ Quellen hinzufügen

Im Web nach neuen Quellen suchen

Web Schnelle Recherche

Alle auswählen

- Beispiel Interview.txt
- Sarges - Das Biographische Eignungs-Interview.pdf

Chat

Analisiere das angehängte Transkript eines Interviews in "Beispiel Interview.txt" und gib dem Interviewer konstruktives Feedback an Hand des Konzept des B-E-I Interviews, mit praktischen Beispielen für Verbesserungsmöglichkeiten!

Hier ist eine Analyse des Interview-Transkripts auf Basis der Prinzipien des Biographischen Eignungs-Interviews (B-E-I) nach Werner Sarges. Das B-E-I zeichnet sich dadurch aus, dass es nicht standardisiert, aber inhaltsbezogen stark strukturiert ist, auf aktives Zuhören setzt und Antworten durch erzählgenerierendes Nachfragen hervorlockt, statt sie schematisch abzufragen 1

Das Interview zeigt bereits viele sehr gute Ansätze, bietet aber auch klares Verbesserungspotenzial in der Fragetechnik.

Was bereits sehr gut gelingt (Stärken des Interviewers)

1. Aktives Zuhören und "Priming" Sie nutzen an vielen Stellen sehr erfolgreich das sogenannte Selbst-Priming. Das bedeutet, Sie greifen Schlüsselwörter des Kandidaten auf und spiegeln diese als kurze Nachfrage zurück, um den Erzählfluss aufrechtzuerhalten und tiefere, unbewusste Gedächtnisinhalte abzurufen 4 5 .

- *Beispiel aus dem Transkript:* Der Kandidat erwähnt beiläufig ein "ADHS-Thema" 6 . Sie haken sofort ein: "Was ist so eine ADHS-Thema?" 6 .
- *Weiteres Beispiel:* Der Kandidat spricht davon, "emotional aufgeschrieben" zu haben. Sie fragen gezielt nach: "Was hast du gedacht, als du emotional aufgeschrieben hast?" 7 . Das ist eine hervorragende Umsetzung der B-E-I-Technik.

2. Fragen nach Kausalität und Finalität Das B-E-I zielt darauf ab, nicht nur episodische Fakten zu sammeln, sondern Erklärungen (Kausalität) und Absichten/Ziele (Finalität) zu erfahren 8 9 .

- *Beispiel aus dem Transkript:* Sie fragen sehr gut nach den Beweggründen bei Wechslen

AI ALS INTERVIEWCOACH

NotebookLM

Hier ist eine Analyse des Interview-Transkripts auf Basis der Prinzipien des Biographischen Eignungs-Interviews (B-E-I) nach Werner Sarges. Das B-E-I zeichnet sich dadurch aus, dass es nicht standardisiert, aber inhaltsbezogen stark strukturiert ist, auf aktives Zuhören setzt und Antworten durch erzählgenerierendes Nachfragen hervorlockt, statt sie schematisch abzufragen.

Das Interview zeigt bereits viele sehr gute Ansätze, bietet aber auch klares Verbesserungspotenzial in der Fragetechnik.

Was bereits sehr gut gelingt (Stärken des Interviewers)

1. Aktives Zuhören und "Priming" Sie nutzen an vielen Stellen sehr erfolgreich das sogenannte Selbst-Priming. Das bedeutet, Sie greifen Schlüsselwörter des Kandidaten auf und spiegeln diese als kurze Nachfrage zurück, um den Erzählfluss aufrechtzuerhalten und tiefere, unbewusste Gedächtnisinhalte abzurufen.

Beispiel aus dem Transkript: Der Kandidat erwähnt beiläufig ein "ADHS-Thema". Sie haken sofort ein: "Was ist so eine ADHS-Thema?".

Weiteres Beispiel: Der Kandidat spricht davon, "emotional aufgeschrieben" zu haben. Sie fragen gezielt nach: "Was hast du gedacht, als du emotional aufgeschrieben hast?".

AI ALS INTERVIEWCOACH

Gemma/Ollama

Konstruktives Feedback: Praktische Verbesserungsmöglichkeiten

Trotz der guten Gesprächsatmosphäre gibt es einige typische Interview-Fallen, die Sie durch kleine Anpassungen Ihrer Fragetechnik vermeiden können, um noch validere Informationen (sogenannte "Eignungsindikatoren") zu erhalten.

1. Geschlossene Fragen konsequent in offene W-Fragen umwandeln Sie stellen im Transkript häufig geschlossene Fragen, die der Kandidat theoretisch mit "Ja" oder "Nein" beantworten könnte. Sarges warnt davor, da diese den inneren Suchvorgang blockieren und den Erzählfluss stoppen.

Beispiel im Transkript: "Ist du ein Zahlmensch?" oder "Würdest du eigentlich selbst sagen, du bist so ein gewissenhafter, disziplinierter Typ?".

B-E-I Verbesserung: Verwandeln Sie diese in W-Fragen. Fragen Sie stattdessen: **"Wie ist Ihr Verhältnis zu Zahlen?"** oder **"Wie würden Sie Ihren Arbeitsstil in Bezug auf Gewissenhaftigkeit beschreiben?"**.

Dadurch muss der Kandidat selbst formulieren, wie er sich sieht, anstatt nur Ihre Vorgabe zu bestätigen.

