

Tobias Plate

Personalauswahl in Unternehmensberatungen

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Schriften zum europäischen Management

Herausgegeben von

Roland Berger Strategy Consultants – Academic Network

Herausgeberrat:

Prof. Dr. Thomas Bieger, Universität St. Gallen;

Prof. Dr. Rolf Caspers, European Business School,
Oestrich-Winkel;

Prof. Dr. Guido Eilenberger, Universität Rostock;

Prof. Dr. Dr. Werner Gocht, RWTH Aachen;

Prof. Dr. Karl-Werner Hansmann, Universität Hamburg;

Prof. Dr. Alfred Kötzle, Europa Universität Viadrina, Frankfurt/Oder;

Prof. Dr. Kurt Reding, Universität Kassel;

Prof. Dr. Dr. Karl-Ulrich Rudolph, Universität Witten-Herdecke;

Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm, Universität St. Gallen;

Prof. Dr. Leo Schuster, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt;

Prof. Dr. Klaus Spremann, Universität St. Gallen;

Prof. Dr. Dodo zu Knyphausen-Aufseß, Universität Bamberg;

Dr. Burkhard Schwenker, Roland Berger Strategy Consultants

Die Reihe wendet sich an Studenten sowie Praktiker und leistet wissenschaftliche Beiträge zur ökonomischen Forschung im europäischen Kontext.

Tobias Plate

Personalauswahl in Unternehmensberatungen

Validität und Nutzen
der Eignungsdiagnostik

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Werner W. Wittmann

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Universität Mannheim, 2006 u. d. T.: Plate, Tobias: Evaluation der Eignungsdiagnostik bei der Personalauswahl von Unternehmensberatern – Validität und Nutzen am Beispiel eines Beratungsunternehmens

1. Auflage März 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Brigitte Siegel / Sabine Schöller

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.duv.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8350-0743-7

Meinen lieben Eltern

Geleitwort

Ludwig Erhard, dem Vater des deutschen Wirtschaftswunders, wird die Aussage zugeschrieben, dass Ökonomie zu 50% Psychologie sei. Leider wird in dieser Aussage nicht genauer präzisiert, welche Art von Psychologie gemeint ist. Psychologie als Wissenschaft von der Vorhersage und Erklärung menschlichen Erlebens und Verhaltens ist eine wichtige Grundlagenwissenschaft für eine theorieorientierte Volkswirtschaftslehre ebenso wie für eine praxisorientierte angewandte Betriebswirtschaftslehre geworden. Zwei Nobelpreise für Wirtschaftswissenschaften sind bereits an Psychologen vergeben worden.

Der Erfolg von Unternehmen hängt zu einem großen Teil von der Qualität der Mitarbeiter ab. Für eine strategische Personalarbeit ergeben sich hierdurch vielfältige Aufgaben, geeignete Verfahren und Methoden zu finden, sie an die betrieblichen Rahmenbedingungen anzupassen, zu evaluieren und zu optimieren. Psychologische Forschung hat zu diesen Fragestellungen in den letzten hundert Jahren immer wieder entscheidende Durchbrüche erzielt, so z.B. die Messung der Schlüsselqualifikationen Intelligenz, Motivation, Wirtschaftswissen und berufliche Interessen ebenso wie die Entwicklung des Assessment Centers, die Strukturierung der Interviews, die Entwicklung meta-analytischer Techniken zur Synthese empirischer Studien, praktikable Schätzungen der Produktivitätsunterschiede von Mitarbeitern für die Anwendung von Kosten-Nutzen-Analysen in Personalauswahl bzw. Personalentwicklung und der Aufbau systematischer Evaluationsforschung um ein evidenzbasiertes Management zu ermöglichen.

Der Transfer dieses Wissens zum Wohle der Betriebswirtschaftslehre lässt gerade im deutschsprachigen Raum noch häufig zu wünschen übrig. Tobias Plate hat die Möglichkeiten genutzt, beide Disziplinen, Betriebswirtschaftslehre und Psychologie, erfolgreich mit dem Diplom abzuschließen. In der hier vorgelegten Dissertation schlägt er nun die Brücke und stellt den Wissenstransfer an einem konkreten Beispiel aus der Praxis, der Personalauswahl eines führenden Beratungsunternehmens, dar. Im Fokus stehen die theoretische Begründung, Qualität und Treffsicherheit- in der Fachsprache als Validität bezeichnet- der langjährigen Personalauswahlpraxis dieses Unternehmens. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der Abschätzung des monetären Nutzens solcher Verfahren und Strategien.

