

Die Rolle von interindividuellen Unterschieden bei der Prognose von Karriereerfolg

PD Dr. Daniel Spurk

Institut für Psychologie

Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie

Vortrag bei Swiss Assessment, 03.07.2019

Relevanz

- > Bedürfnis nach Erfolg und Zufriedenheit zentral
- > Mehr Karriereerfolg → mehr Commitment, weniger Wechsel
- > Kriterium zur Validierung von Assessments

Ziele des Vortrags

1. Wodurch kann man Karriereerfolg vorhersagen?
2. Welche Rolle spielen dabei individuelle Unterschiede?
3. Welche Rolle spielen Assessment Center?

Definition Karriereerfolg

Positive psychologische oder arbeitsbezogene Ergebnisse und Errungenschaften, die sich aus Arbeitserfahrungen heraus akkumulieren (Seibert, Crant, & Kraimer, 1999)

Laufbahnerfolg – Zentrale Indikatoren

Objektiver Laufbahnerfolg



Subjektiver Laufbahnerfolg



Determinanten von Karriereerfolg

***Was denken Sie sind die entscheidenden Faktoren,
um in der Karriere erfolgreich zu sein?***



Erfolg: Ein Ziel, viele Wege?



Es gibt viele Möglichkeiten, Karriere zu machen, aber der sicherste ist noch immer, in der richtigen Familie geboren zu sein.



Es gibt zwei Möglichkeiten, Karriere zu machen: Entweder leistet man wirklich etwas, oder man behauptet, etwas zu leisten. Ich rate zur ersten Methode, denn hier ist die Konkurrenz bei weitem nicht so gross.



Man muss an seine Berufung glauben und alles daransetzen, sein Ziel zu erreichen.

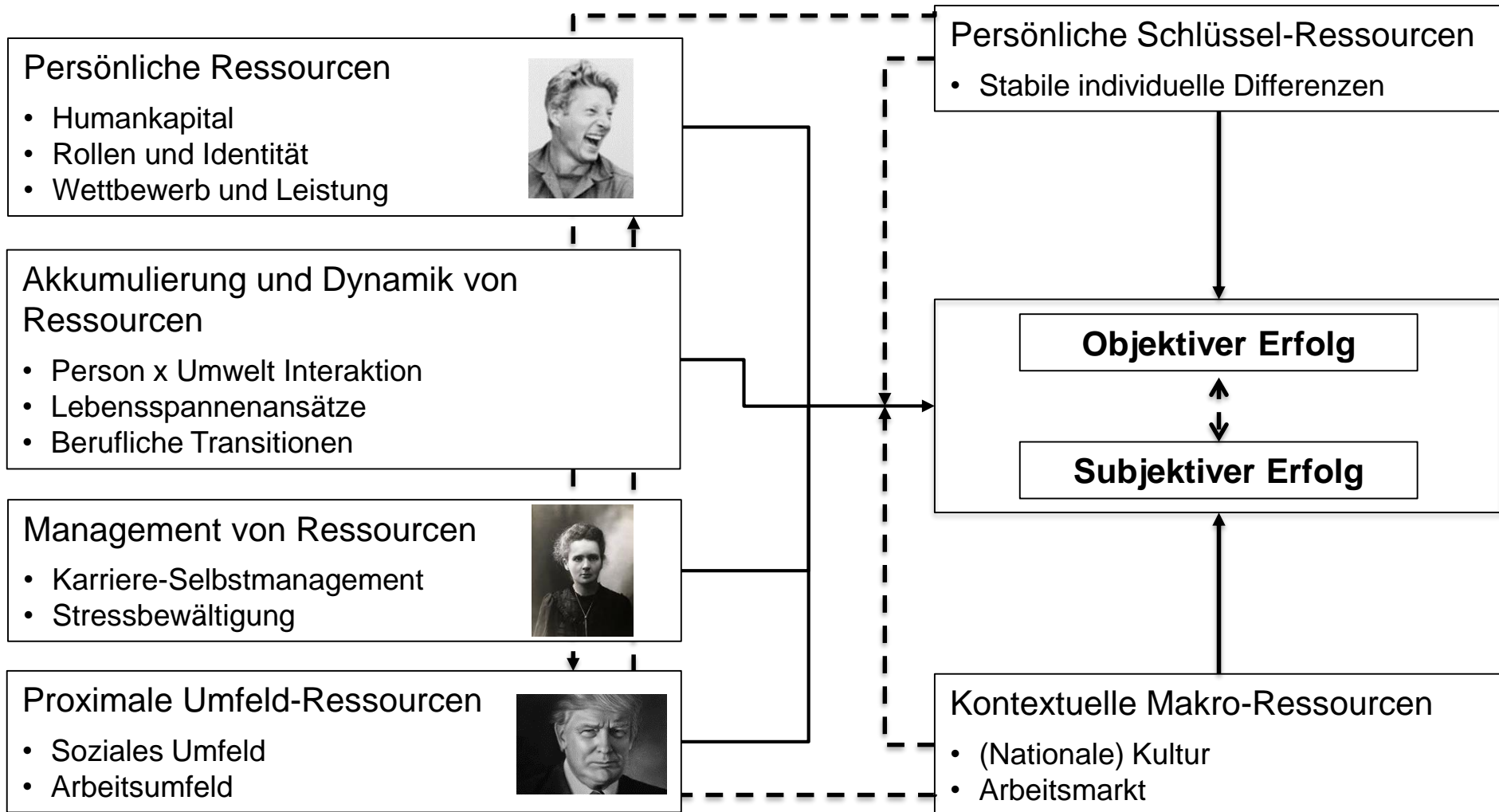
Prognose von Laufbahnerfolg: Ressourcen-Management-Framework

Spurk, D., Hirschi, A., & Dries, N. (2019). Antecedents and outcomes of objective versus subjective career success: Competing perspectives and future directions. *Journal of Management*, 45(1), 35-69.

