

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
	Klaus Stulle	
1.1	„Personalauswahl 4.0“: Was kommt? .....	2
1.1.1	Verhaltens-basierte Verfahren (Fremdbeurteilung) .....	2
1.1.2	Fragebogen-basierte Verfahren (Selbstauskunft) .....	5
1.1.3	Interview-basierte Verfahren (Mischung aus Selbstauskunft und Fremdbeurteilung) .....	11
1.2	„Personalauswahl 4.0“: Was bleibt? .....	14
<b>2</b>	<b>Personalauswahl 4.0 aus der Perspektive der Kandidat:innen</b> .....	<b>21</b>
	Tim Warszta	
2.1	Einleitung – Von der Auswahl zur Gewinnung .....	21
2.2	Bewerbendenreaktionen und Technologieakzeptanz .....	22
2.2.1	Theorien und Modelle zu Bewerbendenreaktionen .....	22
2.2.2	Usability und Technologieakzeptanz .....	23
2.2.3	Folgen unfairer Behandlung in der Personalauswahl .....	25
2.3	Akzeptanz neuer diagnostischer Methoden – Verfahrensspezifische Überlegungen und Befunde .....	26
2.3.1	Allgemeine empirische Befunde zur internetbasierten Personalauswahl .....	26
2.3.2	Einsatz und Akzeptanz von Videointerviews .....	27
2.3.3	Einsatz und Akzeptanz von Cybervetting .....	28
2.3.4	Einsatz und Akzeptanz von Gamification im Assessment ....	29
2.3.5	Einsatz und Akzeptanz von künstlicher Intelligenz und Algorithmen .....	31
2.4	Handlungsempfehlungen für den Einsatz von Verfahren der Personalauswahl 4.0 .....	33
	Literatur .....	34

<b>3</b>	<b>Fachkräftemangel und algorithmenbasiertes Matching</b>	<b>39</b>
	Olaf Ringelband	
3.1	Fachkräftemangel in Deutschland – demografische Entwicklung	39
3.2	Fachkräftemangel in Deutschland – Zunehmende Akademisierung der Gesellschaft	39
3.3	Matching statt Stellenanzeige	43
3.3.1	Der Arbeitsmarkt für Lkw-Fahrer:innen	43
3.3.2	Die Bedürfnisse der Jobsuchenden verstehen	44
3.3.3	Person-Job-Fit und Person-Organisation-Fit	45
3.3.4	Entwicklung des Matching-Algorithmus	45
3.4	Ergebnisse	49
3.5	Veränderter Mindset bei Arbeitgebern	52
3.6	Zukunft des Recruitings: Matching statt Auswahl	52
	Literatur	53
<b>4</b>	<b>Cybertvetting: Valide Personalauswahl mit sozialen Netzwerken?</b>	<b>55</b>
	Franz W. Mönke, Hanna Lüdemann und Philipp Schäpers	
4.1	Ein Like aus der Personalabteilung	55
4.1.1	Cybertvetting: Soziale Netzwerke statt Bewerbung?	56
4.1.2	Was versprechen sich Personalverantwortliche von Cybertvetting?	57
4.2	Soziale Netzwerke als Indikator für Verhalten und Eigenschaften	58
4.2.1	Cybertvetting im Vergleich zum Selbstbericht: Konvergente Validität	59
4.2.2	Cybertvetting zur Vorhersage von Leistung: Kriteriumsvalidität	59
4.3	Erklärungsansätze im Cybertvetting-Diskurs	60
4.3.1	Rauschen im Cyberspace: Reliabilität von Cybertvetting	60
4.3.2	Validität kann sich von Eigenschaft zu Eigenschaft unterscheiden	61
4.3.3	Plattformunterschiede und Informationsüberflutung: Wenn Privates beruflich wird	62
4.3.4	Klarere Antworten durch robustere Forschungsdesigns	63
4.4	Wie Cybertvetting besser werden kann	64
4.5	Fazit	66
	Literatur	66
<b>5</b>	<b>Gamification in Online-Assessments – Wie Recrutainment die Personalauswahl verbessern kann</b>	<b>73</b>
	Kristof Kupka, Joachim Diercks und Lars Jansen	
5.1	Einleitung	73