2. Suggestiv- und Alternativfragen vermeiden Manchmal nehmen Sie dem Kandidaten die Antwort vorweg oder geben Interpretationen (Alternativen) vor.

AI ALS INTERVIEWCOACH

BONUS-TRACK

STELLENSPEZIFISCHE KOMPETENZMODELLE MIT AI ERSTELLEN

BEI INTERESSE, E-MAIL AN
RINGELBAND@MANAGEMENT-DIAGNOSTIK.DE



Erstellen Sie stellenspezifische Kompetenzmodelle

KI-gestützte Kompetenzmodellierung, die psychologisch fundierte, stellenspezifische Rahmenwerke mit Verhaltensbeschreibungen und Interviewfragen erstellt.

[Zugang anfragen](#)

[Mehr erfahren](#) ↓

Psychologisch fundiert · Stellenspezifisch · Interview-bereit · DSGVO-konform



Kompetenzmodelle erstellen war bisher ein Projekt

Aufwändig, teuer und selten passgenau — die klassische Entwicklung von Kompetenzmodellen hat Grenzen.

KOMPETENZMODELL APP

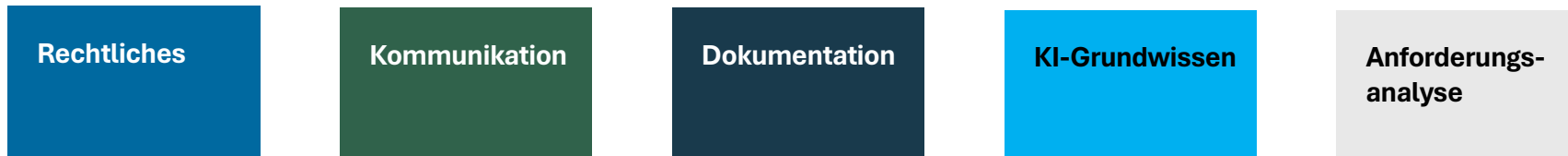
6. ZUSAMMENFASSUNG



WELCHE KOMPETENZEN BRAUCHT WER?

Recruiter:in vs. Management Diagnostiker:in

Gemeinsame Basis – beide brauchen:



Primär Recruiter:in

- Fokus Effizienz
- Sourcing & Marktkennntnis
- Employer Branding
- Closing & Angebotsverhandlung
- Stakeholder Management

Primär Management Diagnostiker:in

- Psychometrie
- AI-Governance
- Prozessarchitektur
- Entwicklungsempfehlungen
- Ergebnisverteidigung

Management Diagnostiker:innen brauchen nicht weniger Menschlichkeit – aber deutlich mehr Systemverständnis.
Wer den AI-Prozess nicht durchdringt, unterschreibt Entscheidungen, die andere gebaut haben.

DIE VERANTWORTUNG BLEIBT BEIM MENSCHEN

AI als Unterstützungssystem

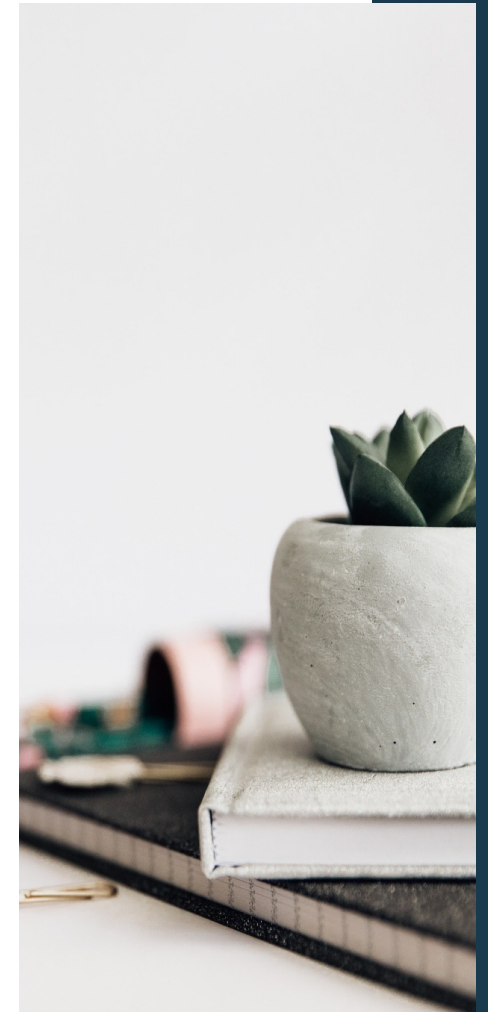
System verstehen

Wer AI-Prozesse nicht durchdringt, kann keine verantwortungsvolle Entscheidung treffen.

Verantwortung tragen

Die finale Entscheidung ist nicht delegierbar, weder an Algorithmen noch an Systemen.

Kritisch prüfen: AI-Output ist Input, keine Antwort. Management Diagnostiker:innen bleiben die letzte Instanz.





VIELEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT



richard.hossiep@applysia.de

ringelband@management-diagnostik.de

<https://bit.ly/4cTtgCU>

Organistenweg 3, 21614 Buxtehude



04161 / 5589942



kontakt@forum-assessment.de



Forum Assessment e.V.

vertreten durch den Vorstand

Niklas Becker, Wiebke Goertz, Rüdiger Fruhner, Patrick Wiederhake