

Objektivität und Fairness erhöhen

KI-basierte Mitarbeiterdiagnostik als strategischer Erfolgsfaktor

Jahrzehntelang vertrauten HR-Abteilungen in der Personaldiagnostik auf bewährte Verfahren wie strukturierte Interviews, Persönlichkeitstests (z.B. Big Five,¹ MBTI²) oder Assessment-Center. Diese Methoden sind etabliert, stossen aber in einer zunehmend datengetriebenen Arbeitswelt an ihre Grenzen. Es ist Zeit, neue Wege zu gehen – mit KI als strategischem Partner.

Von Tom Ritsch

Klassische Diagnostik: Stärken und Grenzen

Traditionelle Verfahren liefern wertvolle Einblicke, sind jedoch oft manipulierbar, statisch und abhängig von menschlicher Interpretation. Persönlichkeitstests basieren auf Selbstauskünften («Eigenbild»), die durch soziale Erwünschtheit verzerrt sein können. Assessment-Center sind teuer, zeitaufwendig und schwer zu standardisieren. Interviews hängen stark von der Kompetenz der Interviewer ab und sind anfällig für Bias. Zudem erfassen viele Methoden nur Momentaufnahmen – nicht die Entwicklung oder Dynamik eines Mitarbeitenden.

Das bedeutet: Die Aussagekraft klassischer Diagnostik ist begrenzt, insbesondere wenn es um langfristige Entwicklung, Potenzialerkennung oder objektive Vergleichbarkeit geht. Die Persönlichkeitswerte müssen dringend erweitert werden, denn es geht nicht nur um die Big Five, sondern um das unternehmerische Kapital und sogar um kontraproduktive Verhaltenstendenzen. «Wir re-

krutieren und fördern Persönlichkeiten und nicht Fähigkeiten.»

KI-basierte Diagnostik: Ein Paradigmenwechsel

Künstliche Intelligenz verändert die Spielregeln. KI-gestützte Diagnostik nutzt grosse Datenmengen – etwa aus Tausenden wissenschaftlichen Abhandlungen – und analysiert sie in Echtzeit. Dabei erkennt sie Muster, die für Menschen kaum sichtbar sind: Kommunikationsverhalten, Problemlösungsstrategien, Teamdynamiken, Lernverhalten, aber auch kontraproduktive Verhaltenstendenzen.

Moderne KI-gestützte Personaldiagnostik basiert auf LLM-Modellen,³ welche Textantworten analysieren und daraus ein Profil erstellen. Unser Schreibstil ist wie ein Fingerabdruck und daher relevant für unsere Persönlichkeit. Damit sind KI-unterstützte Tools in der Lage, die Selbsteinschätzung einer Fremdeinschätzung (KI) innert Sekunden gegenüberzustellen. Es geht dabei nicht darum, wer recht hat, sondern es gibt im Gespräch vielfältige

Möglichkeiten, auf diese Unterschiede konkret einzugehen und damit die Effizienz und Effektivität massiv zu erhöhen.

Praxisbeispiele aus dem HR-Alltag

1. KI-Diagnostik als Unterstützung bei der Rekrutierung

Der Rekrutierungsprozess funktioniert bei den meisten Unternehmen immer noch wie vor vielen Jahren. Vor allem verlässt man sich auf das CV, die Interviews – welche häufig nach alten Mustern geführt werden – und selbstverständlich auf Referenzauskünfte. KI unterstützt in vielen Bereichen, z.B. kann sie ein Profil der Persönlichkeit erstellen, das sowohl Selbsteinschätzung wie auch Fremdeinschätzung auf zwölf Dimensionen aufzeigt. Darauf basierend können im Interview gezielt Fragen gestellt werden, entweder zu den absoluten Werten oder zu grösseren Diskrepanzen zwischen Fremdeinschätzung und Selbsteinschätzung. Zum Beispiel:

- Können Sie sich vorstellen, weshalb Sie sich als extrem optimistisch einstufen, jedoch die KI Ihren Wert korrigiert?
- Ihre extrem ausgeprägte Verträglichkeit fällt auf, könnte es sein, dass Sie es als Führungsperson manchmal schwer haben, weil Sie es allen recht machen wollen und dadurch Ihre Resilienz darunter leidet?

2. Selbstreflexion als Grundlage für die Führungsentwicklung

Um eine gute Leaderin zu werden, steht am Anfang die Selbstreflexion. Nur wer reflektiert ist und versteht, weshalb Reaktionen kommen und Gefühle da sind, ist in der Lage, andere Menschen zu leiten. KI bietet dazu eine hervorragende



KI-basierte Mitarbeiterdiagnostik als Zukunft der HR-Arbeit.



Eigen- und Fremdwahrnehmung stimmen nicht immer überein.

Grundlage, denn so erfahren wir durch eine Fremdeinschätzung mehr über unsere Persönlichkeit. Durch die Analyse der offenen Textfragen werden die Persönlichkeitsmerkmale in den zwölf Dimensionen der Selbsteinschätzung gegenübergestellt. Detaillierte Aussagen findet man im KI-generierten Report. Wichtig ist dabei, dass es keine Floskeln sind, sondern klare und deutliche Aussagen, die dann in einem Debriefing besprochen werden können. Dies eignet sich übrigens auch hervorragend für Feedback-Trainings.