Er verschweigt nicht, welche konzeptuell anspruchsvollen quantitativ empirischen Forschungsmethoden notwendig sind, um diese Zielsetzungen zu erreichen. Sein Hauptanliegen ist es, diese Grundlagen hinsichtlich ihrer Breite und Tiefe anschaulich und nachvoll-

ziehbar darzustellen, mit der Zielsetzung wie aus diesen Fundus heraus die bestehende Auswahlstrategie weiter verbessert und optimiert werden kann. Die dabei über robuste Sensitivitätsanalysen abgeschätzte Dimension des monetären Nutzens sollte jeden Kritiker zum Nachdenken anregen. Das ökonomische Potential einer validen evidenzbasierten Personalauswahl ist enorm und wird von nahezu allen in der Wirtschaft tätigen Entscheidungsträgern massiv unterschätzt und noch viel zu wenig umgesetzt, mit der Folge riesiger Opportunitätskosten, wenn nicht in diesen Bereich investiert wird. Ludwig Erhard konnte selber zu seiner Zeit nur auf Einstellungs- und Verhaltensänderungen durch seine Appelle zum Maßhalten, Seelenmassage und Optimismus setzen, wofür er von seinen Gegnern oft kritisch belächelt wurde. Er war jedoch vorausschauend genug auf die Erträge einer wissenschaftlichen Psychologie, der Erforschung menschlichen Erlebens und Verhaltens zu setzen. Die von Tobias Plate vorgelegte Arbeit lässt erahnen, welches Potential in einer besseren Umsetzung psychologischer Forschung steckt, verdeutlicht welche Facetten eigentlich in den berühmten 50% des Erhard'schen Statements enthalten sind und lässt es in einem neuen Lichte erscheinen.

Prof. Dr. Werner W. Wittmann
Lehrstuhl Psychologie II (Methoden, Diagnostik und Evaluation)
Fakultät für Sozialwissenschaften
Universität Mannheim

Vorwort

Die Erstellung der vorliegenden Dissertation habe ich einer Vielzahl von Personen zu verdanken, die mich entweder durch Zuarbeit, als „Sparringspartner“ bei zahlreichen Diskussionen oder einfach als „seelischer Beistand“, wenn ich im Laufe der Fertigstellung an der einen oder anderen Stelle der Verzweiflung nahe war, unterstützt haben und für mich da waren. In der Hoffnung, keinen zu vergessen, möchte ich meinen Dank in drei Bereiche unterteilen: einen akademischen, einen privaten und einen beruflichen Teil.

Auf akademischer Seite gilt mein größter Dank meinem Doktorvater Prof. Dr. Werner W. Wittmann. Seit ich mit der Idee zu dieser Arbeit an ihn herantrat, hat er mich laufend unterstützt, wichtige Impulse gegeben, sowie in schwierigen Phasen ermutigt und motiviert, mit Begeisterung an der Fertigstellung der Dissertation weiter zu arbeiten. Eben genau das, was man sich von einem Doktorvater wünscht. Herzlichen Dank dafür. Außerdem gilt mein Dank meinem Zweitgutachter Prof. Dr. André Beauducel, der diese Arbeit nicht nur zügig und sehr detailliert begutachtet hat, sondern auch in unseren Diskussionen wertvolle, die Qualität der Arbeit verbessernde Anregungen gab. Ganz besonderer Dank gilt außerdem Dr. Nicolas Sander, der mir in der alltäglichen Arbeit als wichtigster Ansprechpartner mit zahlreichen wertvollen Tipps und Literaturempfehlungen zur Seite stand und mit dem ich viele Fragestellungen ausdiskutieren durfte.

Auf privater Seite gilt mein größter Dank meinen Eltern Heide und Alexander Plate. Ihnen verdanke ich meine gesamte Ausbildung und mein Werdegang und sie haben mich stets unterstützt und motiviert, das Promotionsvorhaben umzusetzen. Ihnen ist deshalb diese Arbeit gewidmet. Ferner möchte ich ganz herzlich meinen Schwiegereltern Dr. Hedda und Dr. Josef Ferdinand Seeberger danken, die mir insbesondere durch das zur Verfügung stellen der notwendigen Infrastruktur und Versorgung ein konzentriertes und ruhiges Arbeiten ermöglicht haben. Besonderer Dank gilt meiner geliebten Frau Thessa, die mir während der gesamten Zeit den Rücken freigehalten hat und ohne die meine Promotion deshalb nicht möglich gewesen wäre. Schließlich möchte ich auf privater Seite auch meinem Freund und ehemaligen Studien- sowie Arbeitskollegen Tobias Gelbert danken. Gerade in der schwierigen Anfangszeit der Arbeit hat er mir besonders geholfen, schnell auf die „richtige Spur“ zu kommen und das Thema richtig anzugehen.

