

Anhang

Anhang I: Beschreibungsdimensionen des O*Net.....	280
Anhang II: Nutzenanalyse zur Personalauswahl	289
Anhang III: Ausgewählte Kriterien erfolgreicher Beratung.....	291
Anhang IV: Kriterienzuordnung	293
Anhang V: Detaillierung der Recruitingdimensionen und Aggregation.....	297
Anhang VI: Inhalte der Projektbeurteilungsbögen	302
Anhang VII: Variablenbezeichnung und Skalierung der Beurteilungsdimensionen.....	304
Anhang VIII: Detaillierung der Ergebnisse zur JC-Kohorte	305
Anhang IX: Detaillierung der Ergebnisse zur C-Kohorte.....	311
Anhang X: Detaillierung der Ergebnisse zur SC-Kohorte	318
Anhang XI: Detaillierung der Nutzenanalyse	323

Anhang I: Beschreibungsdimensionen des O*Net

General description: Conduct organizational studies and evaluations, design systems and procedures, conduct work simplifications and measurement studies, and prepare operations and procedures manuals to assist management in operating more efficiently and effectively. *Includes* program analysts and *management consultants*.

1. Worker Characteristics

A. Abilities^a

Ability	Description	Importance
Oral Expression	The ability to communicate information and ideas in speaking so others will understand.	75
Speech Clarity	The ability to speak clearly so others can understand you.	75
Written Expression	The ability to communicate information and ideas in writing so others will understand.	73
Problem Sensitivity	The ability to tell when something is wrong or is likely to go wrong. It does not involve solving the problem, only recognizing there is a problem.	65
Oral Comprehension	The ability to listen to and understand information and ideas presented through spoken words and sentences.	63
Written Comprehension	The ability to read and understand information and ideas presented in writing.	63
Fluency of Ideas	The ability to come up with a number of ideas about a topic (the number of ideas is important, not their quality, correctness, or creativity).	58
Information Ordering	The ability to arrange things or actions in a certain order or pattern according to a specific rule or set of rules (e.g., patterns of numbers. Letters, words, pictures, mathematical operations).	53
Deductive Reasoning	The ability to apply general rules to specific problems to produce answers that make sense.	50
Inductive Reasoning	The ability to combine pieces of information to form general rules or conclusions (includes finding a relationship among seemingly unrelated events).	50
Mathematical Reasoning	The ability to choose the right mathematical methods or formulas to solve a problem.	50
Originality	The ability to come up with unusual or clever ideas about a given topic or situation, or to develop creative ways to solve a problem.	48
Visualization	The ability to imagine how something will look after it is moved around or when its parts are moved or rearranged.	48
Near Vision	The ability to see details at close range (within a few feet of the observer).	48
Category Flexibility	The ability to generate or use different sets of rules for combining or grouping things in different ways.	45

Number Facility	The ability to add, subtract, multiply, or divide quickly and correctly.	45
Speed of Closure	The ability to quickly make sense of, combine, and organize information into meaningful patterns.	40
Speech Recognition	The ability to identify and understand the speech of another person.	35
Selective Attention	The ability to concentrate on a task over a period of time without being distracted.	33
Time Sharing	The ability to shift back and forth between two or more activities or sources of information (such as speech, sounds, touch, or other sources).	28
Auditory Attention	The ability to focus on a single source of sound in the presence of other distracting sounds.	28
Memorization	The ability to remember information such as words, numbers, pictures, and procedures.	25
Perceptual Speed	The ability to quickly and accurately compare similarities and differences among sets of letters, numbers, objects, pictures, or patterns. The things to be compared may be presented at the same time or one after the other. This ability also includes comparing a presented object with a remembered object.	20

*Anmerkung: Es sind nur Fähigkeiten mit einem Gewicht von mindestens 20 dargestellt.

B. Interests - Occupational Interests

Interest	Description	Importance
Investigative	Investigative occupations frequently involve working with ideas, and require an extensive amount of thinking. These occupations can involve searching for facts and figuring out problems mentally.	83
Enterprising	Enterprising occupations frequently involve starting up and carrying out projects. These occupations can involve leading people and making many decisions. Sometimes they require risk taking and often deal with business.	83
Conventional	Conventional occupations frequently involve following set procedures and routines. These occupations can include working with data and details more than with ideas. Usually there is a clear line of authority to follow.	83
Social	Social occupations frequently involve working with, communicating with, and teaching people. These occupations often involve helping or providing service to others.	44
Realistic	Realistic occupations frequently involve work activities that include practical, hands-on problems and solutions. They often deal with plants, animals, and real-world materials like wood, tools, and machinery. Many of the occupations require working outside, and do not involve a lot of paperwork or working closely with others.	33
Artistic	Artistic occupations frequently involve working with forms, designs and patterns. They often require self-expression and the work can be done without following a clear set of rules.	17

B. Interests - Occupational Values

Interest	Description	Importance
Achievement	Occupations that satisfy this work value are results oriented and allow employees to use their strongest abilities, giving them a feeling of accomplishment. Corresponding needs are Ability Utilization and Achievement.	78
Independence	Occupations that satisfy this work value allow employees to work on their own and make decisions. Corresponding needs are Creativity, Responsibility and Autonomy.	75
Recognition	Occupations that satisfy this work value offer advancement, potential for leadership, and are often considered prestigious. Corresponding needs are Advancement, Authority, Recognition and Social Status.	64
Working Conditions	Occupations that satisfy this work value offer job security and good working conditions. Corresponding needs are Activity, Compensation, Independence, Security, Variety and Working Conditions.	63
Relationships	Occupations that satisfy this work value allow employees to provide service to others and work with co-workers in a friendly non-competitive environment. Corresponding needs are Co-workers, Moral Values and Social Service.	57
Support	Occupations that satisfy this work value offer supportive management that stands behind employees. Corresponding needs are Company Policies, Supervision: Human Relations and Supervision: Technical.	52

2. Worker Requirements**A. Basic Skills^a**

Basic Skill	Description	Importance
Writing	Communicating effectively in writing as appropriate for the needs of the audience.	89
Reading Comprehension	Understanding written sentences and paragraphs in work related documents.	86
Speaking	Talking to others to convey information effectively.	84
Systems Evaluation	Identifying measures or indicators of system performance and the actions needed to improve or correct performance, relative to the goals of the system.	83
Active Listening	Giving full attention to what other people are saying, taking time to understand the points being made, asking questions as appropriate, and not interrupting at inappropriate times.	82
Critical Thinking	Using logic and reasoning to identify the strengths and weaknesses of alternative solutions, conclusions or approaches to problems.	82
Operations Analysis	Analyzing needs and product requirements to create a design.	80
Judgment and Decision Making	Considering the relative costs and benefits of potential actions to choose the most appropriate one.	80

Complex Problem Solving	Identifying complex problems and reviewing related information to develop and evaluate options and implement solutions.	77
Systems Analysis	Determining how a system should work and how changes in conditions, operations, and the environment will affect outcomes.	77
Active Learning	Understanding the implications of new information for both current and future problem-solving and decision-making.	75
Management of Personnel Resources	Motivating, developing, and directing people as they work, identifying the best people for the job.	73
Monitoring	Monitoring/Assessing performance of yourself, other individuals, or organizations to make improvements or take corrective action.	70
Coordination	Adjusting actions in relation to others' actions.	68
Management of Material Resources	Obtaining and seeing to the appropriate use of equipment, facilities, and materials needed to do certain work.	68
Learning Strategies	Selecting and using training/instructional methods and procedures appropriate for the situation when learning or teaching new things.	66
Time Management	Managing one's own time and the time of others.	64
Instructing	Teaching others how to do something.	61
Equipment Selection	Determining the kind of tools and equipment needed to do a job.	59
Mathematics	Using mathematics to solve problems.	52
Social Perceptiveness	Being aware of others' reactions and understanding why they react as they do.	50
Persuasion	Persuading others to change their minds or behavior.	45
Quality Control Analysis	Conducting tests and inspections of products, services, or processes to evaluate quality or performance.	41
Negotiation	Bringing others together and trying to reconcile differences.	34
Service Orientation	Actively looking for ways to help people.	30
Technology Design	Generating or adapting equipment and technology to serve user needs.	30
Management of Financial Resources	Determining how money will be spent to get the work done, and accounting for these expenditures.	30

^aAnmerkung: Es sind nur Qualifikationen mit einem Gewicht von mindestens 20 dargestellt.

C. Knowledge^a

Knowledge	Description	Importance
Administration and Management	Knowledge of business and management principles involved in strategic planning, resource allocation, human resources modeling, leadership technique, production methods, and coordination of people and resources.	91
English Language	Knowledge of the structure and content of the English language including the meaning and spelling of words, rules of composition, and grammar.	64
Education and Training	Knowledge of principles and methods for curriculum and training design, teaching and instruction for individuals and groups, and the measurement of training effects.	61
Mathematics	Knowledge of arithmetic, algebra, geometry, calculus, statistics, and their applications.	59
Personnel and Human Resources	Knowledge of principles and procedures for personnel recruitment, selection, training, compensation and benefits, labor relations and negotiation, and personnel information systems.	52
Clerical	Knowledge of administrative and clerical procedures and systems such as word processing, managing files and records, stenography and transcription, designing forms, and other office procedures and terminology.	48
Economics and Accounting	Knowledge of economic and accounting principles and practices, the financial markets, banking and the analysis and reporting of financial data.	45
Computers and Electronics	Knowledge of circuit boards, processors, chips, electronic equipment, and computer hardware and software, including applications and programming.	39
Psychology	Knowledge of human behavior and performance, individual differences in ability, personality, and interests, learning and motivation, psychological research methods, and the assessment and treatment of behavioral and affective disorders.	34
Production and Processing	Knowledge of raw materials, production processes, quality control, costs, and other techniques for maximizing the effective manufacture and distribution of goods.	30
Design	Knowledge of design techniques, tools, and principles involved in production of precision technical plans, blueprints, drawings, and models.	23
Communications and Media	Knowledge of media production, communication, and dissemination techniques and methods. This includes alternative ways to inform and entertain via written, oral, and visual media.	23
Law and Government	Knowledge of laws, legal codes, court procedures, precedents, government regulations, executive orders, agency rules, and the democratic political process.	20
Telecommunications	Knowledge of transmission, broadcasting, switching, control, and operation of telecommunications systems.	20

^aAnmerkung: Es sind nur Wissensdimensionen mit einem Gewicht von mindestens 20 dargestellt. Eine komplette Darstellung dieser Tabelle findet sich in der dieser Arbeit beigelegten CD-Rom

4. Occupational Requirements

A. Generalized Work Activities^a

Work Activity	Description	Importance
Provide Consultation and Advice to Others	recommend improvements to work methods or procedures.	89
Provide Consultation and Advice to Others	recommend purchase or repair of furnishings or equipment.	89
Provide Consultation and Advice to Others	recommend solutions of administrative problems.	89
Provide Consultation and Advice to Others	work with management or employees to improve organizational system.	89
Getting Information	obtain information from individuals.	86
Getting Information	study time, motion, or work methods of workers.	86
Communicating with Supervisors, Peers, or Subordinates	Providing information to supervisors, co-workers, and subordinates by telephone, in written form, e-mail, or in person.	86
Analyzing Data or Information	analyze operational or management reports or records.	82
Analyzing Data or Information	analyze organizational operating practices or procedures.	82
Analyzing Data or Information	analyze workflow.	82
Analyzing Data or Information	conduct organizational studies.	82
Analyzing Data or Information	evaluate office operations.	82
Making Decisions and Solving Problems	select software for clerical activities.	77
Organizing, Planning, and Prioritizing Work	plan study of work problems or procedures.	73
Organizing, Planning, and Prioritizing Work	prepare workflow chart.	73
Monitor Processes, Materials, or Surroundings	identify problems or improvements.	68
Identifying Objects, Actions, and Events	understand technical operating, service or repair manuals.	68
Developing Objectives and Strategies	develop plans for programs or projects.	66
Developing Objectives and Strategies	develop policies, procedures, methods, or standards.	66
Processing Information	Compiling, coding, categorizing, calculating, tabulating, auditing, or verifying information or data.	64

Documenting/Recording Information	Entering, transcribing, recording, storing, or maintaining information in written or electronic/magnetic form.	64
Establishing and Maintaining Interpersonal Relationships	Developing constructive and cooperative working relationships with others, and maintaining them over time.	64
Evaluating Information to Determine Compliance with Standards	Using relevant information and individual judgment to determine whether events or processes comply with laws, regulations, or standards.	61
Thinking Creatively	design office layout.	61
Thinking Creatively	develop new office forms.	61
Interpreting the Meaning of Information for Others	prepare instruction manuals.	61
Performing Administrative Activities	develop records management system.	61
Performing Administrative Activities	maintain records, reports, or files.	61
Performing Administrative Activities	prepare reports.	61
Performing Administrative Activities	prepare reports for management.	61
Performing Administrative Activities	write administrative procedures services manual.	61
Estimating the Quantifiable Characteristics of Products, Events, or Information	Estimating sizes, distances, and quantities or determining time, costs, resources, or materials needed to perform a work activity.	59
Judging the Qualities of Things, Services, or People	Assessing the value, importance, or quality of things or people.	59
Updating and Using Relevant Knowledge	use interviewing procedures.	57
Updating and Using Relevant Knowledge	use inventory control procedures.	57
Updating and Using Relevant Knowledge	use oral or written communication techniques.	57
Coordinating the Work and Activities of Others	direct implementation of new procedures, policies, or programs.	57
Training and Teaching Others	conduct training for personnel.	57
Training and Teaching Others	write employee orientation or training materials.	57
Scheduling Work and Activities	Scheduling events, programs, and activities, as well as the work of others.	55
Communicating with Persons Outside Organization	communicate technical information.	52
Communicating with Persons Outside Organization	compile information through interviews.	52
Communicating with Persons Outside Organization	confer with management or users	52

Monitoring and Controlling Resources	Monitoring and controlling resources and overseeing the spending of money.	50
--------------------------------------	--	----

^aAnmerkung: Es sind nur Aktivitäten mit einem Gewicht von mindestens 50 dargestellt. Die Beschreibung bezieht sich immer auf die höchste differenzierende Dimension innerhalb der Aktivität.

C. Work Context^a

Work Context	Description	Importance
Indoors, Environmentally Controlled	How often does this job require working indoors in environmentally controlled conditions?	100
Coordinate or Lead Others	How important is it to coordinate or lead others in accomplishing work activities in this job?	75
Contact With Others	How much does this job require the worker to be in contact with others (face-to-face, by telephone, or otherwise) in order to perform it?	73
Responsibility for Outcomes and Results	How responsible is the worker for work outcomes and results of other workers?	68
Spend Time Sitting	How much does this job require sitting?	65
Importance of Being Exact or Accurate	How important is being very exact or highly accurate in performing this job?	60
Consequence of Error	How serious would the result usually be if the worker made a mistake that was not readily correctable?	55
Spend Time Standing	How much does this job require standing?	40
Frequency of Conflict Situations	How often are there conflict situations the employee has to face in this job?	35
Responsible for Others' Health and Safety	How much responsibility is there for the health and safety of others in this job?	31
Deal With External Customers	How important is it to work with external customers or the public in this job?	30
Deal With Unpleasant or Angry People	How frequently does the worker have to deal with unpleasant, angry, or discourteous individuals as part of the job requirements?	30
Spend Time Walking and Running	How much does this job require walking and running?	30
Spend Time Using Your Hands to Handle, Control, or Feel Objects, Tools, or Controls	How much does this job require using your hands to handle, control, or feel objects, tools or controls?	25

^aAnmerkung: Es sind nur Kontextdimensionen mit einem Gewicht von mindestens 20 dargestellt.

5. Occupation Specific Information

A. Tasks

Task

Review forms and reports, and confer with management and users about format, distribution, and purpose, and to identify problems and improvements.

Develop and implement records management program for filing, protection, and retrieval of records, and assure compliance with program.

Interview personnel and conduct on-site observation to ascertain unit functions, work performed, and methods, equipment, and personnel used.

Prepare manuals and train workers in use of new forms, reports, procedures or equipment, according to organizational policy.

Design, evaluate, recommend, and approve changes of forms and reports.

Recommend purchase of storage equipment, and design area layout to locate equipment in space available.

Plan study of work problems and procedures, such as organizational change, communications, information flow, integrated production methods, inventory control, or cost analysis.

Gather and organize information on problems or procedures.

Analyze data gathered and develop solutions or alternative methods of proceeding.

Document findings of study and prepare recommendations for implementation of new systems, procedures, or organizational changes.

Confer with personnel concerned to ensure successful functioning of newly implemented systems or procedures.

Anhang II: Nutzenanalyse zur Personalauswahl (erweitert in Anlehnung an Holling (1998, S.12ff.))

Autoren	Inhalt	SD_y-Schätzung	Nutzenmodell^a
Roche (1965)	Nutzen psychologischer Verfahren bei der Auswahl von Bohrmaschinenbedienern	Kostenrechnungsmethode	BCG-Modellvariante
v. Naerssen (1965)	Nutzen psychologischer Verfahren bei der Auswahl von Fahrschülern für die holländische Armee	Kostenrechnungsmethode	BCG-Modellvariante
Cascio und Silbey (1979)	Nutzen eines AC bei der Auswahl von Vertriebsmanagern in der Nahrungsmittelindustrie	Globales Schätzverfahren	BCG-Modellvariante
Schmidt, Hunter, McKenzie und Muldrow (1979)	Nutzen eines Tests zur Auswahl von Programmierern	Globales Schätzverfahren	BCG-Modellvariante
Arnold, Rauschenberger, Soubel und Guion (1982)	Nutzen eines Tests zur Messung physischer Kraft bei der Auswahl von Stahlarbeitern	Kostenrechnungsmethode	BCG-Modellvariante
Dunette. et. al. (1982)	Nutzen eines Testbatterie für die Auswahl von Bedienern von Atomkraftwerken	Globales Schätzverfahren	BCG-Modellvariante
Ledvinka, Simonet, Neiner und Kruse (1983)	Nutzen eines Tests bei der Auswahl von Mitarbeiter einer Lebensversicherung	Proportionale Regel	BCG-Modellvariante
Schmidt, Mack und Hunter (1984)	Nutzen eines Tests bei der Auswahl von Nationalparkaufsehern	Globales Schätzverfahren und proportionale Regel	BCG-Modellvariante
Wroten (1984)	Nutzen mehrerer Tests bei der Auswahl von Bedienern von Pumpen	Proportionale Regel	BCG-Modellvariante
Weekley, O'Connor, Frank und Peters (1985)	Nutzen einer Testbatterie bei der Auswahl von Leitern von 24h-Läden	Globales Schätzverfahren und CREPID	BCG-Modellvariante
Cascio und Ramos (1986)	Nutzen eines AC bei der Auswahl von Büroleitern einer Telefongesellschaft	CREPID	BCG-Modellvariante
Schmidt, Hunter, Outerbridge und Trattner (1986)	Nutzen eines Test kognitiver Fähigkeiten bei der Auswahl von Behördenmitarbeitern	Proportionale Regel	BCG-Modellvariante
Burke und Frederik (1986)	Nutzen eines AC bei der Auswahl von mittlerem Management im Vertrieb	Kostenrechnungsmethode und globales Schätzverfahren	Boudreau-Modellvariante
Cronshaw, Alexander, Wiesner und Barrick (1987)	Nutzen eines kognitiven Fähigkeitstest bei der Auswahl von Verwaltungsangestellten des kanadischen Militärs	Proportionale Regel	Boudreau-Modellvariante
Rich und Boudreau (1987)	Nutzen eines Eignungstests bei der Auswahl von Programmierern	Globales Schätzverfahren	Boudreau-Modellvariante

Barthel (1988)	Nutzen biographischer Fragebögen bei der Auswahl von Versicherungsaußendienstmitarbeitern	Empirische Ermittlung basierend auf Verkaufszahlen	Boudreau-Modellvariante
Gerpott (1990)	Nutzen eines AC bei der Auswahl von Managern in der chemischen Industrie	Proportionale Regel	Boudreau-Modellvariante
Hakstian, Wooley, Woolsey und Kryger (1991)	Nutzen einer Testbatterie bei der Auswahl von Managern	Globales Schätzverfahren	BCG-Modellvariante
Tziner, et. al. (1994)	Nutzen eines AC bei der Auswahl von Managern eines israelischen Unternehmens	k. A. (Quelle: Buchhaltung)	Boudreau-Modellvariante
Holling und Reiners (1994)	Nutzen eines AC bei der Auswahl von Versicherungsaußendienstmitarbeitern	Empirische Ermittlung	BCG-Modellvariante
Schuler, Moser, Funke und Donat (1995)	Nutzen verschiedener Verfahren bei der Auswahl von Personal aus Forschung und Entwicklung	Globales Schätzverfahren und CREPID	Boudreau-Modellvariante
Jacobs, Conte, Day, Silva und Harris (1996)	Nutzen eines Verfahrens für die Auswahl von Busfahrern im öffentlichen Dienst	Keine	Herleitung des Nutzens über Extremgruppenvergleiche
Hoffmann und Thornton (1997)	Nutzen eines AC bei der Auswahl von Mitarbeitern in einem öffentlichen Versorgungsbetrieb	Proportionale Regel	BCG-Modellvariante
Gast und McMillan (1999)	Nutzen eines neuen Auswahlverfahrens für Führungskräfte	Proportionale Regel	BCG-Modellvariante
Lindstam (2005)	Nutzen eines Personalauswahlprogramm für den Außendienst eines mittelständischen Unternehmens der Bauindustrie	Kostenrechnungsmethode (erwirtschafteter Deckungsbeitrag)	BCG-Modellvariante und Boudreau-Modellvariante

³Anmerkung: Bei der Spalte *Nutzenmodell* wurde das Boudreau-Modell, dass im Grunde auch eine Variante des BCG-Modells darstellt, separat ausgewiesen, um den Investitionsgedanken, der in der jeweiligen Berechnung steckt, hervorzuheben.

