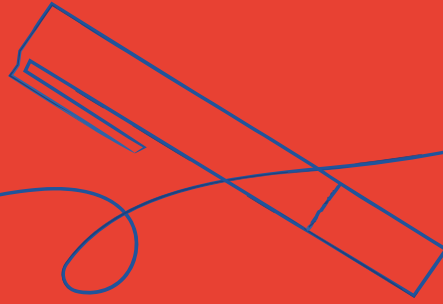
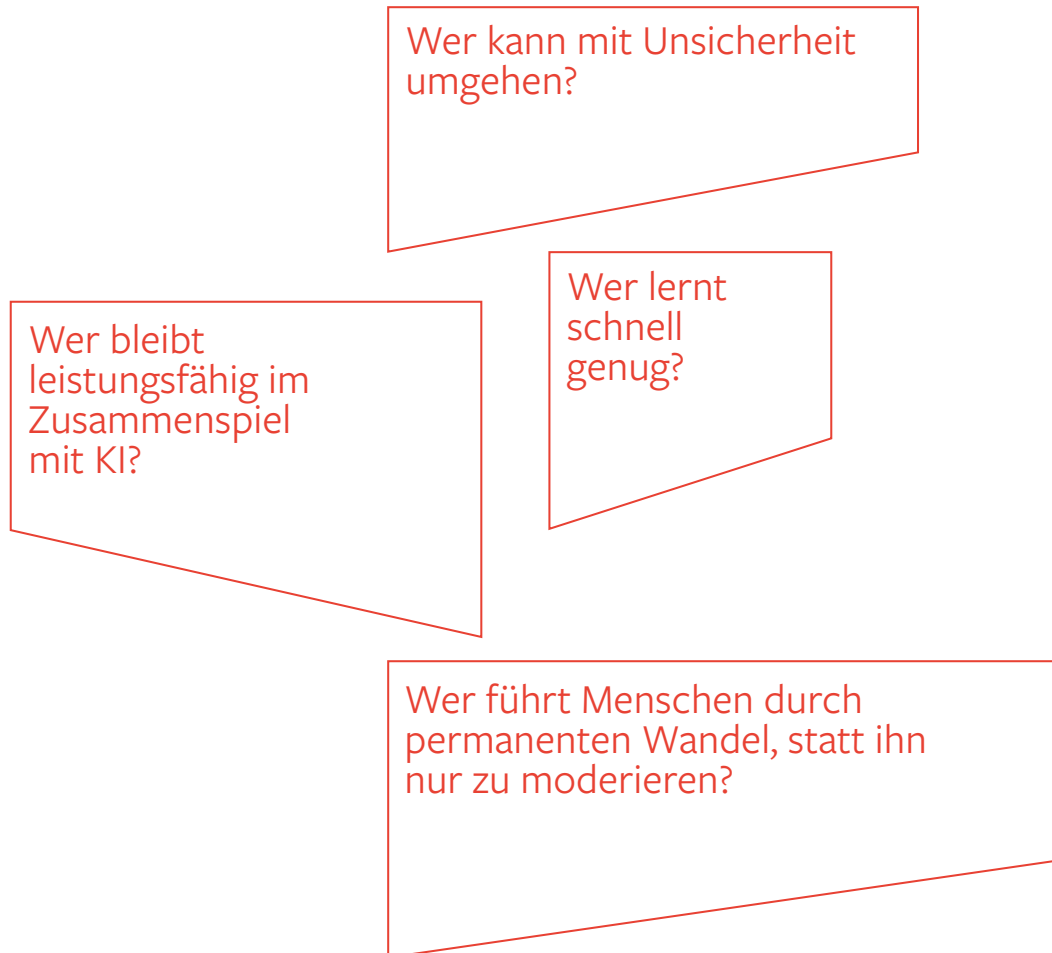


Warum Eignung immer wieder neu gedacht werden muss.



Management Diagnostik zwischen Evidenz,
KI und langfristiger Passung.

Die Arbeitswelt ordnet sich gerade radikal neu. Arbeit wird volatiler, technologiegetriebener und entscheidungsintensiver. In dieser Realität rückt in den Mittelpunkt, wer wirklich zu einer Organisation passt und dort nachhaltig wirksam wird.