3. Entwicklungsanalyse als Basis für High-Performance-Teams

Stellen Sie sich vor, Sie hätten diese verifizierten Angaben von einem ganzen Team. Einzelne Reports, welche individuell besprochen wurden, die Persönlichkeit in mehreren Dimensionen. Nun können diese Persönlichkeitsmerkmale in einem Workshop-Format verglichen werden. Das Ziel: Durch Verstehen und Kennen der anderen Persönlichkeiten zu einem High-Performance-Team zusammenwachsen. Dies macht man vorzugsweise so:

- Where to play – was müssen wir denn als Team überhaupt erreichen?
- Who is in the team – wen haben wir im Team, welche Persönlichkeiten?
- How to win – was müssen wir jetzt ändern, um erfolgreich zu sein?

4. Kulturanalysen durch KI-Textanalyse und Clustering

Denken wir das Ganze jetzt in Gross. Die meisten Mitarbeiterbefragungen zielen am Wesentlichen vorbei, denn die Mitarbeitenden können oft nur Antworten auswählen und/oder die Antworten an einer Skala festmachen. So kommt man leider nicht zum Brennpunkt. Was wäre, wenn die Mitarbeitenden auf der Basis

von wissenschaftlichen Fragestellungen mit Freitext antworten könnten und das sogar in jeder beliebigen Sprache? LLM-Modelle sind in der Lage, diese Antworten zu verstehen, in Relation zur Frage zu stellen und als Cluster auszuweisen. So bekommt man auf Knopfdruck eine neutrale (non biased) Auswertung zu den Themenschwerpunkten pro Land, Bereich, Abteilung, Werk ... und kann konkrete Massnahmen (welche selbstverständlich von der KI vorgeschlagen werden) weiterentwickeln und/oder umsetzen.

Vorteile für HR-Fachleute und Führungspersonen

- **Objektivität und Fairness:** KI reduziert subjektive Verzerrungen – besonders relevant bei Diversity-Zielen.
- **Skalierbarkeit und Effizienz:** Grosse Datenmengen können ohne zusätzlichen Personalaufwand analysiert werden.
- **Individualisierung:** Entwicklungsmassnahmen werden passgenau auf einzelne Mitarbeitende zugeschnitten.
- **Echtzeit-Feedback:** vollständig automatisierte Prozesse
- **Prädiktive Analysen:** frühzeitige Erkennung von Risiken und Potenzialen
- **Reduktion der Interpretationskomplexität:** KI-Assistenten unterstützen individuell bei der Interpretation der Daten.

Herausforderungen: Transparenz und Ethik

Der Einsatz von KI bringt Verantwortung mit sich. Datenschutz, algorithmische Fairness und ethische Standards müssen gewährleistet sein. Mitarbeitende sollten wissen, welche Daten erhoben werden und wie sie verwendet werden. HR-Fach-

leute sind gefordert, klare Richtlinien zu schaffen und den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen – nicht die Technologie. Deshalb ist es beim Einsatz solcher Tools enorm wichtig, zu verstehen, woher das Werkzeug kommt, wie es funktioniert und wo genau KI drin ist. Darauf müssen Sie bei angebotenen Produkten achten:

- Anerkannte Datenschutzzertifizierung
- Erfüllung der EU-AI-Act-Grundlagen
- ISO-Zertifizierung
- Eigenständig entwickelte KI ohne Zugang zu ChatGPT, Copilot und Co.
- Gehostet in der EU
- Wissenschaftlich fundierte Grundlagen und Modelle

Fazit: KI als strategischer Partner im HR

KI ersetzt keine HR-Expert*innen – sie ergänzt sie. Sie bietet neue Perspektiven, entlastet bei Routineaufgaben und ermöglicht eine moderne, faire und zukunftsorientierte Mitarbeiterdiagnostik. Wer heute noch ausschliesslich auf klassische Verfahren setzt, riskiert, Talente zu übersehen und Potenziale zu verschennen.

Für HR bedeutet das: Der Wandel ist nicht nur technologisch, sondern auch kulturell. Es ist Zeit, alte Zöpfe abzuschneiden und den Schritt in die datenbasierte Zukunft zu wagen – mit KI als intelligentem Partner an unserer Seite.

¹ Die **Big Five**, auch bekannt als Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit, beschreiben fünf grundlegende Dimensionen menschlicher Persönlichkeit.

² Der **MBTI (Myers-Briggs Type Indicator)** ist ein Persönlichkeitstest, der Menschen in 16 Typen einteilt, basierend auf vier Dimensionen.

³ LLM-Modelle (Large Language Models) sind KI-Systeme, die auf riesigen Textmengen trainiert wurden, um menschliche Sprache zu verstehen und zu erzeugen – etwa für Texte, Dialoge, Analysen oder Übersetzungen.



Tom Ritsch ist der Mitgründer der AOAI AG, einer Schweizer Consulting Boutique. Nach mehreren Jahren in der Unternehmensberatung konzentrierte sich Tom auf sein eigenes Start-up in der Sportbranche. Im Jahr 2015 brachte ihn ein spannendes Projekt wieder in Kontakt mit der Beratung und dem gesamten Transformationsprozess. Dabei steht bei der AOAI der Mensch im Fokus, nur wer es schafft, die Menschen mitzunehmen, setzt erfolgreich Projekte um. Seit 2022 nutzt die AOAI dazu die Tools der Firma Zortify zu KI-Diagnostik und ist seit 2023 der offizielle Partner von Zortify in der Schweiz.