Hill (1990)	<p>Angemessener Detaillierungsgrad der an den Klienten übergebenen Informationen</p> <p>Überprüfbarkeit der Informationserhebung und logische Nachvollziehbarkeit der Auswertung</p> <p>Klare Definition der benötigten Information</p> <p>Methodenkenntnis des Beraters</p> <p>Know-how des Beraters</p> <p>Abstimmung der Ziele zwischen Berater und Klienten</p> <p>Kooperationsbereitschaft und Engagement des Klienten</p> <p>Zugang zu Informationsquellen</p>	<p>Ergebniskriterium</p> <p>Verhaltenskriterium</p> <p>Verhaltenskriterium</p> <p>Eigenschaftskriterium</p> <p>Eigenschaftskriterium</p> <p>Kontext</p> <p>Eigenschaftskriterium</p> <p>Kontext</p>
Hoffmann (1991)	<p>Finanzielle Ressourcen des Klienten</p> <p>Bereitschaft des Klienten zur aktiven Mitarbeit</p> <p>Lern- und Wandelfähigkeit des Klienten</p> <p>Angemessenes übergreifendes Projektcontrolling</p> <p>Übereinstimmung Beraterverhalten und Klientenerwartung</p> <p>Zügigkeit des Prozesses</p> <p>Zufriedenheit des Klienten</p> <p>Zufriedenheit der Mitarbeiter</p> <p>Umsetzungsgrad der Empfehlungen</p>	<p>Kontext</p> <p>Eigenschaftskriterium</p> <p>Eigenschaftskriterium</p> <p>Kontext</p> <p>Ergebniskriterium</p> <p>Verhaltenskriterium</p> <p>Ergebniskriterium</p> <p>Ergebniskriterium</p> <p>Ergebniskriterium</p>
Effenberger (1998)	Zufriedenheit des Kunden	Ergebniskriterium
Gable (1996)	<p>Akzeptanz der Empfehlungen</p> <p>Angemessenheit und Güte der Empfehlungen des Beraters</p> <p>Lerneffekt des Kunden</p> <p>Zufriedenheit des Kunden</p> <p>Technische Beraterkompetenz</p> <p>Verständnis der Anforderungen</p> <p>Vollständigkeit der Dokumentation</p> <p>Vertraulichkeit</p>	<p>Eigenschaftskriterium</p> <p>Verhaltenskriterium</p> <p>Ergebniskriterium</p> <p>Ergebniskriterium</p> <p>Eigenschaftskriterium</p> <p>Eigenschaftskriterium</p> <p>Ergebniskriterium</p> <p>Ergebniskriterium</p> <p>Verhaltenskriterium</p>
Köppen (1999)	<p>Wandlungsbereitschaft des Klienten</p> <p>Klientenengagement</p> <p>Fachkompetenz</p> <p>Konfliktgehalt der Aufgabe</p> <p>Soziale Kompetenz</p> <p>Seniorität des Auftretens des Beraters</p>	<p>Eigenschaftskriterium</p> <p>Eigenschaftskriterium</p> <p>Eigenschaftskriterium</p> <p>Kontext</p> <p>Eigenschaftskriterium</p> <p>Verhaltenskriterium</p>
Phillips (2000)	<p>Zufriedenheit des Klienten</p> <p>Lerneffekt</p> <p>Implementierungserfolg</p> <p>Geschäftsrelevante Veränderungen (Business Impact)</p> <p>Kosten-Nutzen-Relation</p>	<p>Ergebniskriterium</p> <p>Ergebniskriterium</p> <p>Ergebniskriterium</p> <p>Ergebniskriterium</p> <p>Ergebniskriterium</p>
Höck und Keuper (2001)	<p>Termineinhaltung</p> <p>Kommunikationsfähigkeit</p>	<p>Verhaltenskriterium</p> <p>Eigenschaftskriterium</p>

^a Es sind jeweils nur die aus Sicht des Autors für die vorliegende Arbeit relevanten Kriterien genannt. Diese sind zudem teilweise aus Verständlichkeitsgründen umformuliert worden.

^b Obwohl Kläile die Kriterien auf die Führungsfähigkeit im Unternehmen bezieht, können einige davon nach Meinung des Autors sehr gut auf die Projektarbeit des Beraters übertragen werden, die ja ebenfalls die Führung des Projektes oder von Teilmodulen beinhaltet

Anhang IV: Kriterienzuordnung**1. Eigenschaftskriterien Berater**

Kategorie	Dimensionen	Zugeordnete Kriterien
Fachwissen	Branchenwissen Funktionales Wissen	Fachkompetenz (Köppen, 1999), technische Beraterkompetenz (Gable, 1996)
Methoden-Wissen	Kenntnisse der Analyseinstrumente Technische Kenntnisse (EDV, Software)	Methodenkenntnisse des Beraters (Hill, 1990), Know-how des Beraters (Hill, 1990)
Soziale Kompetenz	Kooperationsbereitschaft Solidarität Toleranz Konfliktfähigkeit Empathie	Soziale Kompetenz (Köppen, 1999), Fähigkeit zur Beeinflussung anderer (Klaile, 1984)
Analytische Fähigkeiten	Mündliche Auffassungsgabe Schriftliche Auffassungsgabe Problemsensibilität Strukturiertheit Rechnerische Fähigkeiten Schlussfolgerndes Denken	Verständnis der Anforderungen (Gable, 1996), Written Comprehension (O*Net), Oral Comprehension (O*Net), Problem Sensitivity (O*Net), Deductive Reasoning (O*Net), Inductive Reasoning (O*Net), Mathematical Reasoning (O*Net), Number Facility (O*Net) Speed for Closure (O*Net), Information Ordering (O*Net)
Kommunikative Fähigkeiten	Mündliche Ausdrucksfähigkeit Klarheit der Aussprache Schriftliche Ausdrucksfähigkeit Visualisierungsfähigkeit	Kommunikationsfähigkeit (Höck & Keuper, 2001), Oral Expression (O*Net), Speech Clarity (O*Net), Written Expression (O*Net)

2. Eigenschaftskriterien Klient^a

Kategorie	Dimensionen	Zugeordnete Kriterien
Engagement	Leistungswille Identifikation mit Projektzielen	Klientenengagement (Köppen, 1999), Kooperationsbereitschaft und Engagement des Klienten (Hill, 1990)
Kooperationsbereitschaft	Veränderungswille Akzeptanz getroffener Projektentscheidungen Wille zur Zusammenarbeit	Kooperationsbereitschaft und Engagement des Klienten (Hill, 1990), Akzeptanz der Empfehlungen (Gable, 1996), Wandlungsbereitschaft des Klienten (Köppen, 1999), Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit (Hoffmann, 1991), Bereitschaft, Konsequenzen von Entscheidungen zu akzeptieren (Klaile, 1984)
Wandlungsfähigkeit	Lernfähigkeit Flexibilität	Lern- und Wandlungsfähigkeit des Klienten (Hoffmann, 1991)

^a Es werden lediglich solche Eigenschaften genannt, die nach Ansicht des Autors einen Einfluss auf die Arbeit und somit die Ergebnisse des Beraters haben und in der Evaluation der Beraterleistung besondere Berücksichtigung finden sollten.

3. Kontext

Kategorie	Dimensionen	Zugeordnete Kriterien
Status	Einheitliches Verständnis über Ausgangslage Klare Kommunikation der Ausgangslage Konfliktgehalt der Aufgabe	Divergenzen über Einschätzung der Ausgangslage (Mugler & Lampe, 1987), Konfliktgehalt der Aufgabe (Köppen, 1999)
Zielvereinbarung	Klare Zielabsprache Klare Zieldefinition Klare Zielkommunikation	Detaillierte Zielvereinbarung und –vorgabe durch Klienten (Klaile, 1984), Abstimmung der Ziele zwischen Berater und Klienten (Hill, 1990)
Ressourcen	Angemessene zeitliche Ressourcen Angemessene persönliche Ressourcen Angemessene finanzielle Ressourcen Zugang zu Informationsquellen	Angemessene zeitliche Ressourcenallokation im Projekt (Mugler & Lampe, 1987), Angemessene persönliche Ressourcenallokation im Projekt (Mugler & Lampe, 1987), Finanzielle Ressourcen des Klienten (Hoffmann, 1991)
Projektorganisation	Klare Projektstruktur Eindeutige Projektverantwortlichkeiten Professionelles Projektcontrolling	Angemessenes übergreifendes Projektcontrolling (Hoffmann, 1991)

4. Ergebnis

Kategorie	Dimensionen	Zugeordnete Kriterien
UB-Ziele	Umsatz des Beraters mit dem Klienten Anzahl/Umfang der Folgeprojekte Interner Wissenszuwachs Imagezuwachs	Umsatz des Beraters mit dem Klienten (Klein, 1978), Folgeprojekte (Kienbaum, 1979), Anschlussaufträge (Meffert, 1990), Know-how-Zuwachs bei der Beratung (Meffert, 1990), Imagezuwachs bei der Beratung (Meffert, 1990)
Zielerreichung	Kosten-Nutzen-Relation des Projektes Implementierungsgrad der Maßnahmen Quantitative Zielvariablen (projektspezifisch) Qualitative Zielvariablen (projektspezifisch) Akzeptanz der Ergebnisse Know-how-Zuwachs beim Klienten	Quantitative Zielvariablen (Klein, 1978), Kosten-Nutzen-Vergleich (Kienbaum, 1979, Philipps, 2000, Fridrich, 1985, Meffert, 1990), Soll-Ist-Vergleich vorgeschlagener Maßnahmen (Kienbaum, 1979), Effizienzsteigerung (Fridrich, 1985), Realisierungsgrad der Vorschläge (Kienbaum, 1979, Fridrich, 1985), Grad der Umsetzung (Meffert, 1990, Hoffmann, 1991), Know-how-Zuwachs beim Klienten (Meffert, 1990, Philipps, 2000, Gable 1996), Akzeptanz der Beratungsergebnisse (Meffert, 1990), Qualitative Zielerreichung (Meffert, 1990), Übereinstimmung Beraterverhalten und Klientenerwartung (Hoffmann, 1991), Implementierungserfolg (Philipps, 2000), Geschäftsrelevante Veränderung (Philipps, 2000)
Zufriedenheit	Zufriedenheit des Auftraggebers Zufriedenheit der Klientenmitarbeiter Bereitschaft des Klienten, als Referenzprojekt zu dienen	Zufriedenheit des Kunden (Klein, 1978, Kienbaum, 1979, Hoffmann, 1991, Effenberger, 1998, Meffert, 1990, Phillips, 2000, Gable, 1996), Bereitschaft des Klienten, als Referenzprojekt zu dienen (Kienbaum, 1979), Zufriedenheit der Mitarbeiter (Hoffmann, 1991)

Dokumentation	Qualität der Charts Struktur der Präsentation Verständlichkeit für Auftraggeber Angemessener Detaillierungsgrad Präzision/Fehlerfreiheit der Präsentation Vollständigkeit Einhaltung der Standards	Benutzerfreundlichkeit der (End-) Dokumentation (Gabele & Hirsch, 1986), Präzision der Enddokumentation (Gabele & Hirsch, 1986), Angemessener Detaillierungsgrad der an den Klienten übergebenen Information (Hill, 1990), Berücksichtigung der kognitiven Fähigkeiten des Unternehmers bei der Ergebnisdarstellung (Mugler & Lampe, 1987), Vollständigkeit der Präsentation (Gable, 1996)
Qualität	Richtigkeit der Empfehlung	Richtigkeit der Empfehlung (Meffert, 1990)

5. Prozess

Prozessstufe	Dimensionen	Zugeordnete Kriterien
Problemdefinition	Umfassende Erfassung der Ausgangslage Identifikation der Erwartungen der Beteiligten Identifikation des Problems Exakte Beschreibung des Problems	Erfassung relevanter Erwartung der Beteiligten (Klaile, 1984), Active Listening (O*Net)
Erste Maßnahmen	Identifikation von „Quick-Hits“ Schnelle Umsetzung von „Quick-Hits“ Effektivität der „Quick-Hits“	k. A.
Datensammlung	Klare Definition benötigter Information Identifikation relevanter Quellen Sammlung und Aufbereitung aller Daten Überprüfbarkeit und Nachvollziehbarkeit des Vorgehens	Detaillierte Untersuchung der zu lösenden Aufgabe (Klaile, 1984), Klare Definition benötigter Information (Hill, 1990)
Datenanalyse	Logische Strukturierung der Information Auswahl/Entwicklung geeigneter Analyse-raster und -instrumente Fehlerfreiheit/Präzision der Analysen Überprüfbarkeit und Nachvollziehbarkeit des Vorgehens	Detaillierte Untersuchung der zu lösenden Aufgabe (Klaile, 1984), Complex Problem Solving (O*Net), Equipment Selection (O*Net), Mathematics (O*Net)
Ursachenanalyse	Identifikation der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge Herausarbeitung der „Key-Messages“	Lösung von Rollenkonflikten durch Beseitigung der Ursachen (Klaile, 1984), Operational Analysis (O*Net), System Analysis (O*Net)
Lösungssuche	Flüssigkeit bei der Ideengenerierung Originalität bei der Ideengenerierung Angemessenheit der Ideen	Angemessenheit und Güte der Empfehlungen des Beraters (Gable, 1996), Kreativität bei der Problemlösung (Klaile, 1984), Fluency of Ideas (O*Net), Originality (O*Net),
Bewertung	Identifikation relevanter Bewertungskriterien Systematische Beurteilung der Lösungen Ableitung geeigneter Maßnahmen	Systems Evaluation (O*Net), Judgment and Decision Making (O*Net), Critical Thinking (O*Net)
Identifikation möglicher Hindernisse	Identifikation potenzieller Hindernisse Erarbeitung möglicher Auswege	Social Perceptiveness (O*Net)

Implementierung	<p>Umfassende Einweisung und Information der Beteiligten Berücksichtigung der Fähigkeiten der Mitarbeiter bei der Aufgabenverteilung Professionelle Konfliktlösung in kritischen Situationen Positive Beeinflussung der Beteiligten Koordination der Umsetzung Überprüfbarkeit und Nachvollziehbarkeit des Vorgehens</p>	<p>Information über Hintergründe und Zusammenhänge der Ziele und Tätigkeiten (Klaile, 1984), adäquate Berücksichtigung der Fähigkeiten der Mitarbeiter (Klaile, 1984), Ausrichtung der Aufgabenzuweisung an den Pk-Faktoren (Klaile, 1984), Bildung von Konsens (Klaile, 1984), Coordination (O*Net), Management of Personnel Resources (O*Net), Instructing (O*Net), Persuasion (O*Net)</p>
Kontrolle und Verbesserung	<p>Nachhalten der Implementierungserfolge Abweichungsanalysen Gegensteuern bei Fehlentwicklungen</p>	<p>Monitoring (O*Net), Quality Control Analysis (O*Net)</p>
Stufenübergreifende Professionalität	<p>Vertraulichkeit im Verhalten Seniorität des Auftretens Pünktlichkeit/Termineinhaltung Zuverlässigkeit Zügigkeit der Bearbeitung Ausreichender Informationsaustausch mit anderen Teammitgliedern Verhandlungsgeschick Kostenbewusstes Verhalten Durchsetzungsstärke Stressverhalten Akzeptanz durch den Klienten</p>	<p>Vertraulichkeit (Gable, 1996), Seniorität des Auftretens des Beraters (Köppen, 1999), Zügigkeit des Prozesses (Hoffmann, 1991), Time Management (O*Net)</p>

Anhang V: Detaillierung der Recruitingdimensionen und Aggregation

1. Beurteilungsbögen

Bewerberbeurteilung – Persönlichkeitsinterview						
Bewerber:	<input style="width: 90%;" type="text"/>	Datum:	<input style="width: 90%;" type="text"/>			
Interviewer:	<input style="width: 90%;" type="text"/>	Ort:	<input style="width: 90%;" type="text"/>			
		<i>nicht entwickelt</i>	<i>hoch entwickelt</i>			
		1	2	3	4	5
Pragmatismus/ Ergebnisorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Steht der Prozess oder das Ergebnis im Vordergrund • Denkt der Bewerber in Details oder global • Entscheidungsverhalten 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbstorganisation Engagement, Biss	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement auch außerhalb des Studiums • Biss auch bei schwierigen Aufgaben • Verantwortungsbewusstsein 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Frustrationstoleranz	<ul style="list-style-type: none"> • Steht auch schwierige, frustrierende Situationen durch • Kann Durststrecken überwinden/Leistungsbereitschaft • Bleibt im Stress relativ ruhig/Stressstabilität 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fit zu ISB	<ul style="list-style-type: none"> • Passt ins ISB Team 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Team-/Integrations- fähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Kann sehr gut im Team arbeiten • Handelt integrativ im Team • Übernimmt zur richtigen Zeit die Führung des Teams 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kreativität/Flexibilität	<ul style="list-style-type: none"> • Geistig beweglich, stellt sich schnell auf neue Themen und Situationen ein • Entwickelt unterschiedliche Problemlösungsansätze 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durchsetzungskraft/ Führungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstbewusstsein, natürliche Autorität • Außerberufliche Führungserfahrungen • Zielorientierung als Grundlage der Durchsetzungsfähigkeit 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konflikt- und Kritikfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Umgang und Lösung von Konflikten • Wie geht der Bewerber mit Kritik an seiner Person um • Emotionale Stabilität 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikationsstärke/ Eloquenz	<ul style="list-style-type: none"> • Aussagenklarheit, Flüssigkeit im Sprechen • Schlüssigkeit der Argumentation, Überzeugungskraft • Formulierung, Redegewandtheit 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausstrahlung/Charisma	<ul style="list-style-type: none"> • Auftreten/Eindruck des Bewerbers • Persönliche Reife 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entscheidung für Einstellung:		<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein				
Bemerkungen:		<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%;"></div>				
Erläuterungen:						
1	Die Leistung entsprach nicht den Erwartungen und Anforderungen	4	Die Leistung entsprach stets den Erwartungen und Anforderungen und hat sie häufig übertroffen			5
2	Die Erwartungen und Anforderungen wurden teilweise nicht ganz erfüllt	5	Die Leistung übertraf stets die E. und A.			
3	Die Leistung entsprach stets den Erwartungen und Anforderungen					

Bewerberbeurteilung – Fachinterview

Bewerber: Datum:
 Interviewer: Ort:

		<i>nicht entwickelt</i>		<i>hoch entwickelt</i>		
		1	2	3	4	5
Pragmatismus/ Ergebnisorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Steht der Prozess oder das Ergebnis im Vordergrund • Denkt der Bewerber in Details oder global • Entscheidungsverhalten 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Frustrationstoleranz	<ul style="list-style-type: none"> • Steht auch schwierige, frustrierende Situationen durch • Kann Durststrecken überwinden/Leistungsbereitschaft • Bleibt im Streß relativ ruhig/Streßstabilität 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kreativität/Flexibilität	<ul style="list-style-type: none"> • Geistig beweglich, stellt sich schnell auf neue Themen, Situationen ein • Entwickelt unterschiedliche Problemlösungsansätze 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikationsstärke/ Eloquenz	<ul style="list-style-type: none"> • Aussagenklarheit, Flüssigkeit im Sprechen • Schlüssigkeit der Argumentation, Überzeugungskraft • Formulierung, Redegewandtheit 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strukturiertes/logisch-analytisches Denken	<ul style="list-style-type: none"> • Analytische Fähigkeiten • Auffassungsgabe • Strukturierung eines komplexen Problems 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmerisches Denken	<ul style="list-style-type: none"> • Kann sich in unternehmerischen Fragestellungen bewegen • Erfasst die Gesamtsituation • Unternehmerische Problemlösungsansätze 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Team-/Integrationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Kann sehr gut im Team arbeiten • Handelt integrativ im Team • Übernimmt zur richtigen Zeit die Führung 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fachkenntnisse Exoten	<ul style="list-style-type: none"> • Kennt sich in seinem Fachgebiet aus 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fachkenntnisse BWL	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten- und Leistungsrechnung • Marketing, Organisation etc. 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fachkenntnisse VWL	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnis der größten Player in der Wirtschaft u. deren Bedeutung • Grundverständnis wirtschaftlicher Zusammenhänge 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Allgemeine Kenntnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftsteil der FAZ • Aktuelle wirtschaftliche Themen 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Methoden-Kenntnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnis u. Anwendung analytischer/konzeptioneller Methoden 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fit zu ISB	<ul style="list-style-type: none"> • Passt ins ISB Team 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Englischkenntnisse		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Entscheidung für Einstellung: ja nein

Erläuterungen:

- | | |
|---|---|
| 1 Die Leistung entsprach nicht den Erwartungen und Anforderungen | 4 Die Leistung entsprach stets den Erwartungen und Anforderungen und hat sie häufig übertroffen |
| 2 Die Erwartungen und Anforderungen wurden teilweise nicht ganz erfüllt | 5 Die Leistung übertraf stets die E. und A. |
| 3 Die Leistung entsprach stets den Erwartungen und Anforderungen | |

Bewerberbeurteilung – Fallvorbereitung

Bewerber: Datum:
 Interviewer: Ort:

		<i>nicht entwickelt</i>		<i>hoch entwickelt</i>		
		1	2	3	4	5
Pragmatismus/ Ergebnisorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Klar erkennbare Zielausrichtung • Orientierung an den wesentlichen Zielinhalten • Durchsetzungsvermögen 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbstorganisation Engagement, Biss	<ul style="list-style-type: none"> • Vertritt seinen Standpunkt mit Engagement • Bleibt auch in schwierigen Situationen seiner Linie treu • Reflektiert verantwortungsbewusst die ganze Bandbreite seines Standpunktes 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leadership	<ul style="list-style-type: none"> • Übernimmt im richtigen Moment auch mal die Führungsrolle in der Diskussion • Integriert schwache Teammitglieder/bietet Hilfe an 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zielorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Achtet auf die Zeiteinteilung aller Mitglieder • Arbeitet pragmatisch/ ergebnisorientiert • Bringt die Gruppe nach vorne 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> • Geht Kompromisse ein • Denkt für die anderen mit • Achtet auf gerechte Verteilung 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durchsetzungskraft/ Führungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstbewusstsein, natürliche Autorität • Bekommt Anerkennung der Teammitglieder 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konflikt- und Kritikfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Moderiert bei Konflikten • Denkt teamorientiert 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikationsstärke/ Eloquenz	<ul style="list-style-type: none"> • Aussagenklarheit, Flüssigkeit im Sprechen • Schlüssigkeit der Argumentation, Überzeugungskraft • Formulierung, Redegewandtheit 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fachkenntnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnisse zur Problemlösung • Inhaltliche Qualität des Inputs 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strukturiertes/logisch-analytisches Denken	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturiert komplexe Sachverhalte und trägt so zum Verständnis bei • Nimmt Argumentation auf und nutzt sie für seine Argumentation • Analytische Fähigkeiten 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intellektuelle Neugierde	<ul style="list-style-type: none"> • Ist an Position anderer interessiert und verarbeitet diese • Flexibel und kreativ in der Denkweise 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Entscheidung für Einstellung: ja nein

Bemerkungen:

Erläuterungen:

- | | |
|--|---|
| <p>1 Die Leistung entsprach nicht den Erwartungen und Anforderungen</p> <p>2 Die Erwartungen und Anforderungen wurden teilweise nicht ganz erfüllt</p> <p>3 Die Leistung entsprach stets den Erwartungen und Anforderungen</p> | <p>4 Die Leistung entsprach stets den Erwartungen und Anforderungen und hat sie häufig übertroffen</p> <p>5 Die Leistung übertraf stets die E. und A.</p> |
|--|---|

Bewerberbeurteilung – Fallpräsentation

Bewerber: Datum:
 Interviewer: Ort:

		<i>nicht</i>		<i>hoch</i>		
		<i>entwickelt</i>		<i>entwickelt</i>		
		1	2	3	4	5
Kritikfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Umgang mit Kritik an Falllösung • Emotionale Stabilität 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausstrahlung, Charisma	<ul style="list-style-type: none"> • Auftreten/persönliche Reife • Welchen Eindruck würde der Bewerber in der Präsentation auf Klienten machen 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikationsverhalten	<ul style="list-style-type: none"> • Eloquenz • Überzeugungskraft • Vortragsvorbereitung/-darstellung • Formulierung/Klarheit im Ausdruck 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strukturierungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Problemerkennung/-strukturierung und -lösung • Analytische/logische Fähigkeiten 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intellektuelle Neugier	<ul style="list-style-type: none"> • Interesse an fachlichem Neuland • Geistige Flexibilität • Ideenfluß, innovative Fähigkeiten 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Methodenkenntnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Inhaltliche Qualität des Falles • Kenntnisse zur Problemlösung 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fachkenntnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Inhaltliche Qualität des Falles • Kenntnisse zur Problemlösung 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Entscheidung für Einstellung: ja nein

Bemerkungen:

- Erläuterungen:**
- | | |
|---|---|
| 1 Die Leistung entsprach nicht den Erwartungen und Anforderungen | 4 Die Leistung entsprach stets den Erwartungen und Anforderungen und hat sie häufig übertraffen |
| 2 Die Erwartungen und Anforderungen wurden teilweise nicht ganz erfüllt | 5 Die Leistung übertraf stets die E. und A. |
| 3 Die Leistung entsprach stets den Erwartungen und Anforderungen | |

2. Aggregationssystematik über die verwendeten Auswahlinstrumente

Aggregierte Dimension	Fachinterview	Persönlichkeitsinterview	Fallvorbereitung	Fallpräsentation
Team-/Integrationsfähigkeit	Team-/Integrationsfähigkeit	Team-/Integrationsfähigkeit	Kooperation	-
Konflikt- und Kritikfähigkeit	-	Konflikt- und Kritikfähigkeit	Konflikt- und Kritikfähigkeit	Kritikfähigkeit
Kommunikationsstärke/Eloquenz	Kommunikationsstärke/Eloquenz	Kommunikationsstärke/Eloquenz	Kommunikationsstärke/Eloquenz	Kommunikationsverhalten
Ausstrahlung/Charisma	-	Ausstrahlung/Charisma	-	Ausstrahlung/Charisma
VWL-Kenntnisse	Fachkenntnisse VWL	-	-	-
Allgemeinwissen	Allgemeine Kenntnisse	-	-	-
Pragmatismus/Ergebnisorientierung	Pragmatismus/Ergebnisorientierung	Pragmatismus/Ergebnisorientierung	Pragmatismus/Ergebnisorientierung	-
Unternehmerisches Denken	Unternehmerisches Denken	-	-	-
Strukturiertes/logisch-analytisches Denken	Strukturiertes/logisch-analytisches Denken	-	Strukturiertes/logisch-analytisches Denken	Strukturierungsfähigkeit
Methoden-Kenntnisse	Methoden-Kenntnisse	-	-	Methoden-Kenntnisse
Kreativität/Flexibilität	Kreativität/Flexibilität	Kreativität/Flexibilität	-	-
Fachkenntnisse	-	-	Fachkenntnisse	Fachkenntnisse
BWL-Kenntnisse	Fachkenntnisse BWL	-	-	-
Intellektuelle Neugierde	-	-	Intellektuelle Neugierde	Intellektuelle Neugier
Frustrationstoleranz	Frustrationstoleranz	Frustrationstoleranz	-	-
Englischkenntnisse	-	-	-	-
Durchsetzungskraft/Führungsfähigkeit	-	Durchsetzungskraft/Führungsfähigkeit	Durchsetzungskraft/Führungsfähigkeit	-
Allgemeinbildung	-	-	-	-
Selbstorganisation, Engagement, Biss	-	Selbstorganisation, Engagement, Biss	Selbstorganisation, Engagement, Biss	-
Leadership	-	-	Leadership	-
Zielorientierung	-	-	Zielorientierung	-
Fit ISB-Team	Fit zu ISB	Fit zu ISB	-	-
Exotenwissen	Fachkenntnisse Exoten	-	-	-

Anhang VI: Inhalte der Projektbeurteilungsbögen**1. Junior Consultant und Consultant**

Dimension	Einzelvariablen
Specialist Know-how	Is developing the necessary functional Know-how including tools and methods Is developing the necessary industry Know-how Is developing the necessary methodological Know-how Is developing the necessary EDP Know-how
Problem Solution	Searches in a targeted, creative and efficient way for the relevant data Is able to differentiate between essential and non-essential Develops key messages based on the analyses Makes a valuable contribution to the development of measures
Quality of Work	Produces high quality charts (and storylines) Ensures project language is of a high quality Clearly structures own work and data Efficiently and reliably completes the tasks assigned Adheres to schedule, incl. non-project work Works in a cost budget conscious way Documents own work in a structured, comprehensive and efficient way in line with company standards
Behaviour under Pressure	Remains calm and rational under pressure Shows consistent quality of work even when the volume of work is high Remains motivated, supportive and committed in difficult situations
Client Acceptance	Behaves in a suitable professional manner when in contact with the client Enjoys a good working relationship with the client Is accepted as a contact by the client top management Is accepted as a contact by the client's working team Develops an understanding of the client's problem and possible scope of solutions Respects the clients' staff
Client Communication	Is self-assured when dealing with clients Holds successful workshops with prepared agenda Holds successful interviews with prepared agenda Efficiently evaluates the interview Expresses him/herself in an appropriate clear, comprehensible and precise way (written and spoken language)
Know-how-Management	Uses available knowledge within the company Records work results promptly and in a orderly manner and files them in a comprehensible and justifiable fashion Collects and records CC-related Know-how beyond the simple requirements of the project Forwards all necessary information to the team
Teamwork	Is cooperative when working with the team Is cooperative when working with Service Staff Plays an active role in finding new ideas Recognizes the areas in which he/she has to improve and works on improving his/her own abilities Accepts improvement proposals/criticism of team members Is respected by the team both on a personal and professional level

2. Senior Consultant und Project Manager

Dimension	Einzelvariablen
Specialist Know-how	Has the necessary functional Know-how including tools and methods Has the necessary industry Know-how Has the necessary methodological Know-how Has the necessary EDP Know-how
Problem Solution	Structures the problem in a logical and convincing way Compiles the necessary analyses Is able to deal with comprehensive and complex tasks Analyzes in a precise and systematic way Develops and structures the key messages/ recommendations in a logical and convincing way Structures the entire presentation in a logical and convincing way
Quality of Work	Adheres to the milestones when preparing documentation (schedule, storyline/storyboard, master, archiving) Provides high quality charts (and storylines) Ensures written language is of a high standard (expressions, grammar and spelling) Clearly structures own work and data Efficiently and reliably completes the tasks assigned Adheres to schedule, incl. non-project work Works in a cost budget conscious way Documents own work in a structured, comprehensive and efficient way
Behaviour under Pressure	Remains calm and rational under pressure Shows consistent quality of work even when the volume of work is high Remains motivated, supportive and committed in difficult situations
Client Acceptance	Enjoys acceptance by the client both on a personal and professional level (incl. top management) Solves conflicts with the client in a professional and constructive way Takes into account client problems as well as the clients perception of the possible scope of solution Respects the clients staff
Client Communication	Expresses him/herself in an appropriate clear, comprehensible and precise way (written and spoken language) Actively seeks to build up long term customer relationship and achieves client loyalty Communicates the key messages/ recommendations in a convincing and practical way
Know-how-Management	Uses available implicit knowledge Initiates and supervises prompt documentation; creates the freedom to do this Transfers and records practical experience gained during the project Promotes the learning effect of consultants Ensures an efficient flow of information within the team
Teamwork	Ensures there is a cooperative atmosphere within the team Motivates the team members and helps the to identify with the task at hand Always shows a high level of commitment Actively occupies him/herself with the improvement of his/her weaknesses Is respected by the team both on a personal and professional level
Project-management ^a	Clearly communicates the objectives and allocates tasks systematically within the team Develops and supervises work plan and coordinates schedules Plans staff-assignment in a target-oriented, efficient and realistic way Plans budget assignment in a targeted and efficient way Communicates saving potentials within the budget to the team (fees and incidentals) Recognizes conflicts and crises in time and supports the team in overcoming them Encourages consultants to develop creative ideas Gives fair and constructive feedback - not only at the end of the project Helps other staff to recognize their own weaknesses and improve on them Provides fair, differentiated and justified evaluation

^a Die Dimension Projektmanagement wurde wegen zu kleiner Fallzahl (N=26) aus der Betrachtung ausgeschlossen

Anhang VII: Variablenbezeichnung und Skalierung der Beurteilungsdimensionen

Variablenname^a	Dimension	Skalierung
uSKH_MEAN	Specialist Know-how	1 bis 5
uPS_MEAN	Problem Solution	1 bis 5
uQW_MEAN	Quality of Work	1 bis 5
uBUP_MEAN	Behaviour under Pressure	1 bis 5
uCA_MEAN	Client Acceptance	1 bis 5
uCLIECO_MEAN	Client Communication	1 bis 5
uKHM_MEAN	Know-how-Management	1 bis 5
uTW_MEAN	Teamwork	1 bis 5
uMeanEvaltot	Ungewichteter Durchschnittsscore über alle Variablen	1 bis 5

^a Das Kürzel *u* vor dem Variablennamen kennzeichnet, dass es sich um die ungewichtete Variante handelt
 Die ab dem SC-Level zusätzlich eingeführte Dimension „Projektmanagement“ wurde wegen zu kleiner Fallzahlen (N=26) aus der Betrachtung ausgeschlossen

Anhang VIII: Detaillierung der Ergebnisse zur JC-Kohorte

1. Korrelationen Projektbeurteilungsdimensionen mit Recruitingvariablen

Korrelationen (Spearman-Rho)										
	N	uSKH MEAN	uPS MEAN	uQW MEAN	uBUP MEAN	u- CA_M EAN	uCLIECO _MEAN	uKHM _MEAN	uTW _MEAN	uMean Evaltot
Pragma	59	.082	.167	.175	.355**	-.010	-.100	.158	.167	.143
SelOrg	35	.115	-.036	.161	.022	.189	.114	.402**	.318*	.162
Leader	25	.030	.221	.102	.002	.183	.048	.110	.345*	.097
Zielor	25	-.157	-.138	-.181	-.132	-.132	-.419*	-.331	-.049	-.306
Team	59	.112	.050	.264*	.122	-.037	-.133	.245*	.377*	.191
Fuehr	35	.050	.167	.128	.229	.153	.002	.114	.370*	.128
Konfl	59	-.105	.057	.078	-.007	-.067	-.127	-.099	.080	-.005
Komm	59	.148	.094	.286*	.295*	.131	-.003	.260*	.278*	.248*
Fach	58	.252*	.170	.079	.183	-.088	.051	.053	.070	.101
LogAn	59	.157	.137	.187	.200	-.127	-.068	.101	.161	.134
Intell	59	.290*	.151	.302*	.096	.094	.088	.205	.349*	.237*
Charis	59	.183	.233*	.354**	.298*	.164	.057	.279*	.329**	.335**
Frust	59	-.051	-.073	.119	.136	-.112	.050	-.059	.190	.011
Kreat	59	.097	-.090	.175	.140	-.119	-.005	.154	.196	.116
Meth	59	.161	.111	.244*	.290*	-.068	.081	.129	.201	.204
Fit_ISB	28	-.140	-.058	-.091	.079	-.239	-.163	-.070	-.036	-.184
Unt	58	.079	.026	.157	.367**	.017	.144	.176	.126	.197
Exot	19	.342	.132	.040	.030	.308	.173	.021	.145	.246
BWL	58	.243*	.129	.248*	.305**	-.012	.004	.043	.237*	.213
VWL	57	.313*	-.029	.292*	.206	.243*	.145	.338**	.244*	.305*
Allg	55	.178	-.065	.150	.176	-.066	.054	.201	.211	.122
Engl	42	.239	.199	.111	.276*	.108	.200	.078	.168	.215
AllBil	28	.245	.099	.349*	.341*	-.060	.115	.173	.150	.274
MeanRecr ^a	59	.235*	.093	.300*	.410**	.008	.035	.244*	.299*	.276*
Abinote ^a	59	-.417**	-.309**	-.331**	-.297*	-.266*	-.191	-.204	-.347**	-.381**

^a Korrelationskoeffizient nach Pearson

* Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (einseitig).

** Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (einseitig).

2. Einfache Regressionen mit Abiturnote und Gesamtwert aus Recruiting (N=52)

Prädiktoren	Abitnote			Gesamtwert Recruiting		
	R ²	R ² _{korrr}	β-Gewicht	R ²	R ² _{korrr}	β-Gewicht
Durchschnittlicher Gesamtwert	.162	.145**	-.402**	.077	.058**	.277**
Specialist-Know-how	.156	.139**	-.395**	.053	.034	.230
Problem Solution	.118	.101*	-.344*	.013	-.007	.112
Quality of Work	.117	.100*	-.342*	.096	.078*	.310*
Behaviour under Pressure	.092	.074*	-.303*	.188	.172**	.434**
Client Acceptance	.085	.067*	-.292*	.000	-.020	.004
Client Communication	.057	.038	-.239	.001	-.019	.036
Know-how-Management	.044	.025	-.209	.056	.037	.236
Teamwork	.089	.071*	-.298*	.071	.053	.267

* Die Koeffizienten sind auf dem 0.05 Niveau signifikant

** Die Koeffizienten sind auf dem 0.01 Niveau signifikant

R²_{korrr}: Schrumpfungskorrigierter Determinationskoeffizient

3. Hierarchische Regressionen mit Abiturnote und Gesamtwert aus Recruiting (N=52)

Prädiktoren	Abitnote	Abitnote und Gesamtwert Recruiting ^a				
		R ² _{korrr}	R ²	R ² _{korrr}	R ² _{inkr}	β _{Abitnote}
Durchschnittlicher Gesamtwert	.145**	.162	.145**	-.	-.402**	-.
Specialist-Know-how	.139**	.156	.139**	-.	-.395**	-.
Problem Solution	.101*	.118	.101*	-.	-.344*	-.
Quality of Work	.100*	.201	.168**	.068*	-.324*	.289*
Behaviour under Pressure	.074*	.265	.235**	.161**	-.276	.417**
Client Acceptance	.067*	.085	.067*	-.	-.292*	-.
Client Communication	.038	-.	-.	-.	-.	-.
Know-how-Management	.025	-.	-.	-.	-.	-.
Teamwork	.071*	.089	.071*	-.	-.298*	-.

* Die Koeffizienten sind auf dem 0.05 Niveau signifikant

** Die Koeffizienten sind auf dem 0.01 Niveau signifikant

R²_{korrr}: Schrumpfungskorrigierter Determinationskoeffizient

R²_{inkr}: Inkrementelle Varianzaufklärung

^a Es sind lediglich die Modelle dargestellt, die auf Gesamtmodell- und Koeffizientenebene signifikant sind

4. Explorative schrittweise Regression mit Recruitingvariablen (N=52)

Prädiktoren	Recruitingvariablen ^a					β-Gewichte ^a	
	Modell	R ²	R ² _{korr}	R ² _{inkr}	aufgenommene Variablen	Modell 1	Modell 2
Durchschnittlicher Gesamtwert	1	.096	.078*	-.	Charis	.309*	-.
Specialist-Know-how	1	.077	.059*	-.	Intell	.278*	-.
Problem Solution	-.	-.	-.	-.	-.	-.	-.
Quality of Work	1	.132	.115**	-.	Charis	.364**	
Behaviour under Pressure	1	.181	.165**	-.	Unt	.425**	.348**
	2	.279	.249**	.084*	+Komm	-.	.322*
Client Acceptance	1	.181	.165**	-.	Unt	.425**	.348**
Client Communication	1	.279	.249**	.084*	+Komm	-.	.322*
Know-how-Management	1	.079	.060*	-,	VWL	.281*	-.
Teamwork	1	-.	-.	-.	-.	-.	-.

* Die Koeffizienten sind auf dem 0.05 Niveau signifikant

** Die Koeffizienten sind auf dem 0.01 Niveau signifikant

R²_{korr} : Schrumpfungskorrigierter Determinationskoeffizient

R²_{inkr} : Inkrementelle Varianzaufklärung

^a Es sind lediglich die Modelle dargestellt, die auf Gesamtmodell- und Koeffizientenebene signifikant sind

5. Explorative Schrittweise Regression mit Recruitingvariablen und Abiturnote (N=52)

Prädiktoren	Recruitingvariablen und Abiturnote ^a					β-Gewichte ^a			
	Kriterien	Modell	R ²	R ² _{kor}	R ² _{in}	aufgenommene Variablen	Modell 1	Modell 2	Modell 3
Durchschn. Gesamtwert	1	.162	.145**	-.	Abinote	-.402**	-.428**	-.448**	-.448**
	2	.278	.248**	.103**	+Charis	-.	.341**	.491**	.494**
	3	.346	.305**	.057**	+Konfl	-.	-.	-.302**	-.368**
	4	.401	.350**	.045*	+BWL	-.	-.	-.	.242*
Specialist-Know-how	1	.156	.139**	-.	Abinote	-.395**	-.412**	-.	-.
	2	.233	.201**	.062*	+Fach	-.	.278*	-.	-.
Problem Solution	1	.188	.101*	-.	Abinote	-.344*	-.364**	-.	-.
	2	.190	.157*	.056*	+Charis	-.	.268*	-.	-.
Quality of Work	1	.117	.100	-.	Abinote	-.342*	-.371**	-.	-.
	2	.269	.239	.139**	+Charis	-.	.391**	-.	-.
Behaviour under Pressure	1	.092	.074*	-.	Abinote	-.303*	-.324**	-.319**	-.376**
	2	.285	.256**	.182**	+Unt	-.	.441**	.364**	.367
	3	.380	.341**	.085**	+Komm	-.	-.	.316**	.490**
	4	.437	.389**	.048*	+Intell	-.	-.	-.	-.301*
Client Acceptance	1	.085	.067*	-.	Abinote	-.292*	-.286*	-.335*	-.
	2	.161	.126*	.059*	+VWL	-.	-.275*	.382**	-.
	3	.235	.187**	.061*	+LogAn	-.	-.	-.297*	-.
Client Communication	-.	-.	-.	-.	-.	-.	-.	-.	
Know-how-Management	-.	-.	-.	-.	-.	-.	-.	-.	
Teamwork	1	.089	.071*	-.	Abinote	-.298*	-.321*	-.	-.
	2	.181	.148**	-.	+Charis	-.	.304**	-.	-.

* Die Koeffizienten sind auf dem 0.05 Niveau signifikant

** Die Koeffizienten sind auf dem 0.01 Niveau signifikant

R²_{kor}: Schrumpfungskorrigierter DeterminationskoeffizientR²_{in}: Inkrementelle Varianzaufklärung^a Es sind lediglich die Modelle dargestellt, die auf Gesamtmodell- und Koeffizientenebene signifikant sind

6. Explorative Schrittweise Regression mit Setvariablen und Abiturnote (N=52)^a

Prädiktoren	Recruitingvariablen und Abiturnote				
	Kriterien	Modell	R ²	R ² _{korr}	R ² _{inkr}
Durchschn. Gesamtwert	1	.162	.145**	-.	Abinote
	2	.365	.296**	.151	+Soziale Fähigkeiten
	3	.422	.330**	.034	+Spezialwissen
Specialist-Know-how	1	.156	.139**	-.	Abinote
	2	.265	.219**	.080	+Spezialwissen
	3	.306	.213**	-.006	+Prozessuales Wissen
Problem Solution	4	.494	.371**	.158	+Soziale Fähigkeiten
	1	.188	.101*	-.	Abinote
	2	.192	.123*	.022	+Prozessuales Wissen
Quality of Work					Abinote
	1	.117	.100*	-.	+Soziale Fähigkeiten
	2	.169	.098*	-.002	+Spezialwissen
Behaviour under Pressure	3	.319	.192*	.094	+Fokussierung
	1	.092	.074*	-.	Abinote
	2	.331	.258**	.184	+Soziale Fähigkeiten
Client Acceptance	3	.426	.334**	.076	+Spezialwissen
	4	.472	.359**	.025	+Fokussierung
	1	.085	.067*	-.	Abinote
Client Communication	2	.200	.150**	.083	+Allgemeinwissen
	-.	-.	-.	-.	-.
Know-how-Management	-.	-.	-.	-.	-.
Teamwork	1	.089	.071*	-.	Abinote
	2	.220	.135*	.064	+Soziale Fähigkeiten

* Die Koeffizienten sind auf dem 0.05 Niveau signifikant
 ** Die Koeffizienten sind auf dem 0.01 Niveau signifikant
 R²_{korr} : Schrumpfungskorrigierter Determinationskoeffizient
 R²_{inkr} : Inkrementelle Varianzaufklärung
^a Es sind lediglich die Werte signifikanter Blöcke dargestellt.

7. Explorative Schrittweise Regression mit extrahierten Recruitingfaktoren (N=54)

Prädiktoren	Rotierte Recruitingfaktoren		Unrotierte Recruitingfaktoren	
	R ² _{korr}	aufgenommene Faktoren	R ² _{korr}	aufgenommene Faktoren
Levelfaktor Projektbeurteilung	-.	-.	.059*	Levelfaktor Recruiting
Profilmfaktor Projektbeurteilung	-.	-.	.079*	Levelfaktor Recruiting
F1 rotiert Projektbeurteilung	-.	-.	-.	-.
F2 rotiert Projektbeurteilung	.077*	Sozialkompetenz	.154**	Levelfaktor Recruiting
Durchschnittlicher Gesamtwert	-.	-.	.061*	Levelfaktor Recruiting
Specialist-Know-how	-.	-.	-.	-.
Problem Solution	-.	-.	-.	-.
Quality of Work	.063*	Sozialkompetenz	.094*	Levelfaktor Recruiting
Behaviour under Pressure	.079*	Allgemeinfaktor	.156*	Levelfaktor Recruiting
Client Acceptance	-.	-.	-.	-.
Client Communication	-.	-.	-.	-.
Know-how-Management	-.	-.	-.	-.
Teamwork	.079*	Sozialkompetenz	.053*	Profilmfaktor Recruiting

* Die Koeffizienten sind auf dem 0.05 Niveau signifikant

** Die Koeffizienten sind auf dem 0.01 Niveau signifikant

R²_{korr} : Schrumpfungskorrigierter Determinationskoeffizient

Anhang IX: Detaillierung der Ergebnisse zur C-Kohorte

1. Korrelative Befunde Projektbeurteilungsdimensionen mit Recruitingvariablen

Korrelationen (Spearman-Rho)										
	N	uSKH MEAN	uPS MEAN.	uQW MEAN	uBUP MEAN	u- CA_M EAN	uCLIECO _MEAN	uKHM _MEAN	uTW _MEAN	uMean Evaltot
Pragma	70	.103	.213*	.320**	.062	.166	.263*	.097	.214*	.243*
SelOrg	33	.075	.091	.031	.068	.010	.189	.168	-.108	.083
Leader	13	-.235	-.063	.134	-.215	.384	-.141	-.340	-.216	-.065
Zielor	13	-.156	.146	.352	-.077	.175	-.214	-.407	-.161	-.009
Team	70	.073	.136	.217*	.180	.025	.216*	.110	.318**	.206*
Fuehr	33	-.284	-.073	.077	-.204	.179	.139	.019	-.287	-.052
Konfl	70	-.278**	-.310**	.009	-.147	.087	-.052	-.206*	-.205*	-.156
Komm	70	.060	.048	.342**	.333**	.262*	.338**	.054	.180	.304**
Fach	70	-.084	.095	-.034	-.091	.152	-.042	.052	.006	.024
LogAn	70	.136	.303**	.278*	.082	.221*	.238*	.099	.225*	.284**
Intell	70	.008	.203*	.293**	.055	.260*	.296**	.146	.203*	.266*
Charis	70	.043	.046	.343**	.146	.103	.214*	-.008	.029	.172
Frust	70	.154	.129	.254*	.280**	.123	.208*	.173	.205*	.229
Kreat	70	.111	.102	.104	.072	.108	.238*	.126	.113	.142
Meth	70	-.011	.118	.061	.041	.191	.228*	.106	.155	.166
Fit_ISB	14	.342	.099	-.104	.193	.044	.010	-.430	-.119	.069
Unt	69	.082	.071	.276*	.050	.218*	.348**	.130	.081	.224*
Exot	10	-.442	-.094	.354	-.224	.186	-.006	-.081	-.313	-.025
BWL	69	.068	.097	.326**	.066	-.014	.281**	.250*	.049	.209*
VWL	67	-.058	-.015	.147	.091	.144	.238*	.140	.209*	.188
Allg	68	-.035	-.036	.213*	.050	.111	.130	.083	.186	.123
Engl	48	-.117	.070	.051	-.187	.093	.108	.115	-.003	.049
AllBil	52	.187	.180	.113	.068	.121	.300*	.051	.304*	.245*
MeanRecr ^a	70	.070	.222*	.353**	.097	.260*	.355**	.227*	.261*	.341**
Abinote ^a	71	-.054	-.067	.030	.147	.082	.118	.095	.142	.089

^a Korrelationskoeffizient nach Pearson

* Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (einseitig).

** Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (einseitig).

2. Gegenüberstellung Regressionen mit Abiturnote und Gesamtwert aus Recruiting (N=67)

Prädiktoren	Abiturnote			Gesamtwert Recruiting		
	R ²	R ² _{kor}	β-Gewicht	R ²	R ² _{kor}	β-Gewicht
Durchschnittlicher Gesamtwert	.000	-.015	-.005	.121	.107**	.347**
Specialist-Know-how	.009	-.006	-.095	.005	-.010	.070
Problem Solution	.008	-.007	-.090	-.045	.030	.211
Quality of Work	.004	-.011	-.063	.156	.143**	.395**
Behaviour under Pressure	.017	.002	.131	.010	-.006	.098
Client Acceptance	.000	-.015	-.001	.080	.066*	.283*
Client Communication	.001	-.015	.028	.141	.128**	.376**
Know-how-Management	.000	-.015	-.009	.053	.039	.231
Teamwork	.002	-.013	.050	.074	.060*	.272*

* Die Koeffizienten sind auf dem 0.05 Niveau signifikant

** Die Koeffizienten sind auf dem 0.01 Niveau signifikant

R²_{kor}: Schrumpfungskorrigierter Determinationskoeffizient

3. Schrittweise Regression mit inhaltlich-sachlogisch abgeleiteten Recruitingvariablen (N=67)^a

Kriterien	Inhaltlich zugeordnete Variablen	R ²	R ² _{kor}	Aufgenommene Variablen
Durchschnittlicher Gesamtwert	Alle	.364	.334**	LogAn, Konfl, Komm
Specialist-Know-how	Fach, Intell, Meth, BWL, VWL	.-	.-	
Problem Solution	Pragma, LogAn, Fach, Intell, Frust, Kreat, Meth, Unt, BWL	.160	.147**	LogAn
Quality of Work	Pragma, Fach, LogAn, Kreat, Meth, Unt, BWL, VWL	.148	.135**	Pragma
Behaviour under Pressure	Pragma, Team, Konfl, Komm, Frust, Kreat, Unt	.189	.163**	Komm, Konfl
Client Acceptance	Alle	.093	.079**	Intell
Client Communication	Alle	.121	.108**	Unt
Know-how-Management	Fach, Meth, BWL, Pragma, Team	.088	.074*	BWL
Teamwork	Team, Konfl, Komm, Charis, LogAn, Kreat	.272	.238**	Team, Konfl, LogAn

* Die Koeffizienten sind auf dem 0.05 Niveau signifikant

** Die Koeffizienten sind auf dem 0.01 Niveau signifikant

R²_{kor}: Schrumpfungskorrigierter Determinationskoeffizient

^a Es sind lediglich die Modelle dargestellt, die auf Gesamtmodell- und Koeffizientenebene signifikant sind

4. Schrittweise Regression mit inhaltlich-sachlogisch abgeleiteten Recruitingvariablen(N=67)^a

Kriterien	Recruitingvariablen					β-Gewichte		
	Modell	R ²	R ² _{kor}	R ² _{inkr}	Aufgenommene Variablen	Modell 1	Modell 2	Modell 3
Durchschnittlicher Gesamtwert	1	.150	.137**	-.-	LogAn	.388**	.482**	.374**
	2	.236	.212**	.075	+ Konfl.		-.307**	-.427**
	3	.364	.334**	.122	+ Komm			.403**
Specialist-Know-how	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-
Problem Solution	1	.160	.147**	-.-	LogAn	.400**	-.-	-.-
Quality of Work	1	.148	.135**	-.-	Pragma	.385**	-.-	-.-
Behaviour under Pressure	1	.102	.089**	-.-	Komm	.320**	.440**	-.-
	2	.189	.163**	.074	+ Konfl.		-.318*	-.-
Client Acceptance	1	.093	.079**	-.-	Intell	.306*	-.-	-.-
Client Communication	1	.121	.108**	-.-	Unt	.349*	-.-	-.-
Know-how-Management	1	.088	.074*	-.-	BWL	.296*	-.-	-.-
Teamwork	1	.125	.111**		Team	.353**	.398**	.319**
	2	.188	.162**	.051	+ Konfl		-.255*	.338**
	3	.272	.238**	.076	+ LogAn			.316**

* Die Koeffizienten sind auf dem 0.05 Niveau signifikant

** Die Koeffizienten sind auf dem 0.01 Niveau signifikant

R²_{kor}: Schrumpfungskorrigierter Determinationskoeffizient

^a Es sind lediglich die Modelle dargestellt, die auf Gesamtmodell- und Koeffizientenebene signifikant sind

5. Schrittweise Regression mit allen Recruitingvariablen (N=67)^a

Kriterien	Recruitingvariablen				β-Gewichte				
	Mo- dell	R ²	R ² _{korrr}	R ² _{inkr}	Aufgenommene Variablen	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4
Durchschnitt- licher Ge- samtwert	1	.150	.137**	-.	LogAn	.388**	.482**	.374**	-.
	2	.236	.212**	.075	+ Konfl		-.307**	-.427**	-.
	3	.364	.334**	.122	+ Komm			.403**	-.
Specialist- Know-how	1	.064	.049**	-.	LogAn	.252**	.353**	.535**	.510**
	2	.162	.135**	.086	+ Konfl.		-.329**	-.320**	-.402**
	3	.217	.179**	.044	+ Meth			-.299**	-.383**
	4	.277	.230**	.051	+ Komm				.286*
Problem Solution	1	.160	.147**	-.	LogAn	.400**	-.	-.	
	2	.282	.260**	.113	+ Konfl				
	3	.325	.293**	.033	+ Charis				
Quality of Work	1	.162	.149**	-.	Komm	.402**	.304*	-.	-.
	2	.227	.203**	.054	+ LogAn		.274*	-.	-.
Behaviour under Pressu- re	1	.102	.089**	-.	Komm	.312**	.440**	.595**	-.
	2	.189	.163**	.075	+ Konfl		-.318*	-.352**	-.
	3	.242	.206**	.043	+ Allg			-.273*	-.
Client Accep- tance	1	.093	.079**	-.	Intell	.306*	-.	-.	-.
Client Com- munication	1	.121	.108**	-.	Unt	.349*	-.	-.	-.
Know-how- Management	1	.088	.074**	-.	BWL	.296*	-.	-.	-.
Teamwork	1	.125	.111**	-.	Team	.353**	.398**	.319**	-.
	2	.188	.162**	.051	+ Konfl		-.255*	-.338**	-.
	3	.272	.238**	.075	+ LogAn			.316**	-.

* Die Koeffizienten sind auf dem 0.05 Niveau signifikant

** Die Koeffizienten sind auf dem 0.01 Niveau signifikant

R²_{korrr}: Schrumpfungskorrigierter Determinationskoeffizient^a Es sind lediglich die Modelle dargestellt, die auf Gesamtmodell- und Koeffizientenebene signifikant sind

6. Korrelationen extrahierter Projektbeurteilungsfaktoren mit Recruitingvariablen

Korrelationen (Spearman-Rho)					
		Unrotierte Faktoren		Rotierte Faktoren	
	N	Levelfaktor	Profilfaktor	Allgemeinfaktor 1	Allgemeinfaktor 2
Pragma	55	.284*	.100	.316*	.128
Team	55	.282*	-.107	.199	.252*
Konfl	55	-.148	.023	-.113	-.191
Komm	55	.341**	-.105	.239*	.254*
Fach	55	.065	.061	.151	-.068
LogAn	55	.320**	-.057	.237*	.242*
Intell	55	.359**	.181	.423**	.053
Charis	55	.193	.029	.235*	.098
Frust	55	.177	-.030	.151	.208
Kreat	55	.184	.067	.198	.091
Meth	55	.190	-.060	.133	.125
Unt	55	.271*	.148	.348*	.027
BWL	55	.233*	.196	.343**	.052
Allg	55	.110	.048	.111	.025
VWL	55	.166	-.019	.147	.105
MeanRecr.		.358**	.030	.350**	.186

* Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (einseitig).

** Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (einseitig).

7. Korrelationen extrahierter Projektbeurteilungsfaktoren mit Recruitingfaktoren

Korrelationen (Spearman-Rho)							
				Projektbeurteilungsfaktoren			
				Unrotierte Faktoren		Rotierte Faktoren	
Recruitingfaktoren			N	Leveffaktor	Profilfaktor	Allgemein- faktor 1	Allgemein- faktor 2
Unrotierte Faktorlö- sung	Einstieg als JC	Allgemeinfaktor	44	.346*	-.045	.247	.203
		Profilfaktor	44	-.088	-.069	-.071	-.002
Rotierte Fak- torlösung	Einstieg als JC	Allgemeinfaktor	44	.382**	-.046	.242	.253*
		Sozialkompetenz	44	.172	-.079	.109	.113
		Problemlösungsfähig- keit	44	.000	.191	.163	-.225

* Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (einseitig).

** Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (einseitig).

8. Schrittweise Regression extrahierter Faktoren C-Kohorte (Einstieg als JC) (N=44)

Prädiktoren	Rotierte Recruitingfaktoren		Unrotierte Recruitingfaktoren	
	R ² _{korrr}	aufgenommene Faktoren	R ² _{korrr}	aufgenommene Faktoren
Levelfaktor Projektbeurteilung	.101*	Allgemeinfaktor	.129	Allgemeinfaktor
Profilmfaktor Projektbeurteilung	-,	-,	-,	-,
Allgemeinfaktor 1 rotiert	-,	-,	.105*	Allgemeinfaktor
Allgemeinfaktor 2 rotiert	-,	-,	-,	-,
Durchschnittlicher Gesamtwert	.105*	Allgemeinfaktor	.134**	Allgemeinfaktor
Specialist-Know-how	-,	-,	-,	-,
Problem Solution	-,	-,	-,	-,
Quality of Work	.074*	Allgemeinfaktor	.175**	Allgemeinfaktor
Behaviour under Pressure	-,	-,	-,	-,
Client Acceptance	-,	-,	.123**	Allgemeinfaktor
Client Communication	-,	-,	-,	-,
Know-how-Management	-,	-,	-,	-,
Teamwork	.089*	Allgemeinfaktor	-,	-,

* Die Koeffizienten sind auf dem 0.05 Niveau signifikant

** Die Koeffizienten sind auf dem 0.01 Niveau signifikant

R²_{korrr} : Schrumpfungskorrigierter Determinationskoeffizient

Anhang X: Detaillierung der Ergebnisse zur SC-Kohorte

1. Korrelative Befunde Projektbeurteilungsdimensionen mit Recruitingvariablen

Korrelationen (Spearman-Rho)										
	N	uSKH M EAN	uPS ME AN.	uQW M EAN	uBUP MEAN	uCA MEAN	uCLIECO MEAN	uKHM MEAN	uTW MEAN	uMean Evaltot
Pragma	78	.020	.185	-.059	.012	.172	.055	-.227*	-.424**	-.057
Team	78	.006	.067	.006	.177	.139	.059	.180	.048	.177
Konfl	79	-.062	.132	.013	.027	.078	.119	-.175	-.010	.027
Komm	79	-.039	.141	.104	-.160	.210*	.155	-.046	-.068	.035
Fach	78	.015	.121	.197**	-.229*	-.043	-.113	.038	.066	-.044
LogAn	79	.089	.107	.126	-.010	.034	-.047	-.123	-.095	.019
Intell	79	-.042	.155	.071	-.056	.067	-.012	.018	.060	.064
Charis	79	-.043	.142	-.015	.016	.223*	.195*	.048	-.114	.079
Frust	78	-.071	-.060	-.152	-.083	.073	-.044	-.011	-.204*	-.093
Kreat	78	.133	.265**	.015	.030	.120	.070	-.059	-.056	.100
Meth	79	.114	.176	.178	-.211*	-.055	.075	-.041	-.038	.040
Unt	77	-.009	.157	.020	-.214*	.047	.120	.060	-.162	.005
BWL	77	.065	.235*	.127	-.044	.001	.014	-.037	-.094	.066
VWL	73	-.052	.098	.063	-.108	.010	.135	.089	-.132	.031
Allg	76	-.150	-.100	-.092	.003	-.081	.016	.112	-.144	-.101
Exot	7	.158	.239	.000	.492	.525	-.249	-.316	.239	.316
Engl	55	.056	.170	-.090	-.271*	-.044	.020	-.111	-.072	-.059
AllBil	63	-.073	-.097	-.099	-.127	.001	-.027	-.074	-.157	-.111
Fit_ISB	7	.316	-.080	-.656	.239	-.420	.161	.316	.319	.474
Fuehr	33	-.031	.028	.077	-.076	.091	-.184	-.218	-.447**	-.188
SelOrg	33	-.044	.156	.005	-.229	.096	-.004	.021	-.247	.002
Leader	5	.211	-.081	-.295	-.211	.351	.189	-.369	.211	-.211
Zielor	5	-.447	.574	.750	.447	.344	-.344	-.671	-.447	-.224
MeanRecr ^a	78	.088	.228*	.065	-.109 ^b	.173 ^c	.102	-.053	-.133	0.081 ^d
Abinote ^a	78	-.189*	-.024	-.078	-.037	.117 ^c	.011	-.008	-.012	-0.027

Alle dargestellten Werte sind Zusammenhänge nach Eliminierung von Ausreißern

^a Korrelationskoeffizient nach Pearson; ^b Spearman-Rho, da *Behaviour under Pressure* nicht normalverteilt; ^c N=77; ^d N=79

* Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (einseitig).

** Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (einseitig).

2. Schrittweise Regression mit Recruitingvariablen^a (N=71)

Kriterien	Recruitingvariablen				β-Gewichte		
	Modell	R ²	R ² _{kor}	R ² _{inkr}	Aufgenommene Variablen	Modell 1	Modell 2
Durchschnittlicher Gesamtwert	--	--	--	--	--	--	--
Specialist-Know-how	--	--	--	--	--	--	--
Problem Solution	1	.115	.102**	--	BWL	.339**	--
Quality of Work	--	--	--	--	--	--	--
Behaviour under Pressure	--	--	--	--	--	--	--
Client Acceptance	1	.057	.043*	--	Komm	.238*	--
Client Communication	--	--	--	--	--	--	--
Know-how-Management	--	--	--	--	--	--	--
Teamwork	1 2	.115 .186	.102** .162**	-- .060	Pragma Intel	-.339**	-.469** .269*

* Die Koeffizienten sind auf dem 0.05 Niveau signifikant

** Die Koeffizienten sind auf dem 0.01 Niveau signifikant

R²_{kor} :Schrumpfungskorrigierter Determinationskoeffizient

^a Es sind lediglich die Modelle dargestellt, die auf Gesamtmodell- und Koeffizientenebene signifikant sind

3. Korrelationsmatrix Recruitingfaktoren SC-Kohorte mit Projektbeurteilungsdimensionen (Spearman-Rho)

Kriterien	Extrahierte rotierte Faktoren			Extrahierte unrotierte Faktoren ^a	
	Einstieg als JC (N=17)			Einstieg als JC (N=17)	
	Allgemein-faktor	Sozial-kompetenz	Problemlö-sefähigkeit	Levelfaktor	Profilmfaktor
Durchschn. Gesamtwert	.551*	.130	.037	.517*	-.120
Specialist-Know-how	.314	.036	-.191	.102	-.050
Problem Solution	.286	-.058	.354	.352	-.163
Quality of Work	.348	.128	.042	.386	.023
Behaviour under Pressure	.367	.048	-.294	.174	-.114
Client Acceptance	.147	.369	.268	.554*	.280
Client Communication	.261	.402	-.066	.351	.267
Know-how-Management	.339	-.025	-.118	.020	-.189
Teamwork	.036	-.284	-.141	-.136	-.318

* Die Koeffizienten sind auf dem 0.05 Niveau signifikant (einseitig)

** Die Koeffizienten sind auf dem 0.01 Niveau signifikant (einseitig)

a Von den 3 extrahierten Komponenten sind die ersten 2 dargestellt.

4. Korrelationen extrahierter Projektbeurteilungsfaktoren mit Recruitingvariablen

Korrelationen (Spearman-Rho)							
		Unrotierte Faktoren			Rotierte Faktoren		
	N	1	2	3	1	2	3
Pragma	55	-.040	-.409**	-.136	.088	-.510**	.185
Team	55	.036	-.080	.038	-.001	-.077	.019
Konfl	56	.068	-.187	.010	.034	-.128	.146
Komm	56	.053	-.191	-.158	.124	-.219	.097
Fach	55	.033	.094	-.192	.168	.073	-.033
LogAn	56	.152	-.189	-.077	.110	-.112	.153
Intell	56	.017	.012	-.235*	.132	-.085	-.073
Charis	56	.037	-.208	.058	.031	-.143	.179
Frust	55	-.158	-.081	.056	-.154	-.192	-.008
Kreat	55	.091	-.205	-.180	.186	-.163	.119
Meth	56	.163	-.025	-.209	.223*	-.094	-.031
Unt	54	.051	-.052	-.110	.169	-.118	-.007
BWL	54	.232*	-.040	-.101	.215	.000	.048
VWL	52	.150	-.065	-.074	.157	-.083	.038
Allg	54	-.122	.045	.095	-.106	.051	.011
MeanRecr	78	.050	-.201*	-.223*	.184	-.234*	.005*

* Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (einseitig).

** Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (einseitig).

5. Korrelationsmatrix der Recruiting- und Projektbeurteilungsfaktoren

		Extrahierte rotierte Faktoren			Extrahierte unrotierte	
		Einstieg als JC (N=17)			Einstieg als JC (N=17)	
	Projektbeurteilungsfaktoren	Allgemeinfaktor	Sozialkompetenz	Problemlösefähigkeit	Levelfaktor	Profilmfaktor
Unrotierte Faktoren	1	.461*	.145	.108	.525*	-.066
	2	.088	-.265	-.252	-.292	-.292
	3	-.108	.044	-.228	-.132	.061
Rotierte Faktoren	1	.417*	.081	.184	.395	-.093
	2	.194	-.120	-.260	-.088	-.216
	3	.191	.282	.142	.451*	.174

Anhang XI: Detaillierung der Nutzenanalyse

1. Basisdaten der historischen Berechnung

Periode k	SDy			λ			Zx*		
	JC	C	SC	JC	C	SC	JC	C	SC
1 ^a	76	89	111	.396	.396	.396	.875	.875	.875
2 ^a	76	89	111	.398	.398	.398	.831	.831	.831
3 ^a	76	89	111	.390	.390	.390	.694	.694	.694
4	78	89	111	.359	.359	.359	1.137	1.137	1.137
5 ^a	74	90	112	.280	.280	.280	1.402	1.402	1.402
6 ^a	76	89	111	.000	.000	.000	.000	.000	.000
7 ^a	76	89	111	.000	.000	.000	.000	.000	.000

^aDurchschnittswerte
 Bezeichnungen gelten analog Gleichung (18)

2. Historische Nutzenberechnung nach Kohorten

A. Junior Consultants

Periode k	N _k	1/(1+i) ^k	rx _y	Zx*	SDy [EUR]	(1+v)	(1-s)	Nutzen U [EUR]
1	32	0.974	0.301	0.875	76 072	1.000	0.333	210 288
2	53	0.949	0.301	0.831	76 072	1.000	0.333	316 953
3	33	0.924	0.301	0.694	76 072	1.000	0.333	161 422
4	27	0.900	0.301	1.137	78 487	1.000	0.333	216 055
5	6	0.877	0.301	1.402	73 656	1.000	0.333	55 749
6	0	0.854	0.301	0.967	76 072	1.000	0.333	0
7	0	0.832	0.301	0.967	76 072	1.000	0.333	0

Bezeichnungen gelten analog Gleichung (18)

B. Consultants

Periode k	N_k	$1/(1+i)^k$	rx _y	Z _x *	SD _y [EUR]	(1+v)	(1-s)	Nutzen U [EUR]
1	37	0.974	0.369	0.875	89 249	1.000	0.333	345 657
2	92	0.949	0.369	0.831	89 249	1.000	0.333	800 656
3	90	0.924	0.369	0.694	89 249	1.000	0.333	636 346
4	64	0.900	0.369	1.137	88 803	1.000	0.333	710 764
5	34	0.877	0.369	1.402	89 991	1.000	0.333	460 190
6	6	0.854	0.369	0.967	89 249	1.000	0.333	55 639
7	0	0.832	0.369	0.967	89 249	1.000	0.333	0

Bezeichnungen gelten analog Gleichung (18)

C. Senior Consultants

Periode k	N_k	$1/(1+i)^k$	rx _y	Z _x *	SD _y [EUR]	(1+v)	(1-s)	Nutzen U [EUR]
1	31	0.974	0.369	0.875	111 078	1.000	0.333	358 501
2	118	0.949	0.369	0.831	111 078	1.000	0.333	1 269 646
3	242	0.924	0.369	0.694	111 078	1.000	0.333	2 119 532
4	258	0.900	0.369	1.137	110 814	1.000	0.333	3 592 158
5	164	0.877	0.369	1.402	111 606	1.000	0.333	2 767 192
6	96	0.854	0.369	0.967	111 078	1.000	0.333	1 081 405
7	19	0.832	0.369	0.967	111 078	1.000	0.333	208 769

5. Inkrementeller Nutzen nach Einführung eines neuen Instrumentes ['000 EUR]

Instrument	Prognosegüte	Prognosegüte inkl. Intelligenztest	Nutzen alleine ['000 EUR]	Nutzenzuwachs alleine ['000 EUR]	Nutzen inkl. Intelligenztest ['000 EUR]	Nutzenzuwachs inkl. IT ['000 EUR]
Zufallsauswahl	0	0	0	-12 302	20 913	8 611
Allgemeine Intelligenztests	.51	.51	20 913	8 611	20 913	8 611
Assessment Center	.37	.53	12 830	528	20 875	8 572
Test zur Erfassung berufsrelevanten Wissens	.48	.55	19 380	7 078	22 896	10 594
Arbeitsproben	.54	.63	21 443	9 141	25 965	13 663
Interview strukturiert	.51	.63	19 933	7 631	25 965	13 663
Integritätstests	.41	.65	15 882	3 580	27 951	15 649

Literaturverzeichnis

Abramson, T. (1979). Issues and models in vocational education evaluation. In Abramson, T., Kehr Title, C. & Cohen, L. Handbook of vocational educational evaluation. Beverly Hills, CA: Sage.