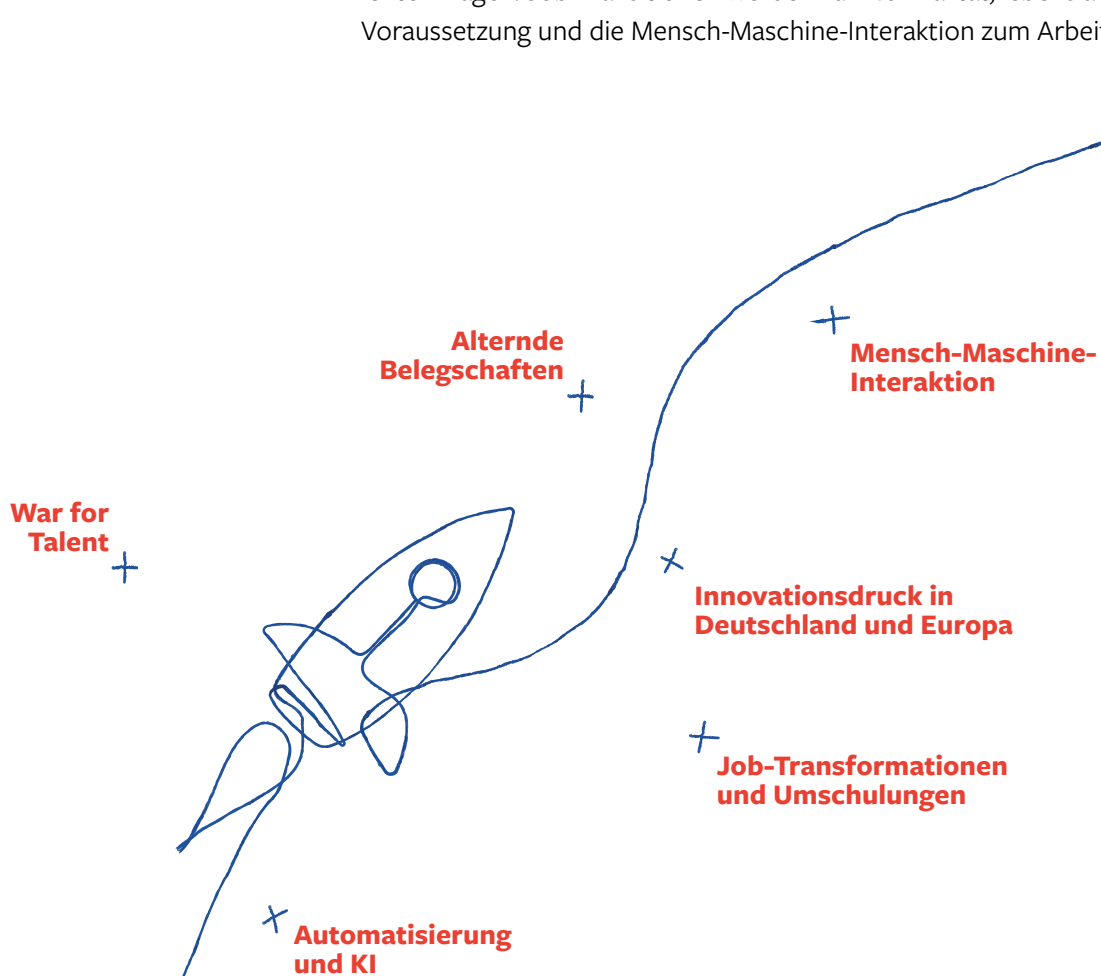
Strategie und Führung sind untrennbar. „Wer übernimmt in den entscheidenden Rollen Verantwortung?“, wird damit zu einer strategischen Kernfrage. Gerade jetzt, da die (Arbeits-) Welt von Dynamik, Transformation und Unsicherheit geprägt ist, sind Menschen mit leistungsrelevanten Persönlichkeitsmerkmalen für Unternehmen wichtiger denn je. Diese zu erkennen und zu fördern, erfordert eine langfristige Perspektive auf Menschen. Und darauf, was sie leisten und wie sie sich entwickeln und entfalten können.

Welche konkreten Herausforderungen die tiefgreifende Transformation der Arbeit mit sich bringt, welche Faktoren in dieser Gemengelage einen nachhaltigen Unternehmenserfolg begünstigen und welche Rolle Management Diagnostik dabei spielt, betrachtet dieses White Paper.



Arbeitswelt im Umbruch: Rollen, Skills und Entscheidungen unter Druck.