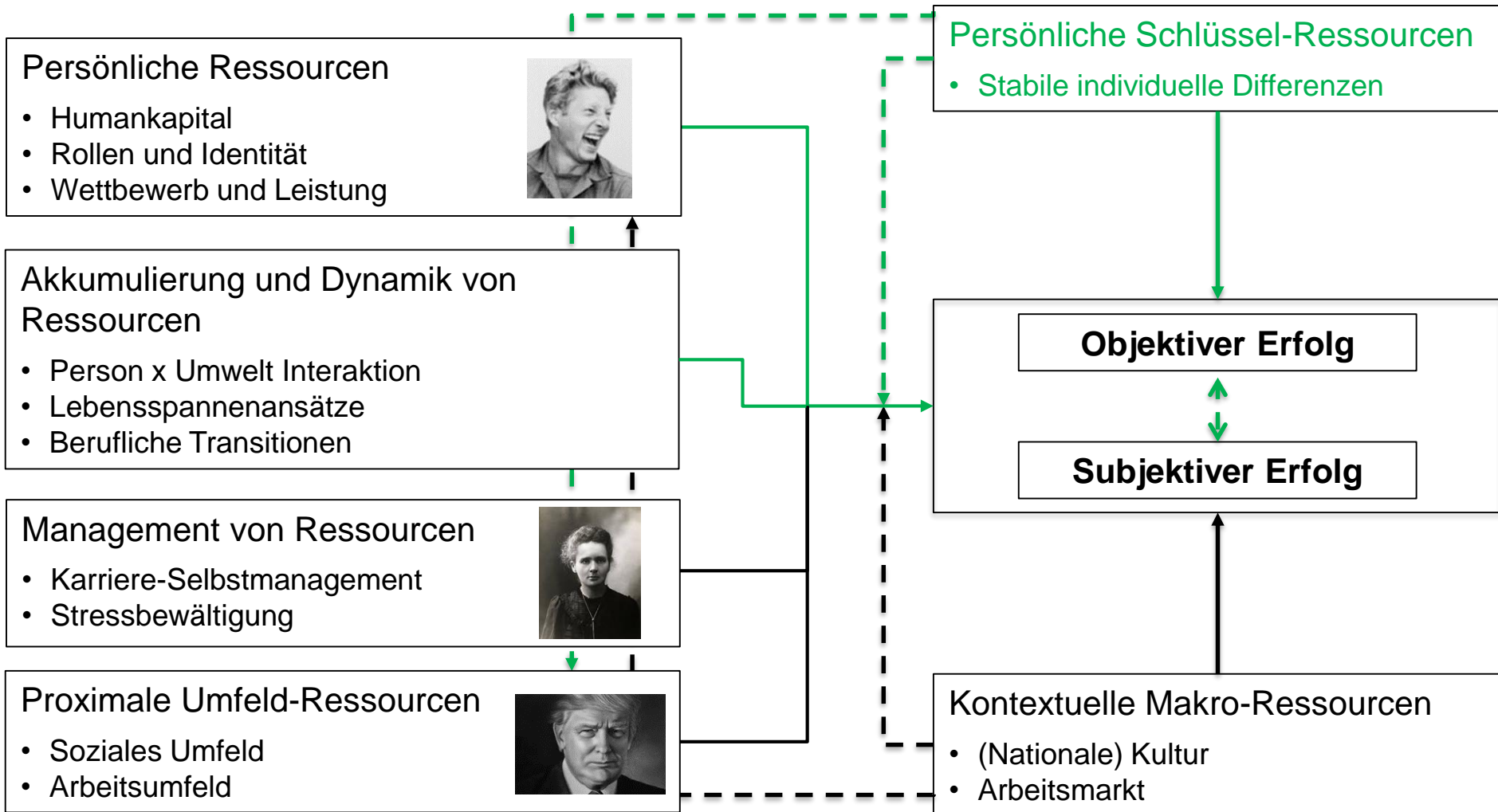
> Ressourcen:

„Gesamtheit aller Faktoren, welche dazu beitragen, dass Menschen erstrebenswerte Ziele und Zustände erreichen“

Ressourcen-Management-Framework



Ressourcen-Management-Framework



Metaanalyse

Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367-408.

Quantitative Zusammenfassung von 140 empirischen Untersuchungen

- > Kriterien des objektiven Karriereerfolgs
 - Gehalt
 - Anzahl an Beförderungen
- > Kriterien des subjektiven Karriereerfolgs
 - Karrierezufriedenheit

Prognosekategorie: Stabile individuelle Unterschiede

Prädiktor	Gehalt	Beförderungen	Karriere- zufriedenheit
Neurotizismus	-.12*	-.11*	-.36*
Gewissenhaftigkeit	.07*	.06*	.14*
Extraversion	.10*	.18*	.27*
Verträglichkeit	-.10*	-.05*	.11*
Offenheit für Erfahrungen	.04*	.01	.12*
Proaktivität	.11*	.16*	.38*
Internale Kontrollüberzeugung	.06*	-.03	.47*
Intelligenz	.27*	-	-
Durchschnittliche Korrelation	.11	.08	.24

Zwischenfazit

Stabile individuelle Unterschiede

- > Intelligenz als bester Prädiktor von Gehalt
- > Persönlichkeit erklärt mehr Varianz bei subjektivem im Vergleich zu objektivem Erfolg
- > Differentielle Effekte bei Verträglichkeit

Aktuellere Meta-Analysen

Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2014). A conservation of resources perspective on career hurdles and salary attainment. *Journal of Vocational Behavior*, 85(1), 156-168.

Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2014). Subjective career success: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 169-179.

Prognosefaktoren	Beispiele
Soziale und demografische Faktoren	sozioökonomische Herkunft, Erwerbstätigkeit des Partners
Eigenschaftsbezogene Faktoren	emotionale Stabilität, emotionale Intelligenz
Motivationsbezogene Faktoren	organisationales Commitment, Karrierebezogene Motivation
Kompetenzbezogene Faktoren	Bildungsniveau, Arbeitgeberwechsel
Soziales Umfeld bezogene Faktoren	allgemeine Vorgesetztenunterstützung
Organisationale und arbeitsbezogene Faktoren	Arbeitskontrolle, Rollenkonflikte

Aktuellere Meta-Analysen (Ng & Feldman, 2014a, b)

Prädiktoren	Beispiele
Soziale und demografische Faktoren	sozioökonomische Herkunft, Erwerbstätigkeit des Partners
Eigenschaftsbezogene Faktoren	emotionale Stabilität, emotionale Intelligenz
Motivationsbezogene Faktoren	organisationales Commitment, Karrierebezogene Motivation
Kompetenzbezogene Faktoren	Bildungsniveau, Arbeitgeberwechsel
Soziales Umfeld bezogene Faktoren	allgemeine Vorgesetztenunterstützung
Organisationale und arbeitsbezogene Faktoren	Arbeitskontrolle, Rollenkonflikte

Eigenschaftsbezogene Prädiktoren

	Ng & Feldman (2014a)	Ng & Feldman (2014b)
	Gehalt	Subjektiver Karriereerfolg
Zentrale Selbsteinschätzung	.30*	.53*
Selbstwert	.12*	-
Allgemeine Selbstwirksamkeit	.10*	-
Positive Affektivität	.06*	-
Emotionale Intelligenz	.13*	-
Kognitive Fähigkeit	.31*	-

Motivationale Prädiktoren

	Ng & Feldman (2014a)	Ng & Feldman (2014b)
	Gehalt	Subjektiver Karriereerfolg
Organisationales Commitment	-	.52*
Arbeitsbezogenes Commitment	.16*	.56*
Stellenwert der Arbeit	.12*	.12
Eingebundenheit in die Arbeit	.19*	.28*
Arbeitsmotivation	.16*	.18*
Karrierebezogene Motivation	.17*/.24*	-
Arbeitsengagement	-	.57*
Ehrgeiz	.04	-
Verlangen nach Geld	.11*	-
Bereitschaft für die Karriere umzuziehen	.05	-
Karriereplanung	.11*	-
Karrierebezogene Selbstwirksamkeit	.18*	-

Kompetenzbezogene Prädiktoren

	Ng & Feldman (2014a)	Ng & Feldman (2014b)
	Gehalt	Subjektiver Karriereerfolg
Bildungsniveau	.28*	.06*
Universitätsreputation	.25*	.02
Universitäre Durchschnittsnote	.15*	.02*
Partizipation in Trainings- und Weiterbildungsaktivitäten	.17*	.23*
Internationale Erfahrung	.22*	.03
Arbeitsplatzwechsel innerhalb der Organisation	.07	.02
Arbeitsplatzwechsel im Laufe der eigenen Karriere	.10*	.03*
Standortwechsel	.23*	-

Zwischenfazit

- > Zentrale Selbsteinschätzung
 - Selbstwirksamkeit, emotionale Stabilität, Kontrollüberzeugung, Selbstwert
- > Gehalt: Karrierebezogene Motivation, Subjektiver Erfolg: Commitment
- > Gehalt: Bildung, Erfahrung, Wechsel → Skills

ABER: Meta-Analysen fokussierten auf bivariate Zusammenhänge und haben teils relevante individuelle Unterschiede nicht berücksichtigt.

Determinanten von Karriereerfolg

Welche individuelle Faktoren wurden in Meta-Analysen nicht berücksichtigt?



Aktuelle empirische Ergebnisse

1. Eigene Forschung
 - Heterogene Stichproben aus Privatwirtschaft und Wissenschaftler
2. ACs und Karriereerfolg
 - Siehe jeweilige Studie

Studie 1: Dunkle Triade und Karriereerfolg

Spurk, D., Keller, A. C., & Hirschi, A. (2016). Do bad guys get ahead or fall behind? Relationships of the dark triad of personality with objective and subjective career success. *Social Psychological and Personality Science*, 7(2), 113-121.

— Narzissmus

- Selbstverliebtheit
- Egozentrismus



— Psychopathie

- Aggressivität
- Gefühlskälte
- Impulsivität
- Antisozialität



— Machiavellismus

- Manipulation
- benutzt Mitmenschen als Mittel zum Zweck









Studie 1: Dunkle Triade und Karriereerfolg

	Objektiver Karriereerfolg	Subjektiver Karriereerfolg
Narzissmus	+	+
Psychopathie	-	-
Machiavellianismus	+	+

Studie 1: Dunkle Triade und Karriereerfolg

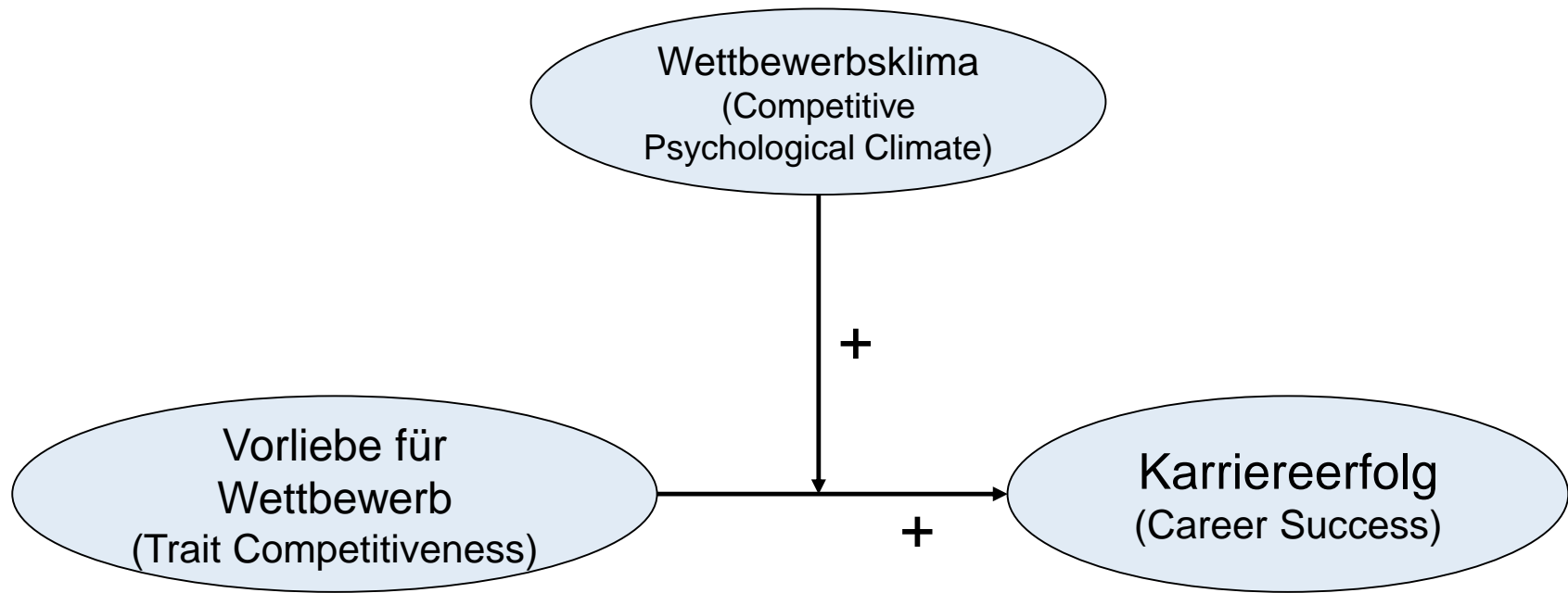
	Gehalt	Führungsposition	Karriere-zufriedenheit
Variable	β	Exp(B)	β
Schritt 1			
<i>Geschlecht</i>	.14**	1.52**	.10**
<i>Alter</i>	.02	.96	-.06
<i>Arbeitsstunden</i>	.26**	1.05**	.04
<i>Berufsausbildung</i>	.24**	1.52*	.11*
<i>Beschäftigungsdauer</i>	.07*	1.08**	.14**
<i>Betriebsgrösse</i>	.23**	.84***	.05
R^2	.24**		.02*
Schritt 2			
<i>DT Narzissmus</i>	.14**	.94	-0,01
<i>DT Psychopathie</i>	-.08*	-.89*	-.18**
<i>DT Machiavellismus</i>	-.02	1.24***	.10*
Differenz in R^2	.01**		.02**

Studie 1: Dunkle Triade und Karriereerfolg

	Objektiver Karriereerfolg		Subjektiver Karriereerfolg
	Status	Gehalt	Karrierezufriedenheit
Narzissmus	0	+ 	0
Psychopathie	- 	- 	- 
Machiavellismus	+ 	0	+ 

Studie 2: Wettbewerb und Karriereerfolg

Spurk, D., Keller, A. C., & Hirschi, A. (2019). Competition in career tournaments: Investigating the joint impact of trait competitiveness and competitive psychological climate on objective and subjective career success. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1), 74-97.

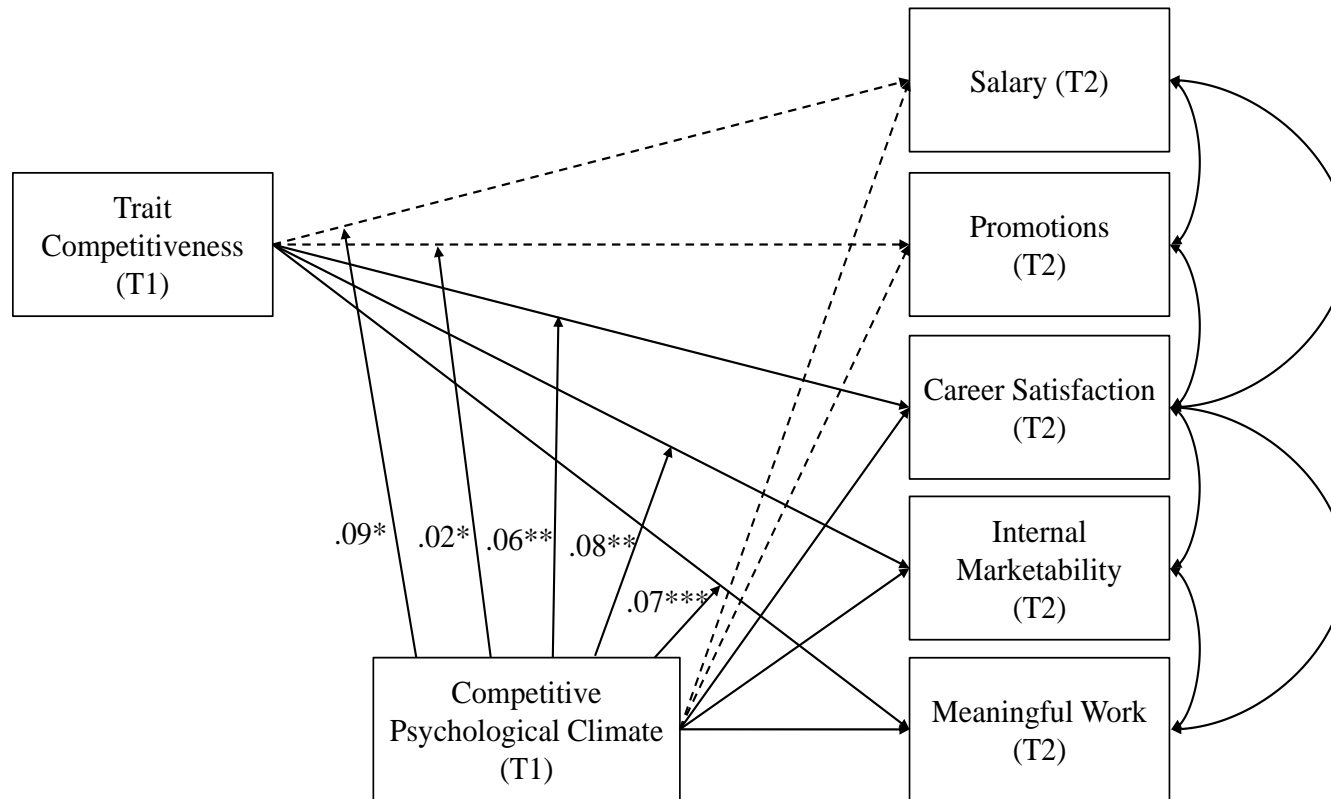


Studie 2: Wettbewerb und Karriereerfolg

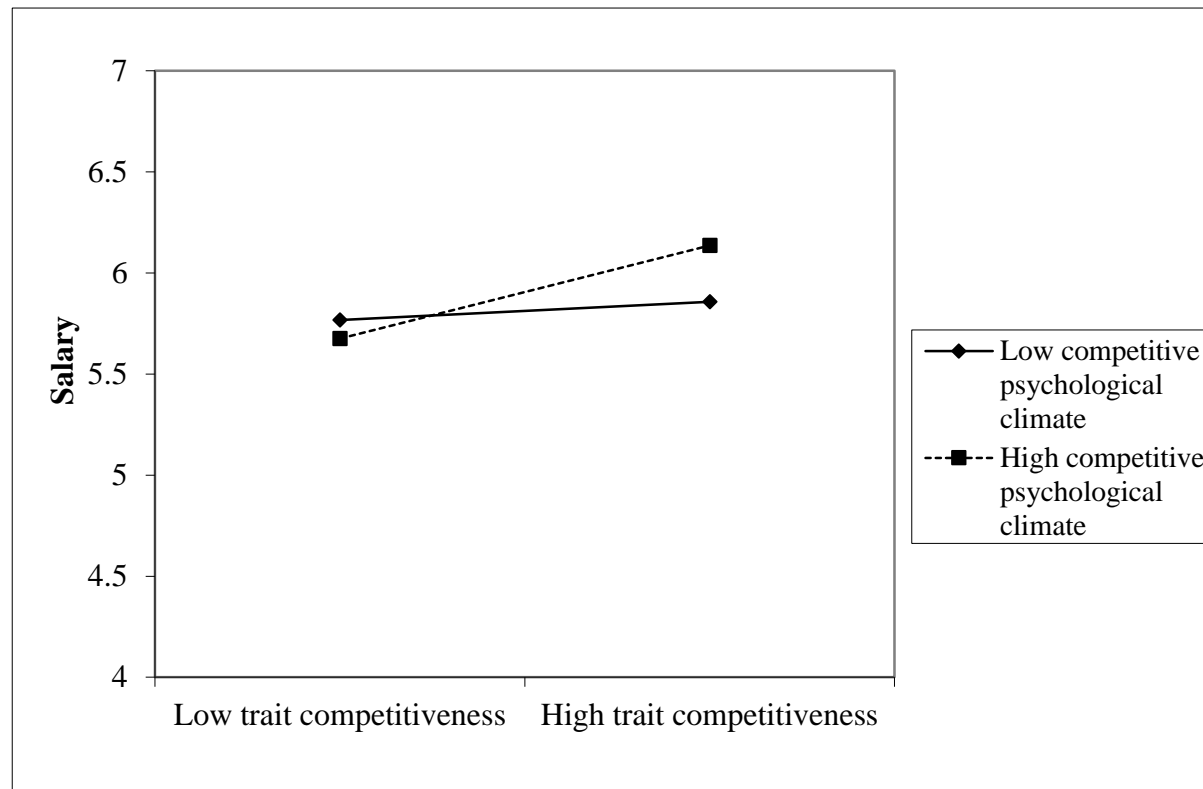
- > Vorliebe für Wettbewerb
 - “Spas an interpersonalem Wettkampf und das Verlangen zu gewinnen und besser als andere zu sein“
 - Stabiler trait, welcher zu wettbewerbsorientiertem Verhalten führt

- > Wettbewerbsklima
 - “das Ausmass in welchem Angestellte wahrnehmen, dass Belohnungen von der relativen Leistung gegenüber ihren Kollegen abhängen”
 - z.B. Führungskräfte vergleichen die Leistung ihrer Mitarbeiter

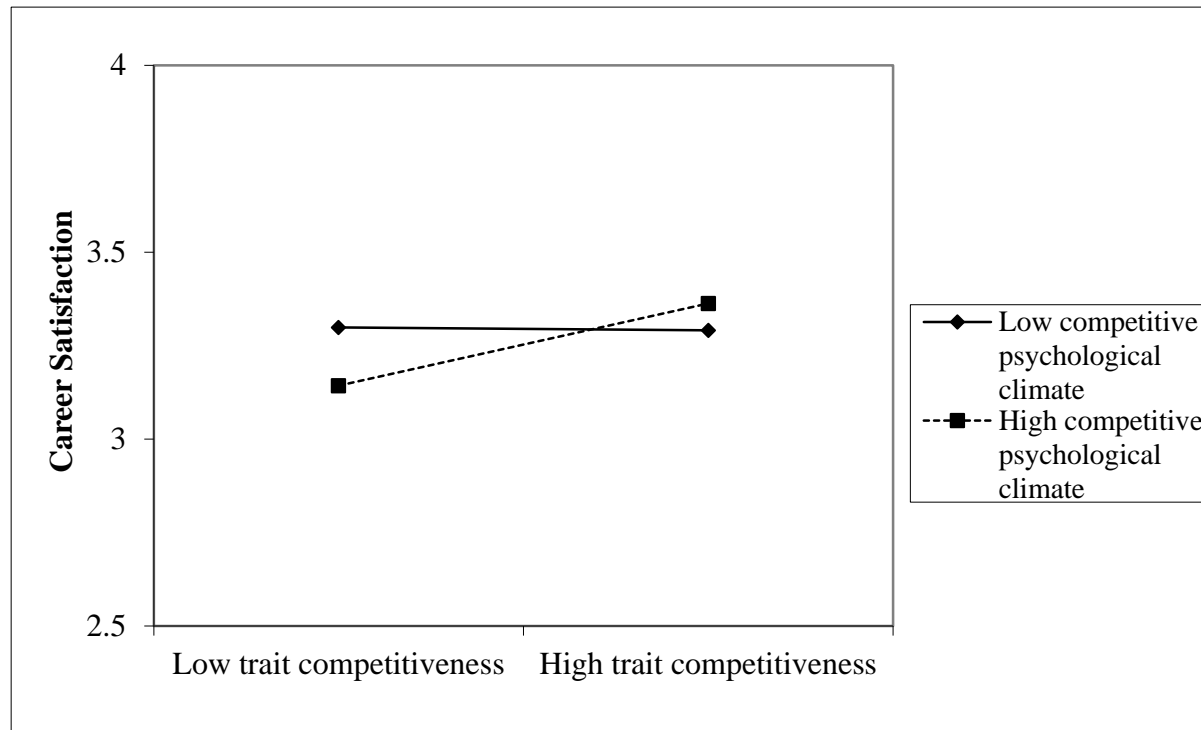
Studie 2: Wettbewerb und Karriereerfolg



Studie 2: Wettbewerb und Karriereerfolg

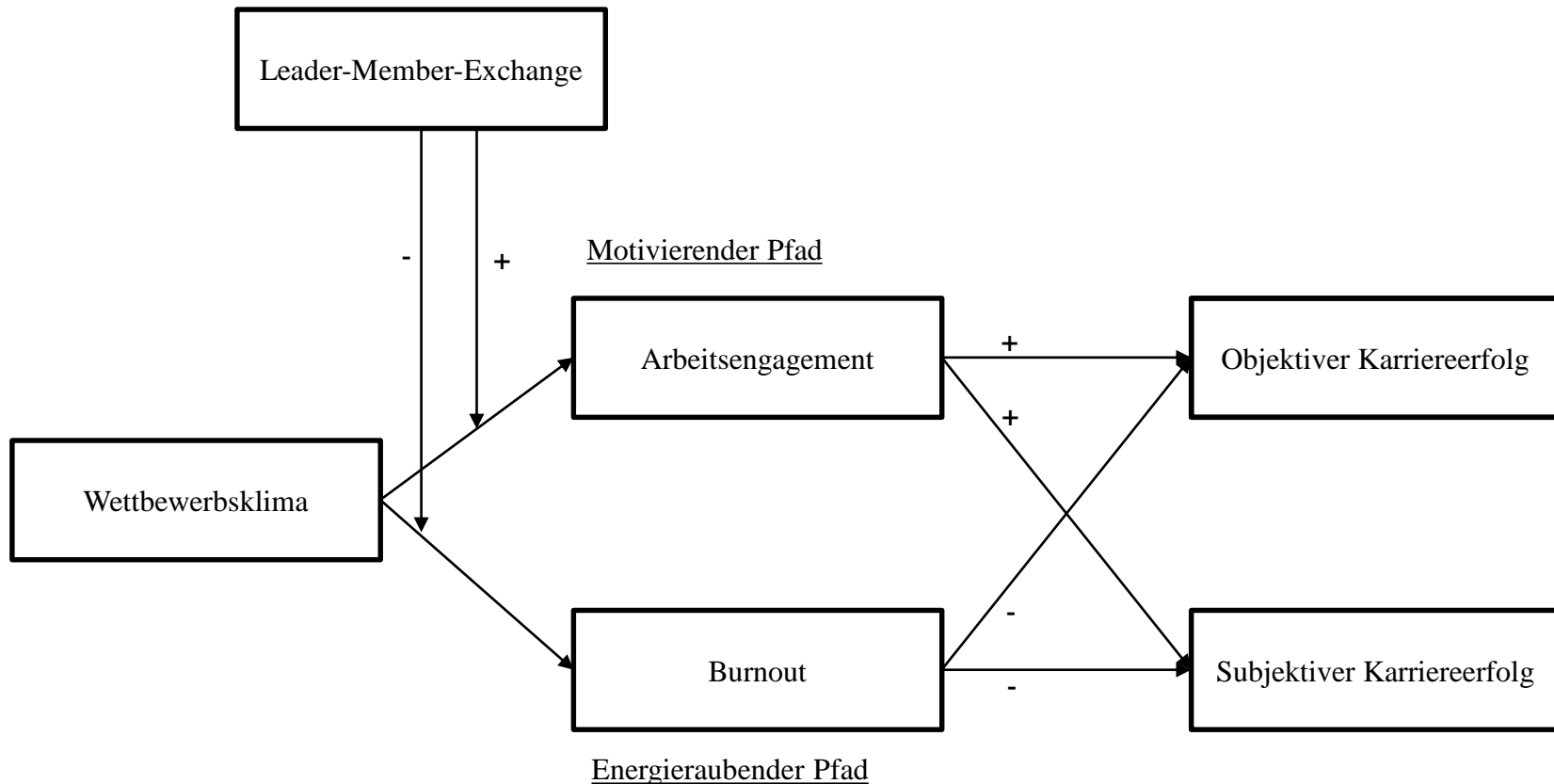


Studie 2: Wettbewerb und Karriereerfolg

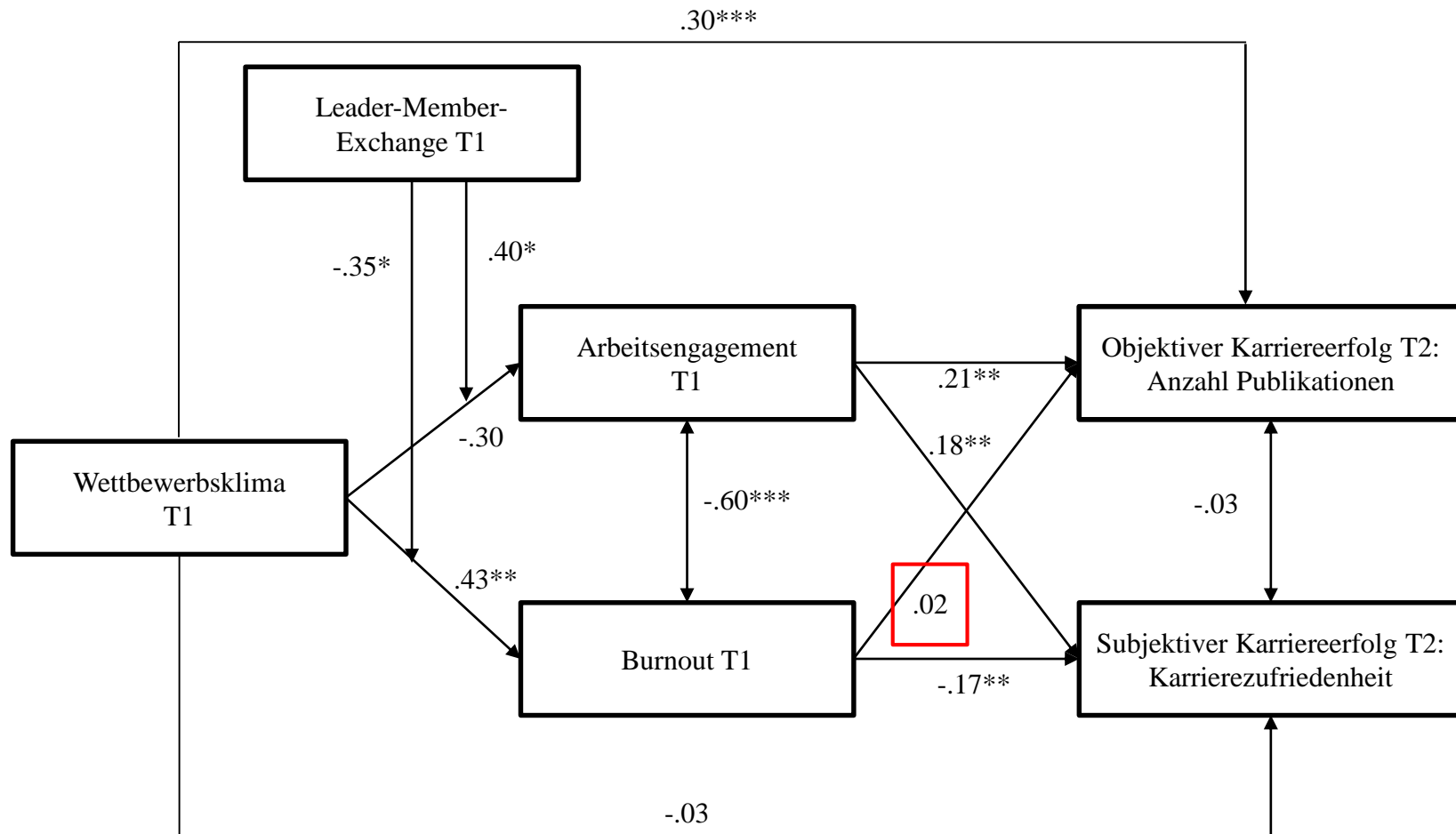


Studie 3: Wettbewerb, Führung und Karriereerfolg

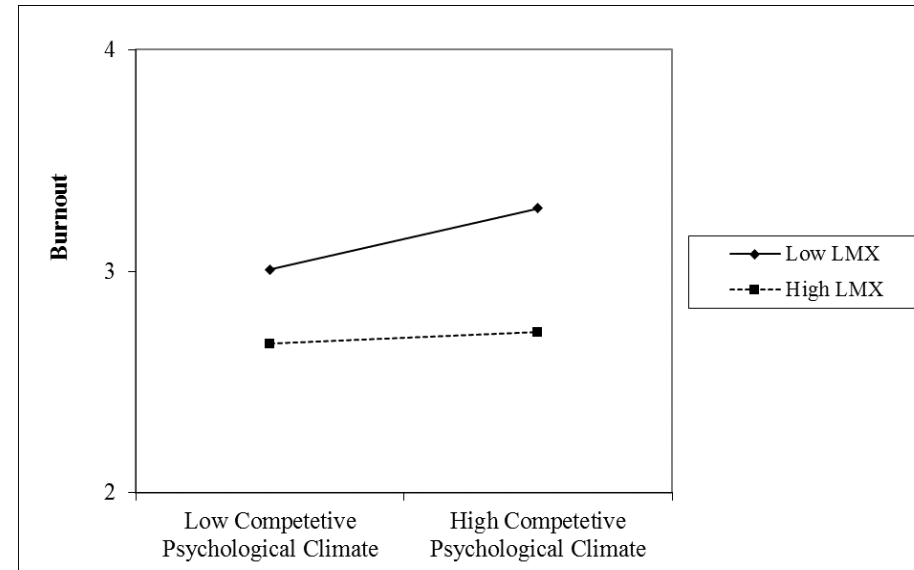
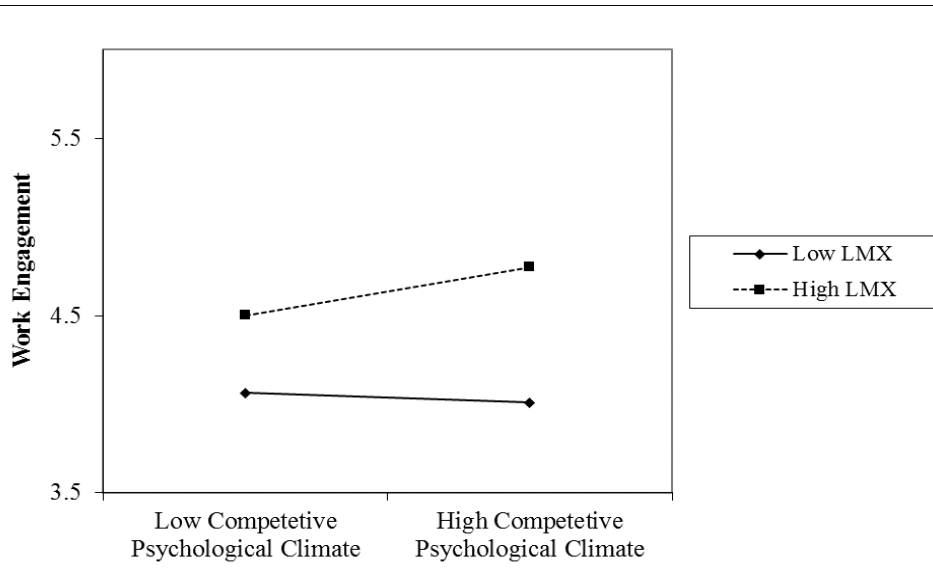
Spurk, D., Hofer, A., & Kauffeld, S. (under review). Do Competitive Psychological Climates Foster or Hamper Career Success? A Dual Process Indirect Effects Model Moderated by Leader-Member Exchange. *Frontiers in Psychology*.



Studie 3: Wettbewerb, Führung und Karriereerfolg



Studie 3: Wettbewerb, Führung und Karriereerfolg



Zwischenfazit

- > Auch «dunkle» Traits können Karriereerfolg vorhersagen, Mechanismen noch unklar
- > Person-Umwelt Interaktion ist gerade bei ambivalenten Traits besonders entscheidend, z.B. Wettbewerb
- > Individuelle Motivationsregulation als Erklärung für Effekte von Wettbewerb
- > Es gibt durchaus eine Reihe von Faktoren, die beim Assessment gemessen werden können und Erfolg vorhersagen.
- > ABER: Was sagen Studien, welche die Prognosekraft von ACs untersucht haben?

Assessment Center und Karriereerfolg

- > $r = .36$ für Aufstieg ins Management (Gaugler et al., 1987)
- > AC sagt Gehaltsanstieg vorher (Jansen & Stoop, 2001)
- > AC sagt Anzahl der Beförderungen vorher (Chan, 1996)

ABER: Noch kaum Studien zur inkrementellen Validität oder Erklärungsmechanismen.

Studie 4: Studentische Assessment Center und Karriereerfolg

Waldman, D. A., & Kobar, T. (2004). Student Assessment Center Performance in the Prediction of Early Career Success. *Academy of Management Learning and Education*, 3(2), 151–167.



- > Problemstellung
 - Inkrementeller Effekt von AC auf Karriereerfolg über Note und Persönlichkeit hinweg

Studie 4: Studentische Assessment Center und Karriereerfolg

Methode

- $N = 66$
- Studierende Business/Management
- Simulationen, Gruppendiskussionen, Fallstudien, Interview und Präsentation
- Nachbefragung zu Karriereerfolg: *zwei bis drei Jahre* später

Studie 4: Studentische Assessment Center und Karriereerfolg

	1	2	3	4	5
1 Notenschnitt	-				
2 AC Leistung	.10	-			
3 Arbeitszufriedenheit	.06	.35**	-		
4 Beförderung	-.04	.48**	.22	-	
5 Gehalt	.32**	.39**	.45**	.41**	-

Studie 4: Studentische Assessment Center und Karriereerfolg

Hierarchical Regression Analysis Predicting Job Satisfaction ($N = 66$)

Predictor Variables	Step 1	Step 2	Step 3
Work Experience	.07	.08	.06
Months Since Graduation	.03	.03	-.04
Conscientiousness	.16	.16	.09
Extraversion	.16	.16	.06
Emotional Instability	.17	.07	.16
Agreeableness	.06	.06	.12
Openness to Experience	-.19	-.19	-.17
Grade Point Average		.03	.05
Overall Assessment Center Performance			.34*
ΔR^2		.00	.10
Total R^2	.06	.06	.16
ΔF		.06	6.30*

Note. Standardized regression coefficients are shown.

* $p < .05$.

Studie 4: Studentische Assessment Center und Karriereerfolg

Hierarchical Regression Analysis Predicting Number of Promotions ($N = 66$)

Predictor Variables	Step 1	Step 2	Step 3
Work Experience	-.01	-.01	-.03
Months Since Graduation	.50**	.50**	.45**
Conscientiousness	.13	.16	.11
Extraversion	.37**	.38**	.27*
Emotional Instability	-.01	.01	.00
Agreeableness	-.11	-.12	-.07
Openness to Experience	-.04	-.02	.00
Grade Point Average		-.11	-.09
Overall Assessment Center Performance			.29**
ΔR^2		.01	.07
Total R^2	.41**	.42**	.49**
ΔF		.92	7.40**

Note. Standardized regression coefficients are shown.

* $p < .05$.

** $p < .01$.

Studie 4: Studentische Assessment Center und Karriereerfolg

Hierarchical Regression Analysis Predicting
Current Salary ($N = 66$)

Predictor Variables	Step 1	Step 2	Step 3
Work Experience	.26*	.27*	.25*
Months Since Graduation	.22 [†]	.20 [†]	.17
Conscientiousness	.43**	.36*	.32*
Extraversion	.15	.13	.05
Emotional Instability	.11	.07	.07
Agreeableness	-.11	-.08	-.06
Openness to Experience	-.08	-.10	-.09
Grade Point Average		.23*	.22 [†]
Overall Assessment Center Performance			.24*
ΔR^2		.05	.05
Total R^2	.31**	.36**	.41**
ΔF		3.77*	3.77*

Note. Standardized regression coefficients are shown.

[†] $p < .10$.

* $p < .05$.

** $p < .01$.

Studie 5: Ungeführte Gruppendiskussion (UGD) und Beförderung

Borteyrou, X., Lievens, F., Bruchon-Schweitzer, M., Congard, A. & Rascle, N. (2015). Incremental Validity of Leaderless Group Discussion Ratings Over and Above General Mental Ability and Personality in Predicting. *International Journal of Selection and Assessment*, 23, 373-381.



Studie 5: Ungeführte Gruppendiskussion (UGD) und Beförderung

Methode

- > Französische Armee
- > N = 125
- > Jeweils in 3-er Gruppen ein eintägiges Assessment Programm absolvieren
- > Assessment bei Aufnahme in Akademie
- > Ungeführte Gruppendiskussionen immer am Ende
- > Objektive Ränge als Indikatoren von Beförderungen 15 Jahre später

Studie 5: Ungeführte Gruppendiskussion (UGD) und Beförderung

	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Beförderungsgeschwindigkeit	-							
2 Anzahl Beförderungen	.56**	-						
3 Kognitive Fähigkeit	-.29**	-.20*	-					
4 Extraversion	.09	.16	.01	-				
5 Offenheit	.23*	.17	.21*	.38*	-			
6 Gewissenhaftigkeit	.04	.20*	.11	.28**	-.02	-		
7 UGD Einfluss	.30**	.27**	.38**	.03	.01	.11	-	
8 UGD Organisation & Planung	.38**	.37**	.40**	.14	.13	.19	.34**	-
9 UGD Problemlösen	.22*	.25*	.18	.13	.04	-.04	.16	.37**

Studie 5: Ungeführte Gruppendiskussion (UGD) und Beförderung

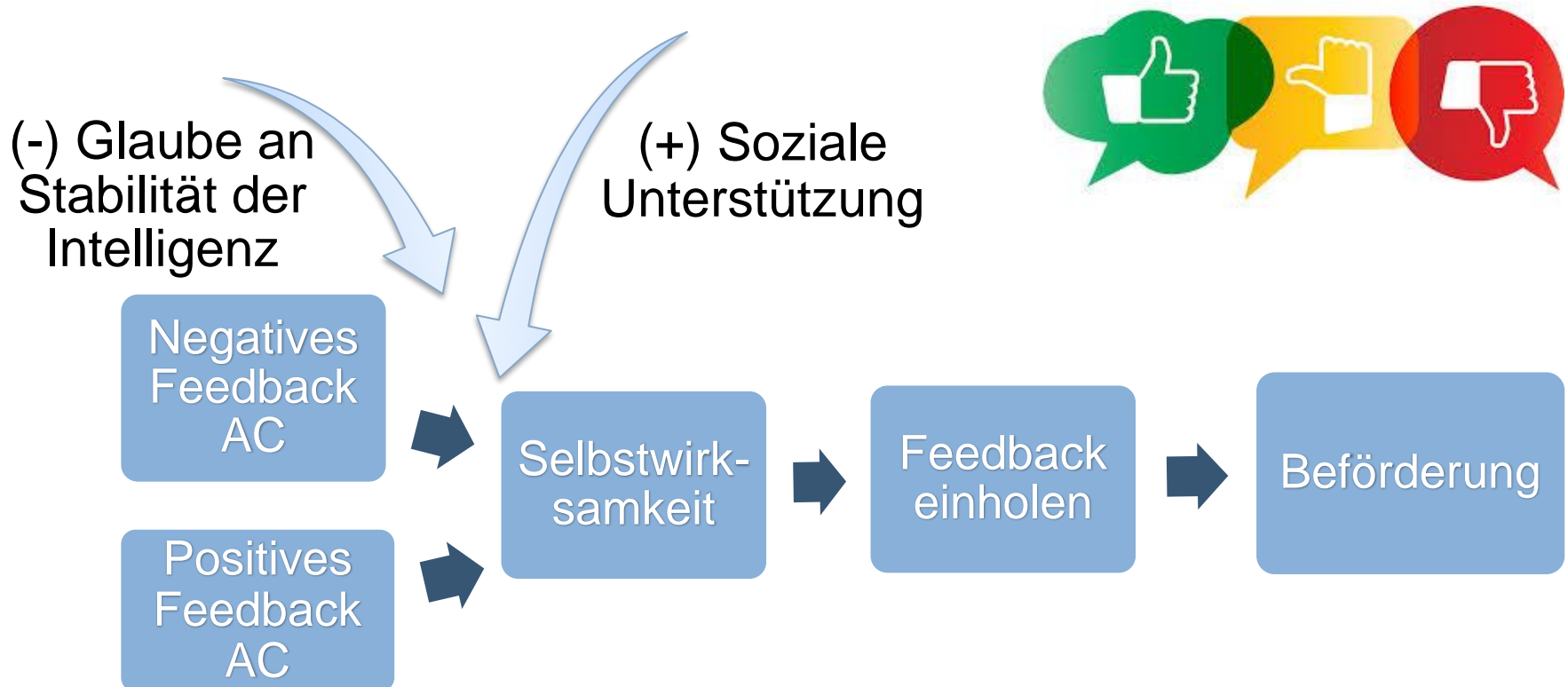
Table 2. Hierarchical regressions of promotion criterion measures on GMA, personality factors, and LGD dimensions

Predictors	Promotion speed			Number of promotions		
	Beta	R ²	ΔR ²	Beta	R ²	ΔR ²
Step 1		.05	.05		.03	.03
Cohort	.05			-.16		
Tenure	-.01			-.14		
Step 2		.12	.07*		.06	.03
GMA	.06			-.04		
Step 3		.19	.07		.12	.06
Neuroticism	-.20			-.01		
Extraversion	-.01			.05		
Openness	.17			.12		
Agreeableness	.05			.22		
Conscientiousness	-.06			.18		
Step 4		.29	.10*		.25	.13**
LGD problem solving	.07			.13		
LGD influencing others	.15			.17		
LGD organizing and planning	.26			.27*		

N = 93. *p < .05. **p < .01. Cohort was coded into four values (1-2-3-4) in accordance with the year of assessment (1998, 1999, 2000, 2001).

Studie 6: Assessment Center Feedback und Beförderung

Dimotakis, N., Mitchell, D. & Maurer T. (2017). Positive and Negative Assessment Center Feedback in Relation to Development Self-Efficacy, Feedback Seeking, and Promotion. *Journal of Applied Psychology*, 102(11), 1514–1527.

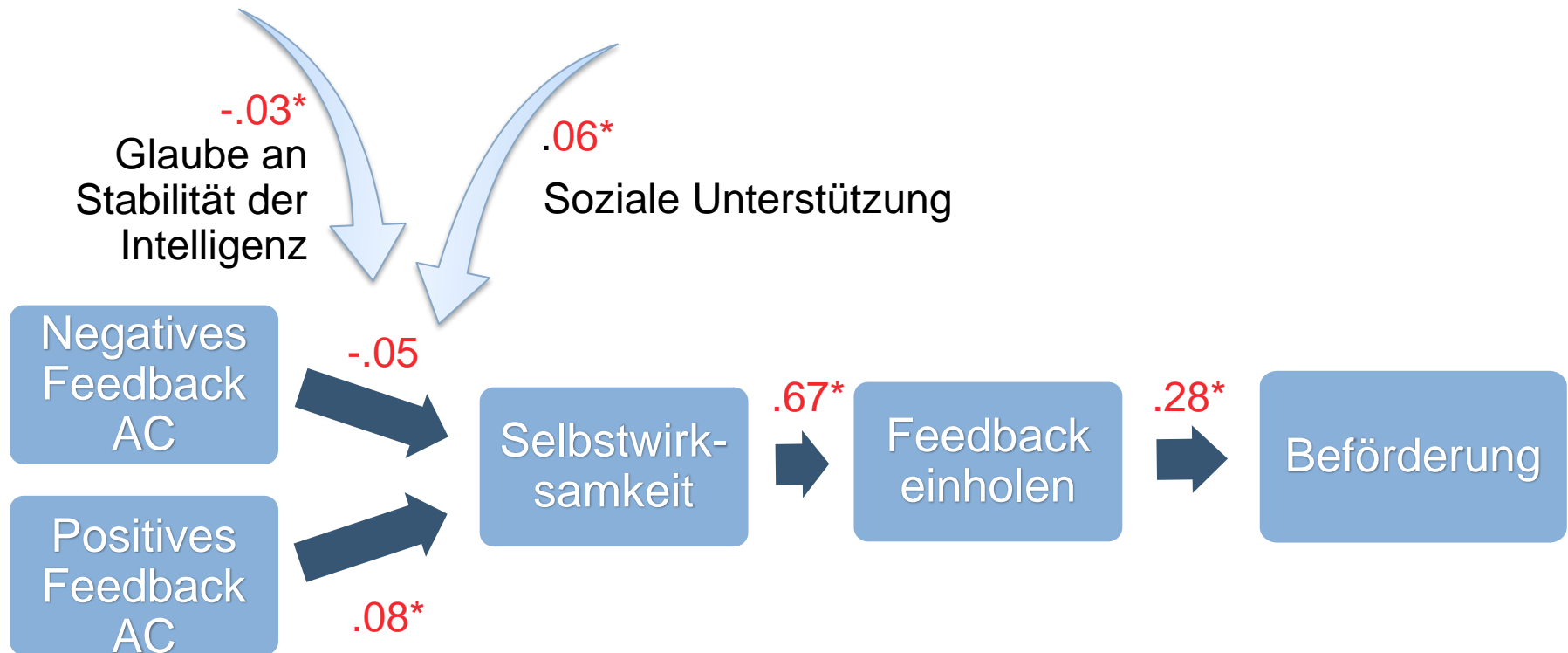


Studie 6: Assessment Center Feedback und Beförderung

Methode

- > Entwicklungs-Programm Telekommunikationsunternehmen
- > N = 126
- > Experten und unteres und mittleres Management
- > Nachbefragung nach 3 & 15 Jahren

Studie 6: Assessment Center Feedback und Beförderung



Fazit

- > Prognose von Karriereerfolg ist multifaktoriell
- > Interindividuelle Unterschiede können sowohl objektiven als auch subjektiven Erfolg vorhersagen
- > Noch relativ wenig Forschung dazu, wie gut und warum ACs Karriereerfolg vorhersagen können
- > In manchen Bereichen (z.B. Varianzeinschränkung bei Leistungsmessung) kann Karriereerfolg als Kriterium für ACs besonders aussagekräftig sein
- > Integration von AC Forschung in Forschung zu Karriereerfolg bietet vielversprechende Ergänzungen

Kontakt

Danke für die Aufmerksamkeit!



PD Dr. Daniel Spurk | Universität Bern
Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie
Fabrikstrasse 8 | 3012 Bern
Telefon +41 31 631 53 86 | Fax +41 31 631 82 12
daniel.spurk@psy.unibe.ch | www.aop.psy.unibe.ch