Achter, J. A., Lubinski, D., Benbow, C. P., et al. (1999). Assessing vocational preferences among gifted adolescents adds incremental validity to abilities: A discriminant analysis of educational outcomes over a 10-year interval. Journal of Educational Psychology, 91, 777-786.

Ackerman, P. L. (1996). A Theory of Adult Intellectual Development: Process, Personality, Interests, and Knowledge. Intelligence, 22, 227-257.

Algera, J. A. & Greuter, A. M. (1998). Job Analysis. In Drenth, P. J. D., Thierry, H. & de Wolff, C. J. (Eds.), Handbook of Work and Organizational Psychology: Personnel Psychology, Vol. 3., 2nd ed.

Amelang, M. & Bartussek, D. (1981). Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung. Stuttgart: Kohlhammer.

Amelang, M. & Zielinski, W. (1997). Psychologische Diagnostik und Intervention (2. korr., aktual. und überarb. Auflage). Berlin; Heidelberg; New York; Barcelona; Budapest; Hong Kong; London; Mailand; Paris; Santa Clara; Singapur; Tokio: Springer.

Amelang, M. & Zielinski, W. (2002). Psychologische Diagnostik und Intervention (3. korr., aktual. und überarb. Aufl.). Berlin: Springer.

Anastasi, A. (1988). Psychological testing (6th ed.). New York: McMillan.

Anderson, J. R. (1982). Acquisition of cognitive skill. Psychological Review, 89(4), 369-406.

Andrews, J. D. W. (1967). The achievement motive and advancement in two types of organizations. Journal of Personality and Social Psychology, 6, 163-168.

Arnold, J. D., Rauschenberger, J. M., Soubel, W. G., et al. (1982). Validation and Utility of a Strength Test for Selecting Steelworkers. Journal of Applied Psychology, 67, 588-604.

Arthur, W., Jr., Woehr, D. J. & Maldegen, R. (2000). Convergent and discriminant validity of assessment center dimensions: A conceptual and empirical re-examination of the assessment center construct-related validity paradox. Journal of Management, 26, 813-835.

Arvey, R. D. & Campion, J. E. (1982). The employment interview: A summary and review of recent research. Personnel Psychology, 35, 281-322.

Arvey, R. D. & Murphy, K. R. (1998). Performance evaluation in work settings. Annual Review of Psychology, 49, 141-168.

Asendorpf, J. B. (1999). Psychologie der Persönlichkeit (2. Aufl.). Heidelberg: Springer.

Ashton, M. C. (1998). Personality and job performance: the importance of narrow traits. Journal of Organizational Behavior, 19, 189-303.

Atkinson, J. W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. Psychological Review, 64, 359-372.

Atkinson, J. W. (1978). Motivational determinants of intellectual performance and cumulative achievement. In Atkinson, J. W. & Rynor, J. O. (Eds.), Personality, motivation, and achievement, 221-242. Washington: Hemisphere.

Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., et al. (1996). Multivariate Analysemethoden - Eine anwendungsorientierte Einführung. Berlin: Springer.

Baehr, M. E. & Williams, G. B. (1967). Underlying dimensions of personal background data and their relation to occupational classification. Journal of Applied Psychology, 51, 481-490.

Baron-Boldt, J., Funke, U. & Schuler, H. (1989). Prognostische Validität von Schulnoten. Eine Metaanalyse der Prognose der Studien- und Ausbildungsleistung. In Jäger, R. S., Horn, R. & Ingenkamp, K. (Hrsg.), Test und Trends 7, 11-39. Weinheim: Beltz.

Barret, G. V. & Depinet, R. L. (1991). A reconsideration of 'Testing of competence rather than for intelligence'. American Psychologist, 46, 1012-1024.

Barrett, G. V., Caldwell, M. S. & Alexander, R. A. (1985). The concept of dynamic criteria: a critical reanalysis. Personnel Psychology, 38, 41-56.

Barrick, M. R. & Alexander, R. A. (1991). Assessing the utility of stochastic employee movements. Decision Sciences, 22, 171-180.

Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. Personnel Psychology, 44, 1-26.

Barrick, M. R., Mount, M. K. & Strauss, J. P. (1993). Conscientiousness and performance of sales representatives. Journal of Applied Psychology, 78, 715-722.

Barrick, M. R., Patton, G. K. & Haughland, S. N. (2000). Accuracy of interviewer judgements of job applicant personality traits. Personnel Psychology, 53, 925-951.

Barthel, E. (1988). Nutzen eignungsdiagnostischer Verfahren bei der Bewerberauswahl Frankfurt am Main: Lang.

Becker, B. E. & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. Research in Personnel and Human Resource Management, 16, 53-101.

Becker, B. E., Huselid, M. A. & Ulrich, D. (2001). The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance. Boston: Harvard Business School Press.

Berthel, J. (1995). Personal-Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Binning, J. F., LeBreton, J. M. & Adorno, A. J. (1999). Assessing Personality. In Eder, R. W. & Ferris, G. R. (Eds.), The Employment Interview Handbook, 105-123. Thousand Oaks: Sage.

Bliesener, T. (1991). Die Validität biographischer Daten bei der Prognose des Berufserfolges: Erste Ergebnisse einer metaanalytischen Studie zur Validitätsgeneralisierung. In Schuler, H. & Funke, U. (Hrsg.), Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis, Band 10, 63-66. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.

Bliesener, T. (1992). Ist die Validität biographischer Daten ein methodisches Artefakt? Ergebnisse einer meta-analytischen Studie. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 36, 12-21.

Bliesener, T. (1996). Methodological moderators in validating biographical data in personnel selection. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69, 107-120.

Blum, M. L. & Naylor, J. C. (1968). Industrial psychology. Its theoretical and social foundations. New York: Harper and Row.

Bobko, P., Karren, R. & Parkington, J. J. (1983). Estimation of Standard Deviations in Utility Analysis: An Empirical Test. Journal of Applied Psychology, 68, 170-176.

Bobko, P., Shetzer, L. & Russel, C. (1991). Estimating the standard deviation of professor's worth: The effects for frame and presentation order in utility analysis. Journal of Occupational Psychology, 64, 179-188.

Boerlijst, G. & Meijboom, G. (1989). Matching the Individual and the Organization. In Herriot, P. Handbook of Assessment in Organizations. Chichester, New York, Brisbane, Toronto, Singapore: John Wiley & Sons.

Borman, W. C. (1978). Exploring upper limits of reliability and validity in job performance ratings. Journal of Applied Psychology, 63, 135-144.

Borman, W. C., Hanson, M. A. & Hedge, J. W. (1997). Personnel Selection. Annual Review of Psychology, 299-337.

Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In Schmitt, N. & Borman, W. C. Personnel selection in organizations, 71-98. San Francisco: Jossey-Bass.

Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. Human Performance, 10, 99-109.

Bortz, J. (1993). Statistik für Sozialwissenschaftler (4., vollst. überarb. Aufl.). Berlin; Heidelberg; New York; London; Paris; Tokio; Hong Kong; Barcelona; Budapest: Springer.

Bortz, J. & Döring, N. (1995). Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler (2. vollst. überarb. und aktual. Aufl.). Berlin; Heidelberg; New York; Barcelona; Budapest; Hong Kong; London; Mailand; Paris; Tokio: Springer.

Boudreau, J. W. (1983a). Economic considerations in estimating the utility of human resource productivity improvement programs. Personnel Psychology, 36, 551-576.

Boudreau, J. W. (1983b). Effects of employee flows on utility analysis of human resource productivity improvement programs. Journal of Applied Psychology, 68, 396-406.

Boudreau, J. W. (1991). Utility Analysis for decisions in human resource management. In Dunette, M. D. & Hough, L. M. ((Eds.)), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 2, 2nd ed., 621-745. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Boudreau, J. W. (1993). Selection utility analysis. In Smith, M. & Robertson, I. T. (Eds.), Advances in selection and assessment, 227-257. New York: Wiley.

Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M. (1999). Human resource metrics: Can measures be strategic? Research in Personnel and Human Resources Management, Supplement, 4, 75-98.

Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M. (2002). Strategic I/O Psychology and the Role of Utility Analysis Models. Center for Advanced Human Resource Studies, Working Paper.

Brambring, M. (1983). Spezielle Eignungsdiagnostik. In Groffmann, K. J. M. & L., M. (Hrsg.), Intelligenz- und Leistungsdiagnostik. Enzyklopädie der Psychologie, BII, 2, 414-481. Göttingen: Hogrefe.

Brandstätter, H. (1983). Sozialpsychologie. Stuttgart: Kohlhammer.

Bray, D. W., Campbell, R. J. & Grant, D. L. (1974). Formative years in business: A long-term AT&T study of managerial lives. New York: Wiley.

Brody, E. B. & Brody, N. (1976). Intelligence: Nature, determinants, and consequences. New York: Wiley.

Brogden, H. E. (1946). On the interpretation of the correlation coefficient as a measure of predictive efficiency. The Journal of Educational Psychology, 37, 65-76.

Brogden, H. E. (1949). When Testing Pays Off. Personnel Psychology, 2, 171-185.

Brogden, H. E. & Taylor, E. K. (1950). The dollar criterion - applying the cost accounting concept to criterion construction. Personnel Psychology, 3, 133-154.

Brunswick, E. (1955). Representative design and probabilistic theory in a functional psychology. Psychological Review, 62, 193-217.

Brunswick, E. (1955). Representative design and probabilistic theory in a functional psychology. Psychological Review, 62, 193-217.

Bühner, M. (2004). Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion. München: Pearson Studium.

Bungard, W. (1987). Zur Problematik von Reaktivitätseffekten bei der Durchführung eines Assessment Centers. In Schuler, H. & Stehle, W. (Hrsg.), Assessment Center als Methode der Personalentwicklung, 99-125. Göttingen: Hogrefe/Verlag für Allgemeine Psychologie.

Burke, M. J. & Frederick, J. T. (1984). Two modified procedures for estimating standard deviations in utility analyses. Journal of Applied Psychology, 71, 334-339.

Burke, M. J. & Frederick, J. T. (1986). A comparison of economic utility estimates for alternative SDy estimate procedures. Journal of Applied Psychology, 71, 334-339.

Burke, M. J., Raju, N. S. & Pearlman, K. (1986). An empirical comparison of the results of five validity generalization procedures. Journal of Applied Psychology, 71, 349-353.

Burnett, J. R. & Motowidlo, S. J. (1998). Relations between different sources of information in the structured selection interview. Personnel Psychology, 51, 963-983.

Campbell, D. T. (1990). The role of theory in industrial and organizational psychology. In Dunette, M. D. & Hough, L. M. (Eds.), Handbook of I/O Psychology, 2nd ed., 39-74. Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press.

Campbell, D. T. & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. Psychological Bulletin, 56, 81-105.

Campbell, J. P. (1994). Alternative models of job performance and their implications for selection and classification. In Rumsey, M. G., Walker, C. B. & Harris, J. H. Personnel Selection and Classification, Eds., 33-52. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., et al. (1993). A theory of performance. In Schmitt, N. & Borman, W. C. Personnel selection in organizations, 35-70. San Francisco: Jossey-Bass.

Campion, M. A. (1994). Job analysis for the future. In Rumsey, M. G., Walker, C. B. & Harris, J. H. Personnel Selection and Classification, 1-12. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Campion, M. A., Campion, J. E. & Hudson, J. P. (1994). Structured interviewing: a note on incremental validity and alternative question types. Journal of Applied Psychology, 79, 998-1002.

Campion, M. A., Palmer, D. K. & Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. Personnel Psychology, 50, 655-702.

Campion, M. A., Pursell, E. D. & Brown, B. K. (1988). Structured interviewing: Raising the psychometric properties of the employment interview. Personnel Psychology, 41, 25-42.

Canibano, L., Garcia-Ayuso, M. & Sanchez, P. (2000). Accounting for intangibles: A literature review. Journal of Accounting Literature, 19, 102-130.

Carroll, J. B. (1968). Review of *The Nature of Human Intelligence* by J. P. Guilford. American Educational Research Journal, 5, 249-256.

Carroll, J. B. (1993). Human cognitive abilities: A survey of factor analytic studies. Cambridge, MA: Cambridge University Press.

Carson, K. P., Becker, J. S. & Henderson, J. A. (1998). Is utility really futile? A failure to replicate and an extension. Journal of Applied Psychology, 83(1), 84-96.

Cascio, W. F. (1980). Responding to the Demand of Accountability: A Critical Analysis of Three Utility Models. Organizational Behaviour & Human Performance, 25, 32-45.

Cascio, W. F. (1982). Costing human resources: The financial impact of behaviour in organizations. Boston: Kent.

Cascio, W. F. (1996). The role of utility analysis in the strategic management of organizations. Journal of Human Resource Costing and Accounting, 1(2), 85-95.

Cascio, W. F. (2000). The Cost Factor: The Financial Impact of Human Resources in Corporations. Thomson Learnings.

Cascio, W. F. & Morris, J. K. (1990). A critical reanalysis of Hunter, Schmidt, and Coggins' 1988 "Problems and pitfalls in using capital budgeting and financial accounting techniques in assessing utility of personnel programs". Journal of Applied Psychology, 75, 410-417.

Cascio, W. F. & Ramos, R. A. (1986). Development and application of a new method for assessing job performance in behavioural/economic terms. Journal of Applied Psychology, 71, 20-28.

Cascio, W. F. & Silbey, V. (1979). Utility of the assessment center as a selection device. Journal of Applied Psychology, 64, 107-118.

Cassens, F. (1966). Cross-cultural dimensions of executive life history antecedents. Greensboro, NC: Creativity Research Institute Richardson Foundation.

Cattell, R. B. (Ed.) (1966). Handbook of multivariate experimental psychology. Chicago: Rand McNally.

Cattell, R. B. (1971). Abilities: Their structure, growth, and action. New York: Houghton Mifflin.

Cattell, R. B. (1972). The 16PF and basic personality structures: a reply to Eysenck! Journal of Behavioural Science, 17, 169-187.

Cesare, S. J., Blankenship, M. H. & Gianetto, P. W. (1994). A dual focus on SDy estimations: A test of linearity assumption and multivariate application. Human Performance, 7(4), 235-255.

Chen, H.-T. (1990). Theory-driven evaluations. Newbury Park, Calif.: Sage.

Clark, T. (1995). Managing Consultants - Consultancy as the Management of Impressions. Buckingham: Open University Press.

Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Cohen, J. (1990). Things I have learned so far. American Psychologist, 45, 1304-1312.

Cohen, J. & Cohen, P. (1983). Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Committee on Techniques for the Enhancement of Human Performance: Occupational Analysis, Commission on Behavioral and Social Sciences and Education & National Research Council (1999). The Changing Nature of Work: Implications for Occupational Analysis. Washington: National Academic Press.

Conrad, W. (1992). Diagnostik als Messung. In Jäger, R. S. & Petermann, F. Psychologische Diagnostik, 245-256. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Conway, J. M. & Huffcut, A. I. (1997). Psychometric properties of multisource performance ratings: A meta-analysis of subordinate, supervisor, peer, and self-ratings. Human Performance, 10, 331-360.

Conway, J. M., Jako, R. A. & Goodman, D. F. (1995). A meta-analysis of interrater and internal consistency reliability of selection interviews. Journal of Applied Psychology, 80, 565-579.

Conway, J. M., Lombardo, K. & Sanders, K. C. (2001). A meta-analysis of incremental validity and nomological networks for subordinate and peer ratings. Human Performance, 14, 267-303.

Conway, J. M. & Peneno, G. M. (1999). Comparing structured interview question types: Construct validity and applicant reactions. Journal of Business and Psychology, 13, 485-506.

Cook, M. (1993). Personnel selection and productivity (2. ed.). Chichester: Wiley.

Cook, M. (1995). Personnel selection and productivity (2. ed.). Chichester: Wiley.

Cook, M. (1998). Personnel selection: adding value through people (3rd ed.). Chichester: Wiley.

Cook, T. D. & Campbell, D. T. (1976). The Design and Conduct of Quasi-Experiments and True Experiments in Field Settings. In Dunette, M. D. (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Research, 223-326. Skokie, IL: Rand McNally.

Cortina, J. M., Goldstein, N. B., Payne, S. C., et al. (2000). The incremental validity of interview sources over and above cognitive ability and conscientiousness scores. Personnel Psychology, 53, 325-351.

Cronbach, L. J. (1949). Essentials of psychological testing. New York: Harper & Row.

Cronbach, L. J. (1982). Designing Evaluations of Educational and Social Programs. San Francisco: Jossey-Bass.

Cronbach, L. J. & Gleser, G. S. (1965). Psychological tests and personnel decisions (2nd ed.). Urbana, J.L.: University of Illinois Press.

Cronshaw, S. F. (1997). Lo! The stimulus speaks: The insider's view on Whyte and Latham's "the futility of utility analysis". Personnel Psychology, 50(3), 611-615.

Cronshaw, S. F. & Alexander, R. A. (1985). One answer to the demand for accountability: Selection utility as an investment decision. Organizational Behaviour & Human Decision Processes, 35, 102-118.

Cronshaw, S. F., Alexander, R. A., Wiesner, W. H., et al. (1987). Incorporating risk into selection utility: Two models for sensitivity analysis and risk simulation. Organizational Behaviour & Human Decision Processes, 40, 270-286.

Day, A. L. & Carroll, S. A. (2003). Situational and Patterned Behaviour Description Interviews: A Comparison of Their Validity, Correlates, and Perceived Fairness. Human Performance, 16(1), 25-47.

De Corte, W. (1994). Utility analysis for the one-cohort selection-retention decision with a probationary period. Journal of Applied Psychology, 79(3), 402-411.

De Corte, W. (1997). Utility analysis for the probationary selection decision to obtain a fixed quota of successful selectees. Journal of Organizational Behavior, 18(1), 67-82.

De Corte, W. (1998a). An analytic procedure to estimate the benefits of a particular type of personnel classification decision. Educational and Psychological Measurement, 58(6), 929-943.

De Corte, W. (1998b). Estimating and maximizing the utility of sequential selection decisions with probationary period. British Journal of Mathematical & Statistical Psychology, 51, 101-121.

De Corte, W. (2000a). Estimating the classification efficiency of a test battery. Educational and Psychological Measurement, 60(1), 73-85.

De Corte, W. (2000b). Using order statistics to assess the sampling variability of personnel selection utility estimates. Journal of Applied Statistics, 27(6), 703-713.

de Wolff, C. J. (1989). The Changing Role of Psychologists in Selection. In Herriot, P. Assessment and Selection in Organizations, 81-93. Chichester, New York, Brisbane, Toronto, Singapore: John Wiley & Sons.

Deadrick, D. L. & Madigan, R. M. (1990). Dynamic criteria revisited: a longitudinal study of performance stability and prediction validity. Personnel Psychology, 43, 717-744.

Delery, D. E. & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational predictions. Academy of Management Journal, 39, 802-835.

DeSimone, R. L., Alexander, R. A. & Cronshaw, S. F. (1986). Accuracy and reliability of SDy estimates in utility analysis. Journal of Industrial Psychology, 59, 93-102.

Diemand, A. & Schuler, H. (1991). Sozial erwünschtes Verhalten in eignungsdiagnostischen Situationen. In Schuler, H. & Funke, U. (Hrsg.), Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis, Band 10, 242-248. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.

Digman, J. M. (1990). Personality Structure: Emergence of the five factor model. Annual Review of Psychology, 41, 417-440.

Donabedian, A. (1980). The Definition of Quality and Approaches to its Assessment. Ann Arbor (MI): Health Administration Press.

Dreher, G. F., Ash, R. A. & Hancock, P. (1988). The role of traditional research design in underestimating the validity of the employment interview. Personnel Psychology, 41, 315-325.

DuBois, P. H. (1970). A history of psychological testing. Boston: Allyn & Bacon.

Dunette, M. D., Rosse, R. L., Houston, J. S., et al. (1982). Development and validation of a industry-wide electric power plant operator selection system. Washington, D.C: Edison Electric Institute.

Dye, D. A., Reck, M. & McDaniel, M. (1993). The Validity of Job Knowledge Measures. International Journal of Selection and Assessment, 1(3), 153-157.

Eaton, N. K., Wing, H. & Mitchell, K. J. (1985). Alternate Methods of Estimating the Dollar Value of Performance. Personnel Psychology, 38, 27-40.

Eckardt, H. H. & Schuler, H. (1992). Berufseignungsdiagnostik. In Jäger, R. S. & Pe-termann, F. (Hrsg.), Psychologische Diagnostik, (2. Aufl.), 533-551. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Effenberger, J. (1998). Erfolgsfaktoren der Strategieberatung: Analyse einer Leistung von Unternehmensberatern aus Klientensicht. Stuttgart: M und P Verlag für Wissenschaft und Forschung.

Eilles-Matthiessen, C., elHage, N., Janssen, S., et al. (2002). Schlüsselqualifikationen in Personalauswahl und Personalentwicklung: ein Arbeitsbuch für die Praxis (1. Auflage). Bern: Göttingen: Huber.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory. An Assessment and Review. Academy of Management Review, 14, 57-74.

Elfgén, R. & Klaile, B. (1987). Unternehmensberatung. Angebot, Nachfrage, Zusammenarbeit. Stuttgart: Poeschel Verlag.

Ernst, B. (2002). Die Evaluation von Beratungsleistungen: Prozesse der Wahrnehmung und Bewertung (1. Auflage). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Etzel, S. & Küppers, A. (2002). Innovative Managementdiagnostik. Göttingen; Bern: Hogrefe.

Eysenck, H. J. (1991). Dimensions of personality: 16, 5, or 3? - Criteria for a taxonomic paradigm. Personality and Individual Differences, 12, 773-790.

Facteau, J. D., Facteau, C. L., Jackson, K. A., et al. (2000). Do structured interviews measure KSA? An investigation of the construct validity of interview ratings in two organi-

sations. Paper presented at the 15th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA.

