

1	Einleitung	1
	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
2	Personalauswahl 4.0 aus der Perspektive der Kandidat:innen	21
	Tim Warszta	
2.1	Einleitung – Von der Auswahl zur Gewinnung	21
2.2	Bewerberreaktionen und Technologieakzeptanz	22
2.2.1	Theorien und Modelle zu Bewerberreaktionen	22
2.2.2	Usability und Technologieakzeptanz	23
2.2.3	Folgen unsicherer 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

3 Fachkräftemangel und algorithmenbasiertes Matching	39
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
4 Cybervetting: Valide Personalauswahl mit sozialen Netzwerken?	55
Franz W. Mönke, Hanna Lüdemann und Philipp Schäpers	
4.1 Ein Like aus der Personalabteilung	55
4.1.1 Cybervetting: Soziale Netzwerke statt Bewerbung?	56
4.1.2 Was versprechen sich Personalverantwortliche von Cybervetting?	57
4.2 Soziale Netzwerke als Indikator für Verhalten und Eigenschaften	58
4.2.1 Cybervetting im Vergleich zum Selbstbericht: Konvergente Validität	59
4.2.2 Cybervetting zur Vorhersage von Leistung: Kriteriumsvalidität	59
4.3 Erklärungsansätze im Cybervetting-Diskurs	60
4.3.1 Rauschen im Cyberspace: Reliabilität von Cybervetting	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 Cybervetting besser werden kann	64
4.5 Fazit	66
Literatur	66
5 Gamification in Online-Assessments – Wie Recrutainment die Personalauswahl verbessern kann	73
Kristof Kupka, Joachim Diercks und Lars Jansen	
5.1 Einleitung	73

5.2	Was ist Recrayment 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: Solve bei McKinsey	84
5.7.2	Anwendungsbeispiel: Cognify	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
6	Virtual Reality in Personalauswahl und Personalentwicklung	97
	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
7	Personaldiagnostik neu gedacht – Integrative digitale Ansätze bei der Auswahl von Führungskräften	115
	Momme Jürgensen, André Findeisen und Christian Dries	
7.1	Einleitung	115
7.2	Grundlagen der KIPAT 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
8	Potenzialanalysen im Rahmen von Online-Assessments	139
	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
9	Automatisierte Videointerviews: Künstlich intelligent, aber fair?	151
	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
10	KI-Unterstützung bei der digitalen Personalauswahl – Eine Fallstudie im Unternehmer-Kontext	163
	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
11	Neue Wege im Development Center – Prozessinnovation und neue methodische Ansätze am Beispiel des Führungsräums der Westnetz GmbH	179
	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 Führungsräums	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
12	Blindflug & Gießkanne vs. Data-Driven & Individuell: Die Revolution von Employee Experience	195
	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
13	Am Puls der Zeit statt Pulse Survey – Kontinuierliche Messung von Employee Experience	217
	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
14	360° Feedback-Varianten für faire Potenzialkonferenzen und ein effektives (Selbst-) Coaching	239
	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
15	Für Lernende Organisationen braucht es lernende Personalentwickler ...	263
	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
16	Nachwort	285
	Richard Justenhoven und Klaus Stulle	