Dass ich diese Arbeit berufsbegleitend erstellen durfte, verdanke ich zudem auf beruflicher Seite einer Vielzahl von Personen. Zunächst möchte ich meinem Mentor Dr. Ralf Moldenhauer danken, der mich stets ermutigt hat, die Promotion durchzuführen und durch seine Unterstützung es mir ermöglicht hat, dies berufsbegleitend zu tun. Ferner möchte ich mich bei Thomas Eichelmann und Nikolaus Held bedanken, die mir unbürokratisch die für die Arbeit notwendigen Ressourcen und Daten zur Verfügung gestellt haben, ohne die die Erstellung der Arbeit gar nicht möglich gewesen wäre. Ferner gilt besonderer Dank Dr. Nils Bickhoff und Dr. Christoph Kleppel, die in zahlreichen Doktoranden-Zirkeln interessante Diskussionen angeführt und wertvolle Anregungen zu dieser Arbeit geliefert haben. Für die Aufbereitung und Überlassung der Daten danke ich außerdem Ann-Kathrin Hindelang, Bettina Breloh, Silvia Zöllner und Marie Knutsson. Vielen Dank für Euren Einsatz!

Schließlich möchte ich all jenen danken, die mir im Rahmen der Erstellung der Arbeit ebenfalls geholfen haben, die ich aber vergessen habe zu erwähnen.

Tobias Plate

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung.....	1
1.1	Historischer Abriss der Eignungsdiagnostik	1
1.2	Humankapital bei Unternehmensberatungen.....	4
1.3	Die ökonomische Perspektive der Personalauswahl.....	5
1.4	Zielsetzung, Inhalt und Struktur der vorliegenden Arbeit.....	7
1.5	Einordnung der Arbeit in die Evaluationsforschung	9
2	Theoretischer Teil	11
2.1	Grundlagen	11
2.1.1	Evaluation.....	11
2.1.2	Die Evaluation der Personalauswahl als Intervention	15
2.1.3	Psychologische Diagnostik und Berufseignungsdiagnostik.....	18
2.1.4	Anforderungen an die Berufseignungsdiagnostik	21
2.1.5	Zusammenfassung	22
2.2	Der eignungsdiagnostische Prozess.....	23
2.2.1	Arbeits- und Anforderungsanalyse als Ausgangspunkt	24
2.2.2	Generierung und Operationalisierung der Kriterien.....	29
2.2.2.1	Taxonomie der Leistungskriterien.....	30
2.2.2.2	Zur Problematik der Erfassung und Bewertung der Kriterien	32
2.2.2.3	Das Vorgesetztenurteil im Kreuzfeuer der Kritik.....	34
2.2.3	Auswahl und Operationalisierung der Prädiktoren	37
2.2.4	Validitätsanalyse	40
2.2.5	Kombination der Prädiktordaten	48
2.2.5.1	Klinische vs. statistische Urteilsforschung.....	48
2.2.5.2	Statistische Prognoseverfahren und methodische Perspektiven	52
2.2.6	Entscheidungsmodelle und Ergebnisse der Auswahlentscheidung.....	58
2.2.7	Zusammenfassung	67
2.3	Nutzenmodelle bei der Personalauswahl.....	69
2.3.1	Übersicht historischer Ansätze.....	69
2.3.2	Zur Problematik der Parameteroperationalisierung	74
2.3.3	Neuere Entwicklungen bei Nutzenmodellen.....	78
2.3.4	Empirische Arbeiten zu Nutzenberechnungen im Auswahlkontext.....	82
2.3.5	Implikationen für die Nutzenberechnungen bei Unternehmensberatungen ..	83
2.3.6	Zusammenfassung	88
2.4	Berufserfolg in Unternehmensberatungen.....	89

