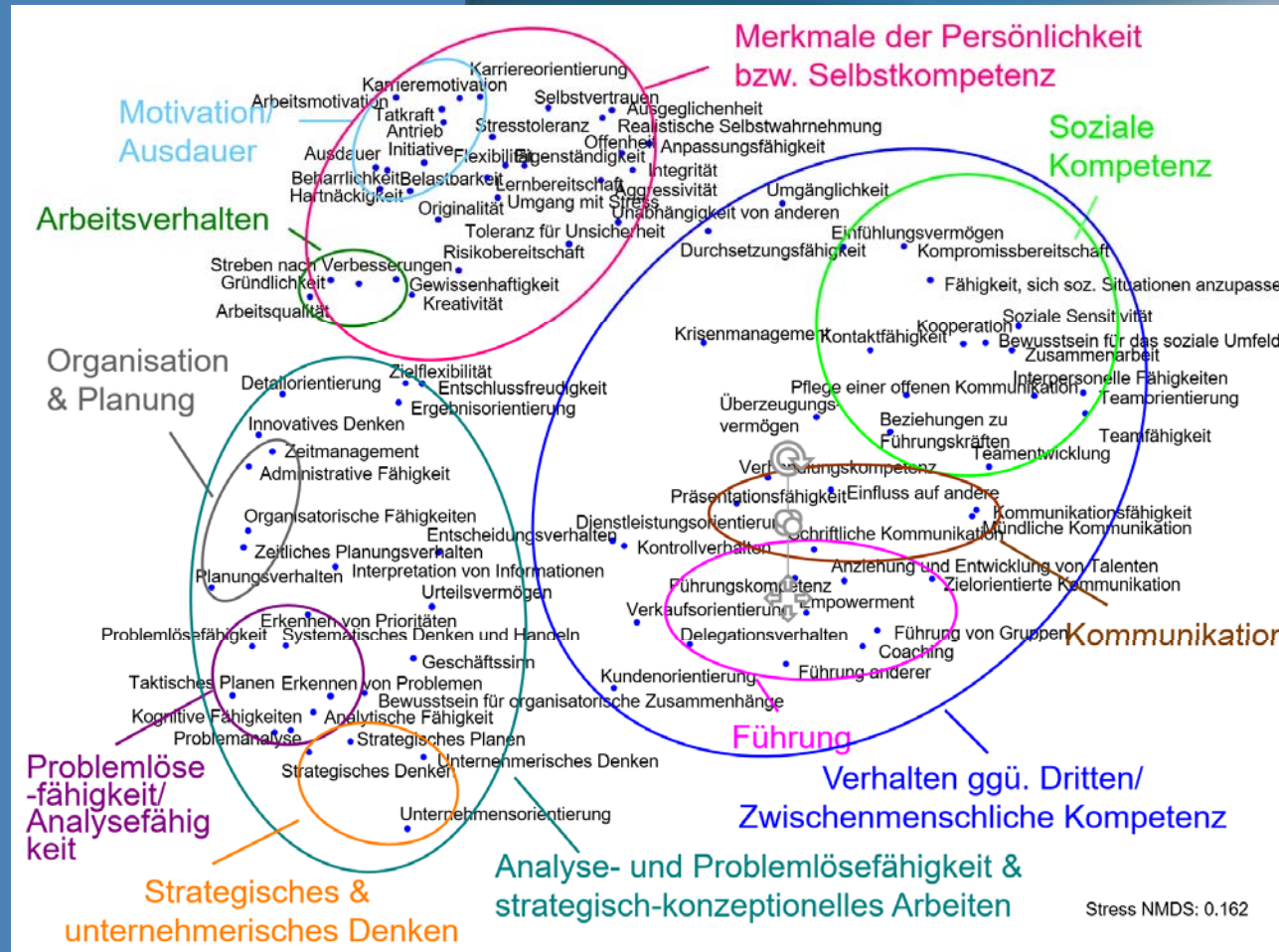


Es gibt sie, es gibt sie nicht! Die aktuelle Befundlage zur Konstruktvalidität von Assessment Centern

Dr. Natalia Merkulova



Agenda.

- 1 Hintergrund Assessment Center
- 2 Kriteriumsvalidität von Assessment Centern
- 3 Konstruktvalidität von Assessment Centern
- 4 Moderatoren der Konstruktvalidität
- 5 Ein neues Modell
- 6 Evaluation des neuen Modells
- 7 Ausblick

Kurzprofil Dr. Natalia Merkulova.



- | | |
|--------------|--|
| 2001 – 2008 | Universität Zürich
Studium Arbeits- und Organisationspsychologie / BWL |
| 2009 – 2010 | Wilhelm Kaderselektion
Rekrutierung und Selektion von Kadermitarbeitenden im Banken- und Versicherungswesen |
| 2010 – 2012 | Schweizer Armee
Organisationsanalyse zur Optimierung der Personalbindungsmassnahmen im Berufskader
Evaluation von Assessment Centern
Trainerin |
| 2011 – 2014 | Universität Zürich
Wissenschaftliche Assistentin & Doktorat zum Thema Assessment Center und Leadership Development |
| 2014 – heute | assess + perform ag
Senior Consultant |

Hintergrund Assessment Center.

Verbreitung und Verwendung von ACs:

- Sehr verbreitetes Instrument der beruflichen Eignungsdiagnostik
 - von 133 befragten Unternehmen: 57.6% Anwender (Schuler et al., 2003)
 - DAX100-Unternehmen: 70.7% Anwender (Obermann et al., 2008)
- Einsatzzwecke vor allem Personalauswahl und Personalentwicklung

Vorhersage von beruflichem Erfolg und Leistung durch Acs.

Metaanalytische Kriteriumsvaliditäten:

- Berufliche Leistung: .28 – .36 (Gaugler et al., 1989; Hermelin et al., 2007)
- Trainingserfolg: .35 (Hardison & Sackett, 2007)
- Karriereerfolg: .27 – .36 (Gaugler et al., 1989; Hardison & Sackett, 2007)

Vorhersage von Karriereerfolg im Längsschnitt:

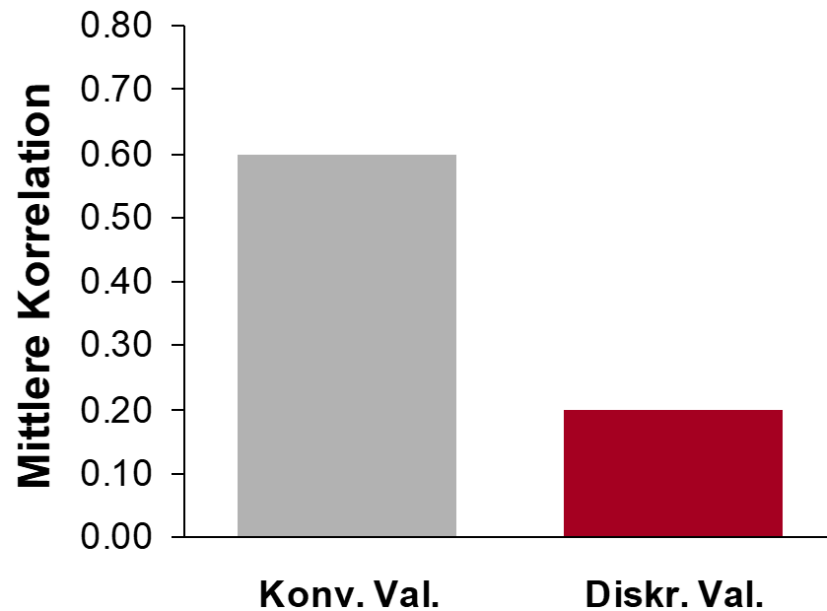
- .44 bis .50 über 8 Jahre (Bray & Grant, 1968)
- .35 über 7 Jahre (Jansen & Stoop, 2001)
- bis .44 über 5-9 Jahre (Melchers & Kleinmann, in prep.)

Übungen und Dimensionen im Assessment Center.

	Präsentation	Rollenspiel	Gruppen- diskussion	Fall- Analyse
Analytische Fähigkeiten	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Entscheid.- vermögen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Führung		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Kooperation		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Kommunikat. Fähigkeiten	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Konzeption. Fähigkeiten	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>

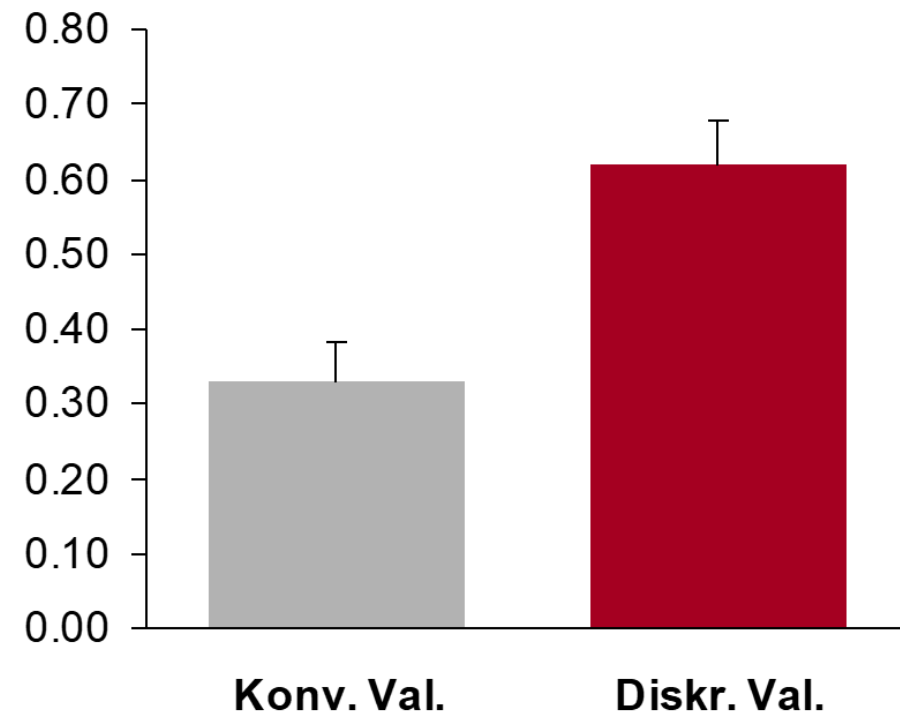
Konstruktvalidität von ACs in MTMM-Analysen.

Wunschergebnis:



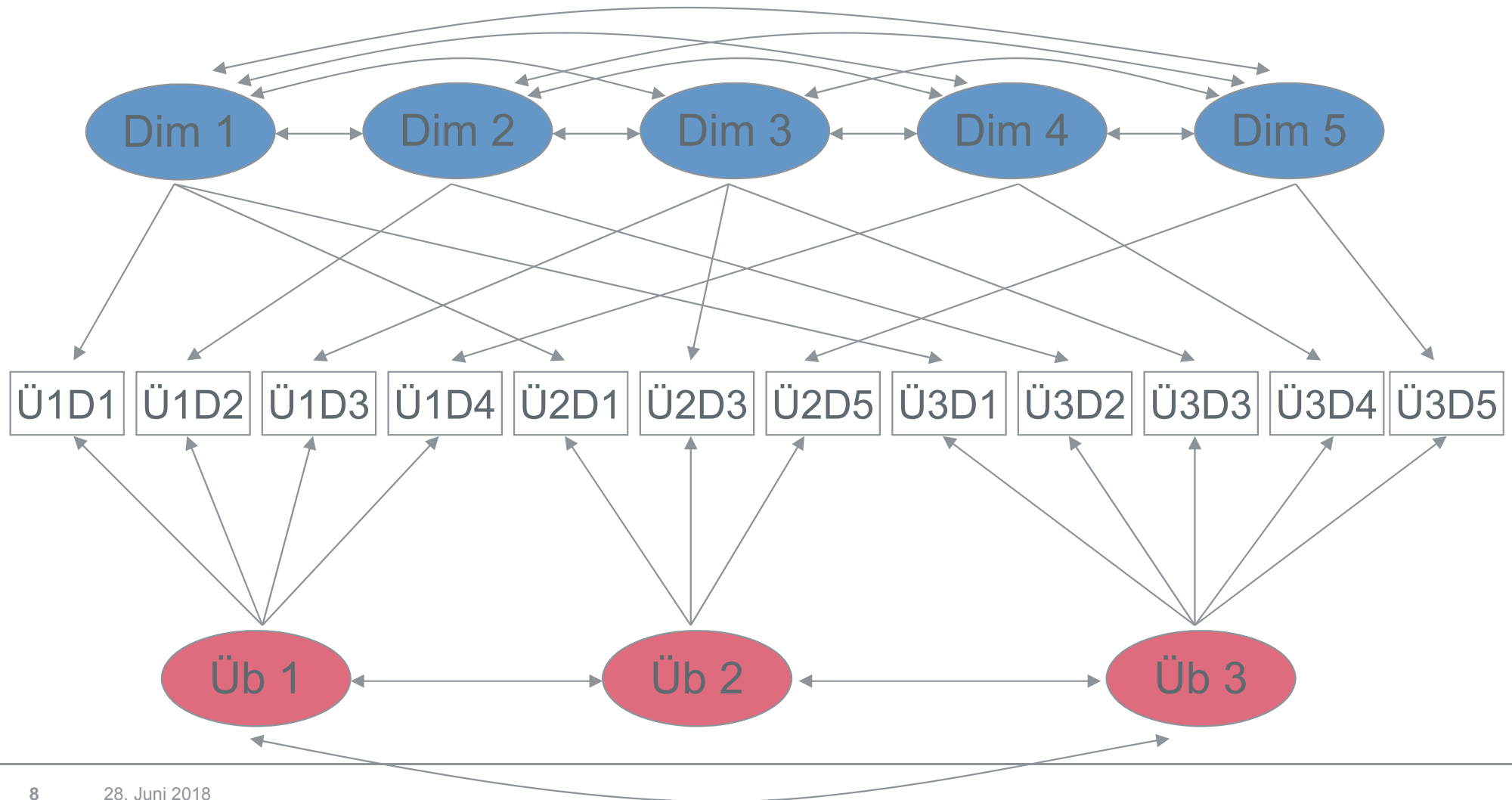
Metaanalytisches Ergebnis:

(Melchers et al., 2007)



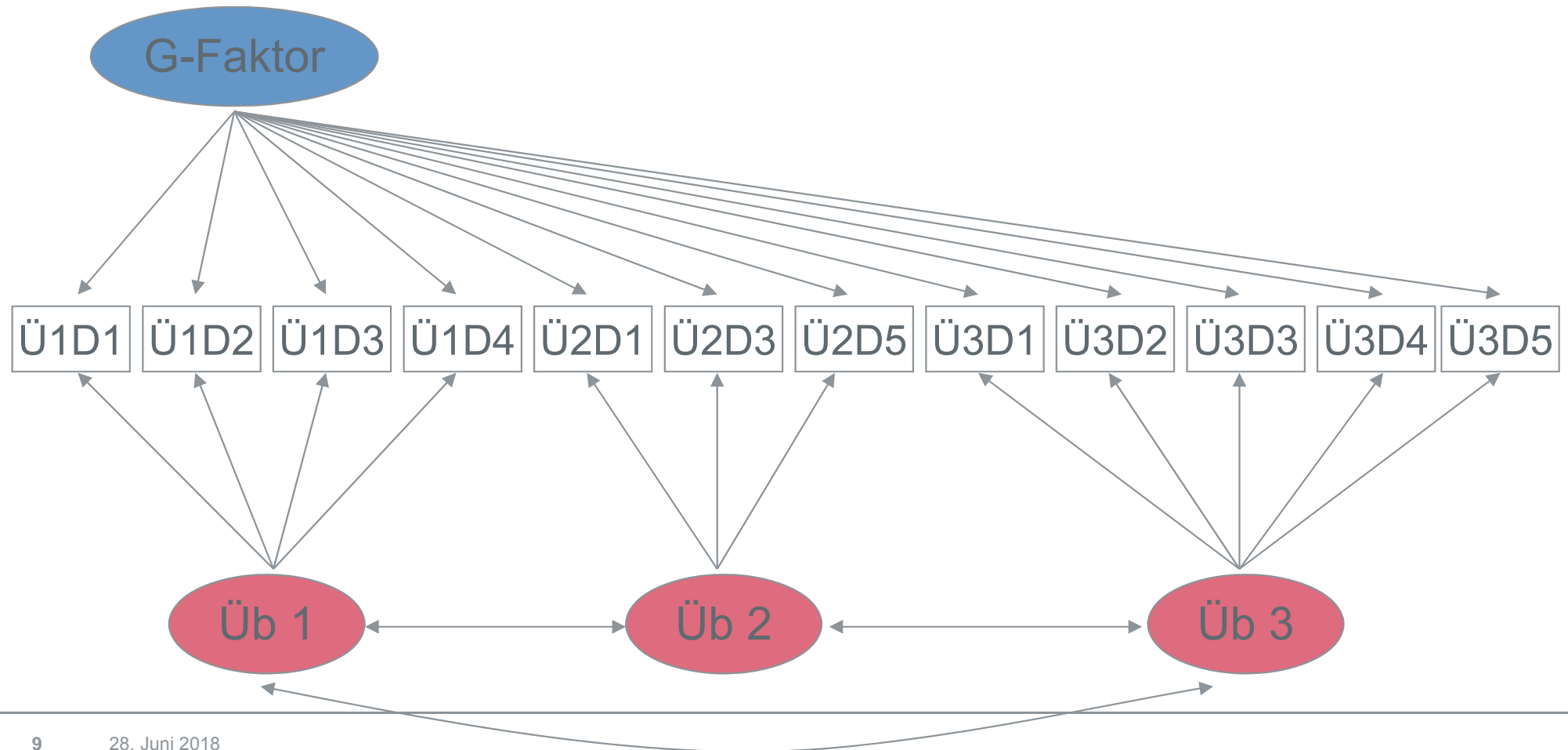
Befunde zur Konstruktvalidität: Ergebnisse aus CFAs.

Wunschergebnis:



Befunde zur Konstruktvalidität: Ergebnisse aus CFAs.

Metaanalytisches Ergebnis von Lance et al. (2004):



Warum ist der Nachweis von Dimensionen in ACs wichtig?

Konzeptionell:

- Lassen sich Dimensionen als ein zentrales Bestimmungsstück von ACs in den Beurteilungen wieder finden?
- Neben der Situation sollten auch Eigenschaften der Person Verhalten in Situationen beeinflussen – auch in ACs (Melchers, Wirz, & Kleinmann, 2012)

Praktisch:

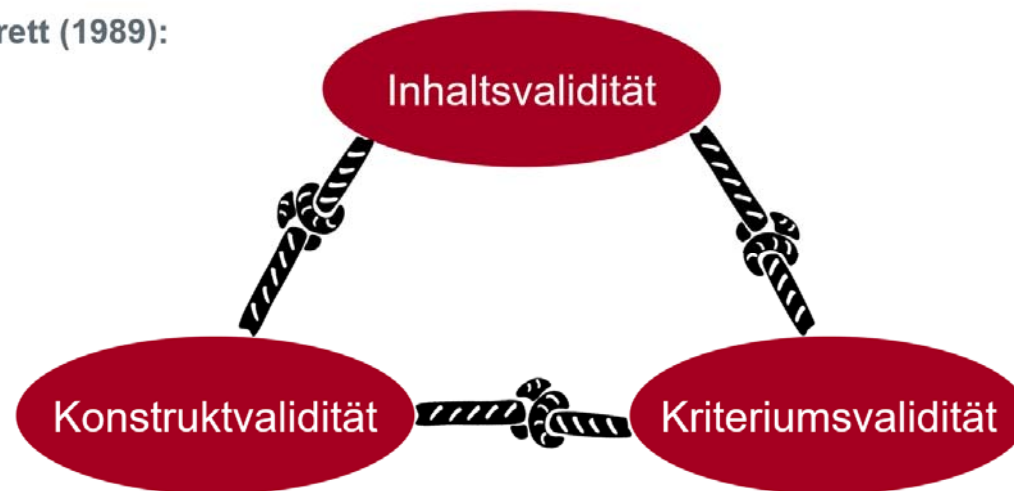
- Information über Dimensionen wird verwendet für:
 - Feedback
 - Personalentwicklungsempfehlungen
 - Selektionsentscheidungen

Warum ist Konstruktvalidität wichtig?

Chance zur Verbesserung der Kriteriumsvalidität:

- Verbesserungen der Konstruktvalidität wirken sich günstig auf die Kriteriumsvalidität aus (Melchers & König, 2008; Melchers et al. 2010)

Binning & Barrett (1989):



Moderatoren der Konstruktvalidität von ACs.

- Beobachtertraining (z. B. Lievens, 2001)
- Psychologen als Beobachter (Woehr & Arthur, 2003)
- Information der Teilnehmer über die beobachteten Dimensionen (Kleinmann et al., 1996)
- Weniger Dimensionen (Gaugler & Thornton, 1989)
- Weniger Teilnehmer, die gleichzeitig beobachtet werden müssen (Melchers et al., 2010)
- Beobachter-Rotation (Kolk et al., 2002)

Zwischenfazit.

- ACs sagen berufliche Leistung voraus
 - ACs messen die intendierten Dimensionen jedoch anscheinend nur mässig
 - Moderator-Variablen haben nur überschaubare Effekte auf Konstruktvalidität
- Forderung, von Dimensionsbeurteilungen in ACs abzukommen (z. B. Lance, 2008)

Erfassung der Ähnlichkeit von Dimensionen.

- Mögliche Ursache für Befunde zur Konstruktvalidität: Unangemessene Modellierung der Dimensionen

Odermatt, Melchers et al. (2011):

- Erstellung einer Ähnlichkeitskarte der AC-Dimensionen
- Sammlung von 94 Dimensionen aus Unternehmens-ACs
- Einschätzung der Ähnlichkeit dieser Dimensionen durch erfahrene AC-Experten
- Durchführung einer nonmetrischen Multidimensionalen Skalierung (nMDS)

Merkmale der Persönlichkeit
bzw. Selbstkompetenz

Soziale
Kompetenz

Motivation/
Ausdauer

Arbeitsverhalten

Organisation
& Planung

Problemlöse-
fähigkeit/
Analysefähig-
keit

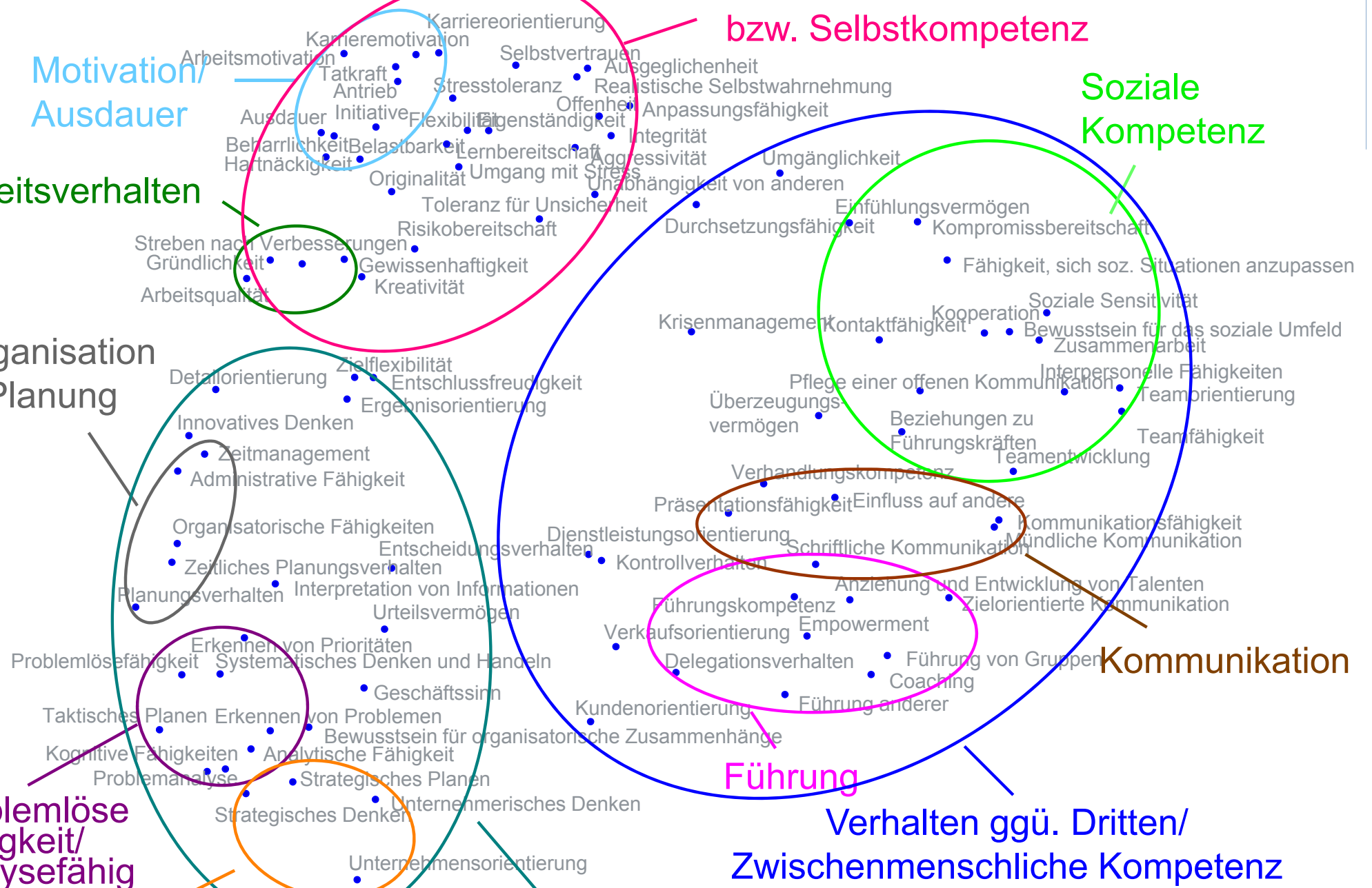
Strategisches &
unternehmerisches Denken

Analyse- und Problemlösefähigkeit &
strategisch-konzeptionelles Arbeiten

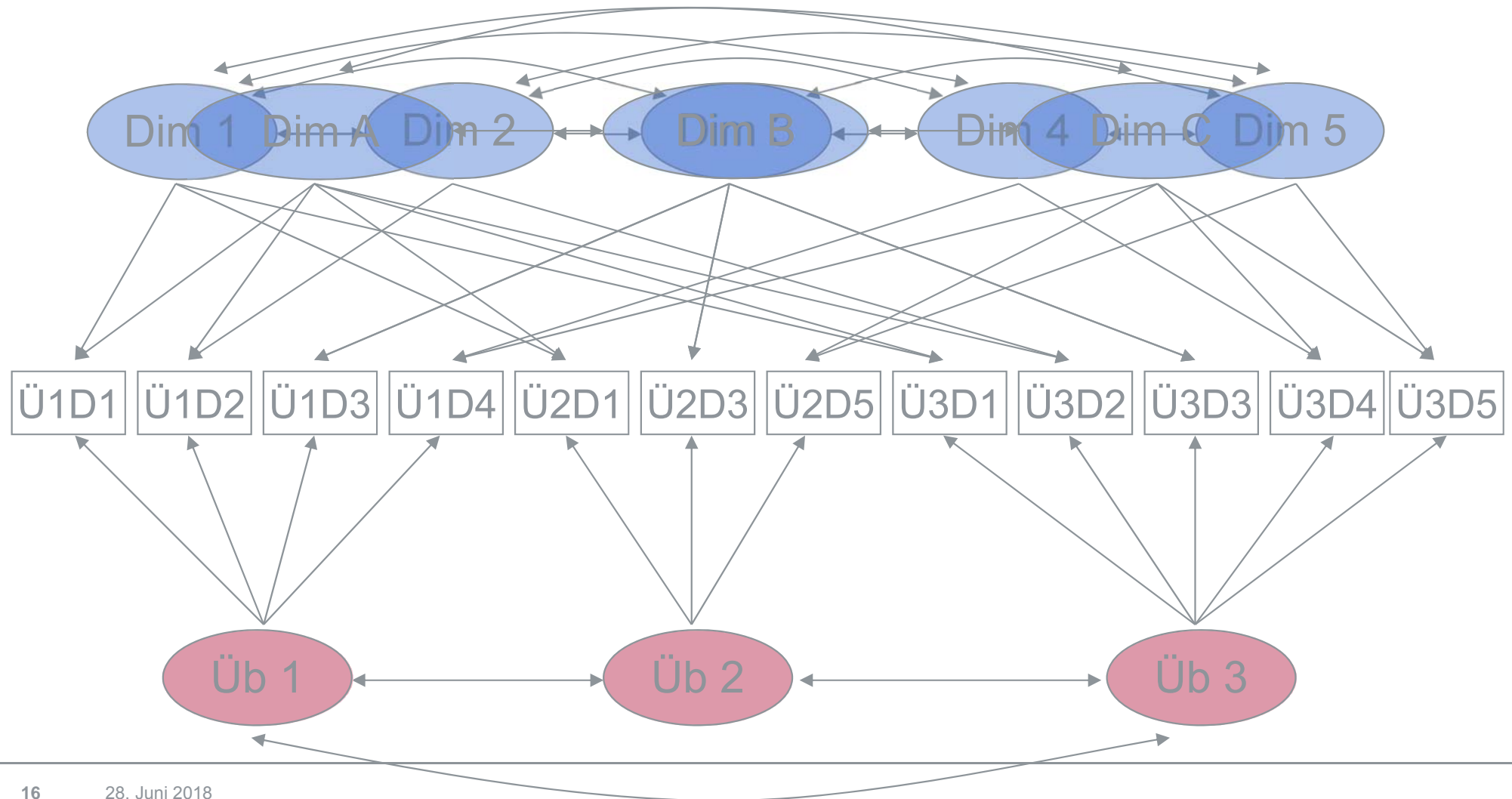
Führung

Verhalten ggü. Dritten/
Zwischenmenschliche Kompetenz

Kommunikation

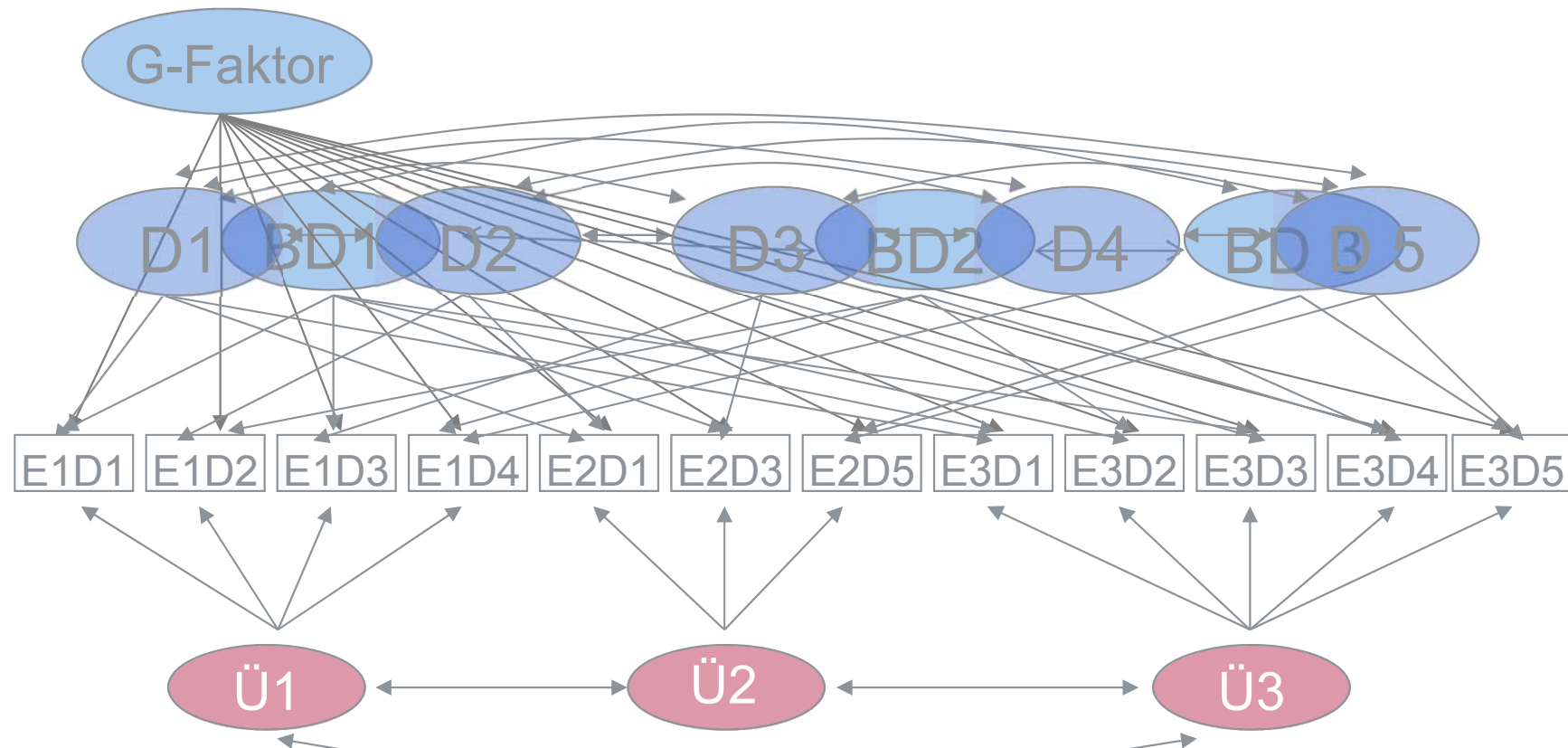


Konsequenz für Modellierung von AC-Dimensionen in CFAs.



Ein neues Modell (Hoffmann, Melchers et al., 2011).

- Model:**
 - 1 – Genereller Faktor,
 - BD – Breite Dimensionen, Ü - Übungen



Studie:

Merkulova, Melchers, Kleinmann, Annen & Szvircsev Tresch (2016).

Ziele:

- Generalisierbarkeit des neuen Modells in einer grossen Schweizer Stichprobe nachweisen
- Nomologisches Netzwerk der Faktoren analysieren
- Die prädiktive Validität aller Faktoren analysieren

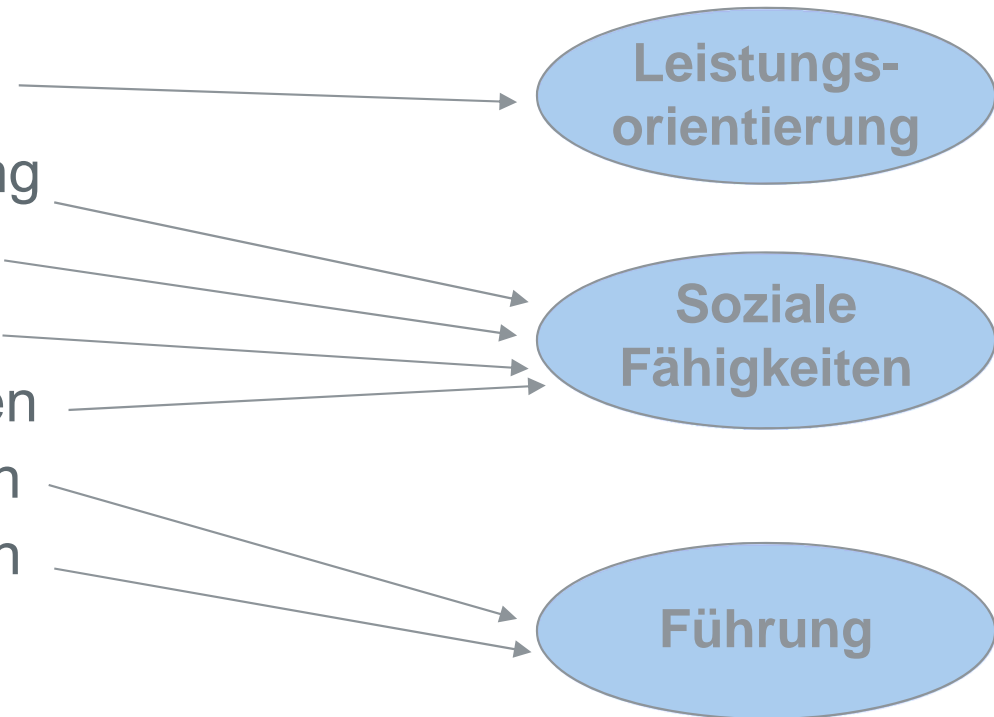
Das Assessment Center.

- $N = 936$ Kandidaten für die Position Berufsoffizier in der Schweizer Arme
- **6 Übungen:**
 - Kurze Selbstpräsentation
 - Kurze Fallbeispiele
 - Gruppendiskussion
 - Motivationsgespräch
 - Streitgespräch
 - Vortrag

Das Assessment Center.

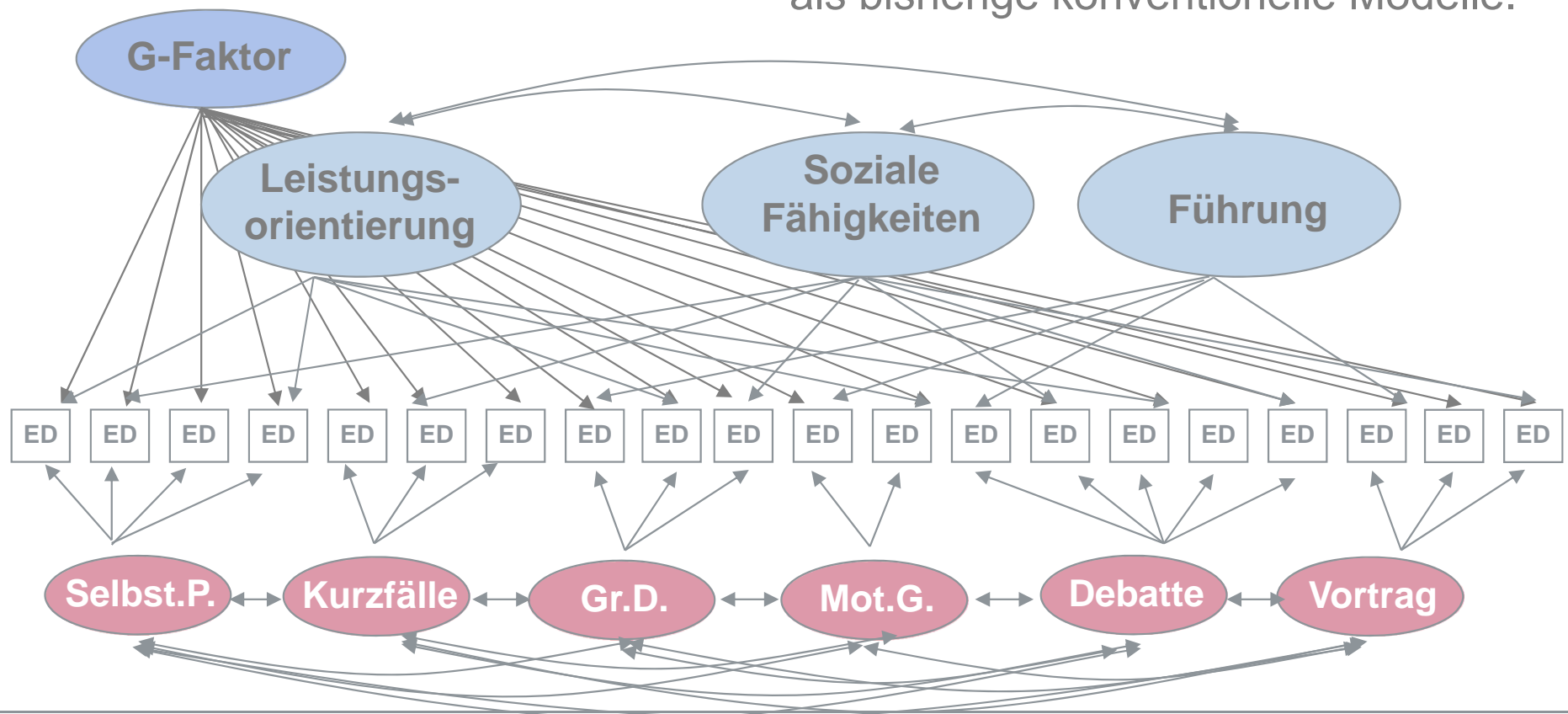
■ 7 Dimensionen:

- Leistungsmotivation
- Persönliche Grundhaltung
- Umgang mit Konflikten
- Umgang mit anderen
- Kommunikationsverhalten
- Strukturierungsvermögen
- Beeinflussungsvermögen



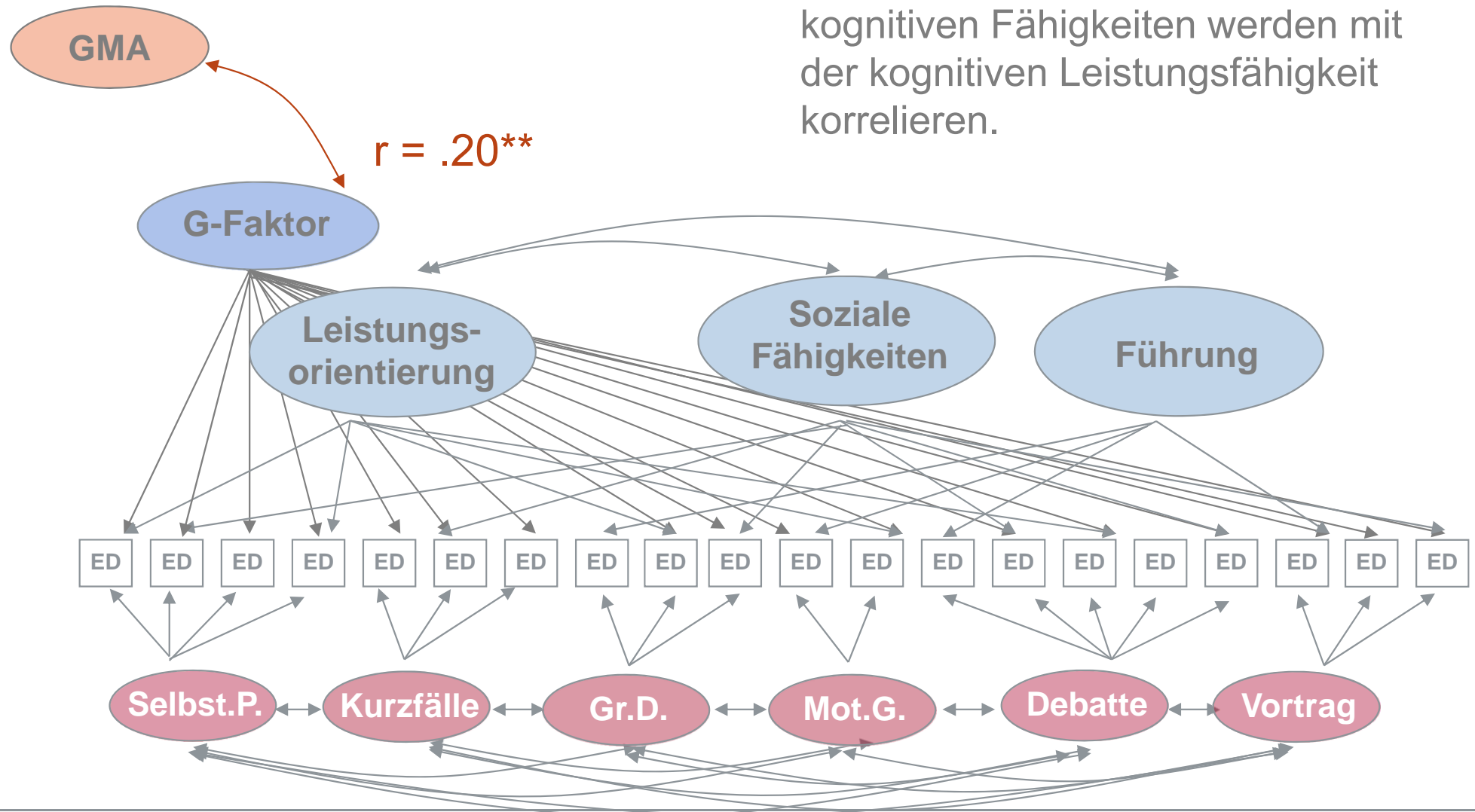
Resultate.

H1: Ein Modell mit einem generellen Faktoren, mit breiten Dimensionsfaktoren und mit Aufgabenfaktoren erklärt die Varianz in PEDRs besser als bisherige konventionelle Modelle.



