



# Die Wirkung von Feedback im Rahmen eines Development-Centers auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz

1	Einleitung .....	23
2	Die Bedeutung von Feedback für die Selbstbild- Fremdbild- Kongruenz .....	23
3	Hintergrund und methodisches Vorgehen der Sekundäranalyse .....	25
4	Zentrale Ergebnisse zur Wirkung von Feedback im Development-Center .....	28
	4.1 Wirkung der Development-Center-Teilnahme auf die Selbstbild- Fremdbild-Kongruenz .....	28
	4.2 Kompetenz- und Leistungsentwicklung .....	28
	4.3 Feedbackmoderatoren der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz .....	28
5	Zusammenfassung und Fazit .....	28
6	Literaturverzeichnis .....	29

Marion Schmidt, Ingela Jöns, Ulfried Klebl & Friedemann Nerdinger

## 1. Einleitung

„Man kann wohl davon ausgehen, dass die gesamte Managementdiagnostik und damit auch die Assessment Center-Methode auf eine wachsende Nachfrage treffen werden, weil der durch die steigende Globalisierung der Wirtschaft bedingte Zwang zu mehr Leistung [...] immer stärker die wirklich effektiven Führungskräfte zu identifizieren und zu entwickeln verlangt.“ (Sarges, 2001, Seite XXVI)

Im Rahmen der wachsenden Bedeutung der Managementdiagnostik nimmt das Development-Center eine zunehmend zentralere Rolle ein (Carrick & Williams, 1999; Kleinmann, 2003). Als Ziele des Verfahrens nennt Woodruffe (1990) die Identifikation von Stärken und Entwicklungs-

feldern, die Erarbeitung von Plänen zur Kompetenzentwicklung, die Erhöhung der Selbsteinsicht sowie die zeitnahe Entwicklung der Kompetenzen und Fähigkeiten bereits während der Verfahrensteilnahme. Der zunehmenden Beliebtheit des Verfahrens steht jedoch ein Forschungsmangel gegenüber, der den wissenschaftlichen Nachweis der Effektivität des Instrumentes noch weitgehend unbeantwortet lässt (Engelbrecht & Fischer, 1995). Dies betrifft vor allem die Wirkung der Selbstbeurteilungen, der Selbsteinsicht und die Übereinstimmung von Fremd- und Selbstbeurteilungen (Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz) und deren Beeinflussbarkeit durch Feedback. Grundsätzlich werden positive Entwicklungsimpulse der Selbsteinsicht und der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz für die weitere Karriere- und Kompetenzentwicklung angenommen (Ashford, 1989; Atwater & Yammarino, 1997), die durch die Teilnahme an einem Development-Center angestoßen werden sollen.

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich die vorgestellte Diplomarbeit (Schmidt, 2007) mit der Wirkung von Feedback im Rahmen eines Development-Centers auf die Übereinstimmung der Führungskräftebeurteilung und Selbstbeurteilung des Teilnehmers und deren Kompetenz- und Leistungsentwicklung im Anschluss an das Verfahren. Hierzu werden im Folgenden die theoretischen Grundlagen und bisherigen Forschungsbefunde kurz zusammengefasst. Anschließend werden die methodische Vorgehensweise und zentralen Ergebnisse der Arbeit vorgestellt.

## 2. Die Bedeutung von Feedback für die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz

Der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz wird im Rahmen der Nach-

wuchskräfteentwicklung eine wichtige Rolle zugeschrieben, da sie die Ausnutzung des Leistungspotenzials einer Person mitbestimmt (London, 2003) und zahlreiche Zusammenhänge mit Leistungsvariablen aufweist. Dabei wird Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz als Grad der Übereinstimmung zwischen Selbstbeurteilung und die Beurteilung durch andere Personen, in der vorliegenden Arbeit der eigenen Führungskraft, bezeichnet (Yammarino & Atwater, 1993). Metaanalysen verweisen auf Zusammenhänge von Selbst- und Fremdbeurteilungen von  $r = .22$  und  $r = .31$  (z. B. Mabe & West, 1982; Harris & Schaubroeck, 1988) und Differenzwerte von  $d = .33$  (Heidemeier, 2005) und  $d = .70$  (Harris & Schaubroeck, 1988) mit einer gut replizierten Tendenz zur Selbstüberschätzung. Als Referenzgröße zur Bestimmung der Kongruenz zwischen Selbst- und Fremdbeurteilungen wird in der Regel die Fremdbeurteilung herangezogen.

Die Unterschiede in Selbst- und Fremdbeurteilungen erscheinen im Entwicklungsprozess vor allem für die inhaltliche Analyse bedeutsam, da grundsätzlich von bestehenden Diskrepanzen ausgegangen werden muss (Harris & Schaubroeck, 1988).

Die Unterschiede in Selbst- und Fremdbeurteilungen erscheinen im Entwicklungsprozess vor allem für die inhaltliche Analyse bedeutsam, da grundsätzlich von bestehenden Diskrepanzen ausgegangen werden muss (Harris & Schaubroeck, 1988).

ris & Schaubroeck, 1988). Diskrepanzen liefern wertvolle Informationen für die Trainingsplanung, die Ermittlung des Entwicklungspotenzials sowie Perspektivunterschiede in Zielen, Leistungen und Entwicklungsbereichen (London & Smither, 1995). Eine hohe Kongruenz zwischen Selbst- und Fremdbeurteilung erscheint wünschenswert, da sie auf eine erhöhte Selbsteinsicht und ein besseres Selbstverständnis der eigenen Stärken und Entwicklungsfelder verweist (Nowack, 1997) und auch in der Verhaltensregulation eine bedeutsame Rolle

einnimmt (Ashford, 1989). Insgesamt verweisen Befunde zudem auf einen positiven Zusammenhang zwischen einer hohen Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz und beruflichen Leistungen, d. h. Beurteilungen in beruflichen Leistungskriterien oder Messung von Leistungssteigerungen (vgl. z. B. Atwater & Yammarino, 1992; Atkins & Wood, 2002).

Der Zusammenhang von Selbst- und Fremdbild wird von zahlreichen Personenvariablen und Charakteristiken der Beurteilung moderiert (vgl. z. B. Mabe & West, 1982; Heidemeier, 2005),

wobei in dieser Arbeit das Feedback in einem Development-Center und dessen Charakteristiken fokussiert wird. Feedback in einem Development-Center zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass es der Offenlegung des Leistungspotenzials und des Entwicklungsbedarfs dient (Carrick & Williams, 1999) und die

Studie	Gegenstand	Ergebnisse
Fletcher & Kerslake (1992)	Längsschnittliche Untersuchung der Wirkung einer Assessment-Center-Teilnahme auf die Selbstbeurteilungen	Langfristige Wirkung auf Selbstbeurteilungen; höhere Selbsteinsicht vor allem bei erfolgreichen Kandidaten
Halman & Fletcher (2000)	Wirkung einer Development-Center-Teilnahme auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz	Höhere Kongruenz nach der Teilnahme, vor allem bei Unterschätzern
Atkins & Wood (2002)	Zusammenhang der Leistung in einem Assessment-Center mit den Ergebnissen einer 360°-Feedback-Intervention	Überschätzer zeigen die schlechteste Leistung im Assessment-Center; am besten schneiden Mitarbeiter ab, die sich im mittleren Bereich der Skala einschätzen
Schmitt, Ford & Stults (1986)	Wirkung einer Assessment-Center-Teilnahme auf Selbstbeurteilungen	Auch ohne spezifisches Feedback zeigen sich signifikante (kleine) Veränderungen in den Selbstbeurteilungen
Clapham (1998)	Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz von Teilnehmern und Beobachtern	Geringe Selbst- und Beobachterübereinstimmungen
Nowack (1997)	Zusammenhang von Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz und Leistung in einem Assessment-Center in einem Development-Center	Übereinstimmende gute Schätzer zeigen die beste Leistung im Development-Center

Tabelle 1: Übersicht der Studien zur Wirkung einer Development-Center-Teilnahme auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz und Selbstbeurteilung

Das Verhalten ist ..... ausgeprägt:		gering	nicht durchgängig	gut	sehr gut	
1. Soziale Kompetenz						
Kommunikationsfähigkeit		①	②	③	④	
Teamfähigkeit und Teamentwicklungsfähigkeit		①	②	③	④	
		-1 Ver- schlech- terung	0 keine Verän- derung	1 leichte Verbes- serung	2 mittlere Verbes- serung	3 starke Verbes- serung
1. Soziale Kompetenz						
Kommunikationsfähigkeit		○	○	○	○	○
Teamfähigkeit und Teamentwicklungsfähigkeit		○	○	○	○	○

Abbildung 2: Beispielhafte Darstellung der Items zur Erfassung der Kompetenzkriterien und deren Veränderung



weitere Entwicklung des Teilnehmers fördern soll. Feedbackprozesse in Development-Centern leisten demnach einen wichtigen, aber keinen alleinigen Beitrag für zukünftige Kompetenz- und Leistungsentwicklungen (London & Smither, 1995). Als bedeutsame Feedbackfaktoren, vor allem auch im Zusammenhang mit der Erhöhung der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz werden die Feedbacksuche (Ashford & Tsui, 1991), das Ausmaß an bereitgestelltem Feedback (Zempel & Moser, 2005), die Häufigkeit und der Inhalt (London & Smither, 1995), das Wissen über das Beurteilungssystem (Williams & Levy, 1992), die erwartete Richtung des Feedback (Brett & Atwater, 2001) sowie die

Beschaffenheit des Feedback, wie Neuartigkeit, Spezifität, Konsistenz (Atwater & Yammarino, 1997) angenommen.

Das Prozessmodell zur Wirkung von Feedback von Ilgen, Fisher und Taylor (1979) liefert weitere wichtige Faktoren, die gerade auch im Zusammenhang mit der Veränderung der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz von Bedeutung sind: Wahrnehmung des Feedback, Akzeptanz des Feedback, Wunsch auf Feedback zu reagieren und die beabsichtigte Reaktion auf das Feedback.

Im Zusammenhang mit der Wirkung der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz auf zukünftiges Verhalten und Kompetenzen spielen vor allem zwei Theorien eine wichtige Rolle:

1. Nach der Kontrolltheorie von Carver und Scheier (1982) zeigen Vergleiche der erwarteten Standards (hier die Führungskräfteerwartung und –wahrnehmung sowie Unternehmensstandards) mit dem gezeigten und wahrgenommenen Verhalten Diskrepanzen zwischen den beiden Perspektiven (Fremd- und Selbstbeurteilung) auf, die zugleich auch die Richtung und das Ausmaß der notwendigen Veränderungen anzeigen. Feedback im Development-Center trägt nun dazu bei, diese Diskrepanzen zwischen Fremd- und Selbstbeurteilung aufzudecken und unterstützt so die weitere Planung des diskrepanzreduzierenden Verhaltens.

2. Nach der Selbstwirksamkeitstheorie von Bandura (1977) werden Verhalten und Leistungen durch die Überzeugung einer Person, die angestrebten Ziele und Verhaltensweisen zu erreichen und erfolgreich auszuführen, beeinflusst. Einerseits kann Feedback so die Überzeugung in die eigenen Fähigkeiten stärken, andererseits bei unrealistischer Selbsteinschätzung Misserfolgen vorbeugen und zu einem realistischeren Selbstbild verhelfen. Auf diese Weise werden Zielsetzungen realistischer und entsprechend den Kompetenzen formuliert, was die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht und so zu einer höheren Selbstwirksamkeit beiträgt (Bailey & Fletcher, 2002). Abschließend muss beachtet werden, dass Verhaltensänderungen die Fähigkeit voraussetzt, das Feedback wahrzunehmen, anzunehmen und zu integrieren.

Die Wirkung einer Development-Center-Teilnahme auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz oder Selbstbeurteilungen wurde allerdings in nur wenigen Studien untersucht.

Eine Übersicht der bisherigen Studien und Ergebnisse ist in Tabelle 1 aufgeführt.

### 3. Hintergrund und methodisches Vorgehen der Sekundäranalyse

Die Untersuchung erfolgte anhand von Daten, die im Rahmen der Dissertation „Effekte von Feedback-Interventionen in Development-Centern“ (Klebl, 2006) an der Universität

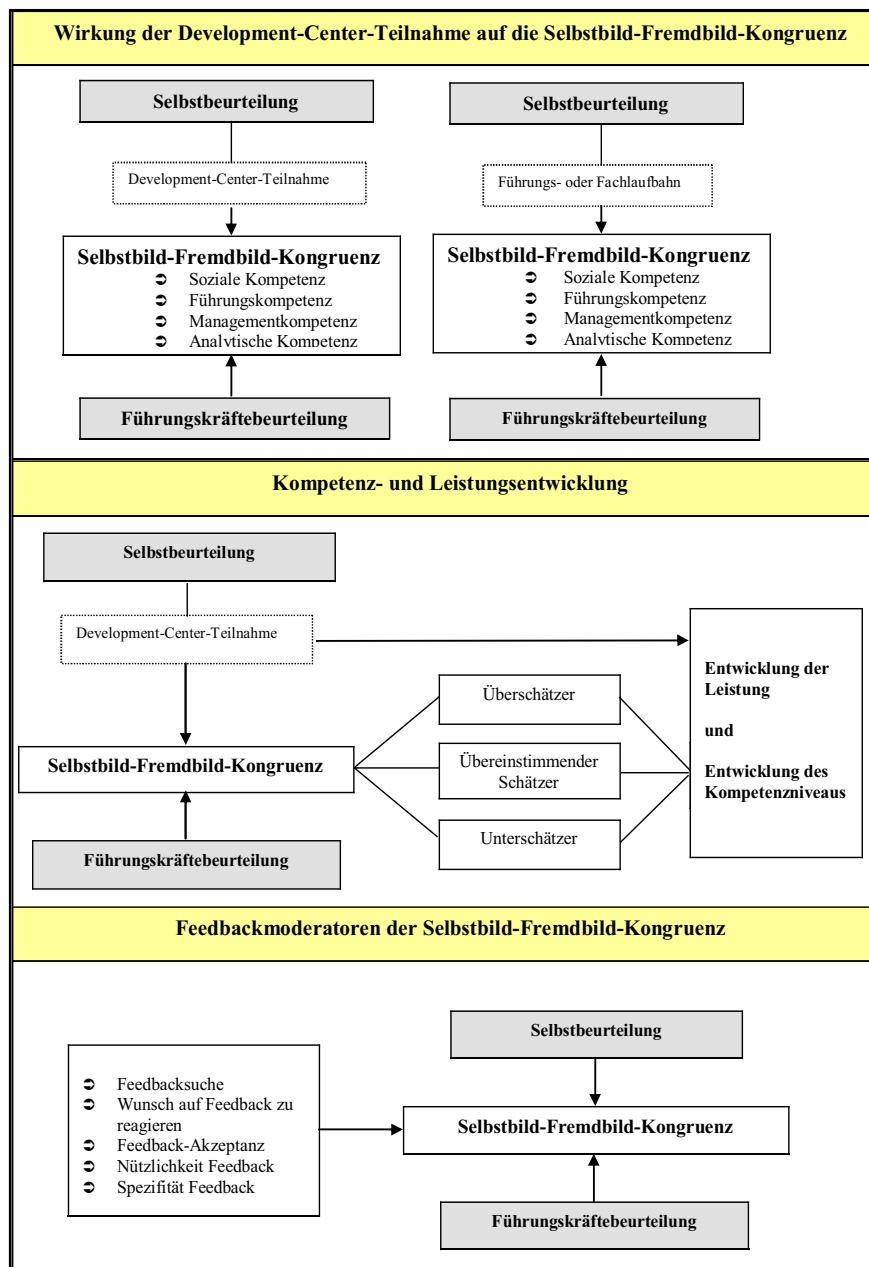


Abbildung 3: Untersuchungsschwerpunkte zur Wirkung von Feedback

Tabelle 2: Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz-Koeffizienten – Vergleich EG und KG

Skala	EG		KG	
	congruence-d	congruence-r	congruence-d	congruence-r
Soziale Kompetenz	.28	.37**	.58	.58**
Führungskompetenz	.22	.39**	.46	.27
Managementkompetenz	.13	.15	.31	-.11
Analytische Kompetenz	.01	.28**	.003	.21

Tabelle 3: Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz-Koeffizienten – Vergleich der Laufbahnen

Skala	Führungslaufbahn		Fachlaufbahn	
	congruence-d	congruence-r	congruence-d	congruence-r
Soziale Kompetenz	.07	.288	.44	.421**
Führungskompetenz	.18	.494**	.25	.265
Managementkompetenz	.01	.100	.24	.172
Analytische Kompetenz	-.01	.471**	-.001	.292*

Rostock bei einem großen deutschen Finanzdienstleistungskonzern 2004 / 2005 erhoben wurden, der Development-Center als Instrument zur Karriereentwicklung für die Fach- und Führungsstruktur nutzt. In die Analyse wurden Daten von insgesamt 124 Personen einbezogen, 93 Teilnehmer des Development-Centers in der Experimentalgruppe und 31 Kandidaten in der Kontrollgruppe, die bereits für die Teilnahme nominiert, jedoch noch nicht an der Maßnahme teilgenommen haben. Die Daten wurden zu drei verschiedenen Zeitpunkten erhoben, wobei in die Analyse vorwiegend die Daten vom dritten Messzeitpunkt

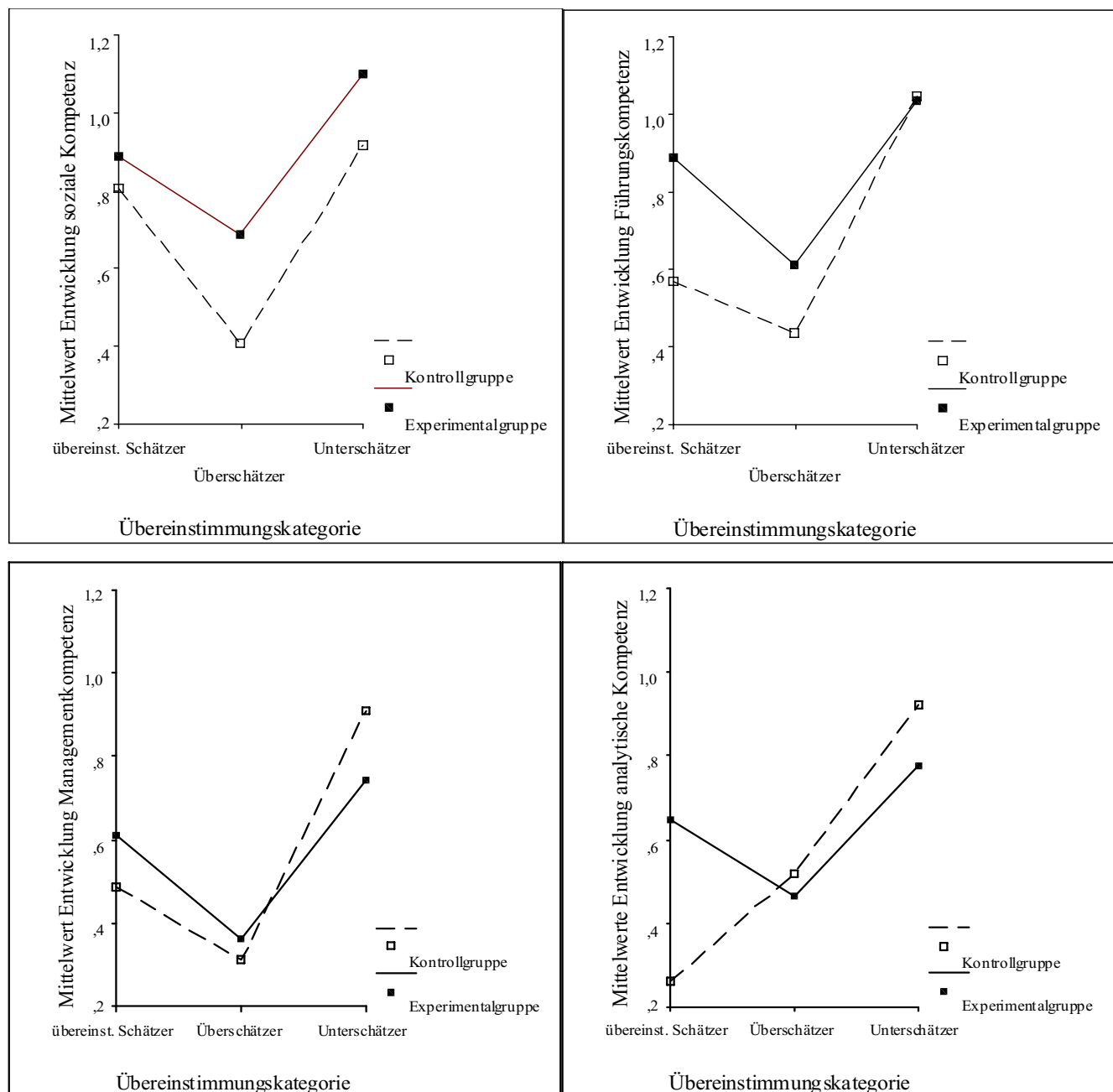


Abbildung 4: Kompetenzentwicklung in der Experimental- und Kontrollgruppe in den Übereinstimmungskategorien

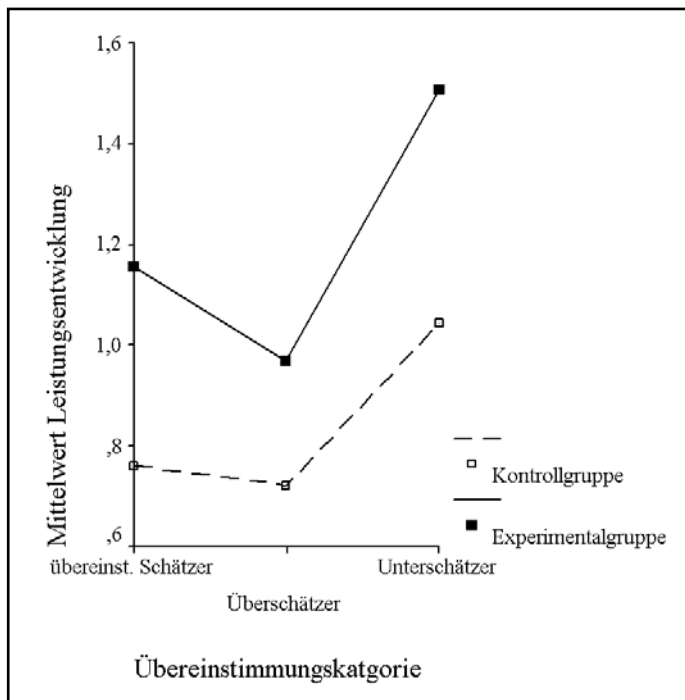


Abbildung 5: Leistungsentwicklung in der Experimental- und Kontrollgruppe in den Übereinstimmungskategorien

eingehen. Diese umfassen die Beurteilung der Führungskraft in den konzerninternen Kompetenzkriterien, die Selbstbeurteilung in den konzerninternen Kompetenzkriterien, die Beurteilung der Leistungs- und Kompetenzentwicklung durch die Führungskraft nach der Verfahrensteilnahme (EG) bzw. in den letzten 12 Monaten (KG) sowie die Beurteilung des Feedbackprozesses im Rahmen des Development-Centers durch die Teilnehmer. Die konzerninternen Beurteilungskriterien wurden nach einer explorativen Faktorenanalyse unterteilt in

- Soziale Kompetenz (Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Umgang mit Menschen)
- Führungskompetenz (Einflussnahme / fachliches Anleiten / disziplinarische Führung)
- Managementkompetenz (Vorbild sein, Unternehmerisches Handeln, Leistungsorientierung) und
- Analytische Kompetenz (Analytisches Denken, Innovationsbereitschaft, Lern- und Entwicklungsbereitschaft).

Alle Kompetenzkriterien wurden auf einer vierstufigen Skala beurteilt, ihre Veränderung auf einer fünfstufigen Skala, beispielhaft dargestellt in Abbildung 2.

In der Diplomarbeit wurden drei wesentliche Fragestellungen unter-

sucht, die in Abbildung 3 dargestellt sind.

Erstens wird erwartet, dass die Teilnehmer am Development-Center eine höhere Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz aufweisen als Kandidaten in der Kontrollgruppe. Weiter wird angenommen, dass sich Teilnehmer der Fachlaufbahn von den Teilnehmern der Führungslaufbahn unterscheiden. Zur Messung der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz werden trotz zunehmender Kritik der Indizes (vgl. Edwards, 1993) zwei sog. „profile similarity indices“ herangezogen: „congruence-r“ und „congruence-d“ (Warr & Bourne, 1999).

Im zweiten Untersuchungsschwerpunkt wird die Entwicklung der Teilnehmer nach dem Development-Center mit den Kandidaten der Kontrollgruppe, deren Veränderungen für

den Zeitraum der letzten 12 Monaten erfasst wurde, verglichen. Dabei wird erwartet, dass die Beurteilung der Kompetenz- und Leistungsentwicklung der Teilnehmer höher, also besser ausfällt als bei der Kontrollgruppe. Weiter wurden zur differenzierten Analyse der Entwicklungen Übereinstimmungskategorien gebildet (Überschätzer, Unterschätzer & übereinstimmende Schätzer). Die Ermittlung der Kategorien erfolgte in Anlehnung an Atwater & Yammarino (1992) durch die Bildung der mittleren Differenzen der z-standardisierten Selbst- und Fremdbeurteilungen. Alle Personen, deren Kongruenzwert innerhalb einer halben Standardabweichung von der mittleren Differenz entfernt liegen, werden in die Kategorie „übereinstimmende Schätzer“ aufgenommen. Werte oberhalb / unterhalb einer halben Standardabweichung werden der Kategorie „Überschätzer“ / „Unterschätzer“ zugeordnet. Hierzu werden Mittelwertsvergleiche durch zweifaktorielle Varianzanalysen mit den Übereinstimmungskategorien als unabhängige Variablen und die Leistungs- bzw. Kompetenzentwicklung als abhängige Variablen durchgeführt. Zur Beurteilung der Ergebnisse werden zusätzlich die Effektgrößen Eta Quadrat ( $\eta^2$ ) ermittelt.

Abschließend werden die Feedback-Faktoren „Feedbacksuche“, „Wunsch auf Feedback zu reagieren“, „Feedback-Akzeptanz“, „Nützlichkeit

Tabelle 4: Ergebnisse der zentrierten moderierten Regressionsanalyse für „Feedbacksuche“ und „Wunsch auf Feedback zu reagieren“ Selbstbeurteilung zur Vorhersage der Führungskräftebeurteilung

Prädiktoren	B	SE B	$\beta$	T	p
<b>Feedbacksuche<sup>a</sup></b>					
<u>1. Schritt</u>					
Selbstbeurteilung	-.10	.18	-.10	-.88	.381
Feedbacksuche	.14	.22	.22	1.98	.054
<u>2. Schritt</u>					
Selbstbeurteilung x Feedbacksuche	.45	.26	.19	1.73	.088
<b>Wunsch auf Feedback zu reagieren<sup>b</sup></b>					
<u>1. Schritt</u>					
Selbstbeurteilung	.14	.09	.14	1.62	.107
Wunsch auf Feedback zu reagieren	-.01	.03	-.03	.35	.724
<u>2. Schritt</u>					
Selbstbeurteilung x Wunsch auf Feedback zu reagieren	.22	.13	.14	1.64	.104

a Anmerkungen:  $R^2 = .06$  für Schritt 1;  $\Delta R^2 = .04$  für Schritt 2 ( $F = 2.98$ ,  $p = .088$ ).

b Anmerkungen:  $R^2 = .019$  für Schritt 1;  $\Delta R^2 = .019$  für Schritt 2 ( $F = 2.68$ ,  $p = .104$ ).



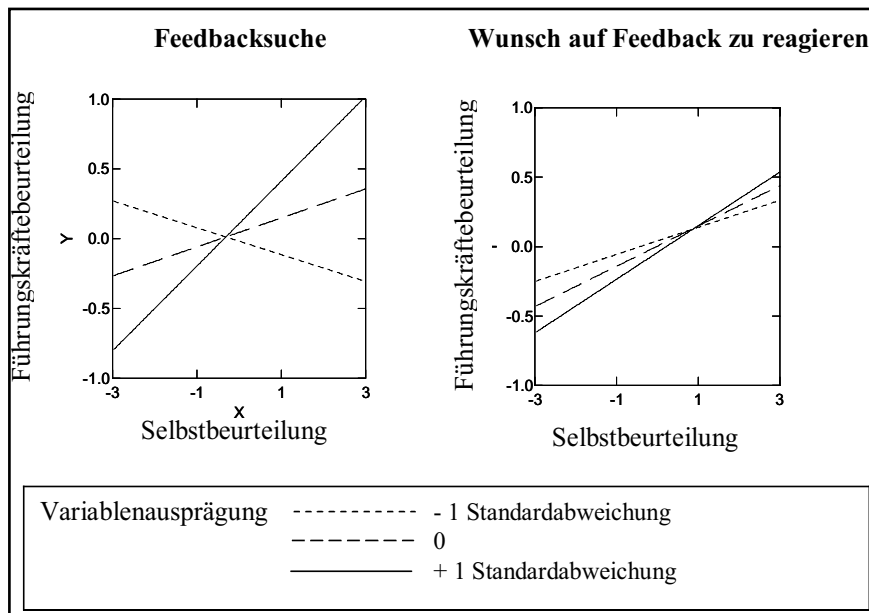


Abbildung 6: Grafische Darstellung der Moderatorenwirkungen von „Feedbacksuche“ und „Wunsch auf Feedback zu reagieren“.

Feedback“ und „Feedback-Spezifität“ bezüglich ihrer (erwarteten) Moderatorenwirkung auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz untersucht. Die Moderatorenwirkung wird mittels moderierter Regressionen ermittelt, deren Prädiktoren zuvor zentriert wurden.

#### 4. Zentrale Ergebnisse zur Wirkung von Feedback im Development-Center

##### 4.1 Wirkung der Development-Center-Teilnahme auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz

Die Wirkung der Teilnahme am Verfahren auf die Kongruenz ist in Tabelle 2 dargestellt. Die Koeffizienten sind in ihrer Höhe mit den bereits erwähnten Metaanalysen vergleichbar und zeigen den erwarteten Mildeffekt der Selbstbeurteilungen. Ein Vergleich der Differenzwerte „congruence-d“ zwischen den beiden Gruppen ergab keine signifikanten Unterschiede der Koeffizienten. Insgesamt lassen die heterogenen Ergebnisse keine abschließende Aussage über die positive Wirkung des Development-Centers auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz zu, auch wenn die Verfahrensteilnehmer tendenziell höhere Kongruenzen aufweisen.

Eine differenzierte Betrachtung der beiden Laufbahnen zeigt, dass Teilnehmer der Führungslaufbahn höhere

Übereinstimmungen zeigen, als Teilnehmer der Fachlaufbahn, während die Korrelationskoeffizienten auch hier ein heterogenes Bild zeigen (Tabelle 3). Die überwiegend niedrigeren „congruence-d“-Werte bei den angehenden Führungskräften im Vergleich zu den Teilnehmern der Fachlaufbahn sind wiederum nicht signifikant.

##### 4.2 Kompetenz- und Leistungsentwicklung

Die zweite Fragestellung beschäftigt sich mit den Auswirkungen der Development-Center-Teilnahme und der Übereinstimmungskategorien auf die Entwicklung der Kompetenzen und der Leistung. Die Ergebnisse der Kompetenzentwicklung sind in Abbildung 4, die Ergebnisse der Leistungsentwicklung in Abbildung 5 dargestellt.

Es konnte gezeigt werden, dass die Teilnahme am Development-Center für die Leistungsentwicklung und tendenziell für die Kompetenzentwicklung bedeutsam ist. Die Zugehörigkeit zu einer Übereinstimmungskategorie scheint mit der Kompetenzentwicklung zusammenzuhängen, während sich für die Leistungsentwicklung nur kleinere Unterschiede zeigen. Die höchsten Veränderungen zeigen sich in beiden Gruppen bei den Unterschätzern. Die Kompetenzentwicklung von Überschätzern wird hingegen mit Ausnahme der analytischen Kompetenz am geringsten beurteilt. Zu beachten ist allerdings, dass die Leistungsentwick-

lung mit nur einem Item gemessen wurde und daher das Ergebnis durch weitere Befunde gestützt werden muss.

#### 4.3 Feedbackmoderatoren der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz

Die Ergebnisse der zentrierten moderierten Regressionsanalysen zeigen, dass nur die beiden Variablen „Feedbacksuche“ und „Wunsch auf Feedback zu reagieren“ kleine bis mittlere Moderatoreffekte aufweisen (Tabelle 4). Für die weiteren Feedbackvariablen „Feedback-Akzeptanz“, „Nützlichkeit Feedback“ und „Spezifität Feedback“ werden keine Moderatorenwirkung ermittelt. Aufgrund der Schwierigkeit in quasiexperimentellen Studien Moderatoreffekte zu finden (McClelland & Judd, 1993) und der bisher wenigen Befunde in diesem Untersuchungsfeld ist ein  $\alpha$ -Niveau von 10% zu rechtfertigen (Bortz, 1999). Allerdings bedürfen die Ergebnisse, die auf die Bedeutsamkeit von motivationalen Variablen für die Veränderung der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz hinweisen, weiterer stützender Untersuchungen.

Abbildung 6 verdeutlicht die gefundenen Zusammenhänge. Hohe Ausprägungen in der Variablen Feedbacksuche verweisen demnach auf einen höheren Zusammenhang der Selbst- und Fremdbeurteilung, während eine niedrige Ausprägung der Feedbacksuche auf einen negativen Zusammenhang hindeutet. Je höher also die eigene Feedbacksuche beurteilt wird, desto höher ist die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz. Gleiches gilt auch für den „Wunsch auf Feedback zu reagieren“. Je höher die Ausprägung auf dieser Variablen beurteilt wird, desto höher ist die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz.

#### 5. Zusammenfassung und Fazit

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit unterstützen die Annahme, dass die Teilnahme an einem Development-Center und das bereitgestellte Feedback einen Einfluss auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz bzw. Selbstbeurteilungen haben und in vereinzelten Dimensionen zu einer höheren Selbst-



bild-Fremdbild-Kongruenz führen kann. Dieser Einfluss muss jedoch als klein bewertet werden. Es konnte weiter gezeigt werden, dass die Verfahrensteilnahme positive Auswirkungen auf die Kompetenz- und Leistungsentwicklung aus Sicht der Führungskraft aufweist, die Entwicklung jedoch in den verschiedenen Übereinstimmungskategorien unterschiedlich hoch ausfällt. Dies lässt darauf schließen, dass die Selbsteinsicht mit Leistungsfähigkeit und -entwicklung zusammenhängt, was mit anderen Forschungsbefunden übereinstimmt. Unternehmen und ihre Mitarbeiter können von diesem Befund profitieren, indem sie ihre Trainings- und Entwicklungspläne sowie Feedbackstrategien bereits vor der Durchführung des Development-Centers oder auch der Feedback-Intervention nach den Übereinstimmungskategorien differenzieren, um vor allem Frustration zu vermeiden und die Entwicklung von Beginn an besser zu unterstützen.

Die Ergebnisse zeigen jedoch auch, dass Feedback und die Teilnahme am Development-Center zu einer breiten Variation an Reaktionen führt und nicht als konsistent für alle Personen bezeichnet werden kann. Diese Schlussfolgerung steht auch im Einklang mit den Befunden von Kluger und DeNisi (1996), die auf eine große Variabilität der Reaktionen hinweisen. Dies bedeutet für Unternehmen nicht alle Personen gleichermaßen nach demselben Prinzip zu behandeln, sondern auch die Einzelfälle zu beachten und individuelle Maßnahmen zu planen. Die Forschung sollte den Einfluss einer Development-Center-Teilnahme im Längsschnitt betrachten, um vor allem auch Antezedenten der Auswirkungen zu identifizieren.

Als Feedback-Faktoren zeigen vor allem die Feedbacksuche und der Wunsch auf Feedback zu reagieren moderierende Wirkung auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz. Das deutet daraufhin, dass zukünftig auch motivationale Variablen als Moderatoren in Betracht gezogen werden sollten. Überraschenderweise lässt sich keine Moderatorwirkung für die Art und Weise des bereitgestellten Feedbacks, operationalisiert durch die Feedback-Akzeptanz, Nützlichkeit und Spezifität des Feedback, erkennen. Untersuchungen deuten daraufhin, dass diese als Antezedenten auf motivationale Variablen wirken (vgl. Klebl, 2006). Dies bedeutet

für Unternehmen, dass über die Art und Weise der Feedbackvermittlung hinaus, auch die motivationalen Bedingungen beachtet werden müssen.

Zusammenfassend wird deutlich, dass die Integration der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz in den Entwicklungsprozess und deren Analyse für Unternehmen zur Optimierung der Wirkung von Feedback-Interventionen, im vorliegenden Fall dem Development-Center, nützlich sein kann, zumal mit deren Integration keine hohen monetären Kosten verbunden sind. Es erscheint weiter lohnenswert den Feedbackprozess nach motivationalen Komponenten zu analysieren, um die Feedbacksuche und den Wunsch auf Feedback zu reagieren, zu unterstützen und auf diese Weise die Wahrscheinlichkeit einer positiven Auswirkung auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz und die Kompetenz- und Leistungsentwicklung zu erhöhen. Für die Forschung besteht ein großer Aufholbedarf, wenn sie mit der Entwicklung und Anwendung des Development-Centers in der Praxis standhalten will. Ein besonderes Augenmerk sollte auf die Wirksamkeit von Selbstbeurteilungen und deren Beeinflussbarkeit und Auswirkungen auf Outcome-Variablen gelegt werden.

## Literatur

- Ashford, S. J. (1989). Self-assessments in organizations: A literature review and integrative model. *Research in Organizational Behavior*, 11, 133-174.
- Ashford, S. J. & TSUI, A. S. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness: the role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal*, 34(2), 251-280.
- Atkins, P. W. B. & Wood, R. E. (2002). Self- versus others' ratings as predictors of assessment center ratings: validation evidence for 360-degree feedback programs. *Personnel Psychology*, 55, 871-904.
- Atwater, L. E. & Yammarino, F. (1992). Does self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions? *Personnel Psychology*, 45, 141-164.
- Atwater, L. E. & Yammarino, F. (1997). Self-other rating agreement: a review and model. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 121-174.
- Bailey, C. & Fletscher, C. (2002). The impact of multiple source feedback on management, development: findings from a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 853-867.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Brett, J. F. & Atwater, L. E. (2001). 360° Feedback: accuracy, reactions, and perceptions of usefulness. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 930-942.
- Bortz, J. (1999). Statistik für Sozialwissenschaftler. Heidelberg: Springer.
- Carrick, P. & Williams, R. (1999). Development centres - a review of assumptions. *Human Resource Management Journal*, 9(2), 77-92.
- Carver, C. S. & Scheier, M. F. (1982). Control theory: a useful conceptual framework for personality-social, clinical, and health psychology. *Psychological Bulletin*, 92(1), 111-135.
- Clapham, M. M. (1998). A comparison of assessor and self dimension ratings in an advanced management assessment centre. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 193-203.
- Edwards, J. R. (1993). Problems with the use of profile similarity indices in the study of congruence in organizational research. *Personnel Psychology*, 46, 641-665.
- Engelbrecht, A. S. & Fischer, A. H. (1995). The managerial performance implications of a developmental assessment center process. *Human Relations*, 48(4), 387-404.
- Fletcher, C. & Kerslake, C. (1992). The impact of assessment centers and their outcomes on participants' self-assessment. *Human Relations*, 45(3), 281-288.
- Halman, F. & Fletcher, C. (2000). The impact of development centre participation and the role of individual differences in changing self-assessments. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 423-442.
- Harris, M. M. & Schaubroeck, J. (1988). A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 41, 43-62.



- Heidemeier, H. (2005). Self and supervisor ratings of job-performance: metaanalyses and a process model of rater convergence. Dissertation, Universität Nürnberg-Erlangen. Verfügbar unter: <http://www.opus.ub.uni-erlangen.de/opus/volltexte/2005/170/> (02.08.2006).
- Ilgel, D. R., Fisher, C. D. & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 349-371.
- Klebl, U. (2006). *Effekte von Feedback-Interventionen in Development-Centern*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Kluger, A. N. & Denist, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284.
- Kleinmann, M. (2003). *Assessment-Center*. Göttingen: Hogrefe.
- London, M. (2003). *Job feedback: giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- London, M. & Smither, J. W. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluation, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research. *Personnel Psychology*, 48, 803-839.
- Mabe, P. A. & West, S. G. (1982). Validity of self-evaluation of ability: a review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 280-296.
- McClelland, G. H. & Judd, C. M. (1993). Statistical difficulties of detecting interactions and moderator effects. *Psychological Bulletin*, 114(2), 376-390.
- Nowack, K. M. (1997). Congruence between self-other ratings and assessment center performance. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12(5), 145-166.
- Sarges, W. (2001). *Die Assessment-Center-Methode - Herkunft, Kritik und Weiterentwicklungen*. In W. Sarges (Hrsg.), *Weiterentwicklung der Assessment-Center-Methode* (S. VII-XXVII). Göttingen: Hogrefe.
- Schmidt, M. (2007). *Die Wirkung von Feedback im Rahmen eines Development-Centers auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz*. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Universität Mannheim.
- Schmitt, N., Ford, J. K. & Stults, D. (1986). Changes in self-perceived ability as a function of performance in an assessment centre. *Journal of Occupational Psychology*, 59, 327-335.
- Warr, P. & Bourne, A. (1999). Factors influencing two types of congruence in multirater judgements. *Human Performance*, 12(3 / 4), 183-210.
- Williams, J. R. & Johnson, M. A. (2000). Self-supervisor agreement: the influence of feedback seeking on the relationship between self and supervisor ratings of performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(2), 275-292.
- Williams, J. R. & Levy, P. E. (1992). The effects of perceived system knowledge on the agreement between self-ratings and supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 45, 835-847.
- Woodruffe, C. (1990). *Assessment centres- identifying and developing competence*. London: Institute of Personnel Management.
- Yammarino, F. J. & Atwater, L. E. (1993). Understanding self-perception accuracy: implications for human resource management. *Human Resource Management*, 32(2 / 3), 231-247.
- Zempel, J. & Moser, K. (2005). Feedback als Moderator der Validität von Selbstbeurteilungen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 4(1), 19-27.