2.4.1 Unternehmensberatung – Begriff, Wesen und Funktionen	90
2.4.2 Zur Problematik der Bewertung von Beratungsleistungen	92
2.4.3 Ableitung von Kriterien erfolgreicher Beratung	93
2.4.4 Implikationen für die vorliegende Studie.....	97
2.4.5 Zusammenfassung	98
2.5 Theoretische Perspektiven und empirische Befunde.....	99
2.5.1 Theoretische Grundlagen zu ausgewählten Prädiktoren des Berufserfolges .	99
2.5.1.1 Kognitive Fähigkeiten	99
2.5.1.2 Persönlichkeitskonstrukte.....	102
2.5.1.3 Interessen.....	103
2.5.1.4 Motivation	105
2.5.1.5 Wissen	106
2.5.2 Ausgewählte empirische Befunde zu Prädiktoren des Berufserfolges.....	107
2.5.2.1 Intelligenz.....	107
2.5.2.2 Persönlichkeit	110
2.5.2.3 Motivation	113
2.5.2.4 Biographie	114
2.5.2.5 Wissen	116
2.5.3 Überblick ausgewählter eignungsdiagnostischer Verfahren	117
2.5.3.1 Analyse der Bewerbungsunterlagen	121
2.5.3.2 Interviews	122
2.5.3.3 Assessment Center	127
2.5.4 Zusammenfassung	130
3 Empirischer Teil.....	133
3.1 Zentrale Fragestellungen der Untersuchung	133
3.2 Untersuchungsvorgehen	137
3.2.1 Untersuchungsgegenstand	137
3.2.2 Beschreibung des Auswahlverfahrens.....	138
3.2.3 Beschreibung der Stichprobe.....	141
3.2.4 Operationalisierung der Prädiktoren	142
3.2.5 Operationalisierung der Kriterien.....	146
3.2.6 Methode.....	150
3.2.6.1 Kohortenübergreifende Prädiktorenanalyse	151
3.2.6.2 Kohortenspezifische Analysen	155
3.2.6.3 Erweiterte Fragestellungen.....	165
3.3 Ergebnisse.....	166
3.3.1 Kohortenübergreifende Prädiktorenanalyse	166

3.3.1.1	Methodische Restriktionen	167
3.3.1.2	Deskriptive Analyse	168
3.3.1.3	Reliabilitäts- und Beurteileranalyse.....	170
3.3.1.4	Profilanalyse.....	175
3.3.1.5	Faktorenanalyse.....	180
3.3.1.6	Logistische Regressionsanalyse	183
3.3.2	Analyse der Kohorte Junior-Consultants	186
3.3.2.1	Methodische Restriktionen	187
3.3.2.2	Deskriptive Analyse	188
3.3.2.3	Mittelwert- und Profilvergleiche	189
3.3.2.4	Korrelationsanalyse	193
3.3.2.5	Regressionsanalyse.....	200
3.3.2.6	Faktorenanalyse.....	203
3.3.3	Analyse der Kohorte Consultants.....	207
3.3.3.1	Methodische Restriktionen	208
3.3.3.2	Deskriptive Analyse	208
3.3.3.3	Mittelwert- und Profilvergleiche	210
3.3.3.4	Korrelationsanalyse	215
3.3.3.5	Regressionsanalyse.....	220
3.3.3.6	Faktoren- und Pfadanalyse	223
3.3.4	Analyse der Kohorte Senior-Consultants	227
3.3.4.1	Deskriptive Analyse	229
3.3.4.2	Mittelwert- und Profilvergleiche	230
3.3.4.3	Korrelationsanalyse	234
3.3.4.4	Regressionsanalyse.....	237
3.3.4.5	Faktorenanalyse.....	238
3.4	Erweiterte Fragestellungen	240
3.4.1	Zur Auswahl und Operationalisierung von Prädiktor und Kriterium.....	241
3.4.2	Urteilsbildung und Verteilung diagnostischer Entscheidungen	243
3.5	Nutzenanalyse.....	244
3.5.1	Operationalisierung der Parameter.....	245
3.5.2	Nutzenberechnung.....	247
3.5.3	Sensitivitäts- und Break-Even-Analyse ausgewählter Parameter	248
3.5.4	Validitätserhöhung und Nutzenvorteil	251
3.5.5	Fazit.....	253
3.6	Implikationen für die Praxis	255
4	Zusammenfassung und Ausblick.....	265
	Anhang	279
	Literaturverzeichnis.....	327