Die Welt, in der wir leben, ändert sich in einem rasenden Tempo. Und das betrifft auch unsere Arbeitsrealität. Der Future of Jobs Report 2025 des World Economic Forum zeigt, wie tiefgreifend diese Transformation ist^{1,2,3}: Automatisierung und KI verändern Aufgabenprofile, ganze Berufsbilder verschwinden, neue entstehen. Millionen Beschäftigte müssen sich neu qualifizieren, während Unternehmen gleichzeitig über einen dramatischen Mangel an passenden Talenten klagen. Job-Transitionen werden zur Normalität, lebenslanges Lernen zur Voraussetzung und die Mensch-Maschine-Interaktion zum Arbeitsalltag:



Automatisierung und KI: Fast die Hälfte der befragten Unternehmen will mehr KI-Rollen implementieren, zugleich erwarten 40 Prozent Stellenabbau durch Automatisierung. Das World Economic Forum prognostiziert dennoch mehr neue Jobs durch technologische, wirtschaftliche und demografische Treiber: Bis 2030 sollen rund 170 Mio. Stellen entstehen und etwa 92 Mio. wegfallen. Das entspricht einem Nettozuwachs von ca. 78 Mio.¹ und ist keine Garantie, sondern ein Hinweis auf Verschiebungen: Routinetätigkeiten nehmen ab, neue Rollen mit veränderten Kompetenzanforderungen entstehen, und die effiziente Zusammenarbeit von Mensch und Maschine wird zur Kernaufgabe.



Job-Transformationen und Umschulungen: Berufsbilder wandeln sich in hoher Geschwindigkeit. Eine Vielzahl der Beschäftigten wird jetzt neue Kompetenzen erlernen müssen, um relevant zu bleiben^{1,2,3}. Lebenslanges Lernen, Upskilling und Reskilling sind nicht optional, sondern essenziell. Unternehmen müssen ihre Mitarbeitenden beim Übergang in neue Rollen aktiv unterstützen, sonst drohen Qualifikationslücken.

War for Talent: Der Wettbewerbsdruck um Talente trifft nicht alle Unternehmen gleichermaßen. Konjunkturelle Effekte sorgen in einzelnen Branchen für Zurückhaltung. Gleichzeitig bleibt der strukturelle Engpass bestehen: Gerade bei zukunftskritischen Rollen mit digitalen, analytischen oder technologischen Anforderungen sind geeignete Kandidatinnen und Kandidaten weiterhin knapp. Gleichzeitig steigt der Einstellungsdruck, da Schlüsselpositionen schneller besetzt werden müssen und sich Zeitfenster für fundierte Auswahlentscheidungen verkürzen. Der demografische Wandel verstärkt diese Entwicklung, da erfahrene Leistungsträger den Arbeitsmarkt verlassen und kleinere Jahrgänge nachrücken. Für Organisationen heißt das: Weniger Auswahl und höhere Fehlentscheidungskosten.

Innovationsdruck in Deutschland und Europa: Besonders in Deutschland und der EU besteht die Herausforderung, mit dem globalen Technologietempo Schritt zu halten. Viele Zukunftsbranchen werden von dynamischen Märkten in den USA oder Asien geprägt. Europäische Unternehmen müssen ihre Innovationsfähigkeit steigern und digitale Transformation beherzt vorantreiben. Eine schnelle Technologieadaptation könnte Europas Produktivität bis 2030 substantiell steigern³.

Alternde Belegschaften: Belegschaften vereinen zunehmend mehrere Generationen. Ältere Mitarbeitende bleiben länger im Beruf, während jüngere nachrücken. Altersdiversität kann Innovation fördern, stellt HR aber vor Fragen der Inklusion: Wie gelingt Wissensweitergabe zwischen Generationen? Wie nutzt man die Erfahrung der Älteren und die Digitalaffinität der Jüngeren? Diverse Altersstrukturen, unterschiedliche Hintergründe, Geschlechter und Kulturen machen hier ein balanciertes Management zum Muss, um das volle Potenzial heterogener Teams auszuschöpfen.

Mensch-Maschine-Interaktion: Mit der Einführung von KI am Arbeitsplatz verändert sich das Zusammenspiel von Mensch und Technologie: Viele Jobs werden bereits heute oder künftig Seite an Seite mit „intelligenten“ Systemen ausgeübt, Routineaufgaben übernimmt der Algorithmus. Human-in-the-loop-Modelle, in denen Menschen KI-Entscheidungen prüfen und steuern, werden weiter voranschreiten. Rollen müssen so gestaltet sein, dass Mitarbeitende KI als Unterstützung statt als Bedrohung erleben. Führungskräfte benötigen dafür technisches Verständnis und zwischenmenschliche Fähigkeiten; zudem kann KI im Zusammenspiel mit menschlicher Führung selbst Führungsaufgaben übernehmen.