5.2	Was ist Recrutainment bzw. was ist Gamification in der Personalgewinnung? .....	74
5.3	Was ist die Zielsetzung von Gamification in Online-Assessments? ....	75
5.4	Zum besseren Verständnis: Zwei Bereiche und vier grundlegende Klassen von Gamification in Online-Assessments .....	77
5.5	Was sind Serious-Gamified-Assessments und wie sehen sie aus? ....	79
5.5.1	Anwendungsbeispiel: JobCheck der DPDHL .....	80
5.5.2	Anwendungsbeispiel: Online Allianz Campus .....	80
5.6	Was sind Surreal-Gamified-Assessments und wie sehen sie aus? ....	82
5.6.1	Anwendungsbeispiel: PlayAssess .....	83
5.7	Was sind Psychometric-Games und wie sehen sie aus? .....	84
5.7.1	Anwendungsbeispiel: <i>Solve</i> bei McKinsey .....	84
5.7.2	Anwendungsbeispiel: <i>Cognify</i> .....	84
5.8	Was sind Video-Games und wie sehen sie aus? .....	86
5.8.1	Anwendungsbeispiel: Project M und Richie's Plank Experience als Virtual-Reality Spiel .....	86
5.9	Wie ist der Forschungsstand hinsichtlich Gamification in Online-Assessments? .....	86
5.10	Fazit .....	91
	Literatur .....	92
<b>6</b>	<b>Virtual Reality in Personalauswahl und Personalentwicklung</b> .....	<b>97</b>
	Ina Vollendorf und Maximilian Jansen	
6.1	Was ist VR und welche Technologien gibt es? .....	97
6.1.1	Wie können die aktuellen Technologien genutzt werden? ....	98
6.2	Anwendungsbereiche in der Personalauswahl und -entwicklung .....	101
6.3	Welche Potenziale gibt es in Bezug auf zukünftige VR/ AR-Nutzung? .....	104
6.3.1	VR- und AR-basierte Einstellungstests .....	105
6.3.2	Remote- Einstellungen .....	105
6.3.3	Daten- und analysegestützte Entscheidungen .....	106
6.3.4	Personalisierte Karrierepfade .....	106
6.4	Fallbeispiel: Exploration eines VR-unterstützten Assessment Centers .....	106
6.5	Fazit .....	109
	Literatur .....	111
<b>7</b>	<b>Personaldiagnostik neu gedacht – Integrative digitale Ansätze bei der Auswahl von Führungskräften</b> .....	<b>115</b>
	Momme Jürgensen, André Findeisen und Christian Dries	
7.1	Einleitung .....	115
7.2	Grundlagen der KI.PAT Technologie .....	116

---

7.2.1	Anforderungsanalyse .....	118
7.2.2	Aktivierung und Einsatz von Online-Tests .....	121
7.2.3	Auswahl von Übungen und Interviewfragen .....	123
7.3	Durchführung des Development Centers .....	127
7.3.1	Durchführung anlegen .....	127
7.3.2	Durchführung starten .....	127
7.3.3	App für Beobachtende .....	128
7.3.4	Durchführung aktiv .....	131
7.3.5	Perspektive Teilnehmer .....	131
7.3.6	Perspektive Beobachtende .....	131
7.3.7	Perspektive Teilnehmer .....	132
7.3.8	Konferenzansicht .....	134
7.3.9	Feedbackgespräch .....	136
7.3.10	Dokumentation der Durchführung .....	136
7.4	Fazit .....	136
	Literatur .....	137
<b>8</b>	<b>Potenzialanalysen im Rahmen von Online-Assessments .....</b>	<b>139</b>
	Christian Jung-Gehling	
8.1	Einleitung .....	139
8.2	Nutzen von Potenzialanalysen .....	140
8.3	Potenzialanalysen als Online-Assessments .....	141
8.4	Praxisbeispiel einer risikofreien Potenzialanalyse .....	142
8.4.1	Ausgangslage .....	143
8.4.2	Lösungsansatz .....	143
8.4.3	Entwicklung und Implementierung .....	144
8.4.4	Ergebnis und Fazit .....	145
8.5	Psychologische Wirkmechanismen gelungener Potenzialanalysen .....	146
8.5.1	Akzeptanz von eignungsdiagnostischen Verfahren und Feedback .....	146
8.5.2	Motivation der Mitarbeitenden .....	147
8.6	Handlungsempfehlungen für Potenzialanalysen im Rahmen von Online-Assessments .....	148
	Literatur .....	149
<b>9</b>	<b>Automatisierte Videointerviews: Künstlich intelligent, aber fair? .....</b>	<b>151</b>
	Franziska Leutner und Nathan Mondragon	
9.1	Einleitung .....	151
9.2	Algorithmic Transparency: Wie bewertet KI Interviews? .....	153
9.2.1	Ad 1. Sprache in Text umwandeln .....	154
9.2.2	Ad 2. Kontext und Sätze verstehen .....	154
9.2.3	Ad3. Bewertung der Interviewantworten .....	155

9.3	Wie werden KI-Modelle Fair? .....	156
9.3.1	Ad 1) Bias in Trainingsdaten minimieren .....	156
9.3.2	Ad 2) Bias im KI-Modell minimieren .....	157
9.4	Der Nächste Schritt: KI für verbesserte Fairness und Validität .....	158
	Literatur .....	160
<b>10</b>	<b>KI-Unterstützung bei der digitalen Personalauswahl – Eine Fallstudie im Unternehmer-Kontext .....</b>	<b>163</b>
	Hannah Kiesow-Berger, Michael Fell, Fred Philippy und Elias Steiner	
10.1	Einführung .....	163
10.2	Methoden und Materialien .....	165
10.2.1	Stichprobe .....	165
10.2.2	Zortify Persönlichkeitsanalyse .....	165
10.2.3	Zortify Persönlichkeitskonstrukte .....	165
10.2.4	Natural Language Processing (NLP) .....	167
10.2.5	Über Zortify und Uncap .....	167
10.2.6	Methoden .....	168
10.2.7	Analyse der Daten .....	168
10.2.8	Implementierung der wissenschaftlichen Berechnungen .....	169
10.3	Ergebnisse .....	170
10.3.1	NLP-Analyse .....	172
10.4	Diskussion .....	173
10.4.1	Limitationen .....	174
10.5	Schlussfolgerung .....	175
	Literatur .....	175
<b>11</b>	<b>Neue Wege im Development Center – Prozessinnovation und neue methodische Ansätze am Beispiel des Führungsraums der Westnetz GmbH .....</b>	<b>179</b>
	Anna Fliegel, Martina Dominiak und Michael Paschen	
11.1	Ausgangssituation für die Neuentwicklung einer Development Center Lösung bei der Westnetz GmbH .....	179
11.2	Prinzipien für die Konzeption des Führungsraums .....	181
11.2.1	Vertrauen statt Zweifel .....	181
11.2.2	Reflexion auf Augenhöhe statt Prüfung .....	182
11.2.3	Verantwortung statt Verordnung .....	182
11.2.4	Teilnehmende als Kunden und nicht als „Prozessbetroffene“ .....	182
11.2.5	Digital statt Papier .....	183
11.3	Innovative Lösungen auf Basis unserer Prinzipien .....	183
11.3.1	Freiwilligkeit der Teilnahme .....	184
11.3.2	Caretaker statt Beobachter .....	185

11.3.3	Individualisierung auf Basis von Selbstverantwortung .....	186
11.3.4	Ergebniszusammenfassung durch die Talente und Buddy-Feedback .....	190
11.3.5	Digitale Durchführungsunterstützung .....	192
11.4	Unser Fazit zum Führungsraum .....	192
<b>12</b>	<b>Blindflug &amp; Gießkanne vs. Data-Driven &amp; Individuell: Die Revolution von Employee Experience .....</b>	<b>195</b>
	Carmen Elisabeth Lobbe, Katharina Lochner und Hendrik Schossau	
12.1	Employee Experience (EX) positiv gestalten .....	198
12.2	Interne Einflussfaktoren auf EX: Faktoren des subjektiven Erlebens .....	199
12.3	Externe Einflussfaktoren auf EX: Die Kontextfaktoren .....	201
12.4	Das Welliba Model .....	205
12.5	Wirkungen einer positiven EX .....	205
12.5.1	Wie sich EX messen und managen lässt .....	205
12.6	Diskussion .....	210
12.6.1	Limitationen und Kritik .....	212
12.6.2	Fazit und Ausblick .....	212
	Literatur .....	214
<b>13</b>	<b>Am Puls der Zeit statt Pulse Survey – Kontinuierliche Messung von Employee Experience .....</b>	<b>217</b>
	Achim Preuss, Maximilian Jansen und Richard Justenhoven	
13.1	Employee Experience .....	217
13.1.1	Latent State-Trait Theory .....	218
13.1.2	Job Demands Resources .....	218
13.2	Startpunkt Mitarbeiterbefragung .....	219
13.3	Welliba Employee Experience Messmodell .....	221
13.3.1	CadaMint .....	222
13.3.2	App-Gestaltung und Nutzerverhalten .....	224
13.4	Employee Experience und Arbeitsleistung .....	226
13.5	Employee Experience und Business KPIs .....	230
13.5.1	Wie wirkt sich die Employee Experience von Mitarbeitern auf Organisationen aus? .....	230
13.5.2	Das Welliba Business Outcome Model .....	231
13.6	Fazit .....	233
	Literatur .....	233
<b>14</b>	<b>360° Feedback-Varianten für faire Potenzialkonferenzen und ein effektives (Selbst-) Coaching .....</b>	<b>239</b>
	Stephan Holtmeier und Inga Mertin	
14.1	Messen und regelmäßige Feedbackschleifen .....	239

---

14.2	Hintergrund und Status-Quo .....	240
14.2.1	Die ewige Streitfrage: Was passiert mit den Ergebnissen? ....	240
14.2.2	Die Herausforderer: Instant Feedback, Always-On Feedback und Ongoing Feedback .....	242
14.2.3	Auch aus Gründen der Fairness: Viele Quellen sind besser als nur eine .....	243
14.3	Praxisbeispiel 1: Faire Potenzialkonferenzen .....	244
14.3.1	Herausforderung .....	245
14.3.2	Beschreibung von Tool und Prozess .....	246
14.4	Praxisbeispiel 2: Ongoing Feedback für ein effektives (Selbst-) Coaching .....	251
14.4.1	Herausforderung .....	251
14.4.2	Beschreibung von Tool und Prozess .....	253
14.5	Ausblick auf die Zukunft .....	255
14.5.1	Gamification für mehr Feedback-Qualität .....	256
14.5.2	Wann ersetzt Künstliche Intelligenz den Coach? .....	257
	Literatur .....	259
<b>15</b>	<b>Für Lernende Organisationen braucht es lernende Personalentwickler ...</b>	<b>263</b>
	Alina Siemsen	
15.1	Unser Ziel: Eine Lernende Organisation .....	264
15.2	Unsere Aufgaben: Das Business der L&D .....	266
15.2.1	Unsere damaligen Aufgaben .....	266
15.2.2	Die heute benötigte Transformation der L&D .....	267
15.3	Unser To Do: Eine lernende L&D aufbauen .....	275
15.4	Unsere Praxis: Lernende L&D in der Otto Group .....	276
15.5	Fazit .....	280
	Literatur .....	281
<b>16</b>	<b>Nachwort .....</b>	<b>285</b>
	Richard Justenhoven und Klaus Stulle	