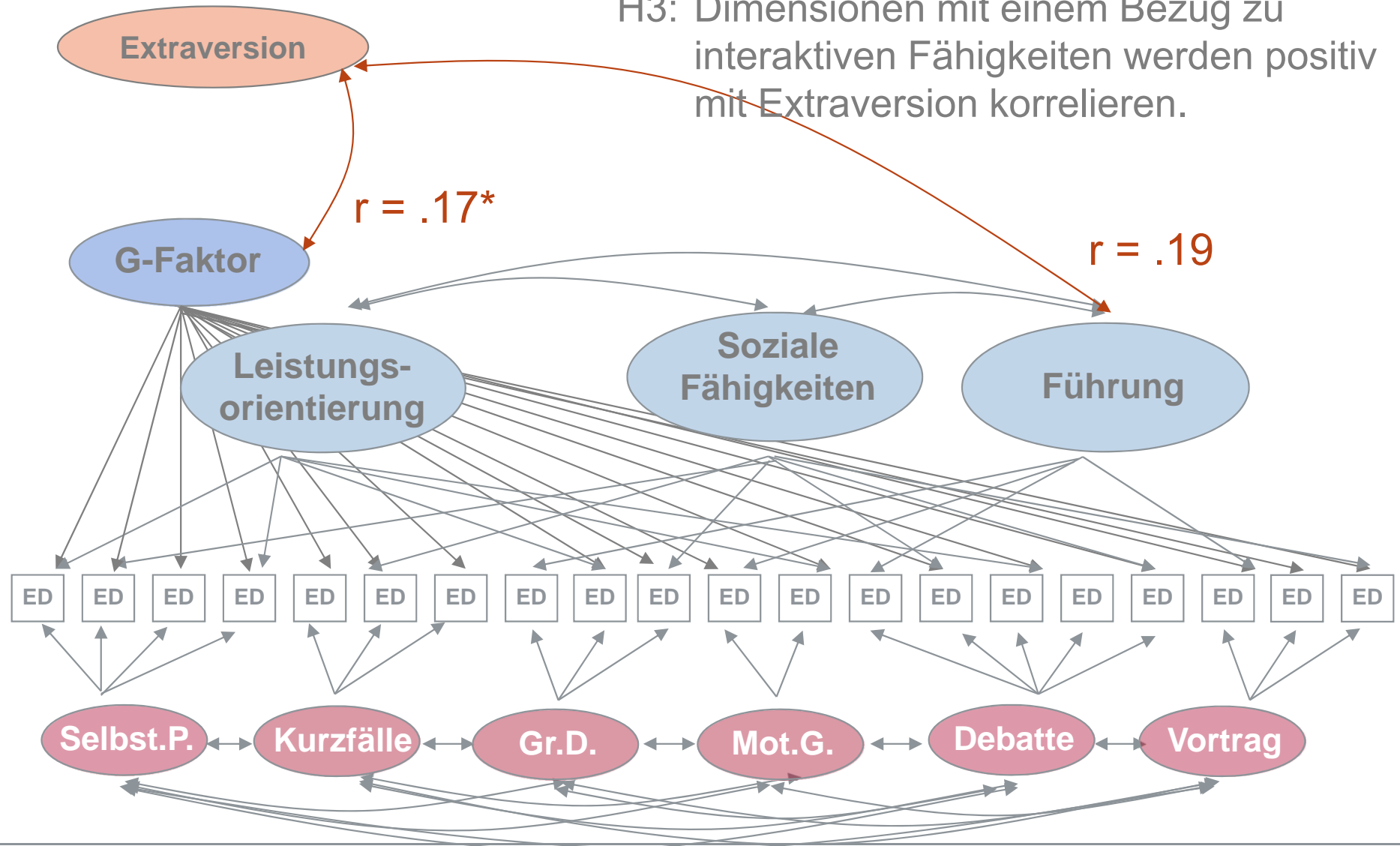
Resultate. Kognitive Leistungsfähigkeit.

H2: Dimensionen mit einem Bezug zu kognitiven Fähigkeiten werden mit der kognitiven Leistungsfähigkeit korrelieren.



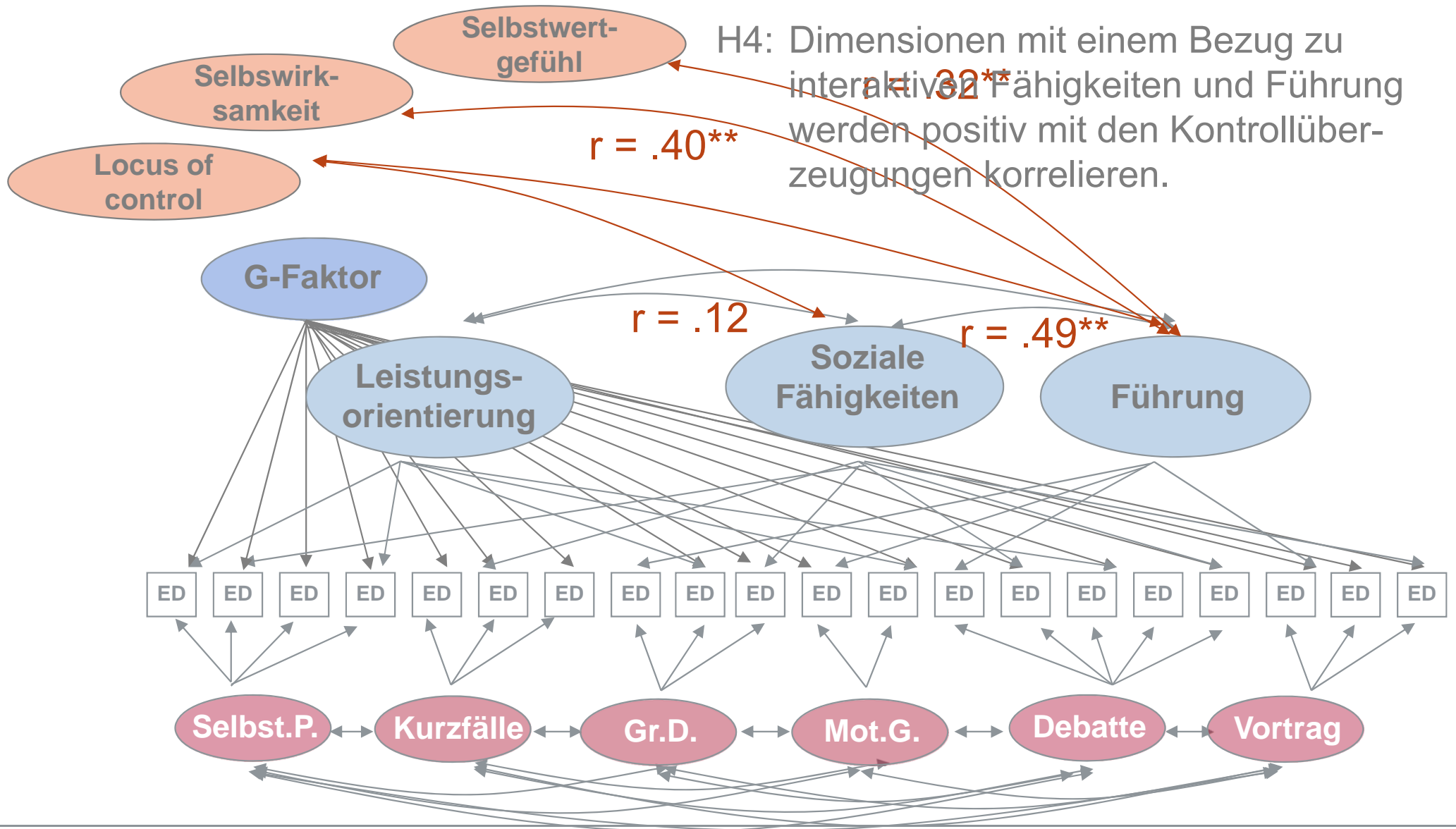
Resultate. Extraversion.

H3: Dimensionen mit einem Bezug zu interaktiven Fähigkeiten werden positiv mit Extraversion korrelieren.



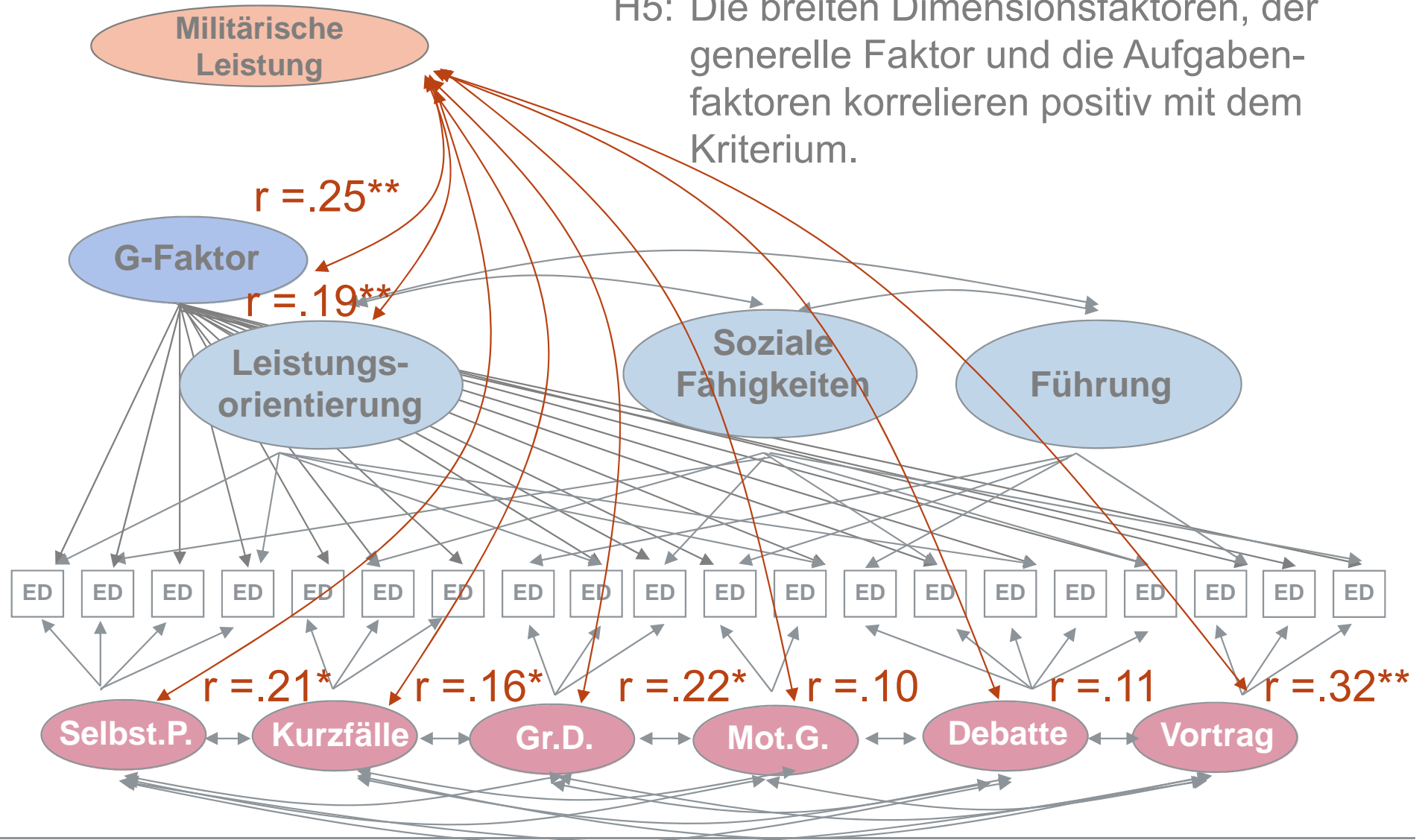
Resultate. Kontrollüberzeugungen.

H4: Dimensionen mit einem Bezug zu interaktiven Fähigkeiten und Führung werden positiv mit den Kontrollüberzeugungen korrelieren.



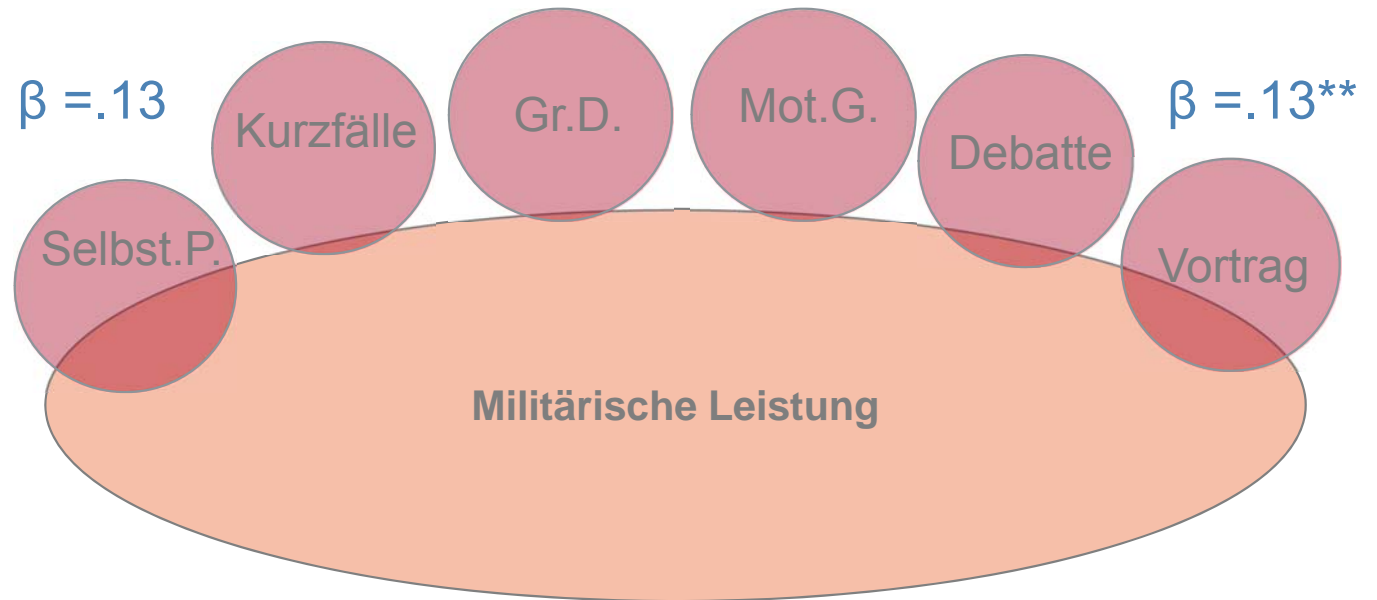
Resultate. Kriterien.

H5: Die breiten Dimensionsfaktoren, der generelle Faktor und die Aufgabenfaktoren korrelieren positiv mit dem Kriterium.



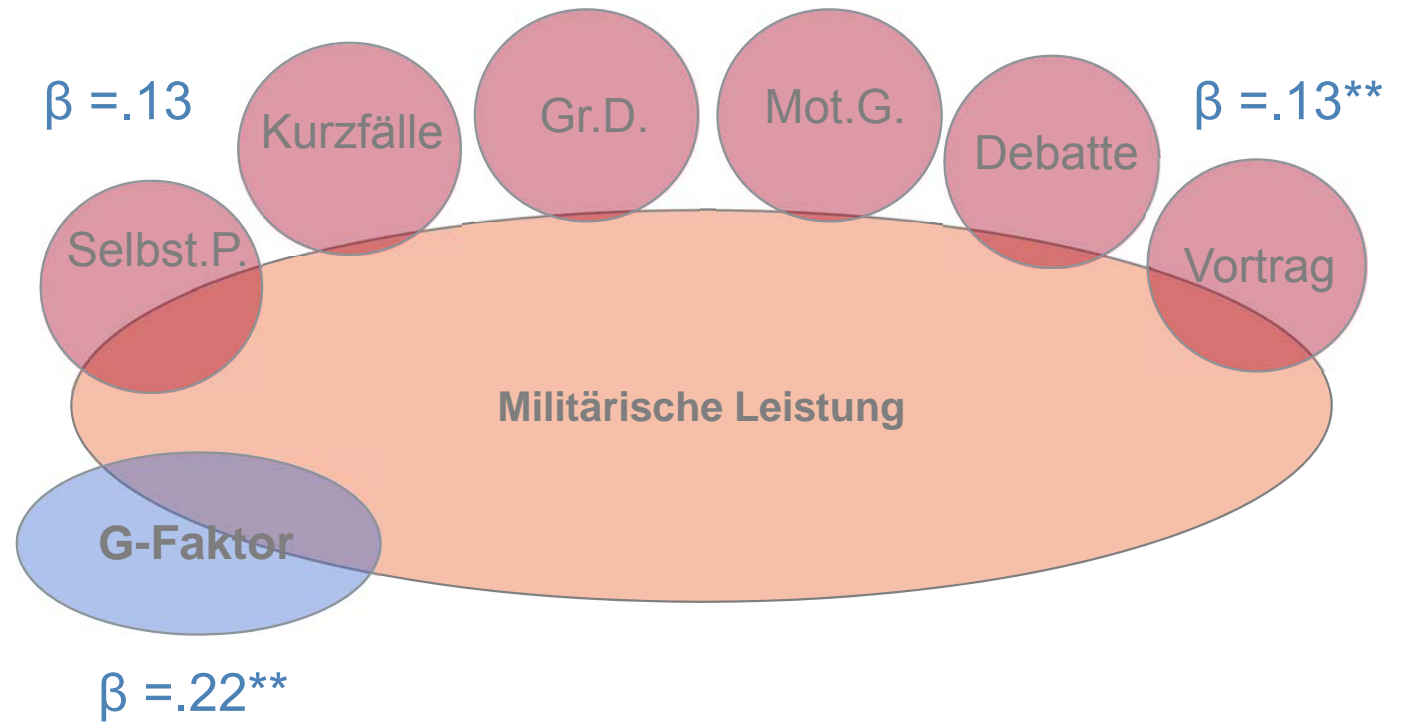
Resultate. Aufgeklärte Varianz militärische Leistung.

Militärische Leistung		
	R ²	ΔR ²
Aufgaben	.14**	.14**



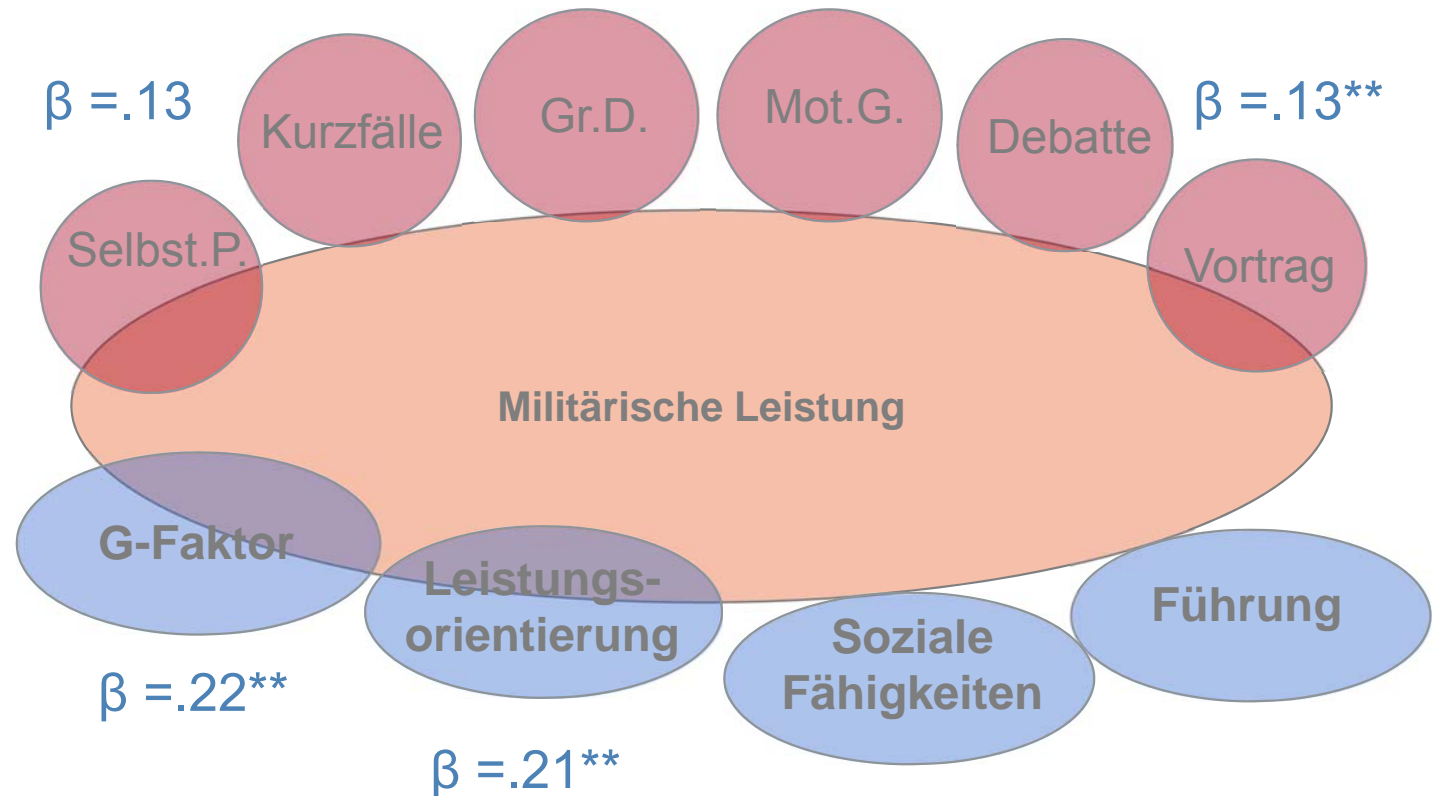
Resultate. Aufgeklärte Varianz militärische Leistung.

Militärische Leistung		
	R ²	ΔR ²
Aufgaben	.14**	.14**
G-Faktor	.06**	.20**



Resultate. Aufgeklärte Varianz militärische Leistung.

Militärische Leistung		
	R ²	ΔR ²
Aufgaben	.14**	.14**
G-Faktor	.06**	.20**
BD	.04**	.24**



Fazit: Es gibt sie doch!

- Die Konstruktvalidität von Assessment Centern kann optimiert werden
- Aufgaben UND Dimensionen sind die Bausteine von Assessment Centern
- Wenn Assessment Center auf Basis von validen Konstrukten entwickelt und umgesetzt werden, kann sich dies positiv auf ihre prognostische Validität auswirken



Praktische Implikationen

- **Konstruktvalidität:**
 - Die in ACs gemessenen Dimensionen sollten beim Design, bei der Durchführung und bei der Interpretation von ACs um die empirisch belegten breiten Dimensionen organisiert werden
 - Die AC-Aufgaben sollten idealerweise die Realität des in Frage stehenden Jobs widerspiegeln
- **Feedback, Entwicklungsmassnahmen und Selektionsentscheidungen:**
 - Sollten auf breiten Dimensionen basieren
 - Sollten auch Informationen über die Gesamtleistung der KandidatInnen (General Performance) und über die Leistung in einzelnen Aufgaben enthalten

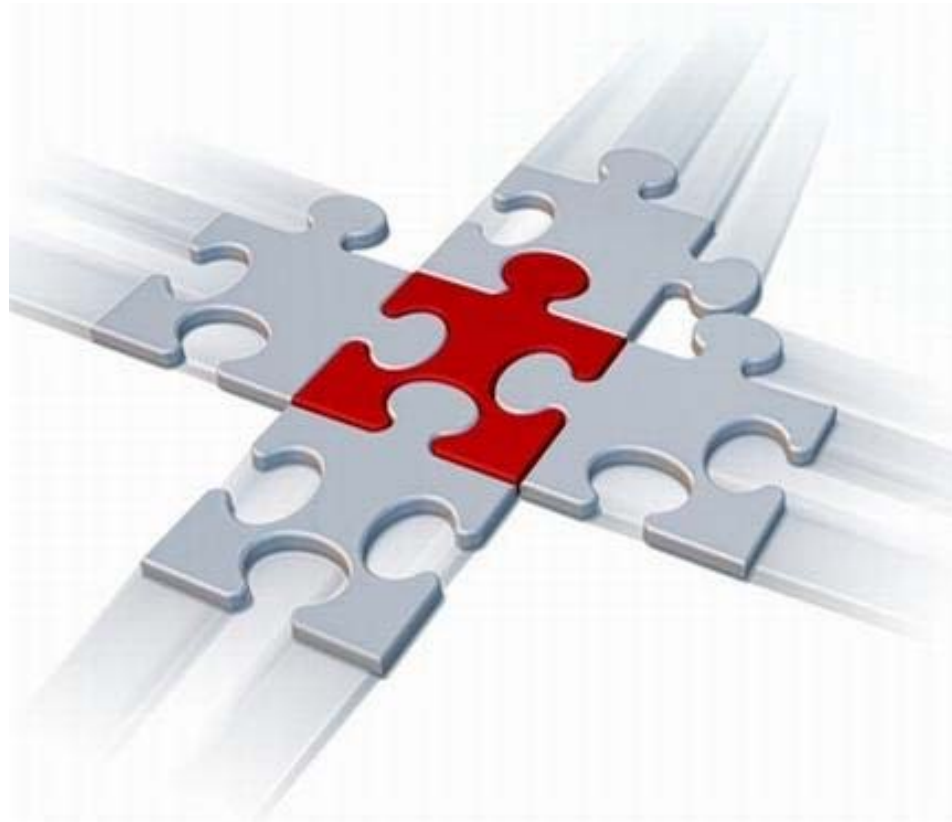
Praktische Implikationen. Empirisch nachgewiesene breite Dimensionen.

- Mögliche Klassifikationen von breiten Dimensionen:
 - **2 breite Kategorien:** Shore et al. (1990)
 - Interpersonal Style vs. Performance Style
 - **3 breite Kategorien:** Odermatt, Melchers et al. (2011)
 - Verhalten ggü. Dritten/Zwischenmenschliche Kompetenz
 - Strategisches & Unternehmerisches Denken
 - Merkmale der Persönlichkeit bzw. Selbstkompetenz
 - **4 breite Kategorien:** Borman & Brush (1993)
 - Zwischenmenschliche Fähigkeiten und Kommunikation
 - Führung und Aufsicht
 - Technische Fähigkeiten und das Management-Handwerk
 - Nützliches persönliches Verhalten und Fähigkeiten

Praktische Implikationen. Empirisch nachgewiesene breite Dimensionen.

- Mögliche Klassifikationen von breiten Dimensionen:
 - **7 breite Kategorien:** Arthur et al. (2003)
 - Rücksicht/Bewusstsein für andere
 - Kommunikation
 - Leistungsorientierung (Drive)
 - Andere beeinflussen
 - Organisieren und planen
 - Problemlösen

Fragen?



Ende.

Besten Dank!

Dr. Natalia Merkulova

nmerkulova@sunrise.ch

Natalia Merkulova
Albisriederstrasse 166b
8003 Zürich
+41 76 424 44 24
nmerkulova@sunrise.ch

Dr. Natalia Merkulova