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gesamtverfahren der Evaluation des Personalauswahlverfahrens.....	8
Abbildung 2: Modell der fünf Datenboxen.....	13
Abbildung 3: Schema der Interventionsstrategien.....	15
Abbildung 4: Arten der Personalentscheidungen	16
Abbildung 5: Beispiel für Evaluationsansätze bei der Personalauswahl	17
Abbildung 6: Eignungsdiagnostischer Prozess	23
Abbildung 7: Beschreibungsebenen eignungsdiagnostisch relevanter Instrumente	26
Abbildung 8: Beschreibungsdimensionen des O*Net	29
Abbildung 9: Kriterienwürfel.....	33
Abbildung 10: Drei-Ebenen-Modell der sozialen Urteilsbildung.....	35
Abbildung 11: Mögliche personelle Determinanten des beruflichen Erfolges.....	38
Abbildung 12: Ablauf einer Testkonstruktion nach der KTT.....	39
Abbildung 13: Beispiel für ein hierarchisches Brunswik'sches Linsenmodell	43
Abbildung 14: Darstellung des Gesamtzusammenhangs der Varianzen	46
Abbildung 15: Urteilsfehler	51
Abbildung 16: Beispiele bivariater Zusammenhänge von Prädiktor und Kriterium	52
Abbildung 17: Beispiel für ein lineares Strukturgleichungsmodell.....	57
Abbildung 18: Konjunktive und kombinatorisch-kompensatorische Strategie	59
Abbildung 19: Sequentielle Strategien	60
Abbildung 20: Klassenzuordnungen bei der Personalauswahl	62
Abbildung 21: Erweiterte Vierfeldertafel	63
Abbildung 22: Einfluss von Basisrate und Selektionsrate bei gegebener Validität.....	64
Abbildung 23: Wert eines Testverfahrens in Abhängigkeit situativer Parameter	65
Abbildung 24: Verteilung von 2 Gruppen unterschiedlicher Eignung und ROC-Kurve.....	67
Abbildung 25: Mögliche weitere ökonomische Nutzenaspekte bei Auswahlverfahren	80
Abbildung 26: Funktionen von Beratungen.....	91
Abbildung 27: Modell zur Herleitung der Kriterien erfolgreicher Beratung.....	95
Abbildung 28: Kriterienmodell der fünf Säulen erfolgreicher Beratung.....	96
Abbildung 29: Implikationen für die Evaluationsstudie	98
Abbildung 30: Das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit	102
Abbildung 31: RIASEC-Taxonomie von Holland.....	104
Abbildung 32: Zusammensetzung der Beratungsteams nach <i>Competence Center</i>	138
Abbildung 33: Ablauf des Auswahlverfahrens der ISB.....	139
Abbildung 34: Häufigkeiten der Beobachtungen und Interviews je Bewerber	143

Abbildung 35: Häufigkeiten der Urteile aus Interviews und Beobachtung	145
Abbildung 36: Zusammensetzung Projektbeurteilungen nach Funktionsstufe.....	148
Abbildung 37: Personenanzahl nach Menge aggregierter Urteile je Funktionsstufe.....	149
Abbildung 38: Datenstruktur der Studie	150
Abbildung 39: Vorgehen der kohortenübergreifenden Prädiktorenanalyse	154
Abbildung 40: Urteilsstrenge nach Funktionsstufe und Competence Center	174
Abbildung 41: Profilvergleiche am Beispiel <i>Forced Exit</i>	177
Abbildung 42: Profilvergleiche am Beispiel <i>MBA-Abschluss</i> und <i>Dr.-Titel</i>	178
Abbildung 43: 25%-Randquartile kommunikativer und logisch-analytischer Fähigkeiten	179
Abbildung 44: Profilvergleich von zwei Bewerbern bei identischem Recruiting-Gesamtwert	180
Abbildung 45: Beispielhafte Profilvergleiche der Projektbeurteilungen.....	192
Abbildung 46: Korrelationen Abiturnote und Recruiting-Gesamtwert mit Gesamtwert aus Projektbeurteilungen (JC)	197
Abbildung 47: Profilvergleich Projektbeurteilung Randquartile Level- und Profilmfaktor	207
Abbildung 48: Boxplotbeispiele für Recruiting-, CV- und Projektbeurteilungsvariablen.....	210
Abbildung 49: Beispielhafte Profilvergleiche der Projektbeurteilungen bei Cs.....	213
Abbildung 50: Korrelationen Abiturnote und Recruiting-Gesamtwert mit Gesamtwert aus Projektbeurteilungen (C).....	217
Abbildung 51: Profilvergleich Projektbeurteilung Randquartile Level- und Profilmfaktor..	226
Abbildung 52: Symmetrieneuordnung und Pfadmodell	228
Abbildung 53: Verteilung der diagnostischen Entscheidungen bei der C-Kohorte.....	244
Abbildung 54: Sensitivitätsanalyse mit Validität und Selektionsquote	250
Abbildung 55: Sensitivitätsanalyse mit SDy und Selektionsquote SQ.....	251
Abbildung 56: Inkrementeller Ergebniseffekt bei Änderung des Auswahlinstrumentes ...	253
Abbildung 57: Praktische Ansatzpunkte zur Verbesserung des Auswahlverfahrens	256