Feldmann, J. M. (1981). Beyond attribution theory: Cognitive processes in performance appraisal. Journal of Applied Psychology, 66, 127-148.

Fiedler-Winter, R. (2004). Mit intelligenten Lösungen in die Zukunft - Interview mit Prof. Dr. Knut Bleicher. Personal, 4, 32.

Fine, S. A. & Wiley, W. W. (1971). An Introduction to Functional Job Analysis. Kalamazoo, MI: The W.E. Upjohn Institute for Employment Research.

Fisseni, H. J. (1990). Lehrbuch der psychologischen Eignungsdiagnostik. Göttingen: Hogrefe.

Fisseni, H. J. & Fennekels, G. P. (1995). Das Assessment Center. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Fitz-Enz, J. (2000). The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance. New York: Amacom.

Fitz-Enz, J. & Davison, B. (2002). How to Measure Human Resources Management (3. ed.). Mc Graw Hill.

Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. Psychological Bulletin, 51, 327-358.

Fleishman, E. A. & Quaintance, M. K. (1984). Taxonomies of human performance. Orlando: Academic Press.

Fortmüller, R. (1997). Wissen und Problemlösen. Wien: MANZ.

Franklin, J. L. & Trasher, J. H. (1976). An introduction to program evaluation. New York: Wiley.

Fridrich, A. (1985). Marketing- und Managementberatungen in mittelständischen Unternehmen. Stuttgart: Erich Schmidt Verlag.

Frieling, E. & Hoyos, C. G. (1978). Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA): Deutsche Bearbeitung des Position Analysis Questionnaire (PAQ). Bern: Huber.

Fritz, W. & Effenberger, J. (1998). Strategische Unternehmensberatung. Verlauf und Erfolg von Projekten der Strategieberatung. Die Betriebswirtschaft, 58, 103-118.

Funder, D. C. (1991). Global traits: A neon-Allportian approach to personality. Psychological Science, 2, 31-39.

Funke, U. (1986). Die Validität verschiedener eingungsdiagnostischer Verfahren bei Lehrstellenbewerbern. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 30, 92-97.

Funke, U. & Barthel, E. (1990). Nutzen und Kosten von Personalentscheidungen. In Sarges, W. (Hrsg.), Management-Diagnostik, 647-658. Göttingen: Hogrefe.

Funke, U., Krauss, J., Schuler, H., et al. (1987). Zur Prognostizierbarkeit wissenschaftlich-technischer Leistungen mittels Personenvariablen: Eine Metaanalyse der Validität diagnostischer Verfahren im Bereich Forschung und Entwicklung. Gruppendynamik, 18 (4), 407-428.

Gabele, E. & Hirsch, I. (1986). Zur Qualität betriebswirtschaftlicher Beratungsleistungen für kleine Unternehmen: Ergebnisse einer Inhaltsanalyse von Beratungsberichten. Die Betriebswirtschaft, 46(4), 486-500.

Gable, G. G. (1996). A multidimensional model of client success when engaging external consultants. Management Science, 42(8), 1175-1198.

Gast, I. & McMillan, L. (1999). Assessing the Return for Investment of a New Executive Selection Program. IPMAAC Conference on Professional Personnel Assessment, Conference Presentation.

Geary, D. C. (1996). Sexual selection and sex differences in mathematical abilities. Behavioural and Brain Sciences, 19, 229-284.

Geary, D. C. (1998). Male, female: The evolution of human sex differences. Washington, DC: American Psychological Association.

Gerpott, T. J. (1990). Erfolgswirkung von Personalauswahlverfahren. Zeitschrift für Führung und Organisation, 59, 37-44.

Ghiselli, E. E. (1964). Dr. Ghiselli comments in Dr. Tupes' note. Personnel Psychology, 17, 61-63.

Ghiselli, E. E. (1966). The validity of occupational aptitude tests. New York: Wiley.

Ghiselli, E. E. & Haire, M. (1960). The validation of selection tests in the light of the dynamic character of criteria. Personnel Psychology, 13, 225-231.

Giese, F. (1924). Die Arbeitsprobe in der Psychodiagnostik. Zeitschrift für Angewandte Psychologie, 23, 3-4.

Glass, G. V. & Ellet, F. S. J. (1980). Evaluation research. Annual Review of Psychology, 31, 211-228.

Goff, M. & Ackerman, P. L. (1992). Personality-Intelligence Relations: Assessment of Typical Intellectual Engagement. Journal of Educational Psychology, 84(4), 537-552.

Goldberg, L. R. (1970). Man versus model of man: a rationale plus evidence for a method of improving on clinical inferences. Psychological Bulletin, 73, 422-432.

Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. American Psychologist, 48, 26-34.

Goodale, J. G. (1989). Effective employment interviewing. In Eder, R. W. & Ferris, G. R. (Eds.), The Employment Interview: Theory, Research, and Practice, 307-323. Newbury Park: Sage.

- Gorsuch, R. (1983). Factor analysis. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Gottfredson, L. S. (2002). Where and Why g Matters: Not a Mistery. Human Performance, 15(1/2), 25-46.
- Gottfredson, L. S. (2003a). Dissecting practical intelligence theory: Its claims and evidence. Intelligence, 31, 343-397.
- Gottfredson, L. S. (2003b). Practical Intelligence. In Fernandez-Ballesteros, R. (Ed.), Encyclopedia of Psychological Assessment, 740-745. London: Sage.
- Greer, O. L. & Cascio, W. F. (1987). Is cost accounting the answer? Comparison of two behaviourally based methods for estimating the standard deviation of job performance in dollars with a cost-accounting-based approach. Journal of Applied Psychology, 72, 588-595.
- Greuter, A. M. & Algera, J. A. (1989). Criterion Development and Job Analysis. In Herriot, P. (Ed.), Assessment and Selection in Organizations, 143-182. Chichester, New York, Brisbane, Toronto, Singapore: Wiley.
- Grönross, C. (1982). Strategic Marketing and Management in the Service Sector. Research Report No. 8 of Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors,
- Gross, P. (2003). Waffenstillstand im war for talents. Personal, 6, 42.
- Grossmann, R. J. (2000). Measuring up. HRMagazin, 45(1), 28-35.
- Grove, W. M. & Meehl, P. (1996). Comparative efficiency of informal (subjective, impressionistic) and formal (mechanical, algorithmic) prediction procedures: The clinical-statistical controversy. Psychology, Public Policy, and Law, 2, 293-323.
- Guba, E. G. (1969). The failure of educational evaluation. Educational Technology, 9, 29-38.
- Guilford, J. P. (1956). The structure of intellect. Psychological Bulletin, 53, 267-293.
- Guion, R. M. (1965). Personnel Testing. New York: McGraw-Hill.
- Guion, R. M. (1998). Assessment, measurement, and prediction for personnel decisions Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Guthke, J. (1991). Das Lerntestkonzept in der Eignungsdiagnostik. In Schuler, H. & Funke, U. ((Hrsg.)), Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis, 33-35. Göttingen: Hogrefe.
- Guzzo, R. A., Jette, R. D. & Katzell, R. A. (1985). The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: A meta-analysis. Personnel Psychology, 38, 275-292.

Hakstian, A. R., Wooley, R. M., Woolsey, L. K., et al. (1991). Management selection by multiple-domain assessment: II. Utility to the organisation. Educational and Psychological Measurement, 51, 899-911.

Halpern, D. F. (2000). Sex differences in cognitive abilities (3rd. ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Harrel, T. W. & Harrel, M. S. (1945). Army General Classification Test scores for civilian occupations. Educational and Psychological Measurement, 5, 229-239.

Hartmann, H. A., Haubl, R., Neuberger, O., et al. (1984). Diagnostische Probleme psychologischer Begutachtung. In Hartmann, H. A. & Haubl, R. (Hrsg.), Psychologische Begutachtung: Probleme und Praxisfelder, 75-126. München: Urban & Schwarzenberg.

Harvey, R. J. (1991). Job Analysis. In Dunette, M. D. & Hough, L. M. (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 2, 2nd. ed., 71-164. Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press.

Hazer, J. T. & Highhouse, S. (1997). Factors influencing managers' reactions to utility analysis: Effects of SDy method, information frame, and focal intervention. Journal of Applied Psychology, 82(1), 104-112.

Heckhausen, H. (1989). Motivation und Handeln (2. völlig überarb. u. erg. Aufl.). Berlin; Heidelberg; New York; London; Paris; Tokio; Hong Kong: Springer.

Helmreich, R. L., L., S. L. & Carsrud, A. L. (1986). The honeymoon effect in job performance: Temporal increases in the predictive power of achievement motivation. Journal of Applied Psychology, 71, 185-188.

Heneman, R. L. (1986). The relationship between supervisory ratings and results-oriented measures of performance: a meta-analysis. Personnel Psychology, 39, 811-826.

Herrmann, T. (1991). Lehrbuch der empirischen Persönlichkeitsforschung (6. Aufl.). Göttingen, Toronto, Zürich: Hogrefe.

Hill, W. (1990). Der Stellenwert der Unternehmensberatung für die Unternehmensführung. Die Betriebswirtschaft, 50(2), 171-180.

Hochholdinger, S. (2002). Evaluation von Managementdiagnostik: Methoden, Konstrukte, Beispiele. Mannheim: Fakultät für Sozialwissenschaften der Universität Mannheim.

Höck, M. & Keuper, F. (2001). Empirische Untersuchung zur Auswahl und Kompetenz von Beratungsgesellschaften. Die Betriebswirtschaft, 61(4), 427-443.

Hoffmann, C. C. & Thornton, G. C. (1997). Examining selection utility where competing predictors differ in adverse impact. Personnel Psychology, 50, 455-470.

Hoffmann, W. H. (1991). Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Höft, S. & Funke, U. (2001). Simulationsorientierte Verfahren der Personalauswahl. In Schuler, H. (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe.

Hogan, R. T., Hogan, J. & Roberts, B. W. (1996). Personality measurement and employment decisions. American Psychologist, 54 (5), 469-477.

Holland, J. (1959). A Theory of Vocational Choice. Journal of Counseling Psychology 6(1), 35-45.

Holland, J. (1973). Making Vocational Choices: A Theory of Careers. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Holland, J. (1985). Making Vocational Choices: A Theory of Careers (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Holland, J. (1997). Making vocational choices: A theory of vocational personality and work environments (3rd ed.). Odessa: Psychological Assessment Resources.

Holland, J. L. (1996). Exploring careers with a typology: What we have learned and some new directions. American Psychologist, 51, 397-406.

Holling, H. (1998). Utility Analysis Of Personnel Selection - An Overview And Empirical Study Based On Objective Performance Measures. Methods of Psychological Research Online, Vol. 3, 1.

Holling, H., Preckel, F. & Vock, M. (2004). Intelligenzdiagnostik. In Holling, H. & Pentermann, F. Kompendien psychologischer Diagnostik, Band 6. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle, Oxford, Prag: Hogrefe.

Holling, H. & Reiners, W. (1994). Utility Analysis of Assessment Centers using objective profit data. Web published document.

Hollmann, H. (1991). Validität in der Eignungsdiagnostik - Neue Ansätze einer sachgerechten Bewertung und effizienten Verbesserung. Göttingen; Toronto; Zürich: Hogrefe.

Hollmann, H. & Reitzig, G. (1995). Referenzen und Dokumentenanalyse. In Sarges, W. (Hrsg.), Management-Diagnostik, 463-470. Göttingen: Hogrefe.

Horn, J. L. & Knapp, J. R. (1974). Thirty wrongs do not make a right: Reply to Guilford. Psychological Bulletin, 81, 502-504.

Hossiep, R. (1995). Berufseignungsdiagnostische Entscheidungen: zur Bewährung eignungsdiagnostischer Ansätze. Göttingen: Hogrefe.

Hossiep, R. & Wottawa, H. (1993). Diagnostik. In Schorr, A. (Hrsg.), Handwörterbuch der Angewandten Psychologie, 131-136. Bonn: Deutscher Psychologen Verlag.

Hough, L. M. (1992). The "Big Five" personality variables construct confusion: Description vs. prediction. Human Performance, 5, 139-155.

Hough, L. M., Eaton, N. K., Dunette, M. D., et al. (1990). Criterion related validities of personality constructs and the effect of response distortion on those validities. Journal of Applied Psychology, 75, 581-595.

Hough, L. M. & Oswald, F. L. (2000). Personnel selection: Looking toward the future - remembering the past. Annual Review of Psychology, 51, 81-108.

House, E. R. (1980). Evaluating with validity. Beverly Hills: Sage.

Huffcut, A. I. & Arthur, W. (1994). Hunter and Hunter (1984) revisited: Interview validity for entry-level jobs. Journal of Applied Psychology, 79, 184-190.

Huffcut, A. I., Conway, J., Roth, P. L., et al. (2001). Identification and meta-analysis for constructs measured in employment interviews. Journal of Applied Psychology, 86, 897-913.

Huffcut, A. I., Roth, P. L. & McDaniel, M. A. (1996). A meta-analytic investigation of cognitive ability in employment interview evaluations: Moderating characteristics and implications for incremental validity. Journal of Applied Psychology, 81, 459-473.

Huffcut, A. I., Weekley, J. A., Wiesner, W. H., et al. (2001). Comparison of situational and behaviour description interview questions for higher level positions. Personnel Psychology, 54, 619-644.

Hulin, C. L. (1982). Some reflections on general performance dimensions and halo rating error. Journal of Applied Psychology, 67, 165-170.

Hull, C. L. (1928). Aptitude Testing. Yonkers: World Book.

Humphreys, L. G., Lubinski, D. & Yao, G. (1993). Utility of predicting group membership and the role of spatial visualization in becoming an engineer, physical scientist, or artist. Journal of Applied Psychology, 78, 250-261.

Hunt, E. (1995). Will We Be Smart Enough? New York: Russel Sage Foundation.

Hunter, J. E. (1986). Cognitive Ability, Cognitive Aptitudes, Job Knowledge, and Job Performance. Journal of Vocational Behaviour, 29, 340-362.

Hunter, J. E. & Hirsh, H. R. (1987). Application of meta-analysis. In Cooper, C. L. & Robertson, I. T. (Eds.), International review of industrial and organizational psychology 1987, 321-357. Chichester: Wiley.

Hunter, J. E. & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternate predictors of job performance. Psychological Bulletin, 96, 72-98.

Hunter, J. E. & Schmidt, F. (1996). Intelligence and job performance: Economic and social implications. Psychology, Public Policy, and Law, 2, 447-472.

Hunter, J. E., Schmidt, F. & Jackson, G. B. (1982). Meta-analysis. Cumulating research findings across studies. Beverly Hills: Sage Publications.

Hunter, J. E. & Schmidt, F. L. (1982). Fitting people to jobs: The impact personnel selection on national productivity. In Fleishman, E. A. & Dunnette, M. D. (Eds.), Human performance and productivity, 1, 233-284. Hillsdale: Erlbaum.

Hunter, J. E. & Schmidt, F. L. (1989). Meta-Analysis: Facts and theories. In Smith, M. & Robertson, I. T. (Eds.), Advances in selection and assessment, 203-216. New York: Wiley.

Hunter, J. E. & Schmidt, F. L. (1990). Methods of Meta-Analysis - Correcting Error and Bias in Research Findings. Newbury Park; London; New Delhi: Sage.

Hunter, J. E., Schmidt, F. L. & Coggin, T. D. (1988). Problems and pitfalls in using capital budgeting and financial accounting techniques in assessing the utility of personnel programs. Journal of Applied Psychology, 73, 522-528.

Hunter, J. E., Schmidt, F. L. & Judiesch, M. K. (1990). Individual differences in output variability as a function of job complexity. Journal of Applied Psychology, 75, 28-42.

Huselid, M. A., Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1997). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. Personnel Psychology, 42, 727-786.

Hyde, J. S., Fennema, E. & Lamon, S. J. (1990). Gender differences in mathematics performance: A meta-analysis. Psychological Bulletin, 107, 139-153.

Ichniowski, C., Shaw, K. & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. American Economic Review, 87(3), 291-313.

Jacobs, R. R., Conte, J. M., Day, D. V., et al. (1996). Selecting Bus Drivers: Multiple Predictors, Multiple Perspectives on Validity, and Multiple Estimates of Utility. Human Performance, 9 (3), 199-217.

Jäger, A. O. (1967). Dimensionen der Intelligenz. Göttingen: Hogrefe.

Jäger, A. O. (1982). Mehrmodale Klassifikation von Intelligenzleistungen. Experimentell kontrollierte Weiterentwicklung eines deskriptiven Intelligenzstrukturmodells. Diagnostica, 28, 195-226.

Jäger, A. O. (1986). Validität von Intelligenztests. Diagnostica, 32, 272-289.

Jäger, A. O., Holling, H., Preckel, F., et al. (2004). Berliner Intelligenzstrukturtest für Jugendliche: Begabungs- und Hochbegabungsdiagnostik (BIS-HB). Göttingen: Hogrefe (in Druck).

Jäger, R. (1995). Biographische Daten. In Jäger, R. & Petermann, F. (Hrsg.), Psychologische Diagnostik, 350-361. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Jäger, R. S. (1992). Statusdiagnostik. In Jäger, R. S. & Petermann, F., 200-202. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Jäger, R. S. & Petermann, F. (1992). Einleitung. In Jäger, R. S. & Petermann, F. Psychologische Diagnostik, 11-15. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Jäger, R. S. & Scheurer, H. (1992). Prozeßdiagnostik. In Jäger, R. S. & Petermann, F. Psychologische Diagnostik, 202-208. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Janz, J. T. (1982). Initial comparisons of patterned behavior description interviews versus unstructured interviews. Journal of Applied Psychology, 57, 577-580.

Janz, T., Hellervik, L. & Gilmore, D. C. (1986). Behaviour description interviewing: New accurate, cost-effective. Boston, MA: Allyn & Bacon.

Jeserich, W. (1991). Mitarbeiter auswählen und fördern. Assessment Center Verfahren. Handbuch der Weiterbildung für die Praxis in Wirtschaft und Verwaltung. (6. Aufl.). München: Hanser.

Jones, A. (1989). Introduction to Section 3: The Tools of Selection. In Herriot, P. (Ed.), Assessment and Selection in Organizations, 275-279. Chichester, New York, Brisbane, Toronto, Singapore: John Wiley & Sons.

Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., et al. (1999). The Big Five Personality Traits, General Mental Ability, and career success across the life span. Personnel Psychology, 52, 621-652.

Judiesch, M. K., Schmidt, F. & Mount, M. K. (1992). Estimates of the Dollar Value of Employee Output in Utility. Journal of Applied Psychology, 77(3), 234-250.

Kaas, K. P. & Schade, C. (1995). Unternehmensberater im Wettbewerb - Eine empirische Untersuchung aus der Perspektive der Neuen Institutionslehre. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 10, 1076-1089.

Kailer, N. & Falter, C. (2000). Sicherung der Qualität von Beratungsprozessen in kleinen und mittleren Unternehmen - Ergebnisse einer Qualitätsmessung. In Kailer, N. & Walger, G. (Hrsg.), Perspektiven der Unternehmensberatung für kleinere und mittlere Betriebe, 129-165. Wien: Linde Verlag.

Kailer, N. & Scheff, J. (2000). Beratung als Dienstleistung: Die Zusammenarbeit von kleinen und mittleren Unternehmen und Unternehmensberatern. In Kailer, N. & Walger, G. (Hrsg.), Perspektiven der Unternehmensberatung für kleinere und mittlere Betriebe, 41-104. Wien: Linde Verlag.

Kanning, U. P. (2002). Tipps für die Anwendung nicht-standardisierter Methoden. In Kanning, U. P. & Holling, H. (Hrsg.), Handbuch personaldiagnostischer Instrumente. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe.

Kanning, U. P. & Holling, H. (Hrsg.) (2002). Handbuch personaldiagnostischer Instrumente. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - measures that drive performance. Harvard Business Review, January/February, 71-79.

Kataoka, H. C., Latham, G. P. & Whyte, G. (1997). The Relative Resistance of the Situational, Patterned Behavior, and Conventional Structured Interviews to Anchoring Effects. Human Performance, 10 (1), 47-63.

Kelley, T. L. (1923). Statistical method. New York: Macmillan.

Kienbaum, G. & Meissner, D. (1979). Zur Problematik des Effizienznachweises von Beratungen. Ansätze im Beratungsprozess. Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 31(2), 109-116.

Kieser, A. (1998). Unternehmensberater - Händler in Problemen, Praktiken und Sinn. In Glaser, H., Schröder, E. F. & von Werder, A. (Hrsg.), Organisation im Wandel der Märkte. Erich Frese zum 60. Geburtstag, 191-225. Wiesbaden: Gabler.

Kiker, D. S. & Motowidlo, S. J. (1998). Effects of rating strategy on interdimensional variance, reliability, and validity of interview ratings. Journal of Applied Psychology, 83(2), 179-189.

Kimura, D. (1999). Sex and cognition. Cambridge, MA: MIT Press.

Kirkpatrick, J. J. (1960). Background factors that lead to executive success. American Psychologist, 15, 477.

Kirkpatrick, J. J., Ewen, R. B., Barrett, R. S., et al. (1968). Testing and fair employment: fairness and validity of personnel tests for different ethnic groups. New York: New York Univ. Press.

Klaile, B. (1984). Managementberatung in mittelständischen Unternehmen - Bessere Führung durch externe Unternehmensberatung. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Klein, H. (1978). Zur Messung des Beratungserfolges. Zeitschrift für Organisation, 47(2), 105-110.

Kleinmann, M. (1997). Assessment Center, Stand der Forschung – Konsequenzen für die Praxis. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Kleinmann, M., Exler, C., Kuptsch, C., et al. (1995). Unabhängigkeit und Beobachtbarkeit von Anforderungsdimensionen im Assessment Center als Moderatoren der Konstruktvalidität. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 39, 22-28.

Kleinmann, M. & Koller, O. (1997). Improving the construct validity of assessment centers: appropriate use of confirmatory factor analysis and suitable construction principles. Journal of Social Behaviour and Personality, 12, 65-84.

Kleinmann, M., Kuptsch, C. & Koller, O. (1996). Transparency: a necessary requirement for the construct validity of assessment centres. Applied Psychology: An International Review, 45, 67-84.

Kleinmutz, B. (1963). MMPI decision rules for the identification of college maladjustments: a digital computer approach. Psychological Monographs, 77, 14.

Kolk, N. J., Born, M. P. & Van der Flier, H. (2002). Impact of Common Rater Variance on Construct Validity of Assessment Center Dimension Judgements. Human Performance, 15(4), 325-337.

Kompa, A. (1989). Personalbeschaffung und Personalauswahl. Stuttgart: Enke.

Köppen, O. R. (1999). Erfolgsfaktoren von Unternehmensberatungen - Die Nachfolge-
regelung in kleinen und mittleren Unternehmen. Wiesbaden: Deutsche Universitätsverlag.

Krapp, A. (1986). Diagnose und Prognose. In Weidemann, B., Krapp, A., Hofer, M., et al. (Hrsg.), Pädagogische Psychologie. Ein Lehrbuch, 566-630. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Kristof, A. (1996). Person-Organisation Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications. Personnel Psychology, 49, 1-49.

Kröber, H. W. (1991). Der Beratungsbegriff in der Fachliteratur. In Hofmann, M., von Rosenstiel, L. & Zapotoczky, K. (Hrsg.), Die sozio-kulturellen Rahmenbedingungen für Unternehmensberater. Stuttgart: Kohlhammer.

Krystofiak, F., Newman, J. M. & Anderson, G. (1979). A quantified approach to measurement of job content: procedures and payoffs. Personnel Psychology, 32, 341-357.

Lanyon, R. I. & Goodstein, L. D. (1997). Personality assessment (3rd ed.). New York: John Wiley.

Latham, G. P., Saari, L. M., Pursell, E. D., et al. (1980). The situational interview. Journal of Applied Psychology, 65, 422-427.

Latham, G. P. & Whyte, G. (1994). The Futility of Utility Analysis. Personnel Psychology, 47, 31-46.

Law, K. S. (1995). Estimating the Dollar Value Contribution of Human Resource Intervention Programs: Some Comments on the Brogden Utility Equation. Australian Journal of Management, 20(2), 197-206.

Lechner, C., Gesing, N., Kreutzer, M., et al. (2005). Berater unter Druck. Harvard Business Manager, August, 6-8.

Ledvinka, J., Simonet, J. K., Neiner, A. G., et al. (1983). The dollar value for JEPS at Life of Georgia. (unpublished technical report). Aus: Boudreau, J. W. (1991). Utility analysis for decisions in human resource management. In Dunette, M. D. & Hough, L. M. (Eds.), Handbook of Industrial and Organisational Psychology, 621-745. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Lee, R. & Booth, J. M. (1974). A Utility Analysis of a Weighted Application Blank Designed To Predict Turnover for Clerical Employees. Journal of Applied Psychology, 59, 516-518.

Lindstam, S. (2005). Utility Analysis for Decisions in Human Resource Management. In Beauducel, A., Biehl, B., Bosnjak, M., et al. Multivariate Research Strategies. Festschrift in Honor of Werner W. Wittmann, 329. Aachen: Shaker Verlag.

Litwin, G. H. & Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division Research.

Lochner-Hannen, P. (2002). Die prognostische Validität des Interviews in der Führungskräfteauswahl. Aachen: Shaker Verlag.

Loehlin, J. C. (2000). Group differences in intelligence. In Sternberg, R. J. (Ed.), Handbook of Intelligence, 176-196. Cambridge: Cambridge University Press.

Lopez, F. M. (1965). Personnel interviewing. Theory and practice. New York: McGraw-Hill.

Lord, F. M. & Novick, M. R. (1968). Statistical Theories of Mental Test Scores. Reading, MA: Addison-Wesley.

Lubinski, D. (2004). Introduction to the Special Section on Cognitive Abilities: 100 Years After Spearman's (1904) "'General Intelligence', Objectively Determined and Measured". Journal of Personality and Social Psychology, 86 (1), 96-111.

Lubinski, D., Benbow, C. P., Shea, D. L., et al. (2001). Men and Women At Promise For Scientific Excellence: Similarity Not Dissimilarity. Psychological Science, 12(4), 309-317.

Lubinski, D., Webb, R. M., Morelock, M. J., et al. (2001). Top 1 in 10,000: A 10-Year Follow-Up of the Pofoundly Gifted. Journal of Applied Psychology, 86(4), 718-729.

Mabon, H. (1996). The cost of downsizing in an enterprise with job security. Journal of Human Resource Costing and Accounting, 1, 35-62.

Mabon, H. (1998). Utility aspects of personality and performance. Human Performance, 11(2/3), 289-304.

Macan, T. H. & Highhouse, S. (1994). Communicating the utility of HR activities: A survey of I/O and HR professionals. Journal of Business and Psychology, 8 (4), 425-436.

Machwirth, U., Schuler, H. & Moser, K. (1996). Entscheidungsprozesse bei der Analyse von Bewerbungsunterlagen. Diagnostica, 42, 220-241.

Marchese, M. C. & Muchinsky, P. M. (1993). The validity of the employment interview: A meta-analysis. International Journal of Selection and Assessment, 1, 18-26.

Marcus, B., Funke, U. & Schuler, H. (1997). Integrity Tests als spezielle Gruppe eignungsdiagnostischer Verfahren: Literaturüberblick und Metaanalytische Befunde zur Konstruktvalidität. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 41 (1), 2-17.

Marcus, B. & Schuler, H. (2001). Leistungsbeurteilung. In Schuler, H. Lehrbuch der Personalpsychologie, Hrsg., 397-431. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe.

Maukisch, H. (1978). Einführung in die Eignungsdiagnostik. In Mayer, A. (Ed.), Organisationspsychologie. Stuttgart: Poeschl.

Maukisch, H. (1989). Informationswert und Ökonomie der diagnostischen Prinzipien von Assessment-Center-Systemen zur Erfassung von Managementpotenzial. In Lattmann, C. (Hrsg.), Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung, 259-289. Heidelberg: Physica.

Mayfield, E. C. (1964). The selection interview: A re-evaluation of published research. Personnel Psychology, 17, 239-260.

McClelland, D. C. (1961). The achieving society. Princeton, NJ: Van Nostrand.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for 'intelligence'. American Psychologist, 28, 1-14.

McClelland, D. C. (1985). How motives, skills, and values determine what people do. American Psychologist, 41, 812-825.

McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., et al. (1953). The achievement motive. New York: Appleton-Century-Crofts.

McClelland, D. C. & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long term success in management. Journal of Applied Psychology, 67, 737-743.

McCloy, R. A., Campbell, J. P. & Cudeck, R. (1994). A confirmatory test of a model of performance determinants. Journal of Applied Psychology, 79(4), 493-505.

McCormick, E. J. & Jeanneret, P. R. (1988). Position analysis questionnaire (PAQ). In Gael, S. (Ed.), The job analysis handbook for business, industry, and government. New York: Wiley.

McCrae, R. R. & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. Journal of Personality, 60, 175-215.

McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L., et al. (1994). The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review and Meta-Analysis. Journal of Applied Psychology, 79 (4), 599-616.

McGraw, K. O. & Wong, S. P. (1996). Forming Inferences About Some Intraclass Correlation Coefficients. Psychological Methods, 1 (1), 30-46.

McHenry, J. J., Hough, L. M., Toquam, J., et al. (1990). Project A validity results: the relationship between predictor and criterion domains. Personnel Psychology, 43, 335-354.

McKinley, W. & Scherer, A. G. (2000). Some unanticipated consequences of organizational restructuring. Academy of Management Review, 25(4), 735-752.

McManus, M. & Kelly, M. (1999). Personality measures and biodata: evidence regarding their incremental predictive value in the life insurance industry. Personnel Psychology, 52, 137-148.

Meehl, P. (1954). Clinical vs. statistical prediction. Minneapolis: University of Minnesota Press.

Meehl, P. (1965). See over sign: The first good example. Journal of Experimental Research in Personality, 1, 27-32.

Meffert, H. (1990). Unternehmensberatung und Unternehmensführung - eine empirische Bestandsaufnahme. Die Betriebswirtschaft, 50(2), 181-197.

Meyer, A. & Mattmüller, R. (1987). Qualität von Dienstleistungen – Entwurf eines praxisorientierten Qualitätsmodells. Marketing ZFP Zeitschrift für Forschung und Praxis, 9(3), 187-195.

Michel, L. & Conrad, W. (1982). Theoretische Grundlagen psychometrischer Tests. In Groffmann, K. J. M. & Michel, L. (Hrsg.), Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich B: Methodologie und Methoden, Serie II: Psychologische Diagnostik, Band 1: Grundlagen psychologischer Diagnostik, 11-29. Göttingen: Hogrefe.

Moser, K. & Reuter, N. (2001). Wird durch Aggregation von Interviewerdaten die Validität von Einstellungsinterviews unterschätzt? Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 4, 188-201.

Moser, K. & Rhyssen, D. (2001). Referenzen als eignungsdiagnostische Methode. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 45, 40-46.

Moser, K. & Schuler, H. (1989). The Nature of Psychological Measurement. In Herriot, P. Assessment and Selection in Organizations, 281-305. Chichester, New York, Brisbane, Toronto, Singapore: John Wiley & Sons.

Motowidlo, S. J., Borman, W. C. & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and conceptual performance. Human Performance, 10, 71-83.

Motowidlo, S. J. & Burnett, J. R. (1995). Aural and visual sources of validity in structured employment interviews. Organizational Behaviour & Human Decision Process, 61, 239-249.

Motowidlo, S. J., Carter, G. W., Dunnette, M. D., et al. (1992). Studies of the structured behavioural interview. Journal of Applied Psychology, 77, 571-587.

Mount, M. K. & Barrick, M. R. (1995). The Big Five personality dimensions: Implications for research and practice in human resources management. In Rowland, K. M. & Ferris, G. R. (Eds.), Research in personnel and human resources management, 13, 153-200. Greenwich: JAI Press.

Mount, M. K. & Barrick, M. R. (1998). Five reasons why the "big five" article has been frequently cited. Personnel Psychology, 51, 849-857.

Mount, M. K., Barrick, M. R. & Stewart, G. L. (1998). Five-Factor Model of Personality and Performance in Jobs Involving Interpersonal Interactions. Human Performance, 11 (2/3), 145-165.

Mount, M. K., Judge, T. A., Scullen, S., et al. (1998). Trait, rater and level effects in 360-degree performance ratings. Personnel Psychology, 51, 557-576.

Mount, M. K., Witt, L. A. & Barrick, M. L. (2000). Incremental validity of empirical keyed Biodata scales over GMA and the five factor personality constructs. Personnel Psychology, 53, 299-323.

Mugler, J. & Lampe, R. (1987). Betriebswirtschaftliche Beratung von Klein- und Mittelbetrieben. Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 39(6), 477-493.

Mumford, M. D. & Owens, W. A. (1987). Methodology review: principles, procedures, and findings in the application of background measures. Applied Psychological Measurement, 11, 1-31.

Mumford, M. D., Snell, A. F. & Reiter-Palmon, R. (1994). Personality and background data: life history and self-concepts in an ecological model. In Stokes, G., Mumford, M. & Owens, W. (Eds.), Biodata handbook: theory, research, and use of biographical information in selection performance prediction, 583-625. Palo Alto: CPP Books.

Münsterberg, H. (1912). Psychologie und Wirtschaftsleben. Leipzig: Barth.

Murphy, K. R. (1986). When your top choice turns you down: The effect of rejected offers on the utility of selection tests. Psychological Bulletin, 99, 133-138.

Murphy, K. R. (1996). Individual differences and behaviour in organizations. Much more than g. In Murphy, K. R. (Ed.), Individual differences and behaviour in organizations, 3-30. San Francisco: Jossey-Bass.

Murphy, K. R., Cleveland, J. N., Skattebo, A. L., et al. (2004). Raters Who Pursue Different Goals Give Different Ratings. Journal of Applied Psychology, 89(1), 158-164.

Murphy, K. R. & De Shon, R. (2000a). Interrater Correlations do not estimate the reliability of job performance ratings. Personnel Psychology, 53, 873-900.

Murphy, K. R. & De Shon, R. (2000b). Progress in psychometrics: Can I-O-psychology catch up? Personnel Psychology, 33, 913-924.

Murray, C. (1998). Income, inequality and IQ. Washington: Enterprise Institute.

Nachreiner, F. & Müller, G. F. (1995). Führungsmotivation. In Sarges, W. (Hrsg.), Managementdiagnostik, 2. vollst. überarb. und erw. Auflage, 271-278. Göttingen: Hogrefe.

Naerssen, R. F. v. (1965). Application of the Decision Theoretical Approach to the Selection of Drivers. In Cronbach, L. J. & Gleser, G. S. Psychological Tests and Personnel Decisions, 273-290. Urbana: University of Illinois Press.

Naylor, J. C. & Shine, L. C. (1965). A table determining the increase in mean criterion score obtained by using a selection device. Journal of Industrial Psychology, 3, 33-42.

Niewiem, S. & Richter, A. (2004). The changing balance of power in the consulting market. Business Strategy Review, 15 (1), 8-13.

Noack, H. & Petermann, F. (1992). Entscheidungstheorie. In Jäger, R. S. & Petermann, F. (Hrsg.), Psychologische Diagnostik, 2., veränderte Auflage, 295-310. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

O*Net-Center (2005). [onet_content_model_reference.txt](http://www.onetcenter.org/database.html#download).
<http://www.onetcenter.org/database.html#download>,

Oesterreich, R., Leitner, K. & Resch, M. (2000). Analyse psychischer Anforderungen und Belastungen in der Produktionsarbeit. Das Verfahren RHIA/VERA-Produktion. Göttingen: Hogrefe.

O'Leary, B. S. (1980). College GPA as an indicator of occupational success: An update (PRR 80-23). Washington, DC: United States Office of Personnel Management, Personnel Research and Development Center.

Ones, D. S. & Viswesvaran, C. (1996). Bandwidth-fidelity dilemma in personality measurement for personnel selection. Journal of Organizational Behavior, 17, 609-626.

Ones, D. S., Viswesvaran, C. & Dilchert, S. (2004). Cognitive Ability in Selection Decisions. In Wilhelm, O. & Engle, R. (Eds.), Understanding and Measuring Intelligence. London: Sage.

Ones, D. S., Viswesvaran, C. & Schmidt, F. L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. Journal of Applied Psychology, 78, 679-703.

Owens, W. A. (1976). Background data. In Dunette, M. D. (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology, 609-644. Chicago: Rand McNally.

Pawlik, K. (1976). Modell und Praxisdimensionen psychologischer Diagnostik. In Pawlik, K. (Hrsg.), Diagnose der Diagnostik: Beiträge zur Diskussion der psychologischen Diagnostik in der Verhaltensmodifikation, 13-43. Stuttgart: Klett.

Petermann, F. (1992). Psychologische Diagnostik in der Anwendung. In Jäger, R. S. & Petermann, F. Psychologische Diagnostik, 493-495. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Peterson, N. G., Mumford, M. D., Borman, W. C., et al. (2001). Understanding Work Using the Occupational Information Network (O*Net): Implications for Practice and Research. Personnel Psychology, 54, 451-492.

Phillips, J. S. (2000). The Consultant's Scorecard. New York: McGraw-Hill.

Pulakos, E. D. & Schmitt, N. (1995). Experience-based and situational interview questions: Studies of validity. Personnel Psychology, 48, 289-308.

Pulakos, E. D., Schmitt, N., Whitney, D., et al. (1996). Individual differences in interviewer ratings: The impact of standardization, consensus discussion, and sampling error on validity of a structured interview. Personnel Psychology, 49, 85-102.

Pursell, E. D., Campion, M. A. & Gaylord, S. R. (1980). Structured interviewing: Avoiding selection problems. Personnel Journal, 59, 907-912.

Raju, N. S., Burke, M. J. & Normand, J. (1990). A new approach for utility analysis. Journal of Applied Psychology, 75, 3-12.

Raju, N. S., Steinhaus, S. D., Edwards, J. E., et al. (1991). A logistic regression model for personnel selection. Applied Psychological Measurement, 15, 139-152.

Rastetter, D. (1999). Bewerbungsunterlagencreening. Analyse eines hochselektiven, kaum erforschten Auswahlinstrumentes. , , . Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 53, 37-44.

Rauschenberger, J. M. & Schmidt, F. (1987). Measuring the economic impact of human resource programs. Journal of Business and Psychology, 2(1), 50-59.

Raymark, P. H., Schmit, M. J. & Guion, R. M. (1997). Identifying Potentially Useful Personality Constructs For Employee Selection. Personnel Psychology, 50, 723-736.

Ree, M. J. & Earles, J. A. (1991). Predicting training success: Not much more than *g*. Personnel Psychology, 44, 321-332.

Ree, M. J. & Earles, J. A. (1992). Intelligence is the best predictor of job performance. Current Directions in Psychological Science, 1, 86-89.

Ree, M. J. & Earles, J. A. (1994). The ubiquitous predictiveness of *g*. In Rumsey, M. G., Walker, C. B. & Harris, J. H. Personnel Selection and Classification. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Ree, M. J., Earles, J. A. & Teachout, M. S. (1994). Predicting Job Performance: Not Much More Than *g*. Journal of Applied Psychology, 79 (4), 518-524.

Reilly, R. R. & Chao, G. T. (1982). Validity and fairness of some alternative employee selection procedures. Personnel Psychology, 35, 1-62.

Rettler, H. (1992). Psychologische Diagnostik. In Jäger, R. S. & Petermann, F., 221-26. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Rich, J. R. & Boudreau, J. W. (1987). The effects of variability and risk in selection utility analysis: an empirical comparison. Personnel Psychology, 40, 55-84.

Risch, S. & Sommer, C. (1996). ...und raus bist du! managermagazin, 26, 5, 220-229.

Robertson, I. T. & Kinder, A. (1993). Personality and job competences: The criterion-related validity of some personality variables. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 66, 225-244.

Robertson, I. T. & Smith, M. (2001). Personnel selection. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74, 441-472.

Roche, W. J. J. (1965). A Dollar Criterion in Fixed Treatment Employee Selection. In Cronbach, L. J. & Gleser, G. S. Psychological Tests and Personnel Decisions, 254-268. Urbana, Chicago, London: University of Illinois Press.

Rolfhus, E. L. & Ackerman, P. L. (1999). Assessing Individual Differences in Knowledge: Knowledge, Intelligence, and Related Traits. Journal of Educational Psychology, 91(3), 511-526.

Rossi, P. H. & Freeman, H. E. (1985). Evaluation: A systematic Approach. New York: Sage.

Roth, E. & Bobko, P. (1997). A research agenda for multi-attribute utility analysis in human resource management. Human Resource Management Review, 7(3), 341-368.

Roth, P., Segers, A. & Wright, P. (2000). The acceptance of utility analysis: Designing a model. Paper presented at the academy of Management Annual Meeting, Toronto.

Roth, P. L. (1994). Multi-attribute utility analysis using the Promes approach. Journal of Business and Psychology, 9(1), 69-80.

Roth, P. L., Pritchard, R. D., Stout, J. D., et al. (1994). Estimating the impact of variable costs on SDy in complex situations. Journal of Business and Psychology, 8(4), 437-454.

Russel, C. J. (1985). Individual decision process in an assessment center. Journal of Applied Psychology, 70, 737-746.

Ryan, A. M., McFarland, L., Baron, H., et al. (1999). An international look at selection practices: nation and culture as explanations for variability. Personnel Psychology, 52, 359-391.

Sackett, P. R. & Dreher, G. F. (1982). Constructs and assessment center dimensions: Some troubling empirical findings. Journal of Applied Psychology, 67, 401-110.

Sackett, P. R., Laczo, R. M. & Arvey, R. D. (2002). The effects of range restriction on estimates of criterion interrater reliability: Implications for validation research. Personnel Psychology, 55, 807-825.

Sagie, A. & Magnezy, R. (1997). Assessor type, number of distinguishable dimension categories, and assessment center construct validity. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70, 103-108.

Salas, E. & Canon-Bowers, J. A. (2001). The sciences of training: A decade of progress. Annual Review of Psychology, 52, 471-499.

Salgado, J. F. (1997). The Five Factor Model of Personality and job performance in the European community. Journal of Applied Psychology, 82 (1), 30-43.

Salgado, J. F., Anderson, N., Moscoso, S., et al. (2003). International validity generalization of GMA and cognitive abilities: A European community meta-analysis. Personnel Psychology, 56, 573-605.

Salgado, J. F., Anderson, N., Moscoso, S., et al. (2003). A meta-analytic study of general mental ability for different occupations in the European community. Journal of Applied Psychology, 88, 1068-1081.

Salgado, J. F. & Moscoso, S. (2002). Comprehensive meta-analysis of the construct validity of the employment interview. European Journal of Work & Organizational Psychology, 11(3), 299-324.

Sandberg, R. & Werr, A. (2003). The Three Challenges of Corporate Consulting. MIT Sloan Management Review, Spring 2003, 59-66.

Sands, W. A. (1973). A Method of Evaluating Alternative Recruiting-Selection Strategies: The CAPER-Modell. Journal of Applied Psychology, 57, 222-227.

Sangüesa, M. (2003). Modell zur Evaluierung von Beratungsprojekten (Diss.). Berlin: Fakultät V Verkehrs- und Maschinensysteme der Technischen Universität Berlin.

Sarbin, T. R. (1944). The logic of prediction in psychology. Psychological Review, 51, 210-228.

Sarges, W. (1994). Eignungsdiagnostische Überlegungen für den Management Bereich. In Bartussek, D. & Amelang, M. (Hrsg.), Fortschritte der Differentiellen Psychologie und psychologischen Diagnostik, 415-434. Göttingen: Hogrefe.

Sarges, W. (1995a). Interviews. In Sarges, W. (Hrsg.), Management-Diagnostik, (2. Aufl.), 475-489. Göttingen: Hogrefe.

Sarges, W. (1995b). Lernpotential-AC. In Sarges, W. (Hrsg.), Management-Diagnostik, 2. Aufl., 728-739. Göttingen: Hogrefe.

Sarges, W. (1996). Weiterentwicklung der Assessment Center-Methode. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Sarges, W. & Wottawa, H. (2001). Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren. Lengerich: Pabst Science Publishers.

Sawyer, J. (1966). Measurement and prediction, clinical and statistical. Psychological Bulletin, 66, 178-200.

Scherin, M. (2004). 360°-Beurteilung. In Schuler, H. Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung. Göttingen
Bern
Toronto
Seattle: Hogrefe.

Schettgen, P. (1996). Arbeit, Leistung, Lohn. Analyse- und Bewertungsmethoden aus sozioökonomischer Perspektive. Stuttgart: Enke.

Scheurer, H. (1992). Diagnostik als Testung. In Jäger, R. S. & Petermann, F. Psychologische Diagnostik, 257-263. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Schmidt, F. (2002). The Role of General Cognitive Ability and Job Performance: Why There Cannot Be a Debate. Human Performance, 15(1/2), 187-210.

Schmidt, F. L. (1988). The problem of group differences in ability scores in employment selection. Journal of Vocational Behaviour, 33, 272-292.

Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1992). Development of a Causal Model of Processes Determining Job Performance. Current Directions in Psychological Science, 1 (3), 89-92.

Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1993). Tacit Knowledge, Practical Intelligence, General Mental Ability, and Job Knowledge. Current Directions in Psychological Science, 8-9.

Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology. Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. Psychological Bulletin, 124, 262-274.

Schmidt, F. L., Hunter, J. E., Hirsh, H. R., et al. (1985). Forty questions about validity generalization and meta-analysis. Personnel Psychology, 38, 697-798.

Schmidt, F. L., Hunter, J. E., McKenzie, R. C., et al. (1979). Impact of Valid Selection Procedures on Work-Force Productivity. Journal of Applied Psychology, 6, 609-629.

Schmidt, F. L., Hunter, J. E. & Ones, D. S. (1992). Personnel Selection. Annual Review of Psychology, 43, 627-670.

Schmidt, F. L., Hunter, J. E., Outerbridge, A. N., et al. (1988). Joint relation of experience and ability with job performance: Test of three hypothesis. Journal of Applied Psychology, 73, 46-57.

Schmidt, F. L., Hunter, J. E., Outerbridge, A. N., et al. (1986). The economic impact of job selection methods on size, productivity, and payroll costs of the federal work force: an empirical based demonstration. Personnel Psychology, 39(1), 1-29.

Schmidt, F. L., Hunter, J. E. & Pearlman, K. (1981). Task differences as moderators of aptitude test validity in selection: A red herring. Journal of Applied Psychology, 38, 166-185.

Schmidt, F. L., Hunter, J. E. & Urry, V. W. (1976). Statistical power in criterion-related validation studies. Journal of Applied Psychology, 61, 473-485.

Schmidt, F. L., Law, K., Hunter, J. E., et al. (1993). Refinements in validity generalization methods: Implications for the situational specificity hypothesis. Journal of Applied Psychology, 78, 3-12.

Schmidt, F. L., Mack, M. J. & Hunter, J. E. (1984). Selection Utility in the Occupation of U.S. Park Ranger for Three Modes of Test Use. Journal of Applied Psychology, 69, 490-497.

Schmidt, F. L. & Rader, M. (1999). Exploring the boundary conditions for interview validity: Meta-analytic validity findings for a new interview type. Personnel Psychology, 52, 445-464.

Schmidt, F. L., Viswesvaran, C. & Ones, D. S. (2000). Reliability is not validity and validity is not reliability. Personnel Psychology, 53, 901-912.

Schmidt, F. L. & Zimmermann, R. D. (2004). A Counterintuitive Hypothesis About Employment Interview Validity and Supporting Evidence. Journal of Applied Psychology, 89(3), 553-561.

Schmidt-Atzert, L., Deter, B. & Jaeckel, S. (2004). Prädiktoren von Ausbildungserfolg: Allgemeine Intelligenz (g) oder spezifische kognitive Fähigkeiten? Zeitschrift für Personalpsychologie, 3(4), 147-158.

Schmidtke, A. (1992). Diagnostik als Inventarisieren. In Jäger, R. S. & Petermann, F. Psychologische Diagnostik, 263-267. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Schmitt, N. (1976). Social and situational determinants of interview decisions: Implications for the employment interview. Personnel Psychology, 29, 79-101.

Schmitt, N. & Chan, D. (1998). Personnel Selection: A Theoretical Approach. Thousand Oaks: Sage.

Schmitt, N., Gooding, R. Z., Noe, R. D., et al. (1984). Metaanalysis of validity studies published between 1964 and 1982 and the investigation of study characteristics. Personnel Psychology, 37, 407-422.

Schneider, R. J. & Hough, L. M. (1995). Personality and Industrial/ Organizational Psychology. In Cooper, C. L. & Robertson, I. T. (Eds.), International Review of Industrial and Organizational Psychology 10, 75-129. Chichester: Wiley & Sons.

Schneider, R. J., Hough, L. M. & Dunette, M. D. (1996). Broadside by broad traits: how to sink science in five dimensions or less. Journal of Organizational Behavior, 17 (6), 639-655.

Scholz, G. & Schuler, H. (1993). Das nomologische Netzwerk des Assessment Centers: Eine Metaanalyse. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 37, 73-85.

Schott, F. (1992). Kriteriumsorientierte Diagnostik. In Jäger, R. S. & Petermann, F. Psychologische Diagnostik, 226-232. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Schrädler, J. (1996). Unternehmensberatung aus organisatorischer Sicht. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Schuler, H. (1988). Berufseignungsdiagnostik. Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie, 9, 201-213.

Schuler, H. (1991a). Auswahl von Mitarbeitern. In Rosenstiel, L. v., Regnet, E. & Domsch, M. (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern - Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 100-125. Stuttgart: Schäffer.

Schuler, H. (1991b). Der Funktionskreis "Leistungsförderung"- eine Skizze. In Schuler, H. (Hrsg.), Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, 171-190. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.

Schuler, H. (1992). Assessment-Center als Auswahl und Entwicklungsinstrument: Einleitung und Überblick. In Schuler, H. & Stehle, W. Assessment-Center als Methode der Personalentwicklung. Beiträge zur Organisationspsychologie, 2. Aufl. Göttingen, Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.

Schuler, H. (1992a). Das Multimodale Einstellungsinterview. Diagnostica, 38, 281-300.

Schuler, H. (1993). Lehrbuch der Organisationspsychologie. In Schuler, H. (Hrsg.), Lehrbuch der Organisationspsychologie, (1. Aufl.). Bern: Huber.

Schuler, H. (2000). Psychologische Personalauswahl. Göttingen; Bern; Toronto; Seattle: Hogrefe.

Schuler, H. (2001a). Arbeits- und Anforderungsanalyse. In Schuler, H. (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie, 44-61. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe.

Schuler, H. (2001b). Lehrbuch der Personalpsychologie. In Schuler, H. (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen; Bern: Hogrefe.

Schuler, H. (2002). Das Einstellungsinterview. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe.

Schuler, H. (2004a). Der Prozess der Urteilsbildung und die Qualität der Beurteilungen. In Schuler, H. (Hrsg.), Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, 2., vollst. überarb. und erw. Auflage, 33-60. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe.

Schuler, H. (2004b). Leistungsbeurteilung - Gegenstand, Funktionen, Formen. In Schuler, H. (Hrsg.), Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, 2., vollst. überarb. und erw. Auflage, 1-24. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe.

Schuler, H., Frier, D. & Kaufmann, M. (1991). Validität, Praktikabilität und Akzeptanz eignungsdiagnostischer Verfahren in der Einschätzung der Verwender. In Schuler, H. & Funke, U. (Hrsg.), Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis, Band 10, 26-32. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.

Schuler, H., Frier, D. & Kaufmann, M. (1993). Personalauswahl im europäischen Vergleich. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Schuler, H. & Funke, U. (1989). Berufseignungsdiagnostik. In Roth, E. (Hrsg.), Organisationspsychologie, Enzyklopädie der Psychologie, III, 3, 281-320. Göttingen: Hogrefe.

Schuler, H. & Funke, U. (1991a). Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis. Psychologische Information für Auswahl, Beratung und Förderung von Mitarbeitern. In Schuler, H. & Stehle, W. (Hrsg.), Beiträge zur Organisationspsychologie, 10. Stuttgart: Verlag für angewandte Psychologie.

Schuler, H. & Funke, U. (1991b). Zu diesem Band. In Schuler, H. & Funke, U. Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis, V-VII. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.

Schuler, H. & Funke, U. (1993). Diagnose beruflicher Eignung und Leistung. In Schuler, H. (Hrsg.), Lehrbuch Organisationspsychologie, 253-283. Bern: Huber.

Schuler, H. & Funke, U. (1995). Diagnose beruflicher Eignung und Leistung. In Schuler, H. (Hrsg.), Lehrbuch Organisationspsychologie, 235-283. Göttingen: Verlag Hans Huber.

Schuler, H., Moser, K., Funke, U., et al. (1995). Personalauswahl in Forschung und Entwicklung - Eignung und Leistung von Wissenschaftlern und Ingenieuren. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe.

Schuler, H., Muck, P. M., Hell, B., et al. (2004). Entwicklung eines multimodalen Systems zur Beurteilung von Individualleistung. In Schuler, H. (Hrsg.), Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, 2., vollst. überarb. und erw. Auflage, 125-132. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe.

Schuler, H. & Prochaska, M. (2000). Entwicklung und Konstruktvalidierung eines berufsbezogenen Leistungsmotivationstests. Diagnostica, 46, 61-72.

Schuler, H. & Schmitt, N. (1987). Multimodale Messung in der Personalpsychologie. Diagnostica, 33, 259-271.

Schuler, H. & Stehle, W. (1983). Neuere Entwicklungen des Assessment-Center-Ansatzes - beurteilt unter dem Aspekt der sozialen Validität. Psychologie und Praxis. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 27, 33-44.

Scriven, M. (1991). Evaluation Thesaurus. Thousand Oaks: Sage.

Sechrest, L. & Figueredo, A. J. (1993). Program Evaluation. Annual Review of Psychology, 44, 645-674.

Seibt, H. & Kleinmann, M. (1991). Personalauswahl von Bewerbern: Derzeitiger Stand und Alternativen. In Schuler, H. & Funke, U. Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis, 174-177. Stuttgart: Verlag für angewandte Psychologie.

Selchert, M. (1997). Organisationsstrukturen und Professionalität. Formen und Funktionen professioneller Inhouse Dienstleistungen. Hamburg: Kovac.

Shea, D. L., Lubinski, D. & Benbow, C. P. (2001). Importance of Assessing Spatial Ability in Intellectually Talented Young Adolescents: A 20-Year Longitudinal Study. Journal of Educational Psychology, 93, 604-614.

Sieglen, J. (1998). Erklärung und Vorhersage außergewöhnlicher beruflicher Leistung. Frankfurt am Main; Berlin; New York; Paris; Wien: Lang.

Siemann, C. (2004). Karriere und Management - Auf der Suche nach Sicherheit. Handelsblatt, 74, 6.

Silverman, W. H., Dalessio, A., Woods, S. B., et al. (1986). Influence of assessment center methods on assessors ratings. Personnel Psychology, 39, 565-578.

Spearman, C. (1904). "General Intelligence" objectively determined and measured. American Journal of Psychology, 15, 201-293.

Spenner, K. I., Otto, L. B. & Call, V. R. A. (1980). Estimates of Third Edition DOT Job Characteristics for 1970 Census Occupation-Industry Categories. Omaha, NE: Boys Town Center.

Stamps, D. (2000). Measuring minds. Training, May, 1-7.

Starbuck, W. H. (1992). Learning by knowledge-intensive firms. Journal of Management Studies, 29, 713-740.

Stehle, W. (1986). Personalauswahl mittels biographischer Fragebögen. In Schuler, H. & Stehle, W. (Hrsg.), Biographische Fragebögen als Methode der Personalauswahl, 17-57. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.

Sternberg, R. J. (1997a). Managerial Intelligence: Why IQ Isn't Enough. In Vecchio, R. P. (Eds.), Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influences in Organizations. Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame Press.

Sternberg, R. J. (1997b). The triarchic theory of intelligence. In Flanagan, D. P., Geneshaft, J. L. & Harrison, P. L. (Eds.), Contemporary intellectual assessment: Theories, tests, and issues. New York: Wiley.

Sternberg, R. J., Forsthe, G. B., Hedlund, J., et al. (2000). Practical Intelligence in everyday life. New York: Cambridge University Press.

Sternberg, R. J. & Hedlund, J. (2002). Practical Intelligence, g, and Work Psychology. Human Performance, 15(1/2), 143-160.

Steyrer, J. (1991). Unternehmensberatung - Stand der deutschsprachigen Theoriebildung und empirischen Forschung. In Hofmann, M. Theorie und Praxis der Unternehmensberatung: Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven, 1-44. Heidelberg:

Stief, M. (2001). Selbstwirksamkeitserwartungen, Ziele und Berufserfolg. Aachen: Shaker Verlag.

Strasser, H. (1993). Unternehmensberatung aus der Sicht des Kunden – Eine resultatorientierte Gestaltung der Beratungsbeziehung und des Beratungsprozesses (Band 177). Zürich: Schulthess Polygraphischer Verlag.

Strauß, B. & Kleinmann, M. (1995). Computersimulierte Szenarien in der Personalarbeit. Göttingen: Hogrefe/Verlag für Angewandte Psychologie.

Stufflebeam, D. L. (2000). The CIPP model for evaluation. In Stufflebeam, D. L., Madaus, G. F. & Kellaghan, T. (Eds.), Evaluation Models, 2nd ed. Boston: Kluwer Academic Publishers.

Stufflebeam, D. L. (2001). Evaluation models. San Francisco: Jossey-Bass.

Suchman, E. A. (1967). Evaluative research: Principle and practice in public service and social action programs. New York: Russel Sage Foundation.

Sujan, H., Sujan, M. & Bettman, J. R. (1988). Knowledge Structure Differences Between More Effective and Less Effective Salespeople. Journal of Marketing Research, 25, 81-86.

Sujan, H., Sujan, M. & Bettman, J. R. (1991). The Practical Know-how of selling: Differences in knowledge content between more-effective and less effective performers. Marketing Letters, 2(4), 367-378.

Süß, H.-M., Oberauer, K., Wittmann, W. W., et al. (2002). Working-memory capacity explains reasoning ability - and a little bit more. Intelligence, 30, 261-288.

Szymanski, D. M. (1988). Determinants of Selling Effectiveness: The importance of declarative knowledge to the personal selling concept. Journal of Marketing, 52, 64-77.

Tack, W. H. (1980). Zur Theorie psychometrischer Verfahren - Formalisierung der Erfassung von Situationsunabhängigkeit und Veränderung. Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie, 1, 87-106.

Taylor, H. C. & Russel, J. T. (1939). The relationship between validity coefficients to the practical effectiveness in selection. Journal of Applied Psychology, 23, 565-578.

Tenopyr, M. L. (1994). Big Five, structural modeling, and item response theory. In Stokes, G., Mumford, M. & Owens, W. Biodata handbook: theory, research, and use of biographical information in selection and performance prediction, 519-534. Palo Alto: CPP Books.

Tett, R. P., Jackson, D. N. & Rothstein, M. G. (1991). Personality measures as predictors of job performance: a meta analytic review. Personnel Psychology, 44, 703-742.

Tett, R. P., Jackson, D. N., Rothstein, M. G., et al. (1994). Meta-analysis of personality-job performance relations: A reply to Ones, Mount, Barrick and Hunter (1994). Personnel Psychology, 47, 157-168.

Thorndike, R. L. (1949). Personnel selection. Test and measurement techniques. New York: Wiley.

Thorndike, R. L. (1986). The role of general ability in prediction. Journal of Vocational Behaviour, 29, 332-339.

Thornton, G. C., Gaugler, B. B., Rosenthal, D. B., et al. (1987). Die prädiktive Validität des Assessment Centers - eine Metaanalyse. In Schuler, H. & Stehle, W. (Hrsg.), Assessment Center als Methode der Personalentwicklung. Göttingen: Hogrefe/Verlag für Allgemeine Psychologie.

Thurstone, L. L. (1931). Multiple factor analysis. Psychological Review, 38, 406-427.

Thurstone, L. L. (1935). The vectors of mind: multiple factor analysis for the isolation of primary traits. Chicago: University of Chicago Press.

Torrance, E. P. (1988). The nature of creativity as manifest in its testing. In Sternberg, R. L. (Ed.), The nature of creativity, 43-75. Cambridge: Cambridge University Press.

Trost, G. (1996). Interview. In Pawlik, K. (Hrsg.), Enzyklopädie der Psychologie. Grundlagen und Methoden der Differenziellen Psychologie (C/VIII/1). Göttingen: Hogrefe.

Tucker, L. R. (1964). A suggested alternative formulation in the developments by Hirsch, Hammond and Hirsch, and by Hammond, Hirsch and Todd. Psychological Review, 71, 528-530.

Tullar, W. L., Mullins, T. W. & Caldwell, S. A. (1979). Effects of interview length and applicant quality on interview decision time. Journal of Applied Psychology, 64, 669-674.

Tziner, A., Meir, E. I., Dahan, M., et al. (1994). An investigation of the predictive validity and economic utility of the assessment center for the high-management level. Canadian Journal of Behavioural Science, 26, 228-245.

Ulrich, L. & Trumbo, D. (1965). The selection interview since 1949. Psychological Bulletin, 63, 100-116.

Undheim, O. J. & Horn, J. L. (1977). Critical evaluation of Guilford's structure-of-intellect-theory. Intelligence, 1, 65-81.

Van Iddekinge, C. H., Raymark, P. H., Eidson, C. E., et al. (2004). What Do Structured Selection Interviews Really Measure? The Construct Validity of Behaviour Description Interviews. Human Performance, 17(1), 71-93.

Vance, R. J. & Colella, A. (1990). The Utility Analysis. Human Performance, 3(2), 123-139.

Vinchor, A. J., Schippmann, J. S., Switzer, F. S., et al. (1998). A meta analytic review of predictors of job performance for salespeople. Journal of Applied Psychology, 83 (4), 586-597.

Wiswesvaran, C., Ones, D. S. & Schmidt, F. L. (1996). Comparative Analysis of the Reliability of Job Performance Ratings. Journal of Applied Psychology, 81 (5), 557-574.

Wiswesvaran, C., Schmidt, F. L. & Ones, D. S. (2002). The Moderating Influence of Job Performance Dimensions on Convergence of Supervisory and Peer Ratings of Job Performance: Unconfounding Construct-Level Convergence and Rating Difficulty. Journal of Applied Psychology, 87 (2), 345-354.

Wiswesvaran, C., Schmidt, F. L. & Ones, D. S. (2005). Is There a General Factor in Ratings of Job Performance? A Meta-Analytic Framework for Disentangling Substantive and Error Influences. Journal of Applied Psychology, 90(1), 108-131.

Wagner, R. (1949). The employment interview: A critical summary. Personnel Psychology, 2, 17-46.

Wainer, H. A. & Rubin, I. M. (1971). Motivation of research and development entrepreneurs: Determinants of company success. In Kolb, D. A., Rubin, I. M. & McIntire, J. (Eds.), Organizational Psychology, 131-139. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Walger, G., Achatzi, H. J. & Benkert, W. (1999). Formen der Unternehmensberatung. In (Hrsg.). Köln: Schmidt.

Weatherly, L. A. (2003). The Value of People. SHRM Research Quarterly, 3, 1-10.

Webb, R. M., Lubinski, D. & Benbow, C. P. (2002). Mathematically Facile Adolescents With Math-Science Aspirations: New Perspectives on Their Educational and Vocational Development. Journal of Educational Psychology, 94,4, 785-794.

Weekley, J. A., O'Connor, E. J., Frank, B., et al. (1985). A comparison of three methods of estimating the standard deviation of performance in dollars. Journal of Applied Psychology, 79, 122-126.

Weinert, A. B. (1992). Lehrbuch der Organisationspsychologie (3. Aufl.). Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Weiss, C. H. (2001). Evaluation. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Weitz, B. A., Sujan, H. & Sujan, M. (1986). Knowledge, Motivation, and Adaptive Behaviour: A Framework for Improving Selling Effectiveness. Journal of Marketing, 50, 174-191.

Wentling, T. L. & Lawson, T. E. (1975). Evaluating occupational education and training programs (2nd ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.

Westhoff, K. (2000). Das psychologisch-diagnostische Interview. Ein Überblick über die Forschung für die Praxis. Report Psychologie, 25, 18-24.

Westhoff, K., Hellfritsch, L. J., Hornke, L. F., et al. (Hrsg.) (2004). Grundwissen für die berufsbezogene Eignungsbeurteilung nach DIN 33430. Lengerich, Berlin, Bremen, Miami, Riga, Viernheim, Wien, Zagreb: Pabst Science Publishers.

Westhoff, K. & Kluck, M. L. (2003). Psychologische Gutachten schreiben und beurteilen (4. vollst. überarb. und erw. Auflage). Berlin: Springer.

Whyte, G. & Latham, G. P. (1997). The Futility of Utility Analysis Revisited: When Even an Expert Fails. Personnel Psychology, 50, 601-610.

Wickel-Kirsch, K. (2002). Personalauswahl mit der Unterstützung von Personalkennziffern. Personal, 7, 50-55.

Wiesner, W. H. & Cronshaw, S. F. (1988). A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview. Journal of Occupational Psychology, 61, 275-290.

Wiggins, J. S. (1973). Personality and prediction: principles of personality assessment. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Wilhelm, O., Schulze, R., Schmiedek, F., et al. (2003). Interindividuelle Unterschiede im typischen intellektuellen Engagement. Diagnostica, 49, 49-60.

Wittmann, W. W. (1985). Evaluationsforschung - Aufgaben, Probleme und Anwendungen. Heidelberg: Springer.

Wittmann, W. W. (1987). Grundlagen erfolgreicher Forschung in der Psychologie: Multimodale Diagnostik, Multiplismus, multivariate Reliabilitäts- und Validitätstheorie. Diagnostica, 33, 209-226.

Wittmann, W. W. (1988). Multivariate reliability theory. Principles of symmetry and successful validation strategies. In Nesselroade, J. R. & Cattell, R. B. (Eds.), Handbook of multivariate experimental psychology, (2nd ed.). New York: Plenum.

Wittmann, W. W. (1990). Brunswik-Symmetrie und die Konzeption der fünf Datenboxen - Ein Rahmenkonzept für umfassende Evaluationsforschung. Zeitschrift für Pädagogische Psychologie, 4, 241-251.

Wittmann, W. W. & Matt, G. E. (1986). Aggregation und Symmetrie. Grundlagen einer multivariaten Reliabilitäts- und Validitätstheorie, dargestellt am Beispiel der differentiellen Validität des Berliner Intelligenzstrukturmodells. Diagnostica, 32, 309-329.

Wöhe, G. (1990). Einführung in die klassische Betriebswirtschaftslehre. München: Vahlen.

Wortmann, P. M. (1983). Evaluation Research: A Methodological Perspective. Annual Review of Psychology, 34, 223-260.

Wotschke, A. (1995). Motivatorische, lebenslauf- und erziehungsbedingte Determinanten des beruflichen Erfolges von Führungskräften: Ein diagnostischer Dreigruppenvergleich von Managern aus dem Profit- und Nonprofitsektor sowie dem Selbständigenbereich. Hamburg: Universität der Bundeswehr Hamburg.

Wottawa, H. (1990). Einige Überlegungen zu (Fehl-)Entwicklungen der psychologischen Methodenlehre. Psychologische Rundschau, 41(2), 84-97.

Wottawa, H. (1991). Entwicklungstrends psychologischer Eignungsdiagnostik. In Schuler, H. & Funke, U. (Hrsg.), Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis, 10, 1-5. Stuttgart: Verlag für angewandte Psychologie.

Wottawa, H. (1993). Computergestützte Diagnostik [Themenheft]. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 37(3),

Wottawa, H. & Hossiep, R. (1987). Grundlagen psychologischer Diagnostik. Göttingen: Verlag für Psychologie.

Wottawa, H. & Thierau, H. (2003). Lehrbuch Evaluation (3. korr. Auflage). Bern: Huber.

Wright, P. M., Lichtenfels, P. A. & Pursell, E. D. (1989). The structured interview: Additional studies and meta-analysis. Journal of Occupational Psychology, 62, 191-199.

Wroten, S. P. (1984). Overcoming the futilities of utility applications: Measures, models, and management. Paper presented at the annual meeting of the American Psychological Association, Toronto,

Zeithaml, V. A. (1981). How Consumer Evaluation Process Differ Between Goods and Services. In Donnelly, J. H. & George, W. R. (Eds.), Marketing of Services, 186-190. Chicago: American Marketing Association.

Zimmermann, H. & Schuler, H. (1991). Persönlichkeitskonstrukte als Urteileinheiten im Assessment Center. In Schuler, H. & Funke, U. (Hrsg.), Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis, Band 10, 139-143. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.