Die Persönlichkeit ist entscheidend.

Trotz aller technologischer Umbrüche, disruptiven Trends und strukturellen Verschiebungen kommen sowohl die Autoren des Future of Jobs Reports als auch der McKinsey Report sowie zahlreiche empirische Studien zu einem klaren Ergebnis: Menschen sind die wichtigste Stärke einer Organisation. Weder Automatisierung noch künstliche Intelligenz haben daran etwas geändert – im Gegenteil. Insbesondere in einer von Wandel, Umbrüchen und Ungewissheit geprägten Arbeitswelt rücken verlässliche, leistungsrelevante Persönlichkeitsmerkmale immer stärker in den Vordergrund, mehr als formale Qualifikationen oder frühere Tätigkeitsprofile. Führungskräfte übersetzen dabei Strategie in Entscheidungen, Prioritäten und Leistung. An ihnen wird Transformation konkret. Jede Besetzung einer Führungsrolle ist deshalb eine Entscheidung über die Zukunft der Organisation.

Insbesondere in einer von Wandel,
Umbrüchen und Ungewissheit geprägten
Arbeitswelt bleiben Menschen die
wichtigste Stärke einer Organisation.

Die Weichen früh stellen: Auswahlprozesse als strategischer Erfolgsfaktor.

Der erste Schritt beginnt mit Management Diagnostik und Personalauswahl, denn die Weichen für nachhaltige Entwicklung werden früh gestellt: Bei der Frage, wie Auswahlprozesse gestaltet sind. Handeln Organisationen fundiert und evidenzbasiert, oder folgen sie kurzfristigen Trends, wohlklingenden Versprechen und vermeintlich schnellen Lösungen? Wird systematisch geprüft, was tatsächlich Leistung und Entwicklung vorhersagt, oder dominieren Bauchgefühl und Zeitdruck?

Im Zentrum stehen dabei valide, evidenzbasierte Verfahren. Sie bilden das Herzstück moderner Management Diagnostik, weil sie belastbare Entscheidungen über zukünftige Leistung und Potenzial ermöglichen. Moderne Eignungsdiagnostik ist heute weniger eine Frage einzelner Instrumente als der konsequenten Umsetzung weniger, aber wirkungsvoller Prinzipien. Entscheidend ist, ob Organisationen bereit sind, Auswahlprozesse entlang dessen auszurichten, was Leistung, Entwicklung und Stabilität unter realen Arbeitsbedingungen tatsächlich vorhersagt.



Sieben Hebel moderner Personalauswahl für eine dynamische Arbeitswelt.

Dabei gibt es verschiedene Ansatzpunkte, die Schlüsselfaktoren moderner Personalauswahl sind und mit denen Organisationen auf Innovationsdruck, Rollenwandel und neue Kompetenzanforderungen reagieren können:

- 1. Zukunftsorientierte Anforderungsanalysen – Flexibilität und Lernagilität testen:** Stellenprofile müssen antizipieren, wie sich Rollen durch den Wandel in Technologie und Arbeitswelt verändern. Gute Auswahl beginnt mit der richtigen Frage: Welche zukünftigen Herausforderungen gilt es mitzudenken? Anpassungsfähigkeit ist in volatilen Zeiten ein zentraler Schlüsselfaktor. Ansätze wie Multiple Speed Assessments (das bezeichnet stetig wechselnde Aufgaben unter wechselnden Bedingungen) liefern neuwertige Einblicke in die kognitive Flexibilität⁴. Solche vielschichtigen Simulationen erlauben Prognosen, wie schnell sich Kandidatinnen und Kandidaten auf wechselnden Herausforderungen und Neues einstellen können.
- 2. Optimale Passung statt Maximalwerte:** Nicht Extremwerte, sondern ausgewogene Profile führen zum Erfolg. Eignung folgt nicht immer einfachen linearen Zusammenhängen. Moderne Personalauswahl richtet sich daher nicht auf Extremwerte einzelner Merkmale aus, sondern auf balancierte Profile im Zusammenspiel von Person, Rolle und Kontext. Ein Anspruch, der häufig nicht systematisch umgesetzt wird.
- 3. Kontinuierliches Lernen aus Feedback:** Ein moderner Auswahlprozess endet nicht mit der Vertragsunterschrift. Post-hoc-Hiring-Analysen zeigen, ob Eingestellte sich wie prognostiziert entwickeln und welche Einschätzungen zutrafen. Ebenso wichtig ist festzustellen, wen man fälschlich abgelehnt oder eingestellt hat. Aus solchen Feedback-Schleifen lernt eine Organisation und verbessert ihre Assessments.
- 4. Wohlbefinden und Engagement berücksichtigen:** Nachhaltige Leistung entsteht nur dort, wo Mitarbeitende gesund, engagiert und langfristig arbeitsfähig bleiben. Aktuelle Forschung spricht sich daher explizit dafür aus, Wohlbefinden als eigenständiges Auswahlkriterium zu berücksichtigen. Nicht nur aus ethischen Gründen, sondern auch wegen seiner prognostischen Relevanz für Fluktuation, Fehlzeiten und Engagement. Befunde zu Quiet Quitting verdeutlichen, dass eine anhaltende Dysbalance zwischen Anforderungen und Ressourcen in innere Kündigung münden kann. Wer im Auswahlprozess gezielt Belastbarkeit, Ressourcen und Passung zum Arbeitskontext berücksichtigt, investiert somit in nachhaltige Leistungsfähigkeit und organisationale Stabilität.⁵



5. KI als Assistent und Kompetenzfeld: Künstliche Intelligenz kann Eignungsdiagnostik substanziell erweitern, indem sie nicht nur Analyse- und Entscheidungsprozesse unterstützt, sondern auch die Entwicklung diagnostischer Instrumente beschleunigt, etwa bei der Generierung von simulativen Auswahlinstrumenten^{6,7,8}. Richtig eingesetzt (kontrolliert, transparent und regelbasiert) fungiert KI dabei als qualitätssteigernder Beschleuniger, nicht als Ersatz psychologischer Expertise. Gleichzeitig wird KI-Kompetenz selbst zu einer zentralen Zukunftsqualifikation: Gefragt sind Mitarbeitende, die KI sachkundig nutzen, ihre Grenzen verstehen und Ergebnisse kritisch validieren.

6. Transparenz, Fairness und Diversität: Diagnostische Entscheidungen müssen erklärbar, nachvollziehbar und fair sein. Das bedeutet: Klare Kriterien, transparente Ergebnisse und regelmäßiges Monitoring auf Biases. Fairness bleibt ein Lippenbekenntnis, solange Auswahlkriterien nicht laufend auf ungewollte Benachteiligungen geprüft werden. Moderne Diagnostik setzt Richtlinien für Chancengleichheit und überprüft Verfahren kontinuierlich auf Verzerrungen.

7. Realitätsnahe, valide, vielschichtige Verfahren: Wer wissen will, ob jemand eine Aufgabe bewältigen kann, muss variieren, unter welchen Bedingungen sie bewältigt wird. Simulationen mit wechselnden Informationen, Zielkonflikten oder Zeitdruck zeigen, unter welchen Bedingungen Kandidaten und Kandidatinnen performen – oder eben nicht. Solche realitätsnahen Szenarien aktivieren gezielt relevante Eigenschaften, anstatt diese nur abstrakt abzufragen.

Je knapper die Talentmärkte und je dynamischer Rollenprofile werden, desto stärker rückt die Frage in den Vordergrund, wer unter Unsicherheit lernfähig, anpassungsfähig und langfristig tragfähig bleibt.



Diagnostik: Stärken identifizieren, Persönlichkeiten entwickeln.

Die zentrale Erkenntnis ist unbequem und zugleich folgenreich: Je dynamischer sich Rollen und Anforderungen verändern, desto stärker wird Personalauswahl zu einer Entscheidung über die langfristige Handlungsfähigkeit von Organisationen. Und: Je knapper die Talentmärkte und je dynamischer Rollenprofile werden, desto stärker rückt die Frage in den Vordergrund, wer unter Unsicherheit lernfähig, anpassungsfähig und langfristig tragfähig bleibt.

Diese Prognose greift jedoch zu kurz, wenn organisationale Rahmenbedingungen, etwa Anforderungen, Ressourcen, Performance und Faktoren, die das Wohlbefinden bestimmen, nicht systematisch mitgedacht werden. Genau hier verschiebt sich die Rolle von Management Diagnostik: von der reinen Eignungsfeststellung hin zur fundierten Prognose von Entwicklung, Belastbarkeit und Passung über die Zeit.

Eignung neu denken: Management Diagnostik als integriertes Entscheidungssystem.

Eignung zeigt sich heute nicht mehr allein in vergangener Leistung, formalen Qualifikationen oder eindimensionalen Kompetenzscores. Auswahlprozesse werden damit zwangsläufig dynamischer und konsequent auf langfristige Wirkung ausgerichtet. Genau an dieser Stelle setzt moderne Management Diagnostik an. Sie versteht sich nicht als Sammlung einzelner Tools oder holistischer Urteile, sondern als integriertes System für strukturierte und objektive Entscheidungen.

Beim ifp verstehen wir Management Diagnostik genau in diesem Sinne. Nicht als statisches Verfahren, sondern als lernendes System, das Auswahl, Entwicklung und Evaluation miteinander verbindet. Wir greifen die realen Herausforderungen auf, vor denen Organisationen heute stehen: knappe Talente, steigende Fehlentscheidungskosten, Innovationsdruck, hohe Marktdynamiken, zunehmende Heterogenität von Rollen und Belegschaften und den gleichzeitigen Anspruch, fair, evidenzbasiert und zukunftsfähig zu entscheiden.



Autor: Prof. Dr. Philipp Schäpers

Apl. Prof. Dr. Philipp Schäpers ist auf evidenzbasierte Personalauswahl und Führungskräfte diagnostik spezialisiert und verbindet internationale Forschung mit der Entwicklung praxisnaher diagnostischer Verfahren. Forschungs- und Lehrtätigkeiten führten ihn u. a. an die Singapore Management University und an die Freie Universität Berlin; seit 2021 lehrt Schäpers an der Universität Münster, zuletzt als Professor für Psychology of Entrepreneurship. Seine international ausgezeichnete Forschung ist in führenden Fachzeitschriften wie dem Journal of Applied Psychology, Personnel Psychology und Human Resource Management erschienen und wurde u. a. von der European Association of Psychological Assessment gewürdigt. Parallel war er als freiberuflicher Berater in der Managementberatung tätig und begleitete Organisationen bei der evidenzbasierten Besetzung von Schlüsselpositionen und beim Aufbau moderner, datenbasierter Diagnostik – u. a. für zentrale Führungsrollen. Ab April 2026 übernimmt er die Geschäftsführung des Bereichs Management Diagnostik beim ifp.

Literatur

- 1 World Economic Forum. (2025). *The future of jobs report 2025*. World Economic Forum.
- 2 World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. World Economic Forum.
- 3 McKinsey Global Institute. (2024). A new future of work: The race to deploy AI and raise skills in Europe and beyond. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/a-new-future-of-work-the-race-to-deploy-ai-and-raise-skills-in-europe-and-beyond>
- 4 Herde, C. N., & Lievens, F. (2023). Multiple, speeded assessments under scrutiny: Underlying theory, design considerations, reliability, and validity. *Journal of Applied Psychology*, 108(3), 351.
- 5 König, C., J., Krumm, S., Bipp, T., Debus, M. E., Klehe, U.-C., Kleinmann, M., Langer, M., Melchers, K. G., **Schäpers, P.**, & Strobel, A. (2026). Why personnel selection should target job performance and well-being. *International Journal of Selection and Assessment*, 34(1), Article e70037.
<https://doi.org/10.1111/ijsa.70037>
- 6 Grunenberg, E., Stachl, C., Breil, S. M., **Schäpers, P.**, & Back, M. D. (2025). Predicting and explaining assessment center judgments: A cross validated behavioral approach to performance judgments in interpersonal assessment center exercises. *Human Resource Management*, 64(2), 423–445. <https://doi.org/10.1002/hrm.22252>
- 7 Krumm, S., Thiel, A., Reznik, N., Freudenstein, J.-P., **Schäpers, P.**, & Mussel, P. (2024). Creating a psychological test in a few seconds: Can ChatGPT develop a psychometrically sound situational judgment test? *European Journal of Psychological Assessment*.
<https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000878>
- 8 Schäpers, P., Kodura, F., Strewick, M. & Negele, M. P. (2025, April 2-5). Automating personnel selection: Evaluating the validity of AI-generated interview questions. 40th Society for Industrial and Organizational Psychology Annual Conference, Denver, CO, United States.