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vier Alternativdimensionen psychodiagnostischer Zielsetzungen	18
Tabelle 2: Leistungskriterien und ihre Vor- und Nachteile.....	31
Tabelle 3: Urteilstendenzen.....	36
Tabelle 4: Ergebnisse der Sawyer'schen Reanalyse und Beispiele	49
Tabelle 5: Ausgewählte kompensatorische Prognoseverfahren	54
Tabelle 6: Ausgewählte nichtkompensatorische Prognoseverfahren.....	56
Tabelle 7: Entscheidungsarten nach Cronbach & Gleser	58
Tabelle 8: Gütekriterien diagnostischer Entscheidungsstrategien.....	63
Tabelle 9: Entscheidungsregeln zur Minimierung des Zuordnungsfehlers.....	66
Tabelle 10: Methoden zur Schätzung von SDy.....	77
Tabelle 11: Mögliche Alternativen zur Nutzenanalyse	81
Tabelle 12: Charakteristika der Dienstleistung Unternehmensberatung.....	91
Tabelle 13: Evaluierung des Beratungserfolges	93
Tabelle 14: Durchschnittliche Validitätskoeffizienten ausgewählter Auswahlverfahren zur Vorhersage von Berufserfolg (Berufsleistung) und inkrementelle Validitäten zu kognitiven Leistungstest	118
Tabelle 15: Validität, Praktikabilität und Akzeptanz eignungsdiagnostischer Verfahren für externe Personalauswahl in der Einschätzung der Verwender.....	120
Tabelle 16: Einstiegsstufe nach Einstiegsjahr der Untersuchungsstichprobe	142
Tabelle 17: Beurteilte Dimensionen des AC.....	144
Tabelle 18: Erfasste CV-Variablen der Bewerberstichprobe	146
Tabelle 19: Kriteriendimensionen der Projektbeurteilungen	147
Tabelle 20: Gruppierungssystematik explorativer t-Tests nach Kohorten	156
Tabelle 21: Gruppierungssystematik für t-Tests nach Kohorten.....	157
Tabelle 22: Set-Bildung der Recruitingvariablen bei der JC-Kohorte	161
Tabelle 23: Inhaltlich sachlogisch zugeordnete Variablen je Kriteriendimension (Cs).....	162
Tabelle 24: Deskriptive Kennwerte der Recruitingvariablen.....	169
Tabelle 25: Deskriptive Kennwerte nicht-dichotomer CV-Variablen.....	170
Tabelle 26: ICC-Koeffizienten mit Einweg-Zufallseffekten.....	171
Tabelle 27: Variablen der Profilvergleiche und ihre Häufigkeiten	176
Tabelle 28: t-Test für abhängige Stichproben zum Vergleich der oberen Quartilwerte auf den Variablen Kommunikationsfähigkeit und logisch- analytisches Denken.....	179
Tabelle 29: Rotierte und unrotierte Komponentenmatrizen der Recruitingvariablen.....	181

Tabelle 30: Korrelation der Faktoren mit *Angestelltenverhältnis* und *Forced Exit* 183

Tabelle 31: Logistische Regression der abhängigen Variable *Angestelltenverhältnis*..... 183

Tabelle 32: Logistische Regression der abhängigen Variable *Forced Exit* 185

Tabelle 33: Deskriptive Kennwerte der Kriterien (Projektbeurteilungen) bei JCs 189

Tabelle 34: Explorative t-Tests ausgewählter CV-Kategorien für JCs 190

Tabelle 35: Gruppenvergleich (t-Test) biographischer Kategorien für JCs 191

Tabelle 36: Übersicht Mittelwertunterschiede im Zeitverlauf 193

Tabelle 37: Korrelationen Projektbeurteilungsdimensionen mit ausgewählten
CV-Variablen (JCs)..... 194

Tabelle 38: Gesamtübersicht der Regressionsergebnisse der JC-Kohorte 201

Tabelle 39: Korrelationsmatrix der Faktorwerte der Recruitingfaktoren mit
Projektbeurteilungsdimensionen..... 203

Tabelle 40: Komponentenmatrizen der Projektbeurteilungsvariablen 204

Tabelle 41: Korrelationsmatrix Projektbeurteilungsfaktoren mit Recruitingvariablen..... 205

Tabelle 42: Korrelationen ausgewählter Recruitingvariablen mit
verschiedenen Kriterien..... 207

Tabelle 43: Deskriptive Kennwerte der Kriterien (Projektbeurteilungen) bei Cs 209

Tabelle 44: Explorative t-Tests ausgewählter CV-Kategorien für Cs 211

Tabelle 45: Gruppenvergleich (t-Test) biographischer Kategorien für Cs 212

Tabelle 46: Übersicht Mittelwertunterschiede im Zeitverlauf 214

Tabelle 47: Korrelationen Projektbeurteilungsdimensionen mit ausgewählten
CV-Variablen (Cs) 215

Tabelle 48: Gesamtübersicht der Regressionsergebnisse der C-Kohorte..... 220

Tabelle 49: Korrelation Faktorwerte der Recruitingfaktoren der C-Kohorte mit
Projektbeurteilungsdimensionen 224

Tabelle 50: Rotierte und unrotierte Komponentenmatrizen der
Projektbeurteilungsvariablen..... 225

Tabelle 51: Korrelationen von Recruitingvariablen mit verschiedenen Kriterien 227

Tabelle 52: Deskriptive Kennwerte der Kriterien (Projektbeurteilungen) bei SCs..... 229

Tabelle 53: Explorative t-Tests ausgewählter CV-Kategorien für SCs..... 231

Tabelle 54: Gruppenvergleich (t-Test) biographischer Kategorien für SCs 232

Tabelle 55: Mittelwertunterschiede im Zeitverlauf..... 233

Tabelle 56: Korrelationen Projektbeurteilungsdimensionen mit ausgewählten
CV-Variablen (SCs) 235

Tabelle 57: Korrelationen Gesamtwerte aus Projektbeurteilung und Recruiting..... 236

Tabelle 58: Gesamtübersicht der Regressionsergebnisse Kohorte SC.....	237
Tabelle 59: Komponentenmatrizen der Projektbeurteilungsvariablen.....	239
Tabelle 60: Operationalisierung der Parameter zur Nutzenberechnung.....	246
Tabelle 61: Kennwerte der einzelnen Behandlungsperioden.....	246
Tabelle 62: Mitarbeiterfluss bei der Nutzenberechnung.....	247
Tabelle 63: Kostenübersicht nach Perioden.....	248
Tabelle 64: Nutzenübersicht und Ergebnisbeitrag nach Perioden.....	248
Tabelle 65: Prognostische Nutzenübersicht nach Perioden.....	249
Tabelle 66: Angenommene differierende variablen Kosten.....	252
Tabelle 67: Angenommene Entwicklungskosten.....	252
Tabelle 68: Komponenten strukturierter Interviews.....	259

Abkürzungsverzeichnis

AA	Arbeits- und Anforderungsanalyse
AP	Associate Partner
bzw.	beziehungsweise
C	Consultant
eig. Darst.	eigene Darstellung
eig. Ber.	eigene Berechnung
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FN	Falsch Negative (zu Unrecht abgelehnte Bewerber)
FP	Falsch Positive (zu Unrecht eingestellte Bewerber)
i.H.v.	in Höhe von
i.d.R.	in der Regel
JC	Junior Consultant
KTT	Klassische Testtheorie
MBA	Master of Business Administration
o.Ä.	oder Ähnliches
o.g.	oben genannte
P	Partner
PM	Project Manager
PTT	Probabilistische Testtheorie
RN	Richtig Negative (zu Recht abgelehnte Bewerber)
RP	Richtig Positive (zu Recht eingestellte Bewerber)
SC	Senior Consultant
s.o.	siehe oben
u.a.	unter anderem
u.Ä.	und Ähnliches
usf.	und so fort
usw.	und so weiter
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil