

**UNIVERSITÄT MANNHEIM**



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

**DIPLOMARBEIT**

**Lehrstuhl Psychologie I**

**vorgelegt bei Prof. Dr. Ingela Jöns**

**vorgelegt von Marion Schmidt**

Marion Schmidt

B1, 11

68159 Mannheim

10. Januar 2007

## **Schriftenreihe: Mannheimer sozialwissenschaftliche Abschlussarbeiten**

### **Vorwort**

Die Fakultät für Sozialwissenschaften der Universität Mannheim bildet in den Fächern Politikwissenschaft, Soziologie, Psychologie und Erziehungswissenschaft qualifizierten Forschungs- und Führungsnachwuchs aus. Viele Abschlussarbeiten der Studierenden zeugen von dem hohen wissenschaftlichen Niveau der Mannheimer Ausbildungsinhalte, die insbesondere gekennzeichnet sind von der empirisch-analytischen Ausrichtung unter Betonung quantitativer Methoden.

Die Ergebnisse und Inhalte vieler dieser Arbeiten sind publikationswürdig. Aus diesem Grund bietet die Fakultät für Sozialwissenschaften ihren besten Absolventen die Möglichkeit, ihre Arbeiten einem breiteren Publikum zu präsentieren und hat hierfür diese Schriftenreihe ins Leben gerufen. Diese Schriftenreihe soll dazu beitragen, die wissenschaftlichen Ergebnisse der besten Abschlussarbeiten dem Fachpublikum zugänglich zu machen. Damit sind sie für weitere Untersuchungen verfügbar und können eventuell eine Grundlage für weitere Forschungen bieten.

In dieser Reihe werden nur Abschlussarbeiten veröffentlicht, die von beiden Gutachtern mit „sehr gut“ bewertet und für veröffentlichungswürdig befunden wurden.

Prof. Dr. Josef Brüderl  
Dekan der Fakultät für Sozialwissenschaften

## **Vorwort**

Bei der Entstehung dieser Arbeit wurde ich von zahlreichen Personen unterstützt, bei denen ich mich an dieser Stelle ganz herzlich bedanken möchte.

Vielen Dank an Frau Prof. Dr. Ingela Jöns für die kontinuierliche Begleitung und Unterstützung, ihr immer offenes Ohr und die vielen Ratschläge und Tipps.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Dr. Ulfried Klebl für die Bereitstellung des Datensatzes, dem fachlichen Rat sowie der Unterstützung während der Entstehung der Arbeit.

Abschließend möchte ich mich bei meinem Freund, meiner Familie und all meinen Freuden bedanken, die mich während dem Schreiben und in der Endphase der Arbeit unterstützt haben, besonders bei Bettina Schmidt, Katrin Jorke, Alice Henson-Lukas und Sabrina Hegner.

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	VI
Tabellenverzeichnis.....	VII
<b>I Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1 Problemstellung .....	1
2 Zielsetzung und Fragestellungen der Arbeit .....	4
3 Aufbau der Arbeit .....	5
<b>II Theoretischer Teil .....</b>	<b>7</b>
4 Die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz.....	7
4.1 Begriffsabgrenzung der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz.....	7
4.2 Die Validität von Selbstbeurteilungen und Auswirkungen auf die Bildung der Kongruenzkoeffizienten.....	10
4.3 Messung der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz.....	12
4.4 Empirische Befunde über die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz.....	16
4.5 Bedeutung der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz für die Nachwuchskräfteentwicklung.....	19
5 Das Wirkungsgefüge der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz im Entwicklungskontext.....	22
5.1 Einflussfaktoren auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz .....	22
5.2 Theoretische Konzepte über die Wirkung der Selbstbild-Fremdbild- Kongruenz.....	24
5.2.1 Kontrolltheorie von Carver und Scheier .....	25
5.2.2 Selbstwirksamkeitstheorie von Bandura.....	28
6 Die Bedeutung und Wirkung von Feedback auf die Selbstbild-Fremdbild Kongruenz.....	31
6.1 Bedeutung von Feedback im Entwicklungskontext.....	31
6.2 Bedeutsame Feedback-Faktoren für die Umsetzung von Feedback zur Erhöhung der Kongruenz .....	35
6.3 Empirische Befunde zur Wirkung von Feedback auf die Selbstbild- Fremdbild-Kongruenz.....	41

---

7	Einfluss der Teilnahme an einem Development-Center auf die Kompetenzentwicklung und Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz .....	45
7.1	Feedback im Rahmen eines Development-Centers und Auswirkungen auf die Kompetenzentwicklung.....	45
7.2	Bedeutung der Teilnahme an einem Development-Center auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz.....	48
7.3	Empirische Befunde zum Einfluss der Teilnahme an einem Development-Center auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz .....	49
8	Fragestellungen und Hypothesen .....	54
8.1	Fragestellung 1 - Auswirkung der Teilnahme am Development-Center auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz.....	54
8.2	Fragestellung 2 - Auswirkung der Teilnahme am Development-Center und der Übereinstimmungskategorien auf die Kompetenz- und Leistungsentwicklung .....	56
8.3	Fragestellung 3 - Moderatoreffekte der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz	58
III	Empirischer Teil.....	63
9	Darstellung der Untersuchung .....	63
9.1	Hintergrund der Untersuchung.....	63
9.2	Datenerhebung und Untersuchungsdesign.....	66
9.3	Merkmale der Stichprobe.....	67
9.4	Operationalisierung der Variablen .....	72
9.4.1	Operationalisierung der Kongruenzdimensionen.....	72
9.4.2	Operationalisierung der Leistungs- und Kompetenzveränderung.....	75
9.4.3	Operationalisierung der untersuchten Moderatorvariablen.....	77
10	Empirische Analyse .....	79
10.1	Statistische Analysemethoden.....	79
10.2	Ergebnisse der Hypothesentestung .....	85
10.2.1	Deskriptive Statistik .....	85
10.2.2	Kongruenz-Koeffizienten.....	87
10.2.3	Auswirkung der Teilnahme am Development-Center auf die Leistungs- und Kompetenzentwicklung.....	93
10.2.4	Moderatoranalysen.....	99
10.3	Zusammenfassung der Ergebnisse der Hypothesentestung .....	104

---

11	Diskussion.....	107
11.1	Zusammenfassung der Befunde .....	107
11.2	Grenzen der Untersuchung.....	118
11.3	Implikationen für die Praxis.....	121
11.4	Resümee .....	123
	Literaturverzeichnis.....	127
	Anhang.....	I
Anhang A:	Fragebögen.....	I
Anhang B:	Tabellen.....	XII
Anhang C:	Streuung der Kompetenzentwicklungen aus Sicht der Führungskraft.....	XIII

**Abbildungsverzeichnis**

<b>Abbildung 1:</b>	<i>Graphische Darstellung der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz.....</i>	<i>8</i>
<b>Abbildung 2:</b>	<i>Graphische Darstellung der Kongruenzkategorien.....</i>	<i>9</i>
<b>Abbildung 3:</b>	<i>Darstellung der wichtigsten Methoden zur Kongruenzermittlung....</i>	<i>13</i>
<b>Abbildung 4:</b>	<i>Einflussfaktoren auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz.....</i>	<i>24</i>
<b>Abbildung 5:</b>	<i>Die negative Feedbackschleife der Kontrolltheorie (Carver &amp; Scheier, 1982, Seite 112).....</i>	<i>25</i>
<b>Abbildung 6:</b>	<i>Übersicht der untersuchten Hypothesen.....</i>	<i>62</i>
<b>Abbildung 7:</b>	<i>Bewertungskriterien im Potenzial-Einschätzungs- und Entwicklungsprozess seit 2002.....</i>	<i>64</i>
<b>Abbildung 8:</b>	<i>Entwicklung der Kompetenzbereiche in der Experimental- und Kontrollgruppe in den Übereinstimmungskategorien.....</i>	<i>96</i>
<b>Abbildung 9:</b>	<i>Leistungsentwicklung in der Experimental- und Kontrollgruppe in den Übereinstimmungskategorien.....</i>	<i>98</i>
<b>Abbildung 10:</b>	<i>Zusammenhang der Selbst- und Führungskräftebeurteilung in Abhängigkeit der Feedbacksuche.....</i>	<i>100</i>
<b>Abbildung 11:</b>	<i>Zusammenhang der Selbst- und Führungskräftebeurteilung in Abhängigkeit vom Wunsch auf Feedback zu reagieren.....</i>	<i>102</i>
<b>Abbildung 12:</b>	<i>Ergebnisse der untersuchten Hypothesen.....</i>	<i>106</i>
<b>Abbildung C.1:</b>	<i>Streuung der Kompetenzentwicklungen aus Sicht der Führungskraft.....</i>	<i>XIV</i>

## Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1:</b>	<i>Befunde von Metaanalysen zur Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz .....</i>	<i>17</i>
<b>Tabelle 2:</b>	<i>Übersicht der Studien zur Wirkung von Feedback auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz .....</i>	<i>44</i>
<b>Tabelle 3:</b>	<i>Übersicht der Studien zur Wirkung einer Development-Center-Teilnahme auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz .....</i>	<i>53</i>
<b>Tabelle 4:</b>	<i>Verteilungsunterschiede der Untersuchungsgruppen EG und KG .....</i>	<i>68</i>
<b>Tabelle 5:</b>	<i>Verteilungsunterschiede der Untersuchungsgruppen PFF und PFA .....</i>	<i>69</i>
<b>Tabelle 6:</b>	<i>Ergebnisse der t-Tests für unabhängige Stichproben zum Vergleich der Nominierungsratings von Experimental- und Kontrollgruppe .....</i>	<i>69</i>
<b>Tabelle 7:</b>	<i>Ergebnisse der t-Tests für unabhängige Stichproben zum Vergleich der Nominierungsratings von Perspektivseminar für Führung und Perspektivseminar für fachliches Anleiten .....</i>	<i>70</i>
<b>Tabelle 8:</b>	<i>Ergebnisse der zweifaktorielle Varianzanalyse mit Messwiederholung zum Vergleich der Veränderung der Führungskräftebeurteilungen von Zeitpunkt 1 zu Zeitpunkt 3 zwischen EG und KG .....</i>	<i>71</i>
<b>Tabelle 9:</b>	<i>Ergebnisse der zweifaktoriellen Varianzanalyse mit Messwiederholung zum Vergleich der Veränderung der Führungskräftebeurteilungen von Zeitpunkt 1 zu Zeitpunkt 3 zwischen PFF und PFA .....</i>	<i>71</i>
<b>Tabelle 10:</b>	<i>Ergebnisse der explorativen Faktorenanalyse .....</i>	<i>73</i>
<b>Tabelle 11:</b>	<i>Gebildete Beurteilungsskalen .....</i>	<i>74</i>
<b>Tabelle 12:</b>	<i>Gebildete Beurteilungsskalen der Kompetenzentwicklung .....</i>	<i>76</i>
<b>Tabelle 13:</b>	<i>Skala Feedbacksuche .....</i>	<i>77</i>
<b>Tabelle 14:</b>	<i>Skala Wunsch auf Feedback zu reagieren .....</i>	<i>77</i>
<b>Tabelle 15:</b>	<i>Skala Feedback-Akzeptanz .....</i>	<i>78</i>
<b>Tabelle 16:</b>	<i>Skala Nützlichkeit Feedback .....</i>	<i>78</i>
<b>Tabelle 17:</b>	<i>Skala Feedback Spezifität .....</i>	<i>79</i>
<b>Tabelle 18:</b>	<i>Deskriptive Statistik und Interkorrelationen der verwendeten Variablen und Skalen .....</i>	<i>86</i>
<b>Tabelle 19:</b>	<i>Deskriptive Statistiken und „congruence-r“ der Experimental- und Kontrollgruppe .....</i>	<i>87</i>
<b>Tabelle 20:</b>	<i>Deskriptive Statistiken und „congruence-r“ des Perspektivseminar für Führung und Perspektivseminar für Fachliches Anleiten .....</i>	<i>88</i>
<b>Tabelle 21:</b>	<i>Ergebnisse der t-Tests für unabhängige Stichproben zum Vergleich von „congruence-d“ der Experimentalgruppe und Kontrollgruppe .....</i>	<i>89</i>
<b>Tabelle 22:</b>	<i>Häufigkeitsverteilung der Übereinstimmungskategorien in Experimental- und Kontrollgruppe .....</i>	<i>90</i>

<b>Tabelle 23:</b>	<i>Ergebnisse der t-Tests für unabhängige Stichproben zum Vergleich von „congruence-d“ des Perspektivseminar für Führung und Perspektivseminar für Fachliches Anleiten.....</i>	<i>91</i>
<b>Tabelle 24:</b>	<i>Häufigkeitsverteilung der Übereinstimmungskategorien in Experimental- und Kontrollgruppe .....</i>	<i>92</i>
<b>Tabelle 25:</b>	<i>Mittelwerte der Selbst- und Fremdbeurteilung in den Übereinstimmungskategorien.....</i>	<i>93</i>
<b>Tabelle 26:</b>	<i>Ergebnisse der zweifaktoriellen Varianzanalyse zum Vergleich der Kompetenzentwicklung in der Experimental- und Kontrollgruppe sowie den Übereinstimmungskategorien.....</i>	<i>95</i>
<b>Tabelle 27:</b>	<i>Ergebnisse der zweifaktoriellen Varianzanalyse zum Vergleich der Leistungsentwicklung in der Experimental- und Kontrollgruppe sowie den Übereinstimmungskategorien.....</i>	<i>97</i>
<b>Tabelle 28:</b>	<i>Zentrierte moderierte Regressionsanalyse für „Feedbacksuche“ und Selbstbeurteilung zur Vorhersage der Führungskräftebeurteilung.....</i>	<i>99</i>
<b>Tabelle 29:</b>	<i>Zentrierte moderierte Regressionsanalyse für „Wunsch auf Feedback zu reagieren“ und Selbstbeurteilung zur Vorhersage der Führungskräftebeurteilung.....</i>	<i>101</i>
<b>Tabelle 30:</b>	<i>Zentrierte moderierte Regressionsanalyse für „Feedback-Akzeptanz“ und Selbstbeurteilung zur Vorhersage der Führungskräftebeurteilung</i>	<i>103</i>
<b>Tabelle 31:</b>	<i>Zentrierte moderierte Regressionsanalyse für „Nützlichkeit Feedback“ und Selbstbeurteilung zur Vorhersage der Führungskräftebeurteilung</i>	<i>103</i>
<b>Tabelle 32:</b>	<i>Zentrierte moderierte Regressionsanalyse für „Spezifität Feedback“ und Selbstbeurteilung zur Vorhersage der Führungskräftebeurteilung.....</i>	<i>104</i>
<b>Tabelle 33:</b>	<i>Zusammenfassung der Ergebnisse der Hypothesentestung .....</i>	<i>105</i>
<b>Tabelle B.1:</b>	<i>Ergebnisse der t-Tests für unabhängige Stichproben zum Vergleich von „congruence-d“ bei gleicher und anderer Führungskraft zum Zeitpunkt 3 .....</i>	<i>XII</i>
<b>Tabelle B.2:</b>	<i>Ergebnisse der t-Tests für unabhängige Stichproben zum Vergleich der Führungskräftebeurteilungen der Kompetenzen zum Zeitpunkt 3 von PFF und PFA .....</i>	<i>XII</i>

## **I Einleitung**

### **1 Problemstellung**

*„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)*

In der Literatur finden sich zahlreiche solcher Zitate, die aufgrund der wachsenden Bedeutung des Human-Kapitals für die Unternehmensentwicklung die Identifikation effektiver und erfolgreicher Mitarbeiter<sup>1</sup> sowie die Entwicklung deren Fähigkeiten als entscheidenden strategischen Wettbewerbsvorteil bezeichnen (Sarges, 2001). Lohff (2001) betont hierzu die zunehmende Bedeutung der Managementdiagnostik, um Nachwuchskräfte mit Potenzial frühzeitig zu entdecken und zu fördern und damit die Grundlage für einen langfristigen, auch internationalen Unternehmenserfolg zu schaffen. Dabei nimmt die Methode des Development-Centers eine bedeutende Position im Rahmen der Managementdiagnostik ein (Kleinmann, 2003). In der Literatur finden sich zahlreiche Quellen, die eine zunehmende Anwendung von Assessment bzw. Development-Centern in der betrieblichen Praxis, vor allem im Rahmen der Managementdiagnostik prognostizieren. Dabei kann ein Trend weg vom klassischen Auswahl-Assessment-Center, hin zum Entwicklungs- und Potenzial-Assessment-Center, auch Development-Center, festgestellt werden (Carrick & Williams, 1999). Als Development-Center werden nach Ballantyne und Povah (1995, Seite 150) dabei die Verfahren bezeichnet, die folgende Funktionen erfüllen:

---

<sup>1</sup> In den weiteren Ausführungen werden Begriffe wie Mitarbeiter u.ä. als Synonym für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verwendet.

The use of assessment centre technology for the identification of individual strengths and weaknesses, in order to diagnose development needs, will facilitate more effective job performance and / or career advancement, which in turn contributes to the attainment of greater organisational success.

Die wichtigsten Ziele des Development-Centers sind die Identifikation von Stärken und Entwicklungsfeldern, die Erarbeitung von Plänen zur Kompetenzentwicklung, die Erhöhung der Selbsteinsicht sowie eine zeitnahe Entwicklung der Kompetenzen und Fähigkeiten bereits während der Verfahrensteilnahme durch Feedbackrunden und Coachings (Woodruffe, 1990). Engelbrecht und Fischer (1995) stellen eine stetige Zunahme von Unternehmen fest, die Development-Center als Entwicklungsinstrument nutzen. Gleichzeitig jedoch betonen sie ebenso wie Carrick und Williams (1999) den bestehenden Forschungsmangel, vor allem bezüglich der genannten Hauptziele des Verfahrens. Oftmals bleibt, trotz der zum Teil hohen Investitionskosten, ein wissenschaftlicher Nachweis über die Effektivität und Wirkung des Verfahrens aus (Engelbrecht & Fischer, 1995). Vielmehr unterliegt die Feststellung der Effektivität und Wirkung des Instruments für die Mitarbeiterentwicklung zum Teil ungeprüfter bzw. in den Befunden uneinheitlicher Annahmen. Böhm (1985) identifiziert drei wesentliche Postulate, die einen Entwicklungsprozess als Folge einer Teilnahme annehmen und mit welchen die Durchführung eines Development-Centers zumeist gerechtfertigt wird: zunächst wird eine Kompetenzverbesserung der Teilnehmer in den beurteilten Dimensionen angenommen. Weiter wird postuliert, dass Teilnehmer zur langfristigen Partizipation an Entwicklungsaktivitäten motiviert werden. Drittens bietet das Verfahren den Teilnehmern Entwicklungserfahrungen an, die ihre Defizite aufzeigen und so zur Entwicklung und Verbesserung anregen. Als eine der wichtigsten Prozessvariablen wird dabei das bereitgestellte Feedback erachtet, welches im Kontext von Development-Centern aufgrund der Intensität und Übungsnähe als besonders wirksam angesehen wird (London, 2003). Das Feedback soll die individuelle Einsicht und das eigene Bewusstsein für leistungsbezogene Kompetenzen schärfen und durch diese gestiegene Selbsteinsicht Leistungen und Kompetenzen verbessern und maximieren (Van Velsor, Taylor & Leslie, 1993). Hier wird deutlich, dass die Selbsteinsicht und die damit einhergehende Selbst-

beurteilungen eine zentrale Rolle im Verfahren einnehmen. Im Rahmen der Managementdiagnostik haben Selbstbeurteilungen jedoch bisher wenig Verbreitung gefunden und sind über eine Nebenrolle im Entwicklungsprozess noch nicht hinausgekommen (Esser, 2000), was vor allem in ihrer unsystematischen Nutzung und Anwendung deutlich wird. Diesen Umstand belegen die wenigen Studien, die sich mit der Selbstbeurteilung und deren Übereinstimmung mit Fremdbeurteilungen (Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz) im Rahmen von Feedback-Interventionen, insbesondere Development-Centern beschäftigen (Halman & Fletcher, 2000). Dies ist verwunderlich, da als Hauptziele des Development-Centers die Schärfung der Selbsteinsicht sowie die Analyse der Stärken und Schwächen mit darauf aufbauenden Entwicklungsplänen genannt, ihre tatsächliche Wirkung und Effektivität in der Anwendung jedoch kaum überprüft werden. Es stellt sich also nun die Frage, ob und inwieweit Feedback Selbstbeurteilungen und die Selbsteinsicht beeinflussen kann. Dies erscheint im Kontext der angenommenen Folgen und Auswirkungen der Selbsteinsicht und der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz auf die Kompetenz- und Leistungsentwicklung umso bedeutsamer (Ashford, 1989; Atwater & Yammarino, 1997). Zahlreiche Befunde sprechen für einen Einfluss der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz auf Leistungs- und Entwicklungsvariablen, Karriereentwicklung sowie Entscheidungsfindungen und Zielbildungsprozesse, welche an späterer Stelle ausführlich berichtet werden. Die Bedeutung von Feedback haben hierzu jedoch nur wenige Studien untersucht. Diese konnten aber bereits zeigen, dass Feedback zu einer Zunahme der Kongruenz führen kann. Die Studien verweisen jedoch gleichzeitig auf eine notwendige Differenzierung der untersuchten Konstrukte, um die Wirkungsgefüge besser verstehen und identifizieren zu können. Antworten und Befunde dieses Forschungsfeldes sind vor allem in Bezug auf die effektive Gestaltung von Development-Centern notwendig und können Praktiker unterstützen, die hohen Investitionskosten des Verfahrens zu rechtfertigen und vor allem ihre Mitarbeiter gezielter zu entwickeln und zu unterstützen. Insgesamt zeigen die Ausführungen, dass weitere Befunde über die Wirkung von Feedback im Rahmen eines Development-Centers sowohl für die Theorienbildung, als auch für die Praxis bedeutsam sind und auch benötigt werden. Im folgenden Abschnitt werden nun die Zielsetzungen sowie der Aufbau der Arbeit erläutert.

## 2 Zielsetzung und Fragestellungen der Arbeit

Das im Development-Center bereitgestellte Feedback dient zunehmend der Selbstreflexion und soll zumeist selbstbildbezogen vermittelt werden. Die Diagnose von Stärken und Entwicklungsfeldern soll durch die Partizipation der Beurteilten unterstützt werden und auf diese Weise auch eine positive Wirkung auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz ausüben. Inwieweit die Feedback-Prozesse in einem Development-Center tatsächlich in der Lage sind, einen Einfluss auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz auszuüben, ist bisher noch weitestgehend unklar, da in diesem Bereich ein großer Forschungsbedarf festgestellt werden kann. Aufgrund der wenigen Studien, die sich mit der Wirkung einer Development-Center-Teilnahme auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz bzw. Selbstbeurteilungen beschäftigen (Halman & Fletcher, 2000), wird in dieser Arbeit die Wirkung von Feedback in einem Development-Center auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz untersucht. Ein Ziel der folgenden Untersuchung ist es daher, den Einfluss der Teilnahme an einem konkreten Development-Center auf die Kongruenz der Führungskräftebeurteilung mit der Selbstbeurteilung ihrer Mitarbeiter nach der Teilnahme bzw. ohne Teilnahme am Development-Center in einem großen deutschen Konzern zu untersuchen.

Die Zusammenhänge der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz und deren Differenzierung in Über-, Unter- sowie übereinstimmende Schätzer mit Leistungsvariablen sind häufiger Gegenstand von Untersuchung. Ihre Befunde können jedoch als sehr heterogen und teilweise widersprüchlich bezeichnet werden. Die vorliegende Arbeit betrachtet daher weiter den Zusammenhang der Development-Center-Teilnahme und die Zugehörigkeit zu einer Übereinstimmungskategorie (Über-, Unter- oder übereinstimmender Schätzer) mit der Kompetenz- und Leistungsentwicklung der Teilnehmer aus Sicht der Führungskräfte. Damit soll einerseits ein Beitrag zu den Befunden über die Bedeutung der Kongruenz für die Kompetenz- und Leistungsentwicklung geleistet und andererseits die Effektivität des Verfahrens in Bezug auf die Teilnehmer-Entwicklung betrachtet werden.

Abschließend widmet sich diese Arbeit einem bisher kaum untersuchten Forschungsfeld: der moderierenden Wirkung von ausgewählten Feedback-Faktoren auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz. Dies ist vor allem deshalb bedeutsam, da Feedback als eine

zentrale Einflussvariable angenommen wird, jedoch auch betont wird, dass Feedback alleine die Kongruenz nicht verändern kann, sondern weitere Determinanten im Zusammenspiel mit Feedback notwendig sind. Das Konstrukt Feedback weist aber viele Facetten und Eigenschaften auf, welche die Reaktionen auf die Rückmeldungen beeinflussen (vgl. Taylor, Fisher & Ilgen, 1984). Daher wird an dieser Stelle untersucht, welche Facetten des Feedbacks moderierende Wirkung auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz zeigen, um gezielte Hinweise auf die Wirkungsweise von Feedback zu erhalten und weitere Anstöße für die Forschung zu geben.

Die Befunde sollen darüber hinaus eine Basis für Handlungsempfehlungen und Hinweise für die Gestaltung von Development-Centern bereitstellen. Diese können dazu beitragen, die Effektivität des Verfahrens zu optimieren und die Erreichung der erwünschten Ziele wahrscheinlicher zu gewährleisten.

### **3 Aufbau der Arbeit**

Im theoretischen Teil der Arbeit wird zunächst in Kapitel 4 das relevante Konstrukt der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz und deren Messmethoden vorgestellt sowie bisherige empirische Ergebnisse präsentiert. Am Ende des Abschnitts wird die Bedeutung der Kongruenz für die Nachwuchskräfteentwicklung erläutert.

Gegenstand des fünften Kapitels ist die Beschreibung der Determinanten und des Wirkungsgefüges der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz. Zunächst werden in Kapitel 5.1 die angenommenen und teilweise empirisch belegten Einflussfaktoren auf die Selbstbeurteilung und die Kongruenz dargestellt. Anschließend weist Kapitel 5.2 auf eine mangelnde theoretische Fundierung des Wirkungsgefüges der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz hin, da bisher kein Gesamtmodell der Wirkungsweise dieser Kongruenz thematisiert wurde. Es wird auf zwei Theorien zurückgegriffen, welche die Wirkung von Selbstbeurteilungen erläutern: die Kontrolltheorie von Carver & Scheier (1981; 1982) sowie die Selbstwirksamkeitstheorie von Bandura (1977; 1982).

In Kapitel 6 wird die Bedeutung von Feedback für die Mitarbeiterentwicklung (Kapitel 6.1.1) und die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz (Kapitel 6.1.2) erläutert sowie in Kapitel 6.2 bisherige empirische Befunde über die Wirkung von Feedback dargestellt.

Der theoretische Teil der Arbeit schließt mit der Erläuterung der Bedeutung einer Development-Center-Teilnahme und des darin bereitgestellten Feedbacks für die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz in Kapitel 7.1, bevor in Kapitel 7.2 zuletzt die empirischen Ergebnisse präsentiert werden.

Die Formulierung der Fragestellungen und Hypothesen in Kapitel 8 leiten sich aus den theoretischen Erläuterungen ab und orientieren sich auch an den bisherigen Forschungsergebnissen. Zur besseren Übersicht dient dabei ein Untersuchungsmodell, welches zum Ende des Kapitels präsentiert wird.

Die Darstellung des empirischen Teils der Arbeit in Kapitel 9 fokussiert die Beschreibung und Vorgehensweise des untersuchten Verfahrens. Nachdem in Kapitel 9.1 der Hintergrund der Untersuchung und die beiden untersuchten Development-Center dargestellt werden, beschreibt Kapitel 9.2 den Prozess der Datenerhebung und das Untersuchungsdesign. Kapitel 9.3 verdeutlicht die Merkmale der Stichprobe. Abschließend widmet sich Kapitel 9.4 der Operationalisierung der untersuchten Variablen und Skalen sowie deren Reliabilitätsanalysen.

Kapitel 10 befasst sich mit der empirischen Analyse der Untersuchung. Zunächst werden die methodische Vorgehensweise und statistischen Analysemethoden erläutert (Kapitel 10.1), bevor in Kapitel 10.2 die Ergebnisse der Hypothesentestung präsentiert werden, beginnend mit der deskriptiven Statistik, den Kongruenz-Koeffizienten, den Auswirkungen der Teilnahme am Development-Center auf Leistungs- und Kompetenzentwicklungen sowie den Moderatoranalysen. Abschließend erfolgt eine Gesamtdarstellung der Ergebnisse der Hypothesentestung.

Die darauf folgende Diskussion in Kapitel 11 beinhaltet neben der Zusammenfassung der Ergebnisse und deren Interpretation in Kapitel 11.1 eine Erläuterung der Probleme und Grenzen der Untersuchung (Kapitel 11.2) sowie Implikationen für die Forschung und Handlungsempfehlungen für die Praxis. Die Arbeit schließt mit einem Resümee der erzielten Ergebnisse der Untersuchung.

## II Theoretischer Teil

### 4 Die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz

Im folgenden Kapitel werden die Grundlagen der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz dargestellt, beginnend mit einer Begriffsabgrenzung, der Bewertung der Validität von Selbstbeurteilungen sowie der Kongruenzmessung und deren wesentlichen Probleme. Abschließend wird die Bedeutung der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz, vor allem für die Nachwuchskräfteentwicklung thematisiert.

#### 4.1 Begriffsabgrenzung der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz

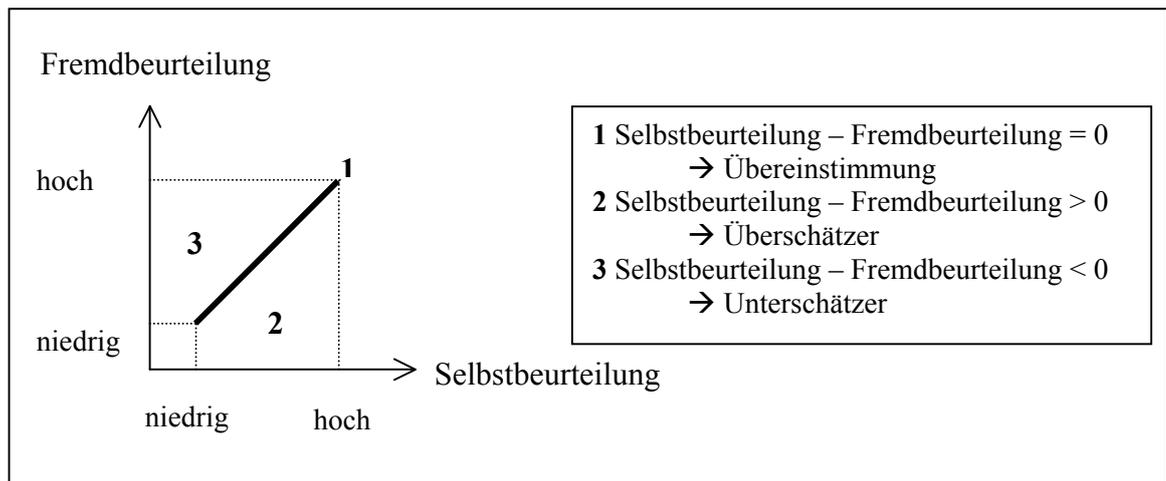
Die Erforschung von Kongruenz ist in der Organisationspsychologie weitverbreitet und betrifft neben dem hier erörterten Konstrukt der Beurteilerkongruenz (Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz) zahlreiche weitere Konstrukte, wie z.B. Arbeitseinstellungen. Dabei bezeichnet Kongruenz allgemein die Übereinstimmung, Gleichheit oder den Fit zwischen zwei konzeptuell distinkten Konstrukten, wie beispielsweise die Übereinstimmung von Arbeitsplatzanforderungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter oder von Werten verschiedener Personen (Edwards, 1994a).

Yammarino und Atwater (1993, Seite 232) definieren Beurteilerkongruenz als „Grad der Übereinstimmung zwischen Selbstbeurteilungen und Beurteilungen durch andere Personen“. Die Fremdbeurteilungen sind dabei nicht nur auf Beurteilungen durch die eigene Führungskraft beschränkt, sondern können auch von Kollegen, Mitarbeitern, Kunden und anderen Personen durchgeführt werden (z.B. Mabe & West, 1982; Harris & Schaubroeck, 1988; Valle & Bozeman, 2002). Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich jedoch im Wesentlichen mit der Betrachtung der Fremdbeurteilung durch die eigene Führungskraft.

Die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz wird auch als Indikator bzw. Messwert der „self-awareness“ betrachtet (Fletcher & Baldry, 2000; London, 2003), die im Folgenden in Anlehnung an Scherm und Sarges (2002) als Selbsteinsicht übersetzt wird. Das Konstrukt bezeichnet den Grad, in dem Personen ihre eigenen Stärken und Schwächen ver-

stehen und sich derer bewusst sind (London, 2003). Selbsteinsicht ist vor allem im Zusammenhang mit der Bedeutung der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz und deren Auswirkungen für die Kompetenz- und Leistungsentwicklung bedeutsam.

In Anlehnung an Brutus, Fleenor und Tisak (1999) lässt sich die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz, wie in Abbildung 1 dargestellt, in ein zweidimensionales Modell einordnen.



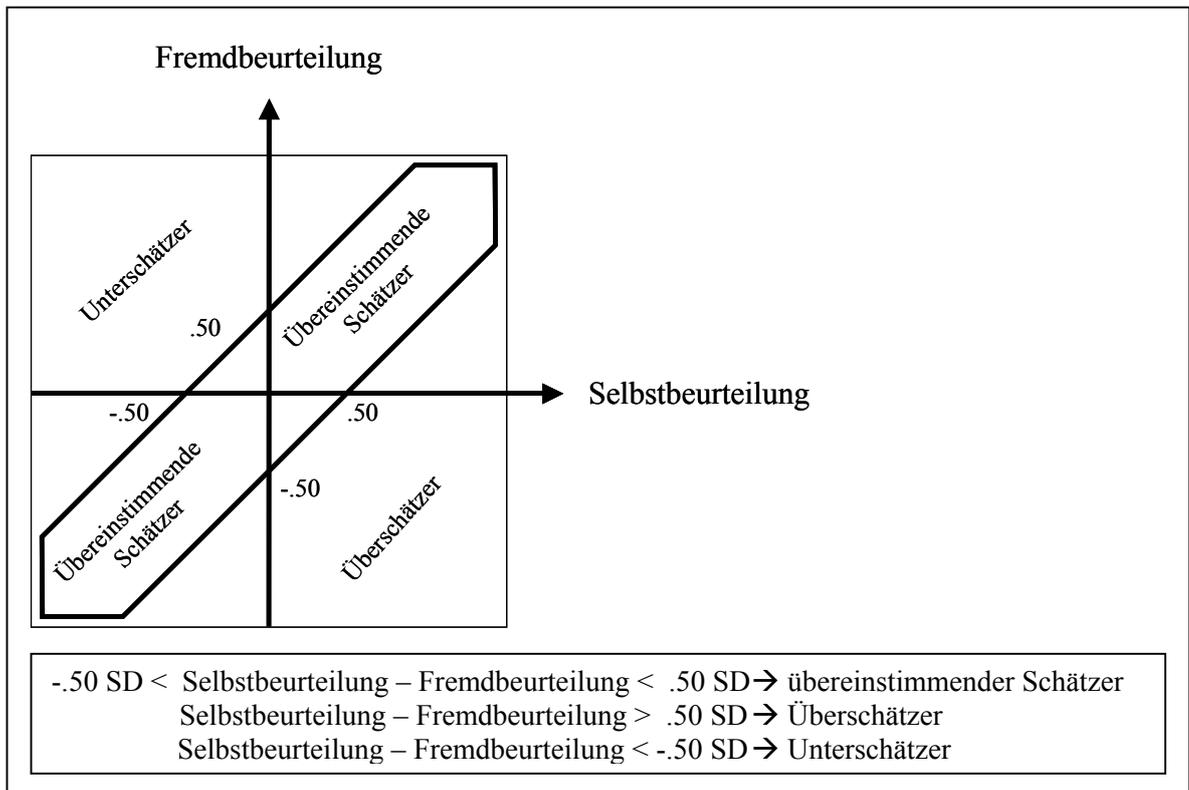
**Abbildung 1**

*Graphische Darstellung der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz*

Weisen Selbstbeurteilung und die Fremdbeurteilung identische Werte auf, so liegt der Kongruenzwert auf der dargestellten Geraden (Fall 1). Eine Überschätzung liegt dann vor, wenn die Selbstbeurteilung höher als die Fremdbeurteilung ausfällt. In der Abbildung betrifft dies die Fälle, die unterhalb der Geraden liegen (Fall 2). Eine Unterschätzung zeigt sich, wenn der Kongruenzwert oberhalb der Geraden angeordnet werden kann und drückt eine niedrigere Selbstbeurteilung im Vergleich zur Fremdbeurteilung aus (Fall 3).

Aufgrund der Komplexität des Konstruktes Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz werden für detailliertere anwendungsorientierte Ergebnisse weitere Differenzierungen notwendig (Yammarino & Atwater, 1993; Fleenor & McClauley, 1996; Brutus et al., 1999). Daher hat sich zur weiteren Analyse der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz in der Forschung die Bildung von Übereinstimmungskategorien durchgesetzt. Diese Kategorien stellen eine wichtige Basis für theoretische Argumente dar (Atwater & Yammarino, 1997; London & Smither, 1995).

Die folgende Darstellung basiert auf der Vorgehensweise von Atwater und Yammarino (1992), die die Bildung von zunächst drei Kategorien vorschlagen: Überschätzer, Unterschätzer, übereinstimmende Schätzer. Abbildung 2 verdeutlicht diese Aufteilung graphisch.



**Abbildung 2**

*Graphische Darstellung der Kongruenzkategorien*

Die Operationalisierung der Kategorien erfolgt durch die Bildung der algebraischen Differenzen der Selbstbeurteilungen und Fremdbeurteilungen, also deren mittlerer Differenz und Standardabweichung. Alle Personen, deren Kongruenzwerte innerhalb einer halben Standardabweichung von der mittleren Differenz entfernt liegen, werden in die Kategorie „übereinstimmende Schätzer“ aufgenommen. Personen, deren Wert oberhalb einer halben Standardabweichung liegt, sind sogenannte „Überschätzer“. Personen mit einem Differenzwert unterhalb einer halben Standardabweichung werden der Kategorie „Unterschätzer“ zugeordnet. Dieses Vorgehen begründet sich in den zumeist ungleichen Ausprägungen der Mittelwerte der Selbst- und Fremdbeurteilungen. So unterscheiden sich die Mittelwerte von Fremdbeurteilungen zumeist um rund eine halbe Standardabweichung von den Mittelwerten der Selbstbeurteilung (Atwater & Yammarino, 1992).

Zur weiteren Differenzierung kann auch ein Vier-Kategorienmodell gebildet werden, welches die Kategorie der übereinstimmenden Schätzer durch Dichotomisierung am durchschnittlichen Wert der Fremdbeurteilungen der gesamten Gruppe in zwei weitere Kategorien „übereinstimmende gute Schätzer“ und „übereinstimmende schlechte Schätzer“ einteilt (Yammarino & Atwater, 1993; Brutus et al. 1999). Neben dieser Vorgehensweise ist auch die Bildung von 6 Kategorien möglich (Fleenor & McCauley, 1996; Brutus et al., 1999). Die Autoren erweitern das erläuterte Modell um die erneute Aufteilung der Über- und Unterschätzer in gute / schlechte Überschätzer und gute / schlechte Unterschätzer. Da in der vorliegenden Arbeit erstgenanntes Modell mit drei Kategorien zur Anwendung kommt, wird hier nicht näher auf letztere eingegangen.

#### 4.2 Die Validität von Selbstbeurteilungen und Auswirkungen auf die Bildung der Kongruenzkoeffizienten

In einigen Studien wird Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz auch als Akkuratheit von Beurteilungen bezeichnet und bestimmt (z.B. Nilsen & Campbell, 1993; Atwater & Yammarino, 1997). Akkuratheit bezieht sich ebenso wie Kongruenz auf den Grad der Übereinstimmung von Selbstbeurteilung und Fremdbeurteilung, thematisiert aber noch zusätzlich die Problematik des wahren Wertes einer Beurteilung. Akkuratheit bezeichnet genau genommen die Nähe der Beurteilung am „wahren Wert“ des Beurteilungsgegenstandes (Moser, 1999). Beurteilungen sind also umso akkurater, je näher sie am „wahren Wert“ der Ausprägung liegen. Im Kontext von Leistungsbeurteilungen stellt sich nun die Frage, wie bzw. ob der wahre Wert überhaupt ermittelt werden kann, da Leistungsbeurteilungen bekanntermaßen von subjektiven Wahrnehmungen abhängen (z.B. v. Rosenstiel, 2003). In der Forschung und auch Praxis wird daher zumeist die Fremdbeurteilung als Referenzgröße herangezogen, um die Übereinstimmung bzw. Kongruenz von Selbst- und Fremdbeurteilung zu ermitteln (z.B. Mabe & West, 1988; Ashford, 1989; Moser, 1999). Dies bedeutet, dass Kongruenz dann angenommen werden kann, wenn das Selbstbild mit dem Fremdbild übereinstimmt (Ashford, 1989). Jedoch muss beachtet werden, dass auch Fremdbeurteilungen nicht dem wahren Wert entsprechen und Fehlern unterliegen, auf die hier allerdings nicht näher eingegangen werden kann. Nach Ashford (1989) und Stoker und Van der Heijden (2001) verfügt die Person selbst über

das größere Wissen über eigene Fähigkeiten, Fertigkeiten und den Arbeitsplatz. Demnach sind auch Fremdbeurteilungen nicht objektiv und zwingend akkurat (Campbell & Lee, 1988; Ostroff, Atwater & Feinberg, 2004). Jedoch sprechen Befunde für die Annahme, dass Fremdbeurteilungen valider als Selbstbeurteilungen angenommen werden können (Howard, 1990; Mabe & West, 1982; Atwater & Yammarino, 1997). Harris und Schaubroeck (1988) berichten von höheren Zusammenhängen der verschiedenen Fremdbeurteilungen von Kollegen, Mitarbeitern und Führungskräften untereinander als jede einzelne Quelle der Fremdbeurteilung mit der Selbstbeurteilung.

Thornton (1980) fasst die Ergebnisse seines Reviews über die Validität von Selbstbeurteilungen folgendermaßen zusammen: Im Vergleich zu Fremdurteilen sind Selbsturteile milder bzw. höher, weisen wenig Übereinstimmung mit Fremdurteilen auf, verfügen über geringere diskriminante Validitäten und geringere Reliabilitäten und zeigen jedoch einen geringeren Halo-Effekt. Im Zusammenhang mit der hier bearbeiteten Fragestellung ist vor allem die Milde des Selbsturteils bedeutsam, die einheitlich als größte Kritik an Selbstbeurteilungen im Kontext von Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz thematisiert wird. Die Befunde von Thornton (1980) werden vor allem auch von Ergebnissen verschiedener Reviews und Metaanalysen gestützt. Mabe und West (1982), Harris und Schaubroeck (1988), Valle und Bozeman (2002) und Heidemeier (2005) fanden mit wenigen Ausnahmen durchweg höhere Werte bei Selbstbeurteilungen als bei Fremdbeurteilungen. Harris und Schaubroeck (1988) berichten von durchschnittlich einer halben Standardabweichung höheren Selbstbeurteilungen im Vergleich zu Fremdbeurteilungen. Heidemeier (2005) differenziert die Befunde über die Milde der Selbstbeurteilungen weiter in Abhängigkeit vom Kontext der Erhebung. So seien die Urteile in einem Entwicklungskontext weniger nachsichtig als in einem Forschungskontext.

Zusammenfassend unterliegen Selbstbeurteilungen einem größeren Milde-Effekt, der Gefahr der sozialen Erwünschtheit und korrelieren niedriger mit Fremdbeurteilungen als diese untereinander. Daher werden Fremdbeurteilungen zumeist als Referenzgröße für Selbstbeurteilungen herangezogen.

Neben der angenommenen höheren Validität von Fremdbeurteilungen, erscheint es zudem vor allem im organisationalen Kontext wichtig, die Wirkung und Einschätzung der eigenen Person und Leistung auf die Kollegen und Führungskräfte zu kennen, da genau diese Fremdwahrnehmung entscheidende Konsequenzen auf Dispositions-, Ent-

wicklungs-, Förderungs- und Delegationsentscheidungen hat (Ashford, 1989; London & Smither, 1995; London, 2003). Fletcher (1997) betont, dass die erfolgreiche Gestaltung von Arbeitsbeziehungen von der Differenz von Selbstbild und Fremdbild beeinflusst wird. Für Personen mit einer hohen Diskrepanz ist es schwieriger, Arbeitsbeziehungen erfolgreich zu gestalten, sich als Teammitglied einzubringen und eigene Verhaltensweisen an vorgefundene Bedingungen und andere Personen anzupassen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sowohl Fremd- als auch Selbstbeurteilungen Urteilsfehlern unterliegen und nicht objektiv und akkurat bezogen auf den wahren Wert betrachtet werden können. Bestehende Diskrepanzen drücken nicht aus, dass eine der beiden Beurteilungen falsch ist. Sie verdeutlicht allerdings die verschiedenen Perspektiven und Ansichten desselben Phänomens (Yammarino & Atwater, 1993). Jedoch haben Studien gezeigt, dass Fremdbeurteilungen als valider betrachtet werden können. Im Kontext der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz dürfen unter keinen Umständen die Konsequenzen einer Diskrepanz von Selbst- und Fremdbeurteilungen übersehen werden. Daher erscheint es sinnvoll, die Fremdbeurteilung, auch analog zu den Empfehlungen von Amelang und Schmidt-Atzert (2006), als Referenzgröße für die Analyse der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz anzunehmen und nach Campbell und Lee (1988) Selbstbeurteilungen als nützliche und wertvolle Anhaltspunkte für Entwicklungsfragen und –maßnahmen heranzuziehen.

#### 4.3 Messung der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz

Für die Messung der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz kommen in der Forschung verschiedene Ansätze und Methoden zur Anwendung, was sich auch in der großen Methodenvielfalt in den verschiedenen Studien zeigt (Brutus et al., 1999). Bisher kann lediglich eine Einigung über die Definition von Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz festgestellt werden, jedoch noch kein einheitliches Konzept für deren Messung (Fletcher & Bailey, 2003). Im Folgenden soll daher eine Darstellung der meist verwendeten Methoden aufgezeigt werden, wobei besonders auf jene eingegangen wird, die in der vorliegenden Untersuchung zur Anwendung kommen. Abbildung 3 gibt eine Übersicht zur Vorgehensweisen der Kongruenzermittlung.

<b>Profile Similarity Indices (PSI) (Edwards, 1993; Edwards, 1994a)</b>		
→ <b>Differenzwerte</b>	Algebraische Differenz	$(X - Y)$
	Absolute Differenz	$ X - Y $
	Quadrierte Differenz	$(X - Y)^2$
	Summierte Werte	$D^2, D,  D $
→ <b>Korrelationen</b>		
<b>Kongruenzindizes (Warr &amp; Wourne, 1999)</b>		
→ <b>Congruence-d</b>	Mittelwertsdifferenz dividiert durch die gepoolte Standardabweichung	
→ <b>Congruence-r</b>	Produkt-Moment-Korrelation der Selbst- und Fremdbeurteilungen	
<b>Bildung von Übereinstimmungskategorien</b>		
→ <b>3 Kategorien</b>	Übereinstimmende Schätzer, Überschätzer, Unterschätzer (Atwater & Yammarino, 1992)	
→ <b>4 Kategorien</b>	Übereinstimmende gute Schätzer, Übereinstimmende schlechte Schätzer, Überschätzer, Unterschätzer (Atwater & Yammarino, 1997)	
→ <b>6 Kategorien</b>	Übereinstimmende gute Schätzer, Übereinstimmende schlechte Schätzer, gute / schlechte Überschätzer, gute / schlechte Unterschätzer (Brutus, Fleenor & Tisak, 1999)	
<b>Regressionsanalytische Modelle</b>		
→ <b>Polynomiale Regression</b> (Edwards, 1993; Edwards, 1994a)		
→ <b>Hierarchische Regression</b> (Atwater, Ostroff, Yammarino & Fleenor, 1998)		
<b>WABA (Within and Between Analysis) (Atwater &amp; Yammarino, 1997)</b>		

### **Abbildung 3**

*Darstellung der wichtigsten Methoden zur Kongruenzermittlung*

*„Profile similarity indices (PSI)“ und Kongruenzindizes*

Edwards (1993; 1994a) stellt die genannten „profile similarity indices (PSI)“ ausführlich dar, wobei zu beachten ist, dass nicht alle seiner genannten Koeffizienten zur Ermittlung der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz geeignet sind und diese daher in Abbildung 3 nicht dargestellt werden. Die Differenzwerte werden zumeist durch Subtraktion der Fremdbeurteilung (Y) von der Selbstbeurteilung (X), während die Korrelationen durch Produkt-Moment-Korrelation der beiden Beurteilungsperspektiven ermittelt wird.

Warr & Bourne (1999) benennen speziell zur Ermittlung von Beurteilerkongruenzen die beiden Kennwerte „congruence-d“ und „congruence-r“, die grundsätzlich auch den PSI untergeordnet sind. „Congruence-d“ unterscheidet sich von den Differenzwerten der PSI in der Division des gewählten Differenzwertes durch die gepoolte Standardabweichung. Der Koeffizient ist vergleichbar mit der Effektgröße „Cohen’s d“ und kann nach den Konventionen von Cohen (1992) interpretiert werden. Je niedriger allerdings das Ergebnis ausfällt, desto höher ist die Kongruenz der Beurteiler. In diesem Zusammenhang sind somit niedrige Werte erwünscht, da „congruence-d“ die Nähe bzw. Distanz zwischen Beurteilungen ausdrückt. „Congruence-r“ wird über die Produkt-Moment-Korrelation zwischen Selbst- und Fremdbeurteilungen über alle Items hinweg ermittelt. Hohe Korrelationen stellen hohe Übereinstimmungen und damit eine hohe Selbsteinsicht dar, während kleine und negative Korrelationen eine niedrige Selbsteinsicht offenbaren (Fletcher & Bailey, 2003).

Korrelationen werden vor allem zur deskriptiven Darstellung und für Vergleiche verschiedener Beurteilerquellen der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz in Metaanalysen (z.B. Mabe & West, 1982; Harris & Schaubroeck, 1988; Heidemeier, 2005) und Einzelstudien herangezogen, während Differenzwerte vermehrt bei praktischen Fragestellungen Anwendung finden (Warr & Bourne, 1999). Zahlreiche Autoren verwenden die Koeffizienten aber auch als Prädiktoren und Kriterien (z.B. Nilsen & Campbell, 1993; Wohlers & London, 1989; Church, 2000). Dieses Vorgehen wird vor allem von Edwards (1993; 1994a; 1994b; 1995) scharf kritisiert. Nach Edwards unterliegen PSI einigen methodischen Problemen, vor allem, wenn sie als Prädiktoren angewandt werden. Erstens kann die Kombination von zwei distinkten Elementen in einem Koeffizienten zu konzeptuellen Ambiguitäten führen. Der entstandene Zusammenhang zwischen dem Kongruenzwert und dem Kriterium kann dann nicht mehr eindeutig interpretiert werden, da unklar ist, ob das Kriterium mehr mit der Selbstbeurteilung oder mit der Fremdbeurteilung zusammenhängt oder gar von einem dritten Faktor beeinflusst wird (Edwards, 1993; Warr & Bourne, 1999). Zweitens vernachlässigen PSI-Koeffizienten die absolute Höhe der beiden integrierten Werte und im Falle quadrierter Koeffizienten auch die Richtung der Diskrepanzen (Edwards, 1994a). Drittens ist nicht ersichtlich, ob die Selbst- oder Fremdbeurteilung verantwortlich ist für die bestehende Differenz. Gleiche Differenzwerte können auf verschiedenem Wege zustande gekommen sein (Ed-

wards, 1993). Vor allem bei Kongruenzwerten, die viele verschiedene Werte integrieren, sind verschiedene Interpretationen möglich. Cronbach und Gleser (1953) empfehlen daher anstelle eines Gesamtwertes die Bildung möglichst verschiedener spezifischer Dimensionen, um die Werte diskutieren zu können. Schließlich werden Differenzwerte grundsätzlich kritisch bezüglich ihrer Reliabilität beurteilt (Edwards, 1994b; Amelang & Schmidt-Atzert, 2006).

Als Alternativen zu den PSI wird in aktuellen Untersuchungen zumeist auf die Bildung von Übereinstimmungskategorien und polynomiale Regressionen oder auch WABA zurückgegriffen. Auf die Darstellung der WABA wird an dieser Stelle verzichtet, da sie selten durchgeführt wird.

#### *Bildung von Übereinstimmungskategorien*

Das Ziel der Bildung von Übereinstimmungskategorien ist die Klassifikation der Personen in übereinstimmende Schätzer, Über- und Unterschätzer. Die Vorgehensweise bei der Bildung der Kategorien wurde in Kapitel 4.1 bereits ausreichend geschildert. Analog zu den PSI entstehen auch bei dieser Vorgehensweise methodische Probleme. Die Bildung der Kategorien setzt Differenzwerte voraus, womit auch deren Probleme einhergehen (Edwards, 1994a; Brutus et al., 1999). Hinzu kommen Verluste in der Teststärke durch die Dichotomisierung der Werte, sofern ein Vier- oder Sechskategorienmodell gewählt wird (Cohen, Cohen, West & Aiken, 2003). Die methodischen Probleme können durch z-Standardisierung der Selbst- und Fremdbeurteilung sowie durch Darstellung der Zusammenhänge der verwendeten Variablen eingeschränkt werden (Brutus et al., 1999).

#### *Regressionsanalytische Modelle*

Hier soll vor allem auf den Vorschlag von Edwards (1993; 1994a; 1995) eingegangen werden, anstelle von PSI als Prädiktoren und Kriterien die polynomiale Regressionsanalyse anzuwenden, die einige der genannten methodischen Probleme überwindet. Edwards (1994a) postuliert, dass sich bivariate Differenzindizes oder summierte Indizes in einer Regression abbilden lassen, die abhängig vom Forschungsgegenstand formuliert werden müssen. Dies bedeutet, dass ein theoretischer Zusammenhang zwischen Kongruenz und dem Kriterium angenommen wird und in eine Regressionsgleichung umge-

setzt werden muss, auf deren Basis ein dreidimensionales Modell erstellt wird, deren Oberfläche als Interpretationsgrundlage für die Ergebnisse dient.

Der Ansatz stellt im Prinzip eine Generalisation der meisten Kongruenzindizes dar, ermöglicht aber darüber hinaus auch eine Abbildung von Zusammenhängen höherer Ordnung und deckt somit Zusammenhänge auf, die PSI nicht darstellen können.

Insgesamt wird deutlich, dass die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz mit verschiedenen statistischen Methoden ermittelt werden kann und abhängig von der Fragestellung entschieden werden muss, welche Methode im jeweiligen Fall indiziert ist. Beim Vergleich von Studienergebnissen ist darauf zu achten, welche Methode angewandt wurde, um keine falschen Schlüsse zu ziehen. So konnten beispielsweise Untersuchungen von Warr und Bourne (1999) und Fletcher und Bailey (2003) keine statistischen Zusammenhänge zwischen „congruence-d“ und „congruence-r“ feststellen, was aufgrund der konzeptuellen Unterschiede nicht verwundert. Beide Koeffizienten führten als Prädiktoren zu unterschiedlichen Ergebnissen. Nowack (1992) betont zudem, dass unterschiedliche Ergebnisse auch durch verschiedenartige Operationalisierungen der Konstrukte entstehen und die Höhe der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz abhängig vom vorhergesagten Konstrukt variiert.

#### 4.4 Empirische Befunde über die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz

An dieser Stelle werden die wesentlichen Ergebnisse von Metaanalysen zur Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz und die Befunde über wichtige Moderatoren dargestellt.

Tabelle 1 fasst die Ergebnisse der wichtigsten Metaanalysen mit den Kennwerten „congruence-d“ und „congruence-r“ und den jeweiligen bedeutsamen Moderatoren zusammen.

**Tabelle 1***Befunde von Metaanalysen zur Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz*

<b>Autor</b>	<b>Studie</b>	<b>d</b>	<b>r</b>	<b>Moderatoren</b>
Mabe & West (1982)	Metaanalyse (55 Studien)	-	r = .31	Personenvariablen: Intelligenz, Kontrollüberzeugung, Internalität Erhebungsbedingungen: Erwartung der Validierung, soziale Vergleichsinstruktionen, Erfahrungen mit Selbstbeurteilungen, Anonymität
Harris & Schaubroeck (1988)	Metaanalyse (36 Studien für Korrelation, 18 Studien für „congruence-d“)	d = .70	r = .22 (r <sub>corr</sub> = .35)	Beruf / Position
Conway & Huffcutt (1997)	Metaanalyse (69 Studien)	-	r = .22 (r <sub>corr</sub> = .31)	Beruf / Position Beurteilungsdimension
Heidemeier (2005)	Metaanalyse (96 Studien für Korrelation, 70 Studien für „congruence-d“)	d = .33 (d <sub>corr</sub> = .41)	r = .22 (r <sub>corr</sub> = .36)	Beruf / Position, Bewertende vs. nicht-bewertende Leistungsindikatoren Aggregation von heterogenen Items zu einer Skala

Insgesamt zeigen die Befunde der Metaanalysen ein auf den ersten Blick einheitliches Bild der Korrelationswerte. Jedoch muss beachtet werden, dass in allen Analysen auch hohe Standardabweichungen berichtet werden: bei Mabe und West (1982) beträgt diese  $SD = .19$ , bei Harris und Schaubroeck (1988)  $SD = .12$  und bei Conway und Huffcutt (1997)  $SD = .11$ . Dadurch wird deutlich, wie uneinheitlich insgesamt die Befunde in den einbezogenen Studien sind. Ein ähnliches Bild verdeutlichen die Studien, die „congruence-d“ ermitteln. Im Vergleich zu den Korrelationskoeffizienten wurde dieser Wert in deutlich weniger Untersuchungen ermittelt. Heidemeier (2005) führt ihren vergleichsweise niedrigen Wert zu Harris und Schaubroeck (1988) auf den Einbezug aktuellerer Studien zurück. So berichten beispielsweise Brutus (1996, zitiert nach Warr & Bourne, 1999) und Scullen (1996, zitiert nach Warr & Bourne, 1999) d-Werte von .13 und .14, Warr und Bourne (1999) von .28 und von .04 (2000).

Aufgrund der Komplexität der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz werden in zahlreichen Studien potenzielle Moderatoren untersucht, welche die Entstehung des Konstrukts er-

klären sollen. Die Moderatoren können in zwei grundsätzliche Kategorien unterschieden werden:

1. *Personenvariablen*, wie Geschlecht, Alter, kognitive Fähigkeiten / Intelligenz, Kontrollüberzeugung, Leistungsorientierung, Persönlichkeitsfaktoren, Berufserfahrung, kulturelle Herkunft sowie Ausbildung und

2. *Charakteristiken der Beurteilung*, wie Beruf / Position, Art der beurteilten Kompetenz / Dimension, Feedback, Beobachtbarkeit der beurteilten Kompetenz, Erwünschtheit der beurteilten Kompetenz, (situationale) Erhebungsbedingungen, z.B. das verwendete Instrument, Interesse an der Beurteilung, Motivation, Anonymität und erwartete Konsequenzen.

Im Folgenden wird vor allem auf die Befundlage der Variablen „Beruf / Position“ und „Beurteilungsdimensionen“ eingegangen, da diese für die vorliegende Arbeit relevant sind. Die Bedeutung von Feedback wird an späterer Stelle erörtert. Befunde über den Einfluss von Personenvariablen und weitere Beurteilungscharakteristiken können bei Interesse in weiterführender Literatur (z.B. Ostroff et al., 2004; Mabe & West, 1982; Heidemeier, 2005; Warr & Bourne, 1999; Vecchio, 1993; Fletcher & Baldry, 2000) nachgelesen werden.

Harris und Schaubroeck (1988) sowie Heidemeier (2005) berichten vom Einfluss des Moderators „Beruf / Position“ auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz. Demnach zeigen Akademiker in Führungs- und Fachpositionen niedrigere Kongruenzen als angelernte Arbeiter und Servicekräfte. Die Autoren führen dies auf die höhere Komplexität der Aufgaben und damit höhere Undurchsichtigkeit und Beobachtbarkeit der Beurteilungskriterien zurück. Conway und Huffcutt (1997) stützen dieses Ergebnis, indem sie geringere Korrelationen der Fremd- und Selbstbeurteilung für Führungspositionen als für Positionen ohne Führungsverantwortung aufzeigen. Gleiches ließ sich bei Positionen höheren Komplexitätsgrades im Vergleich zu geringeren Komplexitätsanforderungen nachweisen. Heidemeier (2005) konnte auch diese Ergebnisse replizieren.

Der Einfluss der Variablen „Beurteilungsdimension“ konnte in mehreren Studien gezeigt werden. Arnold und Mackenzie Davey (1992) vergleichen Diskrepanzen von Selbstbeurteilung und Fremdbeurteilung in den Dimensionen interpersonelle Fähigkeiten, Fachwissen, Service- und Produktwissen sowie unternehmerische Fähigkeiten. Die höchsten Unterschiede weist dabei die Dimension interpersonelle Fähigkeiten auf, ge-

folgt von Service- und Produktwissen. Warr und Bourne (1999) stützen die Hypothese, dass sich die Beurteilungsübereinstimmung zwischen technischen und interpersonellen Kriterien unterscheidet. Beurteilte Personen überschätzten sich in ihrer Untersuchung bei interpersonellen, allerdings nicht bei technischen Kriterien. Jedoch zeigen sich abhängig vom angewandten Kongruenzkennwert aufgrund der Unabhängigkeit der Koeffizienten unterschiedliche Ergebnisse. So fanden Warr und Bourne (2000) keine Unterschiede in den „congruence-r“-Werte zwischen den Dimensionen interpersonelle, kognitive und technische Kompetenzen, dafür aber signifikante Unterschiede in den „congruence-d“-Werten. Interpersonelle Kompetenzen wurden im Vergleich zu den beiden anderen Kompetenzen deutlich überschätzt, während technische Kompetenzen unterschätzt wurden. Die Überschätzung kann in diesem Fall auf höhere Selbstbeurteilungen aufgrund sozialer Erwünschtheit oder auch Impression Management zurückgeführt werden.

Im nächsten Abschnitt werden nun die Bedeutung und Auswirkungen der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz im Entwicklungskontext erläutert.

#### 4.5 Bedeutung der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz für die Nachwuchskräfteentwicklung

Zahlreiche Untersuchungen berichten von Zusammenhängen der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz mit Leistungsvariablen (Atwater und Yammarino, 1992; Van Velsor et al. 1993; Furnham & Stringfield, 1994; Atkins & Wood, 2002). Demnach zeigen Personen mit einer höheren Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz bessere Leistungen und werden von ihren Führungskräften und auch Mitarbeitern besser in verschiedenen Leistungskriterien beurteilt. Church (1997) fand höhere Übereinstimmungen der Selbst- und Fremdbeurteilungen bei leistungsstarken Führungskräften im Gegensatz zu leistungsschwächeren Kollegen. Johnson und Ferstl (1999) berichten in ihrer Studie von Zusammenhängen von Leistungssteigerungen und Selbstbild-Fremdbild-Diskrepanzen. Danach konnten für Führungskräfte, die sich selbst höher beurteilten als ihre Mitarbeiter Leistungssteigerungen innerhalb eines Jahres festgestellt werden, während bei Unterschätzern unerwarteterweise der gegenteilige Effekt auftrat. Diese Befunde unterstützen damit London und Smither (1995), die annehmen, dass Überschätzer nach dem Feedback entweder ihr

Selbstbild anpassen oder ihr Verhalten im Sinne einer Leistungssteigerung ändern, während Unterschätzer eher dazu neigen, ihr Selbstbild selbstwertdienlich aufzuwerten. Diese Annahmen und das Ergebnis von Johnson und Ferstl (1999) verdeutlichen auch die Notwendigkeit einer differenzierten Betrachtung der Wirkung von Beurteilungsdiscrepanzen auf Leistungsvariablen und den zugrunde liegenden Mechanismen. Dies betonen auch Atwater, Ostroff, Yammarino und Fleenor (1998). Sie fordern die Höhe der Beurteilungen und die Richtung der Diskrepanz in die Betrachtung mit einzubeziehen. So konnten sie zeigen, dass Führungskräfte die Leistungseffektivität von Überschätzern niedriger beurteilen, als die von Unterschätzern. Die Effektivität wird am höchsten beurteilt, wenn entweder Selbst- und Fremdbeurteilungen hoch sind oder Selbstbeurteilungen niedriger als Fremdbeurteilungen. Ostroff et al. (2004) zeigen zudem, dass Unterschätzer besser in ihrer Leistung beurteilt werden als Überschätzer.

Jedoch muss auch beachtet werden, dass nicht alle Untersuchungen Zusammenhänge der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz mit Leistungsvariablen bestätigen. So können beispielsweise Fleenor & McCauley (1996) keinen bedeutsamen Zusammenhang zwischen Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbeurteilung und Leistung feststellen. Insgesamt kann trotz teilweise widersprüchlicher Befunde festgehalten werden, dass die Mehrheit der Studien von einem bestehenden Zusammenhang berichten, jedoch auch weiteren Forschungsbedarf betonen, vor allem bezogen auf verschiedene Leistungsvariablen.

Nowack (1997) weist weiter darauf hin, dass Übereinstimmungen zwischen Selbst- und Fremdbeurteilungen für die Nachwuchskräfteentwicklung wünschenswert sind, da sie auf erhöhte Selbsteinsicht und ein verbessertes Selbstverständnis der eigenen Stärken und Schwächen verweisen und eine wichtige Rolle in der erfolgreichen Verhaltensregulation spielen (Ashford, 1989). Eine überhöhte Selbstbeurteilung wird mit Karriereversagen und –entgleisung sowie weniger Leistungsfähigkeit in Verbindung gebracht (Korsgaard, 2004). London (1995) betont weiter, dass Selbsteinsicht die Karriereplanung, Entscheidungsfindung und Zielbildung und –erreicherung positiv beeinflusst und zu positiven Arbeitsergebnissen führt. Denn kongruente Selbstbeurteilungen helfen Personen, sich selbst in Bezug auf ihre Karriereentwicklung und Arbeitsanforderungen zu verstehen und realistische Ziele zu formulieren sowie effektive arbeitsbezogene Entscheidungen zu treffen (Yammarino & Atwater, 1993). Nach London (2003) tendieren

Überschätzer dazu, sich zu hohe, unrealistische Ziele zu setzen, während Unterschätzer ihre Fähigkeiten als geringer beurteilen und sich daher zu niedrige Ziele und Anforderungen suchen. Dies bedeutet, dass sowohl Über- als auch Unterschätzer ihr Leistungspotenzial nicht ausnutzen.

Harris und Schaubroeck (1988) betonen jedoch auch, dass bestehende Diskrepanzen weder überraschend noch problematisch sind, zumal wie bereits erwähnt die methodische Vorgehensweise den deskriptiven Wert der Kongruenz mitbeeinflusst. Daher sollten Praktiker Diskrepanzen erwarten, aber zugleich auch die Bedingungen der Diskrepanz näher betrachten. Für die Nachwuchskräfteentwicklung liefert die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz wertvolle Informationen für Trainingsplanung und die Ermittlung des Entwicklungspotenzials (Furnham & Stringfield, 1994; Arnold & Mackenzie Davey, 1992), indem verschiedene Perspektiven offen gelegt werden und Diskrepanzen zwischen Zielen, Leistungen sowie Entwicklungsbereichen aufgezeigt werden (London & Smither, 1995). Zudem ist nach Jöns (2005) auch eine gewisse Diskrepanz zwischen Selbstbild und Fremdbild erforderlich, um überhaupt soziale Lernprozesse auszulösen. Daher sollten bestehende Unterschiede in Selbst- und Fremdbeurteilungen nicht als Fehler, sondern zum Anlass und als Chance zur Entwicklung betrachtet werden (Atkins & Wood, 2002).

Zusammenfassend wird deutlich, dass der Einbezug von Selbstbeurteilungen und die Ermittlung der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz sowie deren inhaltliche Analyse und Bewertung wichtige Elemente im Prozess der Nachwuchskräfteentwicklung darstellen und dazu beitragen können, Mitarbeiter effektiv und auch entsprechend der Bedürfnisse der Organisation zu entwickeln.

Zahlreiche Autoren (z.B. London & Smither, 1995; London, 2003; Zempel & Moser, 2005) weisen zusätzlich auf die Bedeutung von Feedback in Bezug auf Selbst- und Fremdbeurteilungen und Managemententwicklung hin. Ab Kapitel 6 wird diese Thematik aufgegriffen und erörtert. Zuvor werden jedoch im nächsten Abschnitt die Erklärungsansätze zur Entstehung der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz und die angenommene Wirkung von Einflussfaktoren erläutert.

## **5 Das Wirkungsgefüge der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz im Entwicklungskontext**

### **5.1 Einflussfaktoren auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz**

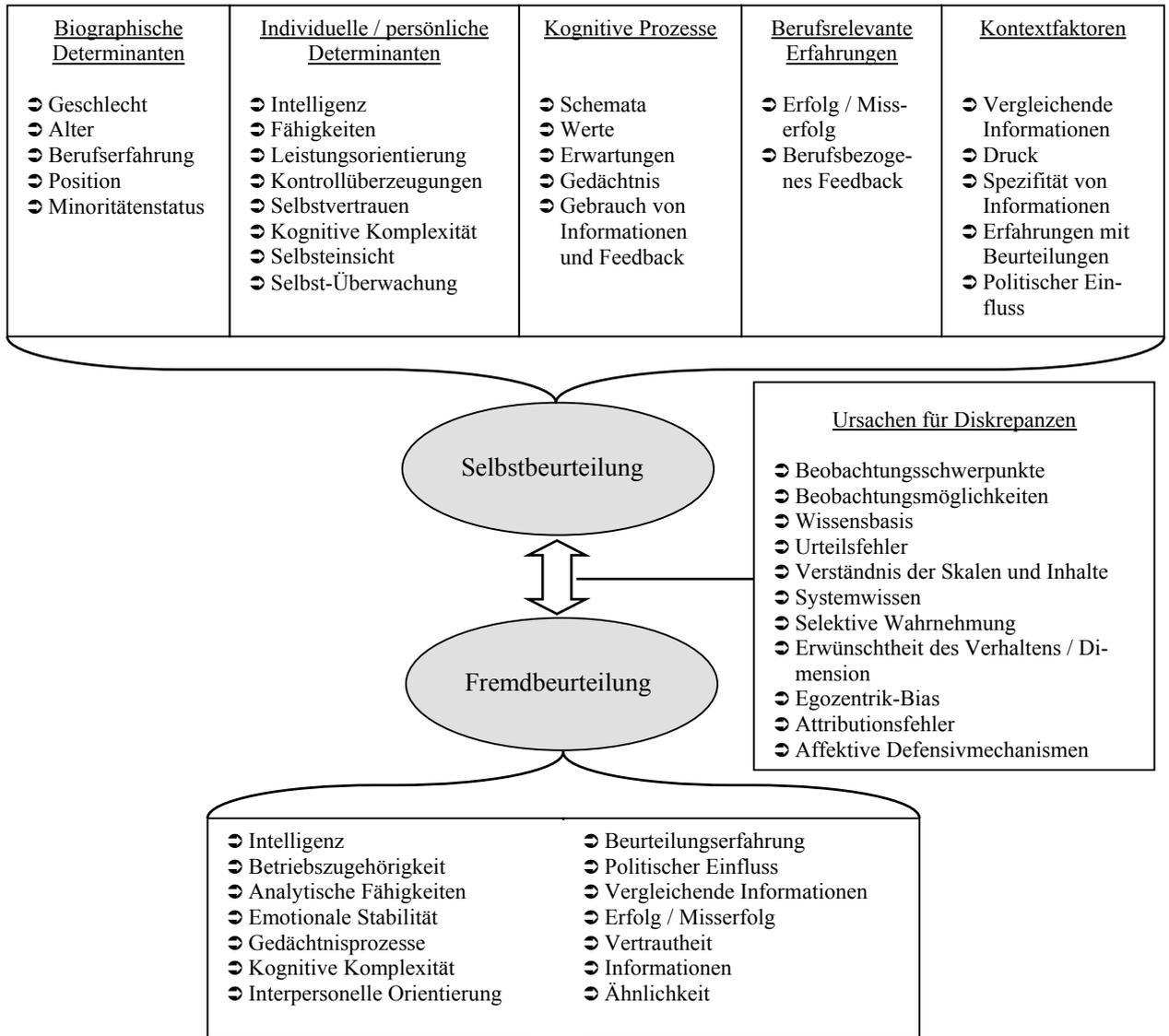
Bisher findet sich kein theoretischer Ansatz, welcher die Entstehungs- und Einflussfaktoren oder die Antezedenten der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz in ein Modell integriert. Ostroff, Atwater und Feinberg (2004) betonen, dass, auch bedingt durch die Heterogenität der Methoden, in den meisten Studien nur Einzelfragen und isolierte Determinanten untersucht werden. Um die Entstehung der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz zu analysieren, ist es daher notwendig, die Einflussfaktoren auf die Beurteilungen zu betrachten (Yammarino & Atwater, 1993) und ihren Einfluss auf die Kongruenz zu untersuchen. Im Folgenden werden die wichtigsten Befunde über Einflussfaktoren dargestellt und abschließend in einem Modell visualisiert. Aufgrund des bereits erläuterten Mildeffekts von Selbstbeurteilungen konzentrieren sich die meisten Studien auf die Analyse von Einflussfaktoren auf die Selbstbeurteilung und Ursachen bestehender Diskrepanzen. Atwater und Yammarino (1997) unterscheiden fünf generelle Kategorien, die Selbstwahrnehmungen und –beurteilungen beeinflussen: biographische Determinanten, individuelle und persönliche Determinanten, kognitive Prozesse, berufsrelevante Erfahrungen und Kontextfaktoren. Die Autoren nennen auch Faktoren, welche die Fremdbeurteilung determinieren. Eine ausführliche Darstellung der jeweiligen Faktoren findet sich in Abbildung 4.

Harris und Schaubroeck (1988) diskutieren drei wesentliche Ursachen, die für bestehende Diskrepanzen verantwortlich sind: den „egocentric bias“, die Unterschiede in der Hierarchie und damit in der Gewichtung der bedeutsamen Faktoren sowie die Beobachtungsmöglichkeiten der Beurteilungsdimension. Letztere konnten in ihrer Studie nicht bestätigt werden konnte. „Egocentric bias“ beschreibt hier den Verteidigungsmechanismus des Selbst, indem eine höhere Selbstbeurteilung die Gesamtbeurteilung der Person verbessern und so das Selbstbild erhalten soll. Dieser steht auch im Zusammenhang mit dem „self-serving bias“, bei dem Personen erfolgreiche Leistungen ihrer Person und ihren Fähigkeiten zuschreiben, Misserfolge jedoch auf externale Ursachen attribuieren (Campbell & Lee, 1988). Kruger (1999) postuliert in seinem „model of comparative

ability judgements“ hierzu, dass eine Überschätzung vor allem in den Dimensionen auftritt, die von Personen in ihrem Schwierigkeitsgrad der Erreichbarkeit und Ausführbarkeit als hoch bewertet werden.

Ashford (1989) betont weiter die unterschiedlich berücksichtigten Informationen aufgrund verschiedener Umwelten und Beobachtung Gelegenheiten, die Verteidigung des Selbstbildes, soziale Erwünschtheit sowie das Streben nach einer autonomen und sicheren Selbstpräsentation. Diskrepanzen werden nach Campbell und Lee (1988) sowie Shore, Tetrick und Shore (1998) auch wahrscheinlicher, wenn unterschiedliche Informationsgrundlagen bestehen und beispielsweise Erwartungen und Standards nicht ausgetauscht werden. Dies wird von Baruch (1996) gestützt, der in seiner Studie Zusammenhänge zwischen Systemwissen und Kongruenz bestätigt. Abschließend betonen Warr und Bourne (2000) die Bedeutung der Erwünschtheit des Verhaltens bzw. der beurteilten Dimension. Diskrepanzen resultieren wahrscheinlicher in Dimensionen die als erwünschter bewertet werden, da hier zumeist höhere Selbstbeurteilungen auftreten.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass bisher noch kein Gesamtmodell über die Entstehung der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz entwickelt wurde, zahlreiche Untersuchungen aber wichtige Anhaltspunkte über Determinanten und bedeutende Aspekte des Entstehungsprozesses hervorbringen. Abbildung 4 fasst die genannten Aspekte graphisch zusammen. Die Bedeutung von Feedback wird gesondert in Kapitel 6 näher erläutert.



**Abbildung 4**

*Einflussfaktoren auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz*

## 5.2 Theoretische Konzepte über die Wirkung der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz

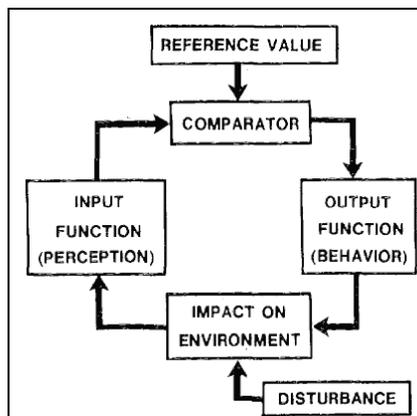
In diesem Abschnitt wird erörtert, auf welche Weise die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz bzw. aufgedeckte Diskrepanzen dazu beitragen, bestehende Selbstbilder und Verhaltensweisen zu verändern, Mitarbeiter zu entwickeln und Leistungen zu erhöhen. Grundsätzlich gilt, dass die erwünschte Erhöhung der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz zum einen durch Veränderungen des Selbstbildes und zum anderen durch Verhaltensänderungen zustande kommen kann (Zempel & Moser, 2005) und wie im letzten Abschnitt erläutert durch verschiedene Determinanten beeinflusst wird. Veränderungen der

Fremdbeurteilung können die Kongruenz natürlich auch beeinflussen, werden jedoch nicht mit den genannten Auswirkungen und Folgen von Kongruenz in Verbindung gebracht.

Aufgrund der bisher fehlenden Theorien über das Wirkungsgefüge der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz wird daher auf Theorien zurückgegriffen, die Erklärungen für die Wirkung von Selbstbeurteilungen und Selbstregulation sowie deren Auswirkungen auf Verhalten und Leistung behandeln. In diesem Zusammenhang spielen vor allem zwei Ansätze eine zentrale Rolle: die Kontrolltheorie von Carver und Scheier (1981) sowie die Selbstwirksamkeitstheorie von Bandura (1977), die im Folgenden näher beschrieben werden.

### 5.2.1 Kontrolltheorie von Carver und Scheier

Die Kontrolltheorie ist ein Modell der Selbstregulation (Carver & Scheier, 1981; 1982). Die Theorie basiert auf der Annahme eines kybernetischen Kreislaufs im Sinne einer negativen Feedbackschleife, da als Ziel die Reduktion von bestehenden Diskrepanzen angestrebt wird. Abbildung 5 stellt die postulierte Wirkungsweise graphisch dar.



**Abbildung 5**

*Die negative Feedbackschleife der Kontrolltheorie (Carver & Scheier, 1982, Seite 112)*

„Input function“ bezeichnet die Wahrnehmung einer aktuellen Bedingung oder Situation, z.B. einer bestimmten Verhaltensweise, die dann mit einem Standard oder Referenzwert („reference value“), z.B. der geforderten Verhaltensweise oder der Fremdbeurteilung verglichen wird. Die Autoren bezeichnen diesen Prozess als „comparator“.

Wenn im Rahmen dieses Vergleiches eine Diskrepanz zwischen der eigenen Wahrnehmung und dem Vergleichswert auftritt, so wird diskrepanzreduzierendes Verhalten eingeleitet („output function“). Werden hingegen keine Diskrepanzen entdeckt, wird die Person keine Veränderungen anstreben. Die wahrgenommene Diskrepanz selbst zeigt an, welches Ausmaß und welche Richtung an Veränderungen notwendig sind. Die ausgeführten Handlungen bzw. das Verhalten beeinflusst zumeist nicht direkt die Diskrepanz, sondern die Umwelt des Systems („impact on environment“), was wiederum die aktuell wahrgenommene Situation und den Vergleich mit dem Referenzwert verändert. Das Verhalten ist jedoch aufgrund vieler, auch unkontrollierbarer Umwelteinflüsse nicht alleine für die Reduktion von Diskrepanzen verantwortlich. Carver und Scheier (1982) verdeutlichen dies mit dem Einflussfaktor „disturbances“, der die Diskrepanzen erhöhen, aber auch verringern kann. Die Autoren subsumieren hierunter alle Einflüsse, die auf die Umwelt wirken, die aber nicht durch das diskrepanzreduzierende Verhalten ausgelöst werden. Abbildung 5 verdeutlicht die postulierte Geschlossenheit und Funktionalität der Feedbackschleife.

Carver und Scheier (1981) nennen insgesamt vier Fälle, wann die Regulation des Systems endet. Zunächst ist es möglich, dass kein Referenzwert oder Standard vorgegeben oder spezifiziert ist, was gerichtetes Verhalten nicht zulässt. Personen können nur aufgrund ihrer Erfahrungen Annahmen über mögliche Diskrepanzen, deren Bedeutung und Reduktionsmöglichkeiten treffen.

Zweitens treten Probleme auf, wenn das angestrebte diskrepanzreduzierende Verhalten nicht ausgeführt werden kann, z.B. aufgrund mangelnder Kompetenzen und Fähigkeiten.

Der dritte Aspekt betrifft die Wahrnehmungsfunktion. Eine funktionale Selbstregulation ist nicht möglich, wenn die Person nicht weiß, ob und inwieweit ihr angestrebtes und ausgeführtes Verhalten auch diskrepanzreduzierend wirkt.

Viertens ist ein selbstregulierendes System auf eine aktive Vergleichsfunktion angewiesen. Dies bedeutet, dass ohne Vergleiche zwischen dem Standard und dem gezeigten Verhalten Diskrepanzen schließlich gar nicht entdeckt und so weitere Prozesse nicht ausgelöst werden können.

Die Anwendung der Theorie in organisationalem Zusammenhang erfordert weitere Annahmen. Ashford (1989) betont hierzu zwei wichtige Aspekte: so müssen Mitarbeiter

zum einen auch beachten, ob die von ihnen angenommenen Standards kompatibel mit denen der Organisation sind und Bestehen und Erfolg in der Organisation überhaupt ermöglichen. Zum anderen müssen sie mit den Beurteilungsstandards und –maßstäben der Organisation und ihres Beurteilers vertraut sein. Besonders letztere Aspekte sind für die Offenlegung von Diskrepanzen und ihrer Interpretation sowie abgeleiteten Maßnahmen besonders bedeutsam. In organisationalem Kontext und im Zusammenhang mit der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz stellen Standards die Wahrnehmung anderer Personen, z.B. die von Führungskräften oder auch vereinbarte Ziele dar (Atwater, Waldman, Robie, Ostroff & Johnson, 2005).

Taylor, Fisher und Ilgen (1984) nennen vier Fälle, wann nach der Theorie niedrige Selbstbild-Fremdbild-Kongruenzen zu erwarten sind. Zum einen, wenn keine Standards existieren, nach denen Personen in Organisationen handeln können oder sollen. Weiter können qualitative Unterschiede in den betrachteten Standards bestehen oder unterschiedliche Priorisierungen der beteiligten Personen vorliegen. Abschließend ist es denkbar, dass zwar dieselben Standards, diese jedoch in einem unterschiedlichen absoluten Niveau betrachtet werden. Höhere Kongruenzen können nach den Autoren dann erwartet werden, wenn Standards offen und klar kommuniziert werden, Zielvereinbarungsprogramme implementiert und Feedbackrunden gefördert werden.

Für die Annäherung der Selbstbeurteilung an organisationale Standards sind zusammenfassend zumindest drei Schritte notwendig: erstens ist es essentiell, ein Ziel oder einen Standard erreichen zu wollen. Zweitens müssen etwaige Diskrepanzen entdeckt werden und drittens müssen entsprechende Verhaltensänderungen eingeleitet werden. Für die Erhöhung der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz bedeutet dies, dass bestehende Diskrepanzen offen gelegt und auch interpretiert werden müssen, d.h. dass eine individuelle Konkretisierung und Festlegung der Richtung und Intensität der notwendigen Veränderungen stattfinden muss. Verhaltensänderungen sind nach der Kontrolltheorie dann zu erwarten, wenn die eingeleiteten Maßnahmen zusätzlich überprüft und der geforderte Standard auch erreicht und ausgeführt werden kann. Demnach kann die Kommunikation der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz Verhalten, Leistungsfähigkeit und Kompetenzen beeinflussen.

Als zweiter theoretischer Ansatz, der das Wirkungsgefüge der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz erläutert, soll im Folgenden näher auf die Selbstwirksamkeitstheorie eingegangen werden.

### 5.2.2 *Selbstwirksamkeitstheorie von Bandura*

Bandura (1977; 1982) beschäftigt sich mit der Frage, wie Personen ihre Fähigkeiten und Begabungen beurteilen und wie sich das Ergebnis auf Motivation und Leistung auswirkt. Der zentrale Aspekt seiner Theorie stellt die Selbstwirksamkeitserwartung dar. Selbstwirksamkeit äußert sich dabei in den Überzeugungen der Art und Ausführbarkeit von Handlungen bzw. Verhalten und deren Erfolgsaussichten. Bandura (1977) nimmt an, dass jede Handlung von Erwartungen über deren mögliche Wirkung und Risikobehaftetheit sowie Erfolgsaussicht geprägt ist. Er postuliert, dass wahrgenommene Selbstwirksamkeit den entscheidenden Faktor für Motivation und Leistung darstellt, da sie den Anstoß, die Dauer und Intensität von Handlungen determiniert. Dies betrifft vor allem zukünftiges Verhalten, da Bandura eine reziproke Beziehung zwischen Selbstwirksamkeit und Leistung und Verhalten annimmt. Das Erreichen eines angestrebten Ziels oder einer angestrebten Handlung kann einen positiven Zyklus auslösen, indem die positive Selbstbeurteilung der Zielerreichung die Selbstwirksamkeit erhöht und diese wiederum zu höheren Leistungen führen kann, indem zukünftig anspruchsvollere Ziele intrinsisch angestrebt werden. Bandura betont, dass diese Prozesse automatisch auch ohne bestehende Fremdbeurteilung oder Feedback erfolgen, indem die Person ihr eigenes Verhalten beobachtet, bewertet und darauf aufbauend Ziele für die Zukunft formuliert.

Selbstbeurteilungen von Begabungen und Fähigkeiten beeinflussen also individuelle Entscheidungen über die Arbeitsintensität, Art der Durchführung und Dauer der Handlung oder Arbeitsleistung. Ein wesentlicher Fokus der Theorie liegt dabei auf den positiven Auswirkungen von Selbstwirksamkeit auf Leistungsfähigkeit. Nilsen und Campbell (1993) postulieren auf Basis der Theorie, dass Personen, die ihre Fähigkeiten und Begabungen überschätzen, einer Aufgabe weniger Anstrengung entgegenbringen als notwendig wäre. Unterschätzer dagegen können auf unterschiedliche Weise reagieren. Einerseits durch vermehrte Anstrengung und Leistungssteigerung, um ihre niedrigere

Beurteilung zu kompensieren oder andererseits indem sie keine weiteren Anstrengungen vornehmen, da sie ihre Erfolgsaussichten als gering einstufen. Die Theorie stellt damit auch eine Erklärungsgrundlage bereit, aus welchen Gründen und auf welche Weise Selbstbild-Fremdbild-Diskrepanzen, also Über- und Unterschätzungen, verschiedene Auswirkungen haben. Überschätzer tendieren dazu, sich ein zu hohes Anspruchsniveau zu setzen, das sie aber aufgrund der Überschätzung kaum erreichen können, während Unterschätzer sich zumeist mit einem zu niedrigen Niveau zufrieden geben und daher ihre volle Leistungsfähigkeit nicht ausnutzen können.

Der Einbezug der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz in den Entwicklungsprozess kann insgesamt dazu beitragen, die Einschätzung der Selbstwirksamkeit zu beeinflussen, indem durch den Vergleich von Selbst- und Fremdbeurteilung realistischere Selbstbeurteilungen unterstützt werden und die Selbstbeurteilungen mit den Fremdbeurteilungen und Standards in Einklang gebracht werden. Dies ist besonders bedeutsam, weil der Prozess der Beurteilung der Selbstwirksamkeit als Automatismus angenommen wird. Im Sinne eines Zyklus können die erhöhte Selbstwirksamkeit und die einhergehenden Entwicklungsprozesse wiederum zu einer Steigerung der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz beitragen.

Voraussetzungen für die Beeinflussung des Beurteilungsprozesses sind analog zu der Kontrolltheorie identische Definitionen und Annahmen über Leistungsstandards und Beurteilungsmaßstäbe. Aufgedeckte Diskrepanzen und Kongruenzen können dazu beitragen, Standards zu vereinheitlichen, mögliche Ursachen für Verfehlung von Zielen offen zulegen und Wege der Zielerreichung zu finden. Insgesamt erhöht dies die Wahrscheinlichkeit zukünftiger Zielerreichungen und stärkt nach Bandura so die Selbstwirksamkeit.

Zusammenfassend zeigen beide Theorien, dass Selbstbeurteilungen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit, Entwicklung und Verhaltensänderungen nehmen können. Nilsen und Campbell (1993) nennen hierfür die verschiedenen Wege, die auch im Einklang mit den eben beschriebenen Theorien stehen. Zunächst beeinflusst die Selbstbeurteilung die Verteilung eigener Anstrengungen und Ressourcen. Nach der Selbstwirksamkeitstheorie wird eine Anstrengung umso intensiver und anhaltender aufgebracht, je größer die Erfolgswahrscheinlichkeit der Leistung oder des Verhaltens eingestuft wird. Zweitens

spielt das Verständnis der Aufgabe eine große Rolle. Wenn Personen die Erwartungen kennen und sie die Aufgabe verstehen, erhöht dies die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Aufgabenausführung. Als dritte Möglichkeit, auf welche Weise Selbstbeurteilungen Leistungen beeinflussen können, nennen Nilsen und Campbell (1993) das Feedback, das durch die Aufgabenausführung bereitgestellt wird. Wenn Personen ihre ausgeführte Leistung realistisch beurteilen können, so sind korrektive Handlungen und die effektive und passende Allokation der Ressourcen wahrscheinlicher.

Sowohl die Kontrolltheorie als auch die Selbstwirksamkeitstheorie bieten damit Erklärungen und Wirkmechanismen dieser Aspekte an und betonen die Notwendigkeit, Erwartungen, Standards und Ergebnisse offen zulegen und Diskrepanzen zu analysieren. Damit geht auch eine Beteiligung der Mitarbeiter am Feedback-Prozess einher. In ihrer Metaanalyse über die Wirkung der Partizipation am Beurteilungsprozess konnten Cawley, Keeping und Levy (1998) hierzu zeigen, dass eine Partizipation der Mitarbeiter am Feedback-Prozess neben affektiven Reaktionen (z.B. Arbeitszufriedenheit) auch motivationale Reaktionen hervorruft, beispielsweise die Motivation Verbesserungen im Anschluss an die Beurteilung einzuleiten ( $r = .44$ ). Die Autoren nennen 5 Möglichkeiten, Mitarbeiter an Beurteilungen zu beteiligen, nämlich Raum zur Äußerung von Meinungen zu schaffen, die Meinungen in die Beurteilung zu integrieren, Selbstbeurteilungen einzuführen, Partizipation bei der Konzeption des Beurteilungssystem zu schaffen sowie am Zielsetzungsprozess teilzuhaben. Damit bietet die Analyse der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz die Möglichkeit, Mitarbeiter an Beurteilungen partizipieren zu lassen. DeGregorio und Fisher (1988) konnten in ihrem Experiment an einer Stichprobe von 130 Psychologiestudenten zeigen, dass die Probanden, die am intensivsten am Beurteilungsprozess beteiligt wurden, die höchste Übereinstimmung mit der Fremdbeurteilung zeigen im Vergleich zu jenen Probanden, die nicht am Prozess beteiligt wurden, sondern deren Leistung in einer einfachen Erklärung zurückgemeldet wurde.

Im nächsten Abschnitt wird dargestellt, welchen Beitrag die Teilnahme an einem Development-Center und Feedbackprozesse bezogen auf die in diesem Kapitel erläuterten Einflussfaktoren und Wirkungsweisen leisten können, um die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz zu erhöhen und damit verbesserte Entwicklungsvoraussetzungen zu schaffen.

## 6 Die Bedeutung und Wirkung von Feedback auf die Selbstbild-Fremdbild Kongruenz

Zunächst soll die Bedeutung von Feedback im Entwicklungskontext allgemein dargestellt werden, bevor jene Feedbackfaktoren näher beleuchtet werden, die im Rahmen der im Kapitel 5.1 und 5.2 genannten Wirkungsfaktoren auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz als bedeutsam erscheinen. Abschließend wird die Bedeutung der Teilnahme an einem Development-Center auf die Kompetenz- und Leistungsentwicklung und Entstehung der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz sowie bisherige empirische Befunde dargestellt.

### 6.1 Bedeutung von Feedback im Entwicklungskontext

Für die vorliegende Arbeit wird aus den zahlreichen Definitionen von Feedback die folgende von London (2003, Seite 11) herangezogen, wonach Feedback wie folgt definiert wird: „*Feedback is the information people receive about their performance. It conveys an evaluation about the quality of their performance behaviors.*”

Feedback stellt damit Informationen über die Angemessenheit, Akkuratheit und Richtigkeit des Verhaltens bereit. Ashford (1989) betont, dass Feedback nicht nur verbal ausgesprochene Informationen, sondern auch alle Beobachtungen einer beurteilten Person beinhaltet. Ryan, Brutus, Greguras und Hakel (2000) verdeutlichen gerade im Entwicklungskontext die Notwendigkeit, den Feedback-Begriff weiter zu differenzieren. Sie unterscheiden Feedback im Rahmen von Managemententwicklungsprogrammen von konventionellem, auf die Leistung am Arbeitsplatz bezogenem Feedback. Entwicklungsbezogenes Feedback hat demnach zum Ziel, die Selbstentwicklung voranzutreiben, ist fokussiert auf das Selbst der Beurteilten, findet außerhalb des direkten Arbeitsplatzes statt und dient der Karriereentwicklung. Diese Art von Feedback findet in der Regel im Rahmen von 360 Grad-Feedback-Projekten oder Development-Centern statt.

Ilgen, Fisher und Taylor (1979) nennen zwei wichtige Funktionen von Feedback: die direktionale und motivationale Funktion. Erstere dient der Rollenklärung und dem Vergleich zwischen erwarteten und erbrachten Verhaltensweisen bzw. Leistungen, während die motivationale Funktion aktuelles und zukünftiges Verhalten beeinflussen bzw. ver-

ändern soll. Hierzu fasst London (2003, Seite 14) die angenommenen Funktionen von konstruktivem Feedback zusammen: demnach beeinflusst konstruktives Feedback Verhalten und zukünftige herausfordernde Leistungsziele, deckt Verbesserungspotenziale auf, stärkt selbstevaluatorische Fähigkeiten, offenbart erwartete Standards, stärkt die Motivation, indem es die Folgen eigenen Verhaltens verdeutlicht und Wege für erfolgreiches Verhalten aufzeigt. Darüber hinaus lernen Feedback-Empfänger bewusster nach Feedback zu suchen. Abschließend wird postuliert, dass Feedback auch Auswirkungen auf Emotionen am Arbeitsplatz hat, indem es das Bewältigungsempfinden, den Aufgabenbezug sowie die Kontrollüberzeugung positiv beeinflusst (London, 2003). Insgesamt werden so positive Auswirkungen auf die Karriereentwicklung angenommen, da Feedback die Richtung und Intensität von Leistungs- und Kompetenzverbesserungen anzeigt, indem jene Fähigkeiten und Verhaltensweisen fokussiert werden, die zu einer Entwicklung beitragen und aus diese Weise Kompetenzveränderungen anregen (London, Larsen & Thisted, 1999).

Jedoch zeigen sich nicht durchgängig positive Effekte von Feedback. Kluger und DeNisi (1996) berichten in ihrer Metaanalyse zwar von einem durchschnittlichen positiven Effekt von Feedback-Interventionen von  $d = .41$  auf die Leistungsfähigkeit. Allerdings berichten sie auch über eine große Streuung ( $SD = .97$ ) der analysierten Effekte. So weisen über 38% der eingeschlossenen Werte negative Effekte auf, die nicht auf Artefakte zurückgeführt werden können und als robust gelten. Allerdings integrierten Kluger und DeNisi (1996) eine breite Streuung von verschiedenen Studien vermehrt mit experimentellem Hintergrund. Studien mit gezieltem Entwicklungshintergrund sind dagegen unterrepräsentiert (Bailey & Fletcher, 2002).

Es wird deutlich, dass Feedback-Empfänger auf sehr unterschiedliche Weise auf Feedback reagieren können. Grundsätzlich können die Reaktionen drei Bereichen zugeordnet werden (Taylor et al., 1984): affektive, kognitive und verhaltensbezogene Reaktionen. Im Zusammenhang mit der Kompetenzentwicklung und der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz sind vor allem kognitive und verhaltensbezogene Reaktionen bedeutsam. Ilgen et al. (1979) postulieren hierzu ein Prozessmodell zur Wirkung von Feedback auf Empfänger. Sie nehmen einen stufenweisen Prozess an, bei dem folgende Faktoren in genannter Reihenfolge vorliegen sollten, damit eine Reaktion auf Feedback wahrscheinlicher wird: Wahrnehmung des Feedback, Akzeptanz des Feedback, Wunsch auf Feed-

back zu reagieren sowie eine beabsichtigte Reaktion. Sie betonen aber auch, dass externe Hindernisse die Reaktion beeinflussen können, ebenso wie Charakteristika des Feedback-Empfängers. An dieser Stelle soll nicht näher auf das Gesamtmodell eingegangen werden, da für die vorliegende Arbeit nur die motivationale Komponente „Wunsch auf Feedback zu reagieren“ betrachtet wird, die verdeutlicht, dass Veränderungen und Reaktionen auf Feedback ohne motivationale Anteile nicht stattfinden. Diese Prozessvariable drückt nach Ilgen et al. (1979) den Willen einer Person aus, auf das erhaltene Feedback in übereinstimmender Art und Weise zu reagieren. Der Wunsch auf Feedback zu reagieren wird gemäß den Autoren von weiteren, nun folgenden Faktoren und Variablen beeinflusst: Feedback-Quelle, Feedback-Botschaft (Zeitpunkt, Vorzeichen, Häufigkeit und Nützlichkeit des Feedbacks), Glaube an erfolgreiche Durchführung und Belohnungen. Ilgen et al. (1979) gehen davon aus, dass Belohnungen in Abhängigkeit der Persönlichkeitsvariablen „interne Kontrollüberzeugung“, „positives Selbstbild“ und „Motive / Leistungsorientierung“ unterschiedlich wirken und eingesetzt werden müssen, um den Wunsch auf Feedback zu reagieren zu beeinflussen. Demnach sollten beispielsweise Personen mit interner Kontrollüberzeugung, hohem Selbstbewusstsein und hoher Leistungsorientierung Feedback erhalten, welches Kompetenzen und Kontrolle über die Aufgabe vermittelt. Feedback, welches auf externale Belohnungen verweist, wirkt dagegen stärker bei Personen, die external attribuieren und einen hohen Wunsch nach Zugehörigkeit aufweisen.

Im Folgenden werden ausgewählte empirische Befunde zur Wirkung von Feedback im Rahmen von Entwicklungsprogrammen erläutert, welches neben dem Development-Center vor allem in Multisource-Feedback-Interventionen bereitgestellt wird. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass an beide Entwicklungsinstrumente ähnliche Ziele und Funktionen gerichtet sind und daher auch die Feedback-Prozesse bzw. intendierten Effekte grundsätzlich vergleichbar sind, obwohl die Beurteilung im Rahmen von Multisource-Feedback-Interventionen anonymisiert von Personen erfolgt, die im direkten Umfeld der beurteilten Person arbeiten (Scherer & Sarges, 2002). Der Hauptunterschied der beiden Verfahren liegt im Wesentlichen im Beurteilungsgegenstand, der bei den Development-Centern eine standardisierte Verhaltensstichprobe dar-

stellt. Im Rahmen einer Multisource-Feedback-Intervention wird dagegen das Verhalten am Arbeitsplatz zugrunde gelegt (Kleinmann, 2003).

London und Smither (1995) betonen weiter, dass Feedbackprozesse bei beiden Verfahren nicht alleine zu Kompetenzentwicklungen und Leistungsverbesserungen führen, sondern im Rahmen von größeren Wirkungsgefügen ihren Beitrag leisten, die beispielsweise von der Kontrolltheorie oder auch Zielsetzungstheorie von Locke und Latham aufgegriffen werden (vgl. London & Smither, 1995).

Dennoch weisen Studien auf die Wirksamkeit von Feedback-Interventionen im Rahmen von Entwicklungskontexten hin. Hazucha, Hezlet und Schneider (1993) fanden in ihrer längsschnittlichen Untersuchung bei einem Versorgungsbetrieb positive Kompetenzentwicklungen von Managern zwei Jahre nach der Teilnahme an einem Entwicklungsprogramm mit Feedback-Interventionen. Demnach verbesserten sich die Fremdbeurteilungen um  $d = .29$  und die Selbstbeurteilungen um  $d = .40$ . Jedoch muss beachtet werden, dass neben dem Fehlen einer Kontrollgruppe, zu Zeitpunkt 2 auch nur noch 48 von ursprünglich 198 Personen teilnahmen und damit gerechnet werden muss, dass dadurch größere Verzerrungseffekte vorliegen.

Reilly, Smither und Vasilopoulos (1996) untersuchten in einer längsschnittlichen Studie an einer Kohorte von 92 Führungskräften die langfristige Wirkung einer Vorgesetzten-Feedback-Intervention zu vier Erhebungszeitpunkten. Die letzte Erhebung fand zweieinhalb Jahre nach der Intervention statt. Sie konnten zeigen, dass Verbesserungen vor allem bei den Führungskräften auftraten, deren Eingangsbeurteilung niedrig war. Die meiste Entwicklung fand zwischen der ersten und zweiten Beurteilung statt. Die Entwicklungen hängen jedoch nicht von der Anzahl der Interventionen ab und können auch nicht alleine auf eine Regression zur Mitte zurückgeführt werden. Insgesamt bewerten die Autoren die anfängliche Verbesserung als nachhaltig und stabil. Für Führungskräfte mit hohen anfänglichen Beurteilungen konnte eine schlechtere Beurteilung zum Zeitpunkt 2 bei anschließender Stabilität der Werte festgestellt werden, wobei diese auf eine Regression zur Mitte zurückgeführt wird.

Bailey und Fletcher (2002) untersuchten den Einfluss von zwei Multisource-Feedback-Interventionen auf die Kompetenzentwicklung von 104 Managern in einem Zeitraum von zwei Jahren. Alle Beurteilerquellen (Selbst-, Führungskräfte- und Mitarbeiterbeurteilungen) verweisen auf positive Veränderungen der beurteilten Kompetenzen. Zudem

wurde der notwendig Entwicklungsbedarf zum späteren Erhebungszeitpunkt geringer eingestuft. Sie stützen damit die Annahme von London und Smither (1995), wonach Feedback die Selbstaufmerksamkeit von Personen sowie die Auftretenswahrscheinlichkeit der von der Organisation erwünschter Verhaltensweisen erhöht.

London (2003) zitiert eine längsschnittliche Studie von Heslin und Latham in der bei Managern, die zwei Feedback-Interventionen innerhalb eines halben Jahres erhielten, stärkere Verbesserungen und höhere Beurteilungen der Leistung zu beobachten waren, als bei ihren Kollegen, die nur eine Intervention erhielten. Dieser Effekt wurde noch dadurch verstärkt, dass sich Personen mit hoher Selbstwirksamkeit besser entwickelten als Personen mit niedriger Selbstwirksamkeit, was die Bedeutung der Selbstwirksamkeitstheorie von Bandura im Entwicklungskontext verdeutlicht.

London (2003) gibt einen ausführlichen Überblick der bisherigen Befunde zur Wirksamkeit von Multisource-Feedback-Interventionen. Er betont dabei vor allem die Problematik, dass die meisten Studien ohne Kontrollgruppe durchgeführt wurden, etwaige Veränderungen also nicht immer eindeutig auf die Feedback-Intervention zurückgeführt werden können.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Feedbackprozesse einflussreiche Effekte im Entwicklungskontext auslösen können, jedoch nicht alleine zu Leistungs- und Kompetenzentwicklungen führen. Es wird dennoch angenommen, dass Feedback auch im Rahmen der genannten Wirkungsgefüge der Kontrolltheorie sowie der Selbstwirksamkeitstheorie Einfluss auf Selbstbeurteilungen und damit auch auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz haben kann. Im nächsten Kapitel werden nun jene Feedback-Faktoren dargestellt, die das Wirkungsgefüge der Theorien unterstützen und somit Einfluss auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz nehmen.

## 6.2 Bedeutsame Feedback-Faktoren für die Umsetzung von Feedback zur Erhöhung der Kongruenz

Zunächst wird die Bedeutung von Feedback in der Kontrolltheorie und Selbstwirksamkeitstheorie dargestellt. Im Anschluss werden weitere bedeutsame Feedbackfaktoren für die Entwicklung und Wirkung der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz erläutert, die sich

im Rahmen von Forschungsergebnissen und theoretischen Anhaltspunkten herausgebildet haben.

### *Kontrolltheorie*

Nach Carver und Scheier (1982) und Ashford (1989) muss eine Person für validere Selbstbeurteilungen die Standards der Beurteilung der Arbeitsleistung kennen und erfahren, wie ihr Verhalten von ihrer Führungskraft oder auch anderen Personen beurteilt wird sowie ihr eigenes Verhalten in einer mit der Organisation erwarteten Weise konsistent beurteilen. Damit dies gelingt, benötigt die Person zu allen Aspekten detaillierte Informationen. Feedback von der Führungskraft oder von anderen Personen kann diese der Person bereitstellen (Zempel & Moser, 2005). So enthalten Beurteilungen neben Hinweisen auf Leistungsnormen und –standards zugleich auch die Bewertung der beurteilenden Person. Die beurteilte Person kann diese Informationen für Rückschlüsse bezüglich der Konsistenz ihrer eigenen Selbstbeurteilung nutzen. Feedback liefert weiter wertvolle Informationen über die Richtigkeit und Angemessenheit des eingeleiteten Verhaltens und unterstützt somit die aktive Vergleichsfunktion der Kontrolltheorie. Die Diskrepanz zwischen der Beurteilung und dem Standard gibt, wie bereits beschrieben, das Ausmaß und die Richtung der notwendigen Veränderung an und motiviert die Person, die wahrgenommene Diskrepanz zu reduzieren (Carver & Scheier, 1982).

Ashford und Tsui (1991) betonen für die Offenlegung von Diskrepanzen die Bedeutung von Feedbacksuchstrategien. Sie sehen die Feedbacksuche als Voraussetzung für die Entdeckung von Diskrepanzen und die darauf folgenden diskrepanzreduzierenden Strategien und bezeichnen Feedbacksuchstrategien als den zentralen Aspekt dieses Selbstregulationsmechanismus. Campbell und Lee (1988) argumentieren hierzu weiter, dass Feedbacksuchstrategien vor allem nach der Wahrnehmung von Diskrepanzen ausgelöst werden, um zum einen weitere Informationen und zum anderen Anhaltspunkte für Veränderungen oder Entkräftigungen zu erhalten. Nach Brett und Atwater (2001) führt diese Feedbacksuche wiederum zu einer höheren Empfänglichkeit für Feedback. Zusätzlich zur Feedbacksuche kommen auch andere Reaktionen auf Diskrepanzen in Betracht. Taylor et al. (1984) unterscheiden hierzu zwischen kognitiven oder verhaltensbezogenen Reaktionen. Kognitiv können Personen beispielsweise mit einer Veränderung ihrer Erfolgserwartungen reagieren. Bei negativem Feedback bedeutet dies, dass Personen

nicht mehr an eine erfolgreiche Aufgabenerfüllung oder –durchführung glauben und dadurch weniger Anstrengung und Ausdauer aufbringen. Weiter ist eine Veränderung des Standards denkbar, was sich aber besonders auf individuelle Ziele bezieht. Zuletzt beziehen sich kognitive Reaktionen auf die Bewertung des Feedbackinhalts, des Feedbackgebers und der Systemfairness. Verhaltensbezogene Reaktionen können sich in einer Änderung der Verhaltensrichtung, Anstrengung, Ausdauer oder Beendigung sowie einem Angriff gegenüber dem System äußern. Auch Kluger und DeNisi (1996) nennen grundsätzlich vier verschiedene Möglichkeiten und Strategien, wie einer offen gelegten Diskrepanz begegnet werden kann, um diese zu reduzieren bzw. zu eliminieren: Zunächst kann die Person durch vermehrten Einsatz und Anstrengung ihre Leistung erhöhen oder verändern, um den Standard zu erreichen. Zweitens können Personen den Standard ablehnen. Dies geschieht zumeist dann, wenn die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Ausführung der Veränderung als gering bewertet wird. Die dritte Strategie betrifft die Veränderung des Standards. Bei negativem Feedback könnte dies zu einer Reduktion und Senkung des Standards führen. Im Zusammenhang mit der hier untersuchten Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz spielt diese Strategie keine Rolle, da der Standard die Fremdbeurteilung darstellt und diese von der Person selbst nicht ohne Diskrepanzreduzierendes Verhalten verändert werden kann. Als vierte Strategie erläutern Kluger und DeNisi (1996) die Ablehnung und Zurückweisung des Feedbacks, was vor allem dann zu erwarten ist, wenn das Feedback negativer ausfällt als erwartet. Aufgrund des Mildeeffekts von Selbstbeurteilungen ist es wahrscheinlich, dass Personen beim Vergleich von Selbst- und Fremdbeurteilungen negatives oder unerwartetes Feedback erhalten. Die Zurückweisung dieser Rückmeldung kann dann besonders in jenen Fällen auftreten, in denen die Diskrepanz auffallend hoch ist, vor allem bei Überschätzungen (Brett & Atwater, 2001). Für Unterschätzer werden jedoch positive Reaktionen angenommen, da sie entsprechend höhere Beurteilungen als erwartet erhalten.

Die bestehenden Diskrepanzen zu akzeptieren und Veränderungen anzustreben hängt nach London und Smither (1995) auch vom bestehenden Selbstbild bzw. der Selbstwirksamkeitserwartung, der Feedbacksuche sowie der Fähigkeit der Selbstüberwachung ab. Wenn alle drei selbstregulatorische Mechanismen vorliegen, so erhöht dies die Wahrscheinlichkeit, dass Diskrepanzen angenommen und Veränderungen angestrebt werden.

Insgesamt stellt Feedback eine wichtige Voraussetzung im Modell von Carver und Scheier (1981) dar. Einerseits damit die negative Feedbackschleife überhaupt aufrechterhalten wird, andererseits aufgrund der Notwendigkeit der Analyse und Interpretation der offen gelegten Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbeurteilung zur Optimierung der angestrebten Veränderungen und Entwicklungen.

### *Selbstwirksamkeitstheorie*

Das Kernelement von Banduras Theorie stellt wie bereits erläutert die Selbstwirksamkeit dar. Leistung wird demnach beeinflusst durch die Überzeugung, dass die Person das angestrebte Verhalten erfolgreich ausführen kann. Bandura (1982) nimmt dabei an, dass höhere Selbstwirksamkeitserwartungen durch Erfahrungen einerseits und verbale Überzeugung andererseits erreicht werden können. Dies bedeutet, dass positives Feedback Mitarbeiter unterstützt und die Überzeugung an die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten stärken kann. Auf der anderen Seite kann Feedback vor allem bei unrealistischen Selbstbeurteilungen helfen, Misserfolge zu vermeiden. Nach Campbell und Lee (1988) können Feedback- und Coachingprozesse Personen unterstützen ihre erwartete Leistungsfähigkeit zu erreichen. Nachdem nach Bandura die Beurteilung der Selbstwirksamkeit auch ohne Fremdbeurteilungen stattfindet, kann Feedback dazu beitragen, den Prozess kontrollierter zu steuern, indem Personen ihre Selbstwirksamkeit realistischer einstufen können und so ihre Handlungen und Ziele entsprechend ihrer Möglichkeiten formulieren. Auf diese Weise verringern sich einerseits Misserfolge und andererseits werden formulierte Zielsetzungen realistischer und entsprechend der Kompetenzen und Leistungsfähigkeit festgelegt. Detailliertes individuelles Feedback hilft den Beteiligten genau zu lokalisieren, wo ihr Entwicklungsbedarf liegt und auf welche Weise das Selbstbild zu überdenken ist bzw. Verhaltensänderungen indiziert sind (Bailey & Fletcher, 2002).

Nowack (1992) postuliert hierzu, dass Verhaltensänderungen eine Funktion der Selbsteinsicht für Stärken und Entwicklungsfelder, Motivation und Selbstwirksamkeit sowie die Möglichkeiten, Fähigkeiten zu verändern, darstellt. Dies bedeutet auch, dass Verhaltensänderungen zu initiieren die Fähigkeit voraussetzt, Feedback, das die Entwicklungsfelder aufzeigt, anzunehmen, zu interpretieren und die Wahrnehmung anderer in positiver Weise zu integrieren.

Neben dem Beitrag von Feedback im Rahmen der beiden beschriebenen Theorien wird angenommen, dass die Reaktionen auf Feedback in Bezug auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz von einigen im Folgenden beschriebenen Faktoren abhängen. Allerdings muss auch beachtet werden, dass bisher kein explizites Modell über die Wirkweise von Feedback auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz existiert und daher die folgenden Faktoren Postulate und Ergebnisse einzelner Untersuchungen und theoretischer Annahmen darstellen.

Williams und Johnson (2000) fokussieren Feedbacksuchstrategien im Zusammenhang mit der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz. Sie postulieren, dass Personen nicht nur passive Empfänger von Feedback sind, sondern sich bewusst Informationen über ihr Selbstbild, Verhalten und ihre Leistung suchen, um Diskrepanzen und Unklarheiten bezüglich ihrer Selbstbeurteilung zu reduzieren. Die Autoren unterscheiden zwischen zwei möglichen Strategien: zum einen die so genannte „monitoring behaviors“, die sich vor allem auf Beobachtungen und Vergleiche mit der Umwelt beziehen. Zum anderen beschreiben Williams und Johnson (2000) die bewusste Nachfrage („inquiry“) und das bewusste Einholen von Feedback von anderen Personen. Beide Strategien ergänzen sich und stellen Informationen bereit, die die jeweils andere Strategie nicht liefern kann. Ashford und Tsui (1991) betonen, dass sich Personen aktiv darum bemühen, ihr Verständnis über ihre Wirkung auf andere zu erweitern. Da in vielen Organisationen teilweise zu wenig Feedback bereitgestellt wird, suchen sich Personen bewusst weitere Informationen. Im Zusammenhang mit der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz wird nun angenommen, dass eine höhere Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdbeurteilung auftritt, wenn Personen vermehrt Feedback und Informationen suchen.

London und Smither (1995) messen der Häufigkeit und dem Inhalt des Feedbacks eine große Bedeutung bei. Sie postulieren, dass Personen, die häufiger mit den erwarteten Normen und Standards konfrontiert werden und dabei Diskrepanzen zwischen ihrem Selbstbild und der Fremdbeurteilungen erleben, ihre Aufmerksamkeit verstärkt auf diese Diskrepanzen richten und auch die Gründe näher betrachten. Dabei postulieren die Autoren Veränderungen der Selbsteinschätzung oder des Verhaltens in Folge internaler Attributionsprozesse.

Neben der Häufigkeit und dem Inhalt betonen London und Smither (1995) die Bedeutung des Feedbacks im Rahmen der Entwicklung einer größeren Sensibilität für die

Verhaltensweisen, die von der Organisation erwünscht sind und belohnt werden. Dieses hilft bei der Annäherung der Beurteilungen und führt zu einem größeren Bewusstsein für die Aspekte, die der Organisation wichtig sind. Williams und Levy (1992) konnten in diesem Zusammenhang in ihrer Studie mit 73 Bankangestellten zeigen, dass höhere Übereinstimmungen zwischen Selbst- und Fremdbeurteilung auftreten, wenn Personen wissen, anhand welcher Kriterien und Standards und durch welche Prozesse sie beurteilt werden, wenn sie also über Systemwissen verfügen.

Atwater und Yammarino (1997) thematisieren die Beschaffenheit des Feedbacks als bedeutenden Faktor. Sie postulieren, dass eine akkuratere Selbstbeurteilung durch neuartiges, konsistentes, spezifisches und positives Feedback zustande kommt. Diese Aspekte spielen vor allem für die Nutzung der Information eine Rolle. Weiter nehmen sie an, dass direktes und arbeitsbezogenes Feedback akkuratere Selbstbeurteilungen unterstützt. Direktheit und Spezifität des Feedbacks spielen nach Jöns (2005) besonders für qualitative Verhaltensänderungen, also für die Richtung und Art des Verhaltens, eine Rolle.

Zempel und Moser (2005) nehmen an, dass das Ausmaß an Feedback, das zur Verfügung gestellt wird, Auswirkungen auf die Selbstbeurteilungen hat. Demnach sind validere Selbstbeurteilungen, also ein größerer Zusammenhang zwischen Selbst- und Fremdbeurteilung zu erwarten, wenn das Ausmaß an Feedback hoch ist.

Jedoch muss auch beachtet werden, dass Feedback nicht zwangsläufig positive Auswirkungen auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz ausübt, sondern auch negative Folgen haben kann. Korsgaard (1996) betont, dass Feedback Unstimmigkeiten zwischen Mitarbeiter und Führungskraft hervorrufen kann, was zur Stärkung des eigenen Selbstbildes und damit zu größeren Widerständen der Mitarbeiter gegenüber Feedback führen kann. Dies ist vor allem dann zu erwarten, wenn die Diskrepanzen als zu groß wahrgenommen werden (Jöns, 2005). Daher spielt nach Korsgaard (1996) und auch nach Alvarez und Bernal (1999) die Richtung des Feedbacks eine wichtige Rolle. Sie zeigen, dass negatives Feedback einhergeht mit weniger übereinstimmenden Selbst- und Fremdbeurteilungen. Brett und Atwater (2001) postulieren zudem, dass die erwartete Richtung des Feedbacks bedeutsam ist. Sie nehmen an, dass Überschätzer negative Reaktionen auf das Feedback zeigen, während Unterschätzer in positiver Weise reagieren sollten. Da für Überschätzer Fremdbeurteilungen, wie bereits erläutert, schlechter ausfallen als ihre

Selbstbeurteilung erhalten sie negatives und unerwartetes Feedback, was nach Brett und Atwater (2001) zu ungünstigen Reaktionen führt. Sie konnten in ihrer Studie zeigen, dass negatives Feedback weniger akzeptiert wurde und sich nicht auf die Selbsteinsicht auswirkt, sondern mit Abwehrreaktionen verbunden war. Dies konnten sie vor allem für Überschätzer nachweisen.

Abschließend spielen auch Persönlichkeitsfaktoren eine wichtige Rolle bei der Integration und Wirkung von Feedback. Auf diesen Aspekt soll hier nur hingewiesen werden, da Persönlichkeitsvariablen in der vorliegenden Untersuchung nicht betrachtet werden. Interessierte Leser finden weiterführende Beschreibungen in den genannten Quellen. Mabe und West (1982) und Atwater und Yammarino (1997) verweisen beispielsweise auf die Bedeutung von Selbstvertrauen, Intelligenz, Leistungsorientierung und Kontrollüberzeugung. London (2003) berichtet über Studien, die das Big-Five-Konzept der Persönlichkeit im Zusammenhang mit Wirkung und Umsetzung von Feedback untersuchen.

Zusammenfassend sind neben den Funktionen, die Feedback im Rahmen der Kontrolltheorie und Selbstwirksamkeitstheorie erfüllt auch Faktoren wie die Feedbacksuche, Systemwissen, Inhalt, Häufigkeit und Ausmaß des Feedbacks sowie die Richtung des Feedbacks bedeutsam für die Entstehung und das Wirkungsgefüge der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz.

Im nächsten Abschnitt werden nun bisherige Befunde über die Wirkung von Feedback und Feedbackfaktoren auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz dargestellt.

### 6.3 Empirische Befunde zur Wirkung von Feedback auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz

Zempel und Moser (2005) untersuchten die Bedeutung des Ausmaßes von Feedback auf den Zusammenhang von Selbst- und Fremdbeurteilungen an einer Stichprobe von 72 Geschäftsführern und Vorständen von klein- und mittelständischen landwirtschaftlichen Dienstleistungsbetrieben und deren Vorgesetzte. Sie konnten eine Variation des Zusammenhangs zwischen Selbst- und Vorgesetztenbeurteilung in Abhängigkeit vom Ausmaß des Feedbacks feststellen. Demnach besteht ein moderater bis starker Zusam-

menhang zwischen Selbst- und Vorgesetztenbeurteilung bei einer hohen Ausprägung von Feedback, kein Zusammenhang jedoch bei einer geringen Ausprägung von Feedback. Mittlere Ausprägungen von Feedback ergaben einen leichten Zusammenhang zwischen Selbst- und Fremdbeurteilungen. Die Autoren schließen aus den Ergebnissen ihrer Studie, dass Feedback als Moderator der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz angenommen werden kann. Kritisch anzumerken ist jedoch, dass Feedback nur mit der Kurzskala des Job Diagnostic Survey erhoben wurde (5 Items;  $\alpha = .63$ ) und die Ergebnisse lediglich im Querschnitt vorliegen.

Hazucha et al. (1993) konnten in ihrer bereits in Kapitel 6.1 beschriebenen Untersuchung die positive Wirkung einer Feedback-Intervention auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz zeigen. So stieg der Zusammenhang der Selbst- und Fremdbeurteilungen zwischen Erhebungszeitpunkt 1 und 2 (2 Jahre später) signifikant von  $r = .07$  auf  $r = .32$ . Sie führen den erhöhten Zusammenhang auf ein besseres Verständnis der Fremdbeurteilungen durch die Feedback-Intervention zurück und vermuten als Ursache auch weiterführende Diskussionen und Gespräche im Anschluss an die Intervention.

Auch London und Wohlers (1991) konnten in ihrer Untersuchung über die Wirkung einer Vorgesetzten-Feedback-Intervention stärkere Zusammenhänge zwischen Selbst- und Fremdbeurteilung nach der Intervention feststellen. In ihrer Stichprobe von 86 Führungskräften eines Top-100 Unternehmens in den USA konnten die Autoren eine signifikante Steigerung des Zusammenhangs von Selbst- und Mitarbeiterbeurteilung von  $r = .28$  auf  $r = .34$  innerhalb eines Jahres feststellen und führen dies auf engere Zusammenarbeit oder eine Konzentration auf die für die Arbeitsbeziehung wichtigen Verhaltensweisen zurück.

Walker und Smither (1999) zeigten zudem, dass innerhalb eines 5 Jahres Zeitraums bei Führungskräften durch die Diskussion und Analyse des Feedbacks positivere Auswirkungen und Entwicklungen in den beurteilten Dimensionen auftreten als bei den Personen, die das Feedback nicht diskutierten. Jedoch zeigte sich dieser Effekt erst nach zwei Jahren. In den ersten zwei Jahren konnten keine Veränderungen festgestellt werden. Weiter zeigen die Autoren, dass jene Manager sich am meisten verbesserten, die eingangs am niedrigsten beurteilt wurden. Die Ergebnisse werden nicht auf eine Regression zur Mitte zurückgeführt, sondern dem Treatment zugeschrieben.

Williams und Johnson (2000) beschäftigten sich mit der Wirkung von Feedbacksuchstrategien auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz an einer Stichprobe von insgesamt 250 Personen, bestehend aus 125 studentischen Angestellten und ihren Führungskräften. Feedbacksuche wurde dabei durch die bereits vorgestellten Strategien operationalisiert: zum einen durch das „monitoring“ und zum anderen durch „inquiry“. Die Ergebnisse stützen die angenommene Wirkung von Feedbacksuche. So moderiert vor allem die „Monitoring-Strategie“ den Zusammenhang zwischen Selbst- und Fremdbeurteilung. Personen, die vermehrt nach Feedback suchen, zeigen höhere Zusammenhänge mit der Beurteilung durch ihre Führungskraft. Kritisch anzumerken ist jedoch die Zusammensetzung der Stichprobe, dass es sich um studentische Arbeitskräfte handelt, die größtenteils nur Teilzeit- und Hilfstätigkeiten ausüben. Es stellt sich somit die Frage, inwieweit sich der beobachtete Effekt auch in anderen organisational bedeutsameren Settings, wie zum Beispiel der Nachwuchskräfteentwicklung zeigt.

Bailey & Fletcher (2002) fanden in der bereits zitierten Studie bei ihrer Untersuchung der Wirkung eines multiplen Feedbackinstrumentes eine Erhöhung der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz zum zweiten Erhebungszeitpunkt. Sie konnten dabei vor allem eine signifikante Reduktion des „congruence-d“-Wertes für den Vergleich von Selbst- und Führungskräftebeurteilung und Selbst- und Mitarbeiterbeurteilung feststellen. Eine ebenso signifikante Erhöhung zeigte sich für den „congruence-r“-Wert der Selbst- und Mitarbeiterbeurteilung. Damit stützen sie die Annahme von London und Smither (1995), die eine Zunahme der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz durch Feedback-Interventionen über die Zeit postulieren.

Insgesamt zeigen die Studien, dass Feedback die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz beeinflussen kann. Jedoch dürfen mögliche Alternativerklärungen nicht unterschlagen werden. In den Längsschnittstudien finden zumeist Erhebungen zu mindestens zwei Zeitpunkten statt. Dies birgt zum einen die Gefahr einer Regression zur Mitte und zum anderen möglicher Deckeneffekte (Atwater, Waldman & Brett, 2002). Gemessene Veränderungen sind demnach nicht zwangsläufig auch Verhaltens- oder Selbstbeurteilungsentwicklungen. London und Smither (1995) verdeutlichen zudem, dass die Höhe der gemessenen Veränderung auch von der Messmethode abhängt. Zudem muss noch beachtet werden, ob das Feedback anonym oder im Gespräch vermittelt wird. Bei gegebener Anonymität gehen Harris und Schaubroeck (1988) davon aus, dass das gegebene

Feedback ehrlicher ausfällt, was in Verbindung mit der Mildetendenz der Selbstbeurteilungen zumeist zu niedrigeren Kongruenzen führt, als bei Feedback, das im Gespräch vermittelt werden soll. Daher sind auch abhängig von den Bedingungen des Feedbacks unterschiedliche Ergebnisse zu erwarten. Farh und Werbel (1986) gehen grundsätzlich davon aus, dass Selbstbeurteilungen, die zu Forschungszwecken erhoben werden objektiver und mit geringerer Mildetendenz ausfallen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass zahlreiche Studien einen Einfluss von Feedback auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz feststellen. Tabelle 2 fasst die wichtigsten Forschungsbefunde zusammen.

Für die vorliegende Untersuchung ist zu erwarten, dass das bereitgestellte Feedback die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz positiv beeinflusst, also zu höheren Übereinstimmungen zwischen Selbst- und Fremdbeurteilungen führt, als bei Personen, die kein Feedback erhalten haben. Dazu wird im nächsten Abschnitt die Bedeutung von Feedback in einem Development-Center dargestellt.

***Tabelle 2***

*Übersicht der Studien zur Wirkung von Feedback auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz*

<b>Studie</b>	<b>Gegenstand</b>	<b>Ergebnisse</b>
London & Wohlers (1991)	Wirkung einer Vorgesetzten-Feedback-Intervention auf Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz	Höhere Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz nach der Intervention
Hazucha, Hezlett & Schneider (1993)	Wirkung einer Multisource-Feedbackintervention auf die Managemententwicklung	→ Erhöhte Kompetenzentwicklung nach der Intervention → Höhere Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz nach der Intervention
Williams & Johnson (2000)	Wirkung von Feedback-Suchstrategien auf Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz	Je höher Feedbacksuche (v.a. Monitoring-Strategien), desto höher Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz
Bailey & Fletcher (2002)	Wirkung einer Multisource-Feedbackintervention auf die Managemententwicklung	Erhöhte Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz nach der Feedback-Intervention
Zempel & Moser (2005)	Wirkung des Feedbackausmaßes auf Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz	Feedbackausmaß als Moderator bestätigt; hohe Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz bei hohem Feedbackausmaß; kein Zusammenhang zwischen Selbst- und Fremdbeurteilung bei niedrigem Feedbackausmaß

## **7 Einfluss der Teilnahme an einem Development-Center auf die Kompetenzentwicklung und Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz**

### **7.1 Feedback im Rahmen eines Development-Centers und Auswirkungen auf die Kompetenzentwicklung**

Da in Kapitel 6.2 die Wirkung von Feedback auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz erläutert wurde, soll im Folgenden auf das Feedback eingegangen werden, das im Rahmen eines Development-Centers bereitgestellt wird, im Vergleich zu Feedback, welches im Rahmen einer multiplen Feedback-Intervention oder eines Entwicklungsprojektes zur Verfügung gestellt wird.

Ryan et al. (2000) erläutern den unterschiedlichen Fokus von Development-Center-Feedback im Vergleich zu Feedback am Arbeitsplatz. Demnach basiert das Feedback auf den Leistungen der durchgeführten Übungen. Sie bezeichnen es als wenig aufgabenbezogen, nicht situational, und häufig bezogen auf Persönlichkeitszüge und interpersonelle Stile anstelle Fähigkeiten zu fokussieren. Dies kann einerseits positive und andererseits negative Auswirkungen auf die Reaktionen der Empfänger ausüben. Zum einen kann es als objektiver empfunden werden, da unabhängige Beobachter Feedback geben und nicht die eigene Führungskraft, was zu einer höheren Aufnahmefähigkeit und Empfänglichkeit führen kann. Andererseits kann mangelnde Akzeptanz des Verfahrens gegenteilige Effekte auslösen. Kluger und DeNisi (1996) machen in ihrer Metaanalyse darauf aufmerksam, dass mit selbstbildbezogenem Feedback vermehrt negative Reaktionen einhergehen können, als mit aufgabenbezogenem Feedback.

Nach Carrick und Williams (1999) zielt Feedback in einem Development-Center darauf ab, detaillierte Informationen über das im Verfahren gezeigte Arbeitsverhalten zu erhalten und auf deren Basis den Entwicklungsbedarf zu ermitteln. Fletcher und Kerslake (1992) betonen hierzu, dass das bereitgestellte Feedback nicht nur auf die gezeigten Leistungen und getroffenen Entscheidungen der Beobachter abzielt, sondern genauso individuelle Entwicklungspläne behandelt. Jedoch verweisen die Autoren auf ein häufig genanntes Problem im Zusammenhang mit Feedback in einem Development-Center. Zumeist ist die Wirkung nicht von langer Dauer und fraglich, inwieweit Kandidaten das Feedback auch in den Alltag übertragen können. Dennoch dient das Development-

Center, ebenso wie Multisource-Feedback-Interventionen, besonders im Vergleich zu traditionellen Beurteilungssystemen als Instrument zur Identifikation von Entwicklungspotenzialen und Kompetenzentwicklungen (Halman & Fletcher, 2000).

Van Velsor et al. (1993) nehmen an, dass Feedback Entwicklungsaktivitäten unterstützt und dies zu einer gesteigerten Effektivität der Leistungsfähigkeit führt. Es wird angenommen, dass Feedback in einem Development-Center die Selbsteinsicht in den entscheidenden und beurteilten Kompetenzen erhöht. Diese akkuratere Selbsteinschätzung spielt wiederum für die Steigerung der Leistungsfähigkeit eine wichtige Rolle.

Insgesamt wird deutlich, dass Feedbackprozesse neben den Übungseffekten und Entwicklungsplanungen als eine wesentliche Determinante für die Wirkung des Development-Center auf die Entwicklung von Mitarbeitern angenommen wird (vgl. Engelbrecht & Fischer, 1995; Carrick & Williams, 1999).

Engelbrecht und Fischer (1995) konnten in ihrer quasiexperimentellen Studie an einer Stichprobe von 76 Development-Center-Teilnehmern einen positiven Einfluss der Teilnahme auf die Leistung im Anschluss des Development-Centers feststellen. In neun von elf gemessenen Dimensionen beurteilen die Führungskräfte die Entwicklung der Kandidaten drei Monate nach der Intervention signifikant positiver als bei Teilnehmern der Kontrollgruppe, die nicht an der Intervention teilgenommen hatten. Die Autoren interpretieren ihre Ergebnisse als Bestätigung, dass verhaltensbezogene Kompetenzveränderungen im Anschluss an ein Development-Center erwartet werden können. Jedoch muss auch erwähnt werden, dass in der Studie eine direkte Kriterienkontamination nicht ausgeschlossen werden kann, da die Führungskräfte über die Ergebnisse der Teilnehmer im Development-Center informiert wurden, was zu einer Beeinflussung ihrer Beurteilung geführt haben könnte.

Jones und Whitmore (1995) relativieren dieses Ergebnis mit ihrer quasiexperimentellen Untersuchung an einer Stichprobe von 151 Führungskräften über die Effektivität von Development-Centern und die Auswirkungen auf Karriereentwicklung und Leistung. Sie konnten im Anschluss an das Development-Center keine Leistungsunterschiede zwischen Experimentalgruppe (Teilnehmer) und Kontrollgruppe feststellen und zweifeln, inwieweit Feedback in einem Development-Center in der Lage ist, Entwicklungsaktivitäten zu beeinflussen. Sie zeigen weiter, dass positive Rückmeldungen jedoch ten-

denziell zur Karriereentwicklung beitragen, während negative Rückmeldungen auch mit verringerter Feedback-Akzeptanz einhergehen.

Klebl (2006) konnte in der Primäruntersuchung der für diese Arbeit vorliegenden Stichprobe hoch signifikant positive Entwicklungen im Kompetenzniveau für die Teilnehmer der Experimentalgruppe im Vergleich zur Kontrollgruppe feststellen, sofern die Führungskräfte die Entwicklungen beurteilten. Selbstbeurteilungen zeigen unerwarteterweise geringere Veränderungen des Kompetenzniveaus im Anschluss der Teilnahme am Development-Center. Signifikante Veränderungen des Kompetenzniveaus konnte der Autor für die Führungs- und Managementkompetenz feststellen. Demnach zeigen Teilnehmer am Development-Center stärkere Zuwächse in der genannten Kompetenz, wobei der Effekt als schwach klassifiziert wird. Keine Unterschiede hingegen lassen sich in der sozialen und analytischen Kompetenz feststellen. Daraus kann nach Klebl (2006), zumindest in Teilen, Effekte des Development-Centers auf die Kompetenzentwicklung abgeleitet werden. Weiter konnte der Autor Feedback-Faktoren identifizieren, die einen direkten Effekt auf die untersuchten Kriterien ausüben. Demnach beeinflusst der Wunsch auf Feedback zu reagieren sowohl die Veränderung der Führungs- und Managementkompetenz als auch den Einsatz für Entwicklung aus Sicht der Führungskraft. Auf letzteres Kriterium übt auch die wahrgenommene Nützlichkeit des Feedbacks einen direkten Effekt aus. Der Wunsch auf Feedback zu reagieren wird wiederum signifikant von der Nützlichkeit des Feedback, dem Feedback-Vorzeichen sowie der Feedback-Akzeptanz beeinflusst. Das Ergebnis verdeutlicht neben der Komplexität der Zusammenhänge auch die Bedeutung der Motivation, das erhaltene Feedback umzusetzen (vgl. Ilgen et al., 1979).

Zusammenfassend wird deutlich, dass bisherige Befunde sehr heterogen zu beurteilen sind und weitere Forschung notwendig ist, um die genannten Annahmen über die Wirkung und Einflussfaktoren eines Development-Centers auf die Kompetenzentwicklung weiter zu differenzieren und zu bestätigen oder zurückzuweisen. Denn Carrick und Williams (1999, Seite 88) stellen in ihrer Übersichtsarbeit zu Development-Centern folgendes fest: „[...] *the supposed benefits and the quite extensive use of DCs depend on series of untested assumptions.*“ Dennoch muss betont werden, dass die Autoren den Wert von Development-Centern nicht in Frage stellen.

## 7.2 Bedeutung der Teilnahme an einem Development-Center auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz

Carrick und Williams (1999) sehen in der Offenlegung des Kompetenz- und Entwicklungsbedarfs eines der Hauptziele von Development-Centern. Grundsätzlich können Entwicklungspotenziale und Diskrepanzen zwischen Selbstbild und den im Development-Center und von der Organisation geforderten Standards auf verschiedenen Wegen aufgezeigt und gemäß der Kontrolltheorie entsprechend zu diskrepanzreduzierendes Verhalten und Kompetenzentwicklung führen. Hierfür bestehen neben der angenommenen Wirkung von Feedback noch Vergleichsmöglichkeiten mit dem geforderten Verhalten im Development-Center und später am Arbeitsplatz sowie mit den Leistungen und Verhaltensweisen von Kollegen.

Fletcher und Kerslake (1992) postulieren hierzu, dass die Teilnahme an einem Development-Center die Selbstbeurteilung und Selbsteinsicht beeinflusst und die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz erhöhen kann. Als Gründe erläutern sie neben der Bedeutung von Feedback vor allem die Verfügbarkeit von vergleichenden Informationen sowie die vermehrten Vergleichsmöglichkeiten und –situationen mit Kollegen und anderen Teilnehmern. Dies ist umso wichtiger, je weniger Vergleichsmöglichkeiten im beruflichen Alltag bestehen. Halman und Fletcher (2000) sehen daher das Development-Center als eine optimale Möglichkeit für Personen, ihr Verhalten mit anderen zu vergleichen. Sie nehmen einen positiven Einfluss auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz nach Teilnahme an einem Development-Center an, auch begünstigt durch die hohe Augenscheinvalidität und Akzeptanz des Verfahrens an sich. Dadurch werden Fremdbeurteilungen als objektiver empfunden, auch weil die Glaubwürdigkeit der Feedback-Geber im Verfahren als hoch eingestuft wird (Halman & Fletcher, 2000).

Nach der Selbstwirksamkeitstheorie von Bandura (1977) spielen neben dem Feedback gerade auch die bestehenden Vergleichsprozesse eine große Rolle. Die Teilnehmer stellen zum einen fest, inwieweit ihnen die Übungsdurchführung gelingt bzw. in welchen Situationen noch Entwicklungsbedarf besteht. Zum anderen können sie direkte Vergleiche mit Personen, die ebenso wie sie nominiert wurden und am Beginn ihres Entwicklungsprozesses stehen, anstellen. Dies kann die Selbstwirksamkeit der Teilnehmer und, über die bereits genannten Mechanismen, die Kompetenz- und Leistungsentwicklungen

sowie die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz direkt beeinflussen. Unterstützt wird dies von Jones und Whitmore (1995), die vor allem eine motivationale Wirkung des Development-Centers für die Karriereentwicklung annehmen. Sie konnten in ihrer Studie zeigen, dass positive Rückmeldungen zu vermehrter Entwicklungsaktivität führen, negative Rückmeldungen dagegen zu weniger Aktivitäten. Dies deutet auch darauf hin, dass die Höhe der festgestellten Diskrepanz eine Rolle spielt und unterstützt die Annahmen und Befunde von Korsgaard (1996) und Brett und Atwater (2001), wonach negatives Feedback zu Widerständen und Entwicklungsstillstand in der Selbsteinsicht führen kann.

Im folgenden Abschnitt werden bisherige empirische Befunde über die Wirkung der Development-Center-Teilnahme auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz dargestellt.

### 7.3 Empirische Befunde zum Einfluss der Teilnahme an einem Development-Center auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz

Mit diesem Untersuchungsfeld haben sich bislang sehr wenige Studien beschäftigt. Die meisten Untersuchungen fokussieren sich auf die Auswirkungen einer Teilnahme auf die Selbstbeurteilungen (Halman & Fletcher, 2000). Zunächst werden drei Studien, die sich mit der Entwicklung der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz beschäftigen, vorgestellt. Im Anschluss werden dann die Ergebnisse von drei Untersuchungen über die Entwicklung von Selbstbeurteilungen bzw. deren Bedeutung bei Teilnahme an einem Development-Center erläutert. Tabelle 3 stellt die Ergebnisse abschließend dar.

#### *Studien über die Entwicklung der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz*

Fletcher und Kerslake (1992) untersuchten die Entwicklung der Selbstbeurteilungen und deren Kongruenz mit Beobachterbeurteilungen in einem längsschnittlichen Untersuchungsdesign mit drei Messzeitpunkten an einer Stichprobe von 70 Kandidaten einer Bank in Großbritannien. Die Teilnehmer beantworteten vor, während und 6 Monate nach ihrer Teilnahme einen Fragebogen, der die Beurteilungsdimensionen des Development-Centers enthielt, wobei zum Zeitpunkt 3 nur noch 56 Kandidaten antworteten. Die Teilnehmer wurden dabei allerdings nicht explizit aufgefordert, ihre Beurteilungen auf ihr Verhalten im Development-Center zu beziehen. Die Ergebnisse zeigen keine

Zusammenhänge der Selbst- und Beobachterbeurteilungen vor der Teilnahme. In vier von sieben Dimensionen können zum Zeitpunkt 2, also während der Teilnahme, Korrelationen in Höhe von  $r = .24$  bis  $r = .32$  beobachtet werden, während nur in zwei der sieben Dimensionen auch noch nach 6 Monaten eine Korrelation im Bereich von  $r = .27$  bis  $r = .32$  festzustellen ist. Fletcher und Kerslake (1992) unterteilen ihre Stichprobe für differenziertere Analysen in erfolgreiche und weniger erfolgreiche Kandidaten. Es zeigt sich, dass erneut keine Zusammenhänge zwischen Selbst- und Beobachterbeurteilung zum Zeitpunkt 1 auftreten. Erfolgreiche Teilnehmer zeigen jedoch zum Zeitpunkt 2 und auch zum Zeitpunkt 3 in drei der sieben Dimensionen positive Zusammenhänge von  $r = .33$  bis  $r = .39$ , während weniger erfolgreiche Teilnehmer sogar negative Zusammenhänge ausweisen ( $r = -.48$  und  $r = -.52$ ). Die Autoren schließen daraus, dass die Selbsteinsicht durch die Teilnahme an einem Development-Center beeinflusst werden kann, dass aber besonders bei weniger erfolgreichen Kandidaten die Gefahr besteht, ihre Leistung falsch einzuschätzen und das Feedback nicht anzunehmen und sie dadurch nicht in der Lage sind, mögliche Lernerfahrungen zu erkennen, ihr Verhalten zu modifizieren und Erkenntnisse für ihre weitere Entwicklung zu nutzen.

Halman und Fletcher (2000) untersuchten an einer Stichprobe von 111 Development-Center-Teilnehmern eines Kommunikationsunternehmens neben der Wirkung der Development-Center-Teilnahme auch die Bedeutung der Zugehörigkeit zu einer Übereinstimmungskategorie auf die Höhe der Beobachterbeurteilungen. Die Teilnehmer wurden jeweils vor und nach dem Development-Center aufgefordert, Selbstbeurteilungen ihrer derzeitigen Arbeitsleistung in den zehn Beobachtungsdimensionen abzugeben. Dieselben Dimensionen bewerteten die Beobachter, bezogen auf die Leistung im Development-Center. Die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz wurde über Korrelationen der Selbst- und Beobachterbeurteilungen ermittelt. Die Kategorienbildung erfolgte analog zu der bereits beschriebenen Vorgehensweise von Atwater und Yammarino (1992). Die Ergebnisse der Studie sprechen für eine Zunahme der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz nach Teilnahme an einem Development-Center, da die Kongruenzmessung nach der Teilnahme in sechs von zehn Dimensionen signifikante Korrelationen aufwies, vor der Durchführung des Development-Centers jedoch nur zwei. Weiter konnten Halman und Fletcher (2000) zeigen, dass Überschätzer signifikant niedrigere Beobachterbeurteilungen erhielten, während Unterschätzer die höchsten Werte aufwiesen. Zudem beurteilten sich Überschätzer selbst am höchsten. Für die Selbstbeurteilung konnten die

teilten sich Überschätzer selbst am höchsten. Für die Selbstbeurteilung konnten die Autoren folgende Entwicklungen feststellen: Unterschätzer entwickelten sich am meisten in ihrer Selbstbeurteilung, während Überschätzer keine signifikanten Veränderungen in ihren Selbstbeurteilungen zeigten. Die Autoren schließen daraus, dass die Teilnahme auf Unterschätzer den höchsten Einfluss ausübt und die meisten Veränderungen auslöst. Atkins und Wood (2002) untersuchten den Zusammenhang von Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz und den Erfolg in einem Development-Center an einer Stichprobe von 63 Führungskräften eines australischen Dienstleistungsunternehmens. Sie berichten von einer differenzierten Befundlage in Bezug auf die Übereinstimmungskategorien. Die aus Sicht der Beobachter erfolgreichsten Teilnehmer des Development-Center waren jene Personen, die sich selbst im mittleren Bereich der Beurteilungsskala beurteilten. Personen, die sich besonders hoch beurteilten, schnitten am schlechtesten ab. Sie wurden auch in ihrer Leistung von ihren Führungskräften am schlechtesten beurteilt. Insgesamt berichten Atkins und Wood (2002), dass Personen mit einer hohen Selbstbeurteilung in Verbindung mit einer niedrigen Fremdbeurteilung am schlechtesten abschnitten.

#### *Studien über die Entwicklung der Selbstbeurteilung*

Schmitt, Ford und Stults (1986) untersuchten die Veränderung der Selbstbeurteilung nach Teilnahme an einem eintägigen Assessment-Center an einer Stichprobe von 1693 Kandidaten für Führungspositionen eines Produktionsunternehmens in den USA. Es wurden jeweils 12 Kandidaten in fünf Übungen von geschulten Assessoren beobachtet und in acht Dimensionen beurteilt. In denselben acht Dimensionen wurden jeweils einmal vor und nach der Teilnahme am Assessment-Center Selbstbeurteilungen jedes Kandidaten auf einer 5stufigen Likert-Skala erfragt. Die Ergebnisse der Studie verweisen auf signifikante Veränderungen der Selbstwahrnehmung, selbst, wenn kein spezifisches Feedback gegeben wurde. Die Veränderungen in der Selbstbeurteilung sind jedoch als klein einzustufen ( $r = < .20$ ). Schmitt et al. (1986) schließen zudem aus ihrer Studie, dass die ermittelten Veränderungen vor allem direkt im Anschluss an das Assessment-Center am größten sind, während langfristige und stabile Veränderungen kritisch zu bewerten sind und weiterer Untersuchungen bedürfen. Kritisch an der Untersuchung anzumerken ist einerseits, dass die Art der Datenerhebung Effekte sozialer Erwünschtheit auslösen kann und zum anderen könnte die höhere Selbsteinsicht auf das Design

zurückgeführt werden, da die Ersterhebung direkt vor Beginn der Übungen statt fand und so die bedeutsamen Beobachungskriterien offen gelegt wurden. Weiter bleibt unklar, ob das Assessment-Center Entwicklungszwecken diene oder auch als Selektionsinstrument eingesetzt wurde.

Clapham (1998) konnte in ihrer querschnittlichen Untersuchung an einer Stichprobe von 167 Kandidaten eines Development-Centers eines amerikanischen Versorgungsunternehmens nur geringe Selbst- und Beobachterübereinstimmungen feststellen. Sie führt ihre Ergebnisse auf verschiedene Ursachen zurück: neben möglichen Mess- und Reliabilitätsproblemen bestehen unter Umständen unterschiedliche Interpretationen der Beurteilungsdimensionen, unterschiedliche Beobachtungsanker und -situationen und verschiedenartige kognitive Verarbeitungen und Bewertungen der Beobachtungssituationen. Letztlich verdeutlicht die Studie, dass vor allem dann eine hohe Selbstbild-Fremdbild-Diskrepanz zu erwarten ist, wenn sich die Personen nicht kennen und die Bewertungsmaßstäbe unklar sind. Dies bedeutet auch, dass Teilnehmer an einem Development-Center wahrscheinlicher mit unvorhersehbarem und aufgrund der Mildtendenz von Selbstbeurteilungen zumeist negativem Feedback konfrontiert sind, was sich wie bereits ausgeführt, auch negativ auf die Reaktionen auswirken kann.

Nowack (1997) untersuchte an einer Stichprobe von 144 Führungskräften eines Kommunikationsunternehmens querschnittlich die Zusammenhänge von Leistung in einem Development-Center und der Zugehörigkeit zu einer Übereinstimmungskategorie, die er mittels 360-Grad-Feedback feststellte. Er zeigte zum einen, dass sowohl Selbst- als auch Fremdbeurteilungen einen signifikanten Beitrag zur Messung von Leistungsvariablen beisteuern und zum anderen, dass übereinstimmende gute Schätzer die beste Leistung im Development-Center zeigten, während zwischen Über- und Unterschätzer keine Unterschiede auftraten, beide aber im Vergleich zu übereinstimmenden Schätzern schlechte Beurteilungen erhielten.

Abschließend sind in Tabelle 3 die wichtigsten Befunde zur Wirkung einer Development-Center-Teilnahme auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz dargestellt.

**Tabelle 3**

*Übersicht der Studien zur Wirkung einer Development-Center-Teilnahme auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz*

<b>Studie</b>	<b>Gegenstand</b>	<b>Ergebnisse</b>
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

Im Folgenden werden auf Basis der dargestellten und erläuterten theoretischen Grundlagen und empirischen Befunde, die Fragestellungen und Hypothesen für die vorliegende Arbeit abgeleitet.

## 8 Fragestellungen und Hypothesen

Gegenstand dieses Kapitels stellt die Formulierung der zu testenden Fragestellungen und Hypothesen dar. Hierbei werden die theoretischen Herleitungen zur Hypothesengenerierung kurz aufgeführt. Die detaillierten Hintergründe finden sich in den Kapiteln 4 bis 7. Zuvor wird jedoch zum besseren Verständnis des Abschnitts der Untersuchungshintergrund erläutert.

In der vorliegenden Arbeit werden zwei Development-Center eines Finanzdienstleistungskonzerns untersucht, die für zwei verschiedene Karriereentwicklungen konzipiert wurden und entsprechend inhaltlich unterschiedliche Schwerpunkte aufweisen, sich im Durchführungsprozess jedoch nicht unterscheiden. Es handelt sich dabei um das sogenannte „Perspektivseminar für Führung (PFF)“ sowie das „Perspektivseminar für fachliches Anleiten (PFA)“. In der Untersuchung werden die Teilnehmer am Development-Center und deren Führungskräfte nach dem Verfahren mittels Fragebogen über ihre Kompetenz- und Leistungsentwicklungen seit der Teilnahme und ihr derzeitiges Kompetenzniveau befragt. Die Daten werden mit den zukünftigen Teilnehmern (Kandidaten) der Development-Center verglichen, die ebenso wie ihre Führungskräfte mit Hilfe des selben Fragebogens befragt wurden, wobei sie die Entwicklung ihrer Kompetenz und Leistung in den letzten 12 Monaten beschreiben sollten.

### 8.1 Fragestellung 1 - Auswirkung der Teilnahme am Development-Center auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz

Die erste Fragestellung beschäftigt sich mit der Analyse, ob die Teilnahme an einem Development-Center die Höhe und den Zusammenhang der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz beeinflusst. Das im Rahmen des Development-Centers von Beobachtern und Kollegen bereitgestellte Feedback soll gemäß der Kontrolltheorie von Carver und Scheier (1981) und der Selbstwirksamkeitstheorie von Bandura (1977) nach den bereits beschriebenen Wirkungsweisen dazu beitragen, dass die Teilnehmer am Development-Center höhere Übereinstimmungen und Zusammenhänge zwischen Selbst- und Führungskräftebeurteilung aufweisen. Hazucha et al. (1993), London und Wohlers (1991)

und Bailey und Fletcher (2002) bestätigen, wie bereits erläutert, die positive Wirkung einer Feedback-Intervention auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz. Fletcher und Kerslake (1992) und Halman und Fletcher (2000) konnten selbiges auch für die Development-Center-Teilnahme zeigen.

Es wird daher ein positiver Effekt der Development-Center-Teilnahme angenommen und folgende Unterschiedshypothese formuliert:

H1a: Teilnehmer am Development-Center weisen eine höhere Übereinstimmung und einen höheren Zusammenhang zwischen Selbst- und Führungskräftebeurteilung auf als Kandidaten der Kontrollgruppe.

Moderatoranalysen in Metaanalysen konnten weiter zeigen, dass die Position im Unternehmen die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz moderiert (Conway & Huffcutt, 1997; Heidemeier, 2005). Demnach werden hohe Kongruenzen und Übereinstimmungen dann angenommen, wenn die geforderte Arbeitsleistung und Verhaltensweisen klar definiert sind und beobachtet werden können. So ist es beispielsweise schwierig, Führungsaufgaben zu beurteilen, da ein relativ großer Anteil der Aufgaben nicht beobachtbar und diskontinuierlich abläuft (Conway & Huffcutt, 1997). Zudem verbringen Führungskräfte die meiste Zeit mit ihren Mitarbeitern und nicht mit ihren eigenen Führungskräften, was es für diese zusätzlich erschwert, Beurteilungsanker zu beobachten. Die genannten Metaanalysen konnten zeigen, dass bei Führungspositionen eine geringere Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz zu beobachten ist, im Vergleich zu Positionen ohne Führungsverantwortung. Gleiches gilt für die Komplexität der Position. Personen mit komplexeren, undurchsichtigeren Aufgaben weisen zumeist eine niedrigere Kongruenz auf, als Personen mit weniger komplexen Tätigkeiten.

Atwater und Yammarino (1997) postulieren auf Basis von älteren Befunden dagegen, dass Führungskräfte akkuratere Schätzer sind, als Personen, die keine Führungsposition besetzen. Sie nehmen an, dass Führungskräfte durch ihre häufigere Interaktion mit Mitarbeitern und Kollegen mehr Feedback erhalten, welches wiederum die Akkuratheit der Selbstbeurteilung beeinflussen soll.

In der vorliegenden Arbeit wird hierzu erwartet, dass sich ein Unterschied zwischen den Teilnehmern der beiden Laufbahnen zeigt. Da die Teilnehmer jedoch die Positionen

noch nicht besetzen, sondern erst entwickelt werden, bleibt abzuwarten, in welche Richtung die Unterschiede zeigen. Es wird daher folgende Unterschiedshypothese formuliert:

H1b: Teilnehmer am Perspektivseminar für Führung weisen Unterschiede in Übereinstimmung und Zusammenhang zwischen Selbst- und Führungskräftebeurteilung im Vergleich zu Teilnehmern am Perspektivseminar für fachliches Anleiten auf.

## 8.2 Fragestellung 2 - Auswirkung der Teilnahme am Development-Center und der Übereinstimmungskategorien auf die Kompetenz- und Leistungsentwicklung

Die zweite Fragestellung beschäftigt sich mit den Auswirkungen einer Development-Center-Teilnahme auf die von den Führungskräften beurteilte, direkte Entwicklung der Kompetenzen und des Leistungsniveaus. Denn eine Zunahme der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz bedeutet nicht gleichzeitig eine Verbesserung und Entwicklung der beurteilten Kompetenzen oder der Leistungsfähigkeit. Ebenso können andere Quellen, wie z.B. Impression Management für höhere Zusammenhänge verantwortlich sein (Fletcher, 2001). Zudem zeigen die bereits genannten Studien von Atwater und Yammarino (1992) oder Van Velsor et al. (1993), dass die Zugehörigkeit zu einer Übereinstimmungskategorie mit unterschiedlichen Reaktionen und Auswirkungen auf die Leistungs- und Kompetenzentwicklung zusammenhängt. Daher wird aufgrund der bisher spärlichen Befunde über die Bedeutung der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz für die Kompetenzentwicklung und Leistungsfähigkeit, entsprechend den Anregungen von Atwater, Ostroff et al. (1998) sowie Halman und Fletcher (2000) in dieser Untersuchung auch der Zusammenhang der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Übereinstimmungskategorien mit der Führungskräftebeurteilung der Kompetenz- und Leistungsentwicklung untersucht.

Weiter soll auch geklärt werden, ob die Teilnahme an einem Development-Center die angenommenen Auswirkungen auf die Kompetenzentwicklung und Leistungsentwicklung am Arbeitsplatz auslöst (z.B. Halman & Fletcher, 2000) und ob die Entwicklung im Zusammenhang mit der Zugehörigkeit zu einer Übereinstimmungskategorie steht.

Nach der Kontrolltheorie (Carver & Scheier, 1981) wird erwartet, dass Personen, die auf eine Diskrepanz aufmerksam gemacht wurden, entsprechendes diskrepanzreduzierendes Verhalten einleiten. Daher wird angenommen, dass Development-Center-Teilnehmer vom dort bereitgestellten Feedback profitieren und höhere Kompetenz- und Leistungsentwicklungen zeigen als Kandidaten der Kontrollgruppe.

Nach Bandura (1982) unterscheiden sich jedoch Über- von Unterschätzern und übereinstimmende Schätzern. Nach der Selbstwirksamkeitstheorie kann angenommen werden, dass weder Unter- noch Überschätzer aufgrund unrealistischer bzw. zu niedriger Anspruchsniveaus ihr mögliches Leistungsniveau erreichen. Tendenziell werden jedoch Unterschätzer mit vermehrter Anstrengung und Leistung auf ihre Diskrepanz reagieren, da sie positive Rückmeldungen erhalten haben, während Überschätzer keinen Veränderungsbedarf sehen (Nilsen & Campbell, 1993).

Für die vorliegende Untersuchung werden daher folgende Veränderungshypothesen formuliert:

H2a: Die von den Führungskräften beurteilte Entwicklung des Kompetenzniveaus ist bei Teilnehmern des Development-Centers höher als bei Kandidaten der Kontrollgruppe.

H2b: Die von den Führungskräften beurteilte Entwicklung des Kompetenzniveaus fällt für die Übereinstimmungskategorien unterschiedlich aus.

H2c: Die von den Führungskräften beurteilte Leistungsentwicklung ist bei Teilnehmern des Development-Centers höher als bei Teilnehmern der Kontrollgruppe.

H2d: Die von den Führungskräften beurteilte Leistungsentwicklung fällt für die Übereinstimmungskategorien unterschiedlich aus.

In der vorliegenden Untersuchung findet die Erhebung der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz zum gleichen Zeitpunkt statt wie die direkte Veränderungsmessung der Kompetenzen und der Leistung. Wünschenswert wäre jedoch die Erhebung der Übereinstimmungskategorien zu einem Zeitpunkt vor der Veränderungsmessung gewesen,

um die Ergebnisse eindeutiger und kausal interpretieren zu können. Die Fragestellung wird trotz dieses methodischen Problems aufrechterhalten, da davon ausgegangen wird, dass die Zugehörigkeit zu einer Übereinstimmungskategorie für diesen Untersuchungszeitraum als relativ stabil angenommen werden kann. Nilsen und Campbell (1993) untersuchten die Stabilität der Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbeurteilungen und konnten zum einen eine generelle Stabilität der Kongruenz, vor allem für einen kurzen Untersuchungszeitraum feststellen. Zum anderen fanden sie eine Generalisierungstendenz der Selbstbeurteilung in verschiedenen Dimensionen und Fähigkeiten. Demnach beurteilen sich Überschätzer beispielsweise in Fähigkeiten, aber auch in persönlichkeitsbezogenen Dimensionen höher. Die Autoren schließen daraus, dass die Akkuratheit der Selbstbeurteilungen als individuelles Unterscheidungsmerkmal gilt. Jedoch muss auch betont werden, dass Nilsen und Campbell (1993) keine Veränderung nach einer Entwicklungsaktivität oder –intervention untersucht haben. Bereits zitierte Studien von Hazucha et al. (1993), London und Wohlers (1991) und Bailey und Fletcher (2002) zeigen, dass Feedback-Interventionen durchaus Einfluss nehmen können. Da die Veränderungsmessung und Erhebung der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz in der vorliegenden Untersuchung etwa 1 Jahr nach dem Development-Center durchgeführt wurde, wird davon ausgegangen, dass sich die Zugehörigkeit einer Person zu einer Übereinstimmungskategorie im Laufe des Jahres nicht grundsätzlich geändert hat. Jedoch muss dieses Kausalitätsproblem bei der Interpretation der Ergebnisse beachtet werden.

### 8.3 Fragestellung 3 - Moderatoreffekte der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz

Die dritte Fragestellung beschäftigt sich mit der Analyse der Moderatorwirkung von verschiedenen Feedback-Faktoren auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz.

Nach der Kontrolltheorie von Carver und Scheier (1982) lösen aufgezeigte Diskrepanzen zum einen diskrepanzreduzierendes Verhalten, zum anderen aber auch vermehrte Suche nach Feedback aus. Ashford und Tsui (1991) betrachten Feedbacksuchstrategien als wesentliche Voraussetzungen der Kontrolltheorie, um Diskrepanzen überhaupt wahrzunehmen. Befunde von Williams und Johnson (2000) verdeutlichen die Bedeutung der Feedbacksuche im Zusammenhang mit einer Erhöhung der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz. Es wird daher angenommen, dass die Suche nach Feedback ei-

nen Einfluss auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz ausübt. Danach sollte vermehrte Feedbacksuche mit höherer Kongruenz einhergehen. Für die vorliegende Untersuchung wird daher folgende Zusammenhangshypothese formuliert:

H3a: Der Zusammenhang der Selbst- und Führungskräftebeurteilung wird von der Variablen „Feedbacksuche“ beeinflusst.

Carver und Scheier (1982) zeigen auch, dass die bloße Offenlegung von Selbstbild-Fremdbild-Diskrepanzen nicht ausreicht, um diskrepanzreduzierendes Verhalten auszulösen und somit die Wahrscheinlichkeit verbesserter Selbstbild-Fremdbild-Kongruenzen zu erhöhen. Die aufgezeigte Diskrepanz muss angenommen und entsprechende Veränderungen angestoßen werden. Carver und Scheier (1982) selbst weisen den Diskrepanzen eine motivationale Funktion zu. Dies bedeutet, dass die Person auch die Richtung der offenbarten und festgelegten Veränderungen akzeptieren und entsprechend reagieren muss. Ilgen et al. (1979) betonen für diesen Prozess die Notwendigkeit einer motivationalen Komponente, indem sich die Person von der Verhaltensänderung entsprechende Auswirkungen erhofft. Der Wunsch auf Feedback zu reagieren bildet demnach eine wichtige Voraussetzung, um das erhaltene Feedback umzusetzen. Ein Blick auf die Determinanten der Selbstbeurteilung zeigt weiter, dass Erwartungen und bisherige Erfahrungen mit Beurteilungen einen Einfluss auf die Selbstbeurteilung ausüben und auch den Wunsch auf Feedback zu reagieren beeinflusst, dass demnach die bloße Offenlegung von Diskrepanzen keine Veränderung auslöst (Ilgen et al., 1979). Es wird daher angenommen, dass Personen mit einem höheren Wunsch auf Feedback zu reagieren auch höhere Kongruenzen zwischen Selbst- und Fremdbeurteilung zeigen. Für die vorliegende Untersuchung wird somit folgende Zusammenhangshypothese formuliert:

H3b: Der Zusammenhang der Selbst- und Führungskräftebeurteilung wird von der Variablen „Wunsch auf Feedback zu reagieren“ beeinflusst.

Feedback-Akzeptanz wurde bisher nicht als möglicher Moderator der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz behandelt. Dennoch soll in der vorliegenden Arbeit die Moderatorwirkung der Variablen untersucht werden, da Feedback-Akzeptanz als eine wesentli-

che Voraussetzung für motivationale Prozesse und Reaktionen auf Feedback gilt (vgl. Ilgen et al., 1979; Nowack, 1992). Daher wird angenommen, dass sich die Feedback-Akzeptanz positiv auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz auswirkt. Dies bedeutet, dass eine höhere Feedback-Akzeptanz mit einer höheren Kongruenz einhergehen sollte. Für die vorliegende Untersuchung wird somit folgende Zusammenhangshypothese formuliert:

H3c: Der Zusammenhang der Selbst- und Führungskräftebeurteilung wird von der Variablen „Feedback-Akzeptanz“ beeinflusst.

Um aufgezeigte Diskrepanzen reduzieren zu können, ist es notwendig diese inhaltlich zu analysieren und die notwendigen Veränderungen und Entwicklungen zu konkretisieren. Dies gilt sowohl für den Wirkmechanismus der Kontrolltheorie, als auch für die Beeinflussung der Selbstwirksamkeit. Daher ist es zwingend nötig, dass beurteilte Personen spezifische und vor allem auch nützliche Informationen über ihre Diskrepanzen und ihre Leistung erhalten. Zudem betonen Carver und Scheier (1982), dass für die Aufrechterhaltung der negativen Feedbackschleife in der Kontrolltheorie das selbstregulierende System auf eine aktive Vergleichsfunktion angewiesen ist. Dabei muss davon ausgegangen werden, dass das diskrepanzreduzierende Verhalten umso akkurater ausgeführt werden kann, je spezifischer und nützlicher das bereitgestellte Feedback ist.

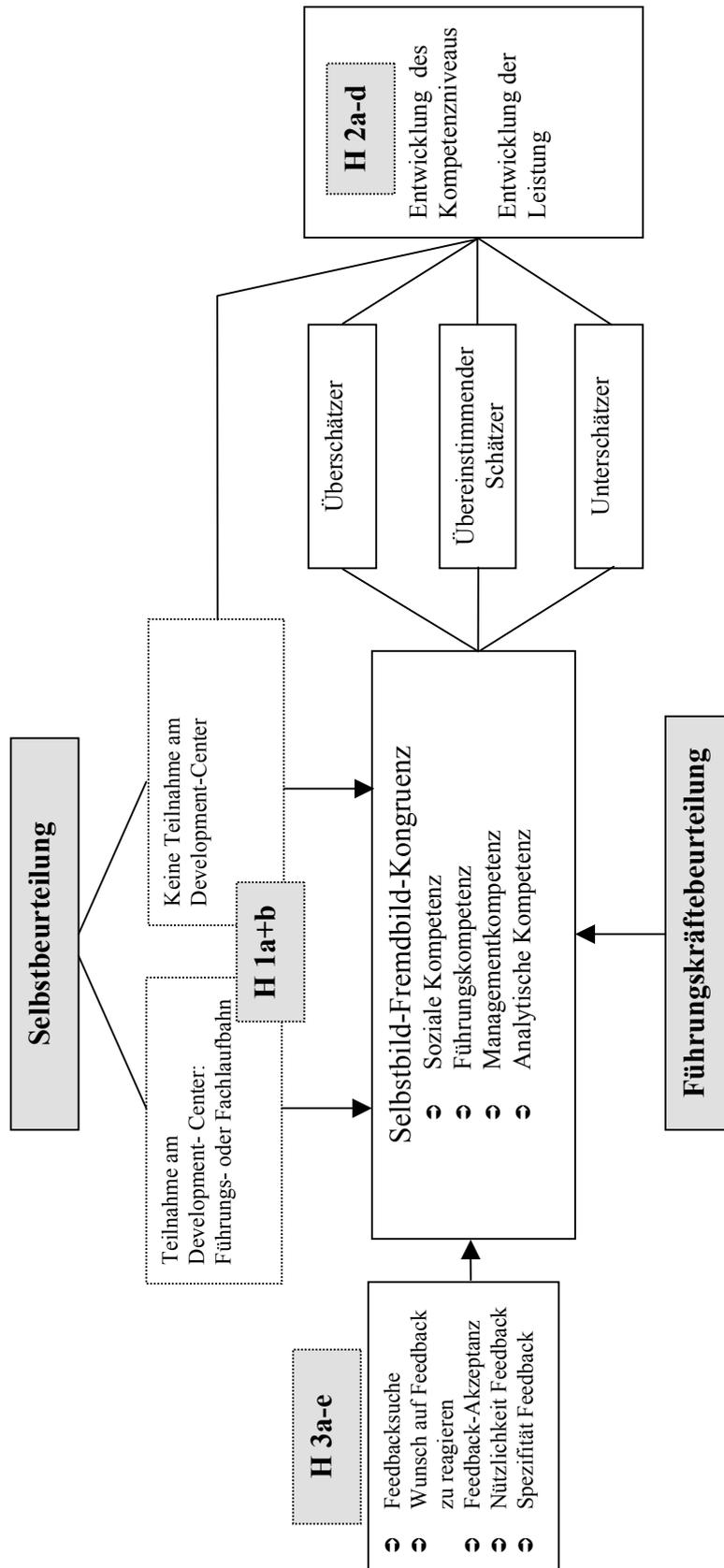
Weiter betonen Atwater und Yammarino (1997), dass die Interpretation von Feedback und dessen Umsetzung umso effektiver ist, je nützlicher und spezifischer das Feedback gegeben wird. Gerade die Spezifität von Feedback spielt im Rahmen qualitativer Verhaltensänderungen eine wichtige Rolle (Jöns, 2005).

Zusammenfassend wird angenommen, dass die Höhe der Kongruenz auch von der Nützlichkeit und Spezifität des bereitgestellten Feedbacks beeinflusst wird. Je nützlicher und spezifischer das Feedback ist, desto höher sollte die Kongruenz sein. Für die vorliegende Untersuchung werden daher folgende Zusammenhangshypothesen formuliert:

H3d: Der Zusammenhang der Selbst- und Führungskräftebeurteilung wird von der Variablen „Nützlichkeit Feedbacks“ beeinflusst.

H3e: Der Zusammenhang der Selbst- und Führungskräftebeurteilung wird von der Variablen „Feedback Spezifität“ beeinflusst.

Abbildung 6 fasst alle formulierten Hypothesen abschließend graphisch zusammen.



**Abbildung 6**  
Übersicht der untersuchten Hypothesen

### **III Empirischer Teil**

#### **9 Darstellung der Untersuchung**

Die Daten der vorliegenden Arbeit wurden der Untersuchung „Effekte von Feedback-Interventionen in Development-Centern“ bei einem großen deutschen Finanzdienstleister im Rahmen der Dissertationsarbeit von Ulfried Klebl (2006), vorgelegt an der Universität Rostock, entnommen und zur Sekundäranalyse genutzt.

Im Folgenden soll auf die Hintergründe der Untersuchung, das Untersuchungsdesign, die Merkmale der Stichprobe und die Operationalisierung der hier verwendeten Variablen eingegangen werden.

##### **9.1 Hintergrund der Untersuchung**

Ziel der Primäruntersuchung war die Überprüfung der Wirksamkeit von Development-Centern als Intervention auf Entwicklungsaktivitäten und als Instrument zur Kompetenzentwicklung. Hierfür wurden im Zeitraum von Februar 2004 bis Februar 2005 Erhebungen bei einem großen Finanzdienstleistungsinstitut durchgeführt, die zwei Formen des Development-Centers, zum einen das „Perspektivseminar für Führung“ und zum anderen das „Perspektivseminar für fachliches Anleiten“, fest etabliert als Instrumente zur Karriereentwicklung für „Fachstruktur“ und „Führungsstruktur“ nutzen. Die Entwicklungsmaßnahmen betreffen Mitarbeiter auf Sachbearbeiterebene mit Potenzial für eine Führungs- oder Fachlaufbahn.

Die Teilnahme an einem der beiden Development-Center setzt die Nominierung des Mitarbeiters durch seine Führungskraft in den sogenannten Potenzial-Einschätzungs- und Entwicklungsprozess (POE-Prozess) voraus. Hierbei bewertet die Führungskraft ihren Mitarbeiter in den in Abbildung 7 dargestellten POE-Kriterien anhand einer fünfstufigen Skala (1 = „Verhalten ist gering ausgeprägt“ bis 4 = „Verhalten ist sehr gut ausgeprägt“; 0 = „die Einschätzung des Verhaltens ist nicht möglich“), wobei das Verhalten des Mitarbeiters an den Anforderungen der nächst höheren hierarchischen Position gemessen werden soll. Die Führungskräfte sollen anschließend den Mitarbeitern ihre Bewer-

tung in einem Gespräch rückmelden und sie zu einer mündlichen Selbstbewertung auffordern.

Soziale Kompetenz	Führungs- und Managementkompetenz	Analytische Fähigkeiten / Veränderungskompetenz
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Kommunikationsfähigkeit</li> <li>☞ Teamfähigkeit und Teamentwicklungsfähigkeit</li> <li>☞ Konfliktfähigkeit und Konfliktlösungsfähigkeit</li> <li>☞ Umgang mit Menschen / Einfühlungsvermögen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Bereitschaft zur Einflussnahme</li> <li>☞ Delegationsfähigkeit</li> <li>☞ Entscheidungsbereitschaft</li> <li>☞ Unternehmerisches Handeln</li> <li>☞ Leistungsorientierung</li> <li>☞ Vorbild sein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Analytisches Denken</li> <li>☞ Innovationsbereitschaft / Veränderungsfähigkeit</li> <li>☞ Lern- und Entwicklungsbereitschaft</li> </ul>

### **Abbildung 7**

*Bewertungskriterien im Potenzial-Einschätzungs- und Entwicklungsprozess seit 2002*

Die Teilnahme an einem der beiden Development-Center ist für die weitere Karriereentwicklung verpflichtend. Wesentliche Ziele der beiden Verfahren sind die Ermittlung der Stärken und Entwicklungsbereiche, daraus abgeleitete bedarfsgerechte Entwicklungsempfehlungen sowie der Anstoß eines individuellen Entwicklungsprozesses. Im Folgenden werden die wesentlichen Elemente und Unterschiede der beiden Development-Center-Formen dargestellt.

### *Perspektivseminar für Führung (PFF)*

Die acht Teilnehmer nehmen im Laufe von zweieinhalb Tagen an acht Übungsbausteinen (Selbstpräsentation, Gruppenübung, Rollenspiel „Mitarbeitergespräch“, Interview, Rollenspiel „Kundengespräch“, Präsentation, Postkorbübung und Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung) teil und werden hierbei von zwei externen und vier internen Beobachtern beurteilt. Die Bewertungskriterien entsprechen den POE-Kriterien mit Ausnahme von „Vorbild sein“ und „Delegationsfähigkeit“, die nicht beurteilt werden. Die Kriterien werden anhand einer vierstufigen Skala mit den Ausprägungen „ein klarer Entwicklungsbereich“, „eher ein Entwicklungsbereich“, „eher eine Stärke“ und „eine klare Stärke“ bewertet. Zusätzlich zu den Fremdbeurteilungen durch die Beobachter werden im Anschluss an jede Übung Peer-Feedback-Runden durchgeführt. Darüber hinaus tragen die Teilnehmer ihre Selbsteinschätzungen in ein

Lerntagebuch ein, das speziell der Strukturierung der gewonnenen Erfahrungen und der Anregung von Selbstreflexionsprozessen dient.

Vor dem Abschlussfeedback am letzten Tag findet zusätzlich eine Selbstreflexionsübung mit einer umfassenden kriterienbezogenen Selbsteinschätzung und der Ableitung von Entwicklungszielen statt.

Die Ergebnisse, Beobachtungen und Beschreibungen der Stärken und Entwicklungsbereiche werden zum Abschluss in einem Ergebnisbericht festgehalten. Dieser Bericht enthält zusätzlich eine Abschlussbewertung der Beobachter des Gesamtverhaltens der Teilnehmer (Skala mit den Ausprägungen „sehr kritisch“, „eher kritisch“, „eher erfolgreich“, „sehr erfolgreich“). Der Bericht dient weiter als Grundlage für ein Gespräch zwischen dem Teilnehmer und der Führungskraft spätestens vier Wochen nach dem Development-Center, in dem konkrete Entwicklungsziele vereinbart werden.

Insgesamt fokussiert das PFF neben Lern- und Entwicklungsprozessen auch die Selektion von Führungskräften, da die Ergebnisse des PFF auch zur Entscheidung von Erstbesetzungen von Führungspositionen herangezogen werden.

#### *Perspektivseminar für fachliches Anleiten (PFA)*

Die Teilnehmer nehmen im Laufe von zwei Tagen an sechs Übungsbausteinen (Gruppenübung A, Kollegengespräch, Gruppenübung B, Fachvortrag, Rollenspiel „Gespräch mit dem Vorgesetzten (Teilnehmer ist in der Mitarbeiterrolle) und Postkorbübung) teil und werden hierbei von zwei externen und zwei internen Beobachtern beurteilt. Die Beurteilungskriterien entsprechen denen des PFF. Anders als beim PFF findet das Lerntagebuch jedoch hier keine Anwendung, anstelle dessen aber die Erstellung eines persönlichen Entwicklungsplanes noch vor dem abschließenden Feedbackgespräch. Ebenso wie beim PFF findet nach fast jeder Übung eine Peer-Feedback-Runde statt. Die Ergebnisberichte unterscheiden sich nur geringfügig im Inhalt. Der Bericht des PFA enthält eine zusammenfassende Bewertung der drei Kompetenzbereiche und eine übungsorientierte Darstellung der Stärken und Entwicklungsfelder. Die Nutzung der Ergebnisse entspricht dem Prozess des PFF.

Insgesamt fokussiert das PFA im Vergleich zum PFF vermehrt auf Lern- und Entwicklungsprozesse, was in den häufigeren Peer-Feedback-Runden und in der Erstellung des eigenen Entwicklungsplanes zu erkennen ist.

## 9.2 Datenerhebung und Untersuchungsdesign

Die Teilnahme an der Untersuchung erfolgte freiwillig und anonymisiert. Den Teilnehmern wurden die Unterlagen und Fragebögen zugesandt und sie konnten entscheiden, ob sie selbst teilnehmen und auch den Fragebogen an ihre Führungskraft weiterleiten möchten.

Die Datenerhebung erfolgte in insgesamt drei Abschnitten, bezogen auf die gebildeten Gruppen: Pilotgruppe, Experimentalgruppe und Kontrollgruppe. Zunächst wurden der konstruierte Fragebogen und der Datenerhebungsprozess an einer Pilotgruppe mit 15 Personen getestet, die 10 Monate zuvor an einem der beiden Development-Center teilgenommen hatten. Die Personen wurden letztlich der Experimentalgruppe zugeordnet, da keine Modifikationen des Fragebogens oder des Erhebungsprozesses nötig waren. Der Datensatz besteht demnach aus einer Experimentalgruppe und einer Kontrollgruppe:

*Experimentalgruppe (EG):* Die Gruppe setzt sich aus Mitarbeitern zusammen, die bereits an einem der beiden Development-Center teilgenommen hatten oder während des Befragungszeitpunktes noch teilnahmen. Die Teilnehmer erhielten neben dem Systemausdruck der Nominierungsbeurteilung einen Teilnehmerfragebogen und einen Führungskräftefragebogen. Die Teilnahme an der Studie erfolgte 3-16 Monate nach der Teilnahme am Development-Center.

*Kontrollgruppe (KG):* Die Gruppe besteht aus Mitarbeitern, die bereits in den POE-Prozess aufgenommen wurden und für den weiteren Prozess vorgesehen sind, aber noch nicht an dem Development-Center teilgenommen haben. Auch sie erhielten dieselben Unterlagen, jedoch unterscheiden sich die beiden Fragebögen von denen der Experimentalgruppe. Die Fragebögen sind für weitere Details im Anhang A beigefügt.

Die Gruppen konnten nicht per Randomisierung hergestellt werden, sondern es mussten die natürlichen Gegebenheiten zur Gruppenbildung herangezogen werden. Nach Bortz und Döring (2002) handelt es sich demnach um eine quasiexperimentelle Untersuchung. Das Design der Primäruntersuchung entspricht einem Zwei-Gruppen-Pretest-Posttest-Plan (Bortz & Döring, 2002), wobei in den folgenden Auswertungen vor allem die Posttestergebnisse berücksichtigt werden.

Insgesamt werden für die vorliegende Arbeit folgende Unterlagen und Daten aus der Ersterhebung genutzt:

- ⇒ Für EG und KG: Nominierungsbeurteilung der Führungskraft des Teilnehmers zum Zeitpunkt 1 (T1) vor der Teilnahme an einem der beiden Development-Center. Für diesen Zeitpunkt liegt keine Selbstbeurteilung vor.
- ⇒ Für EG und KG: Selbstbeurteilungen anhand des konstruierten Fragebogens und Fremdbeurteilungen durch die Führungskraft der Teilnehmer anhand des konstruierten Fragebogens (Zeitpunkt 3 - T3).

Die Ergebnisse und Daten aus dem Development-Center (T2) gehen aufgrund fehlender Daten und Variablen für die hier untersuchten Fragestellungen nicht in die Untersuchung ein.

### 9.3 Merkmale der Stichprobe

Insgesamt besteht der hier verwendete Datensatz aus 124 Probanden, 93 Probanden in der Experimentalgruppe und 31 Probanden in der Kontrollgruppe. Diese Stichprobengröße stellt die Grundlage für die statistischen Auswertungen dar.

Die Darstellung der Stichprobenmerkmale beschränkt sich auf die für diese Arbeit wesentlichen Aspekte. Sie umfasst die Verteilung des Alters, Geschlechts, der Führungskraft zu T1 und T3 sowie der Berufserfahrung, bis auf letztere visualisiert in den Tabellen 4 und 5. Abschließend werden die Nominierungsratings und die Entwicklung der Führungskräftebeurteilungen von Zeitpunkt 1 zu Zeitpunkt 3 betrachtet, um mögliche Alternativerklärungen der Ergebnisse zu kontrollieren. Da in den folgenden Auswertungen Gruppen verglichen werden, muss nach Bortz und Döring (2002) in quasiexperimentellen Designs sichergestellt werden, dass sich die Gruppen bezüglich möglicher Störvariablen nicht unterscheiden, da ohne randomisierte Gruppenbildung personengebundene und untersuchungsbedingte Störvariablen nicht kontrolliert werden können. Daher werden die Gruppen EG und KG sowie PFF und PFA in den genannten Merkmalen auf Unterschiedlichkeiten in der Verteilung getestet. Da Geschlecht, Führungskraft zu T1 und T3 sowie das Alter nur nominal- bzw. ordinalskaliert sind, kommt hier der Chi<sup>2</sup>-Test zur Anwendung (Bortz, 1999). Bei den intervallskalierten Daten der Berufser-

fahrung wird zum Mittelwertsvergleich hingegen ein t-Test für unabhängige Stichproben verwendet.

Die Tabellen 4 und 5 zeigen, dass sich die untersuchten Gruppen in den Variablen „Alter“ und „Geschlecht“ nicht signifikant unterscheiden. Ein signifikanter Unterschied zeigt sich jedoch in der Verteilung der Variablen „Führungskräfte zu T1 und T3“. So erfolgen in der KG verhältnismäßig mehr Beurteilungen durch dieselbe Führungskraft zum Zeitpunkt 1 und 3 als in der EG. Beim Vergleich der Gruppen PFF und PFA ist hingegen bei dieser Variablen kein signifikanter Unterschied zu beobachten.

Nach Bortz und Döring (2002) sollte der signifikante Unterschied entweder statistisch kontrolliert oder der Variablen nach differenziert betrachtet werden. In den folgenden Auswertungen wird mit Ausnahme der Fragestellung 1 der Einfluss der Variablen statistisch kontrolliert.

**Tabelle 4**

*Verteilungsunterschiede der Untersuchungsgruppen EG und KG*

Variable	EG		KG		$\chi^2$	df	p
	N	%	N	%			
<b>Alter</b>							
20-27 Jahre	-		-				
28-35 Jahre	42	45.1%	19	61.3%	2.15	2	.284
36-43 Jahre	45	48.4%	11	35.5%			
44 Jahre und älter	6	6.5%	1	3.2%			
<b>Geschlecht</b>							
Frauen	26	28.0%	10	32.3%	.21	1	.648
Männer	67	72.0%	21	67.7%			
<b>Führungskraft zu T1 und T3</b>							
Gleiche	56	60.2%	25	80.6%	4.28	1	.038
Andere	37	39.8%	6	6.4%			

**Tabelle 5***Verteilungsunterschiede der Untersuchungsgruppen PFF und PFA*

Variable	PFF		PFA		$\chi^2$	df	p
	N	%	N	%			
<b>Alter</b>							
20-27 Jahre	-		-				
28-35 Jahre	17	38.6%	25	51.0%	2.49	2	.289
36-43 Jahre	25	56.8%	20	40.8%			
44 Jahre und älter	2	4.5%	4	8.2%			
<b>Geschlecht</b>							
Frauen	10	22.7%	16	32.7%	1.13	1	.287
Männer	34	77.3%	33	67.3%			
<b>Führungskraft zu T1 und T3</b>							
Gleiche	25	56.8%	31	63.3%	.40	1	.526
Andere	19	43.2%	18	38.7%			

Die Auswertungen der t-Tests für unabhängige Stichproben ergeben keine signifikanten Unterschiede in der Berufserfahrung. Sowohl beim Vergleich zwischen EG und KG ( $M_{EG} = 11.74$ ,  $SD_{EG} = 5.08$ ,  $M_{KG} = 10.37$ ,  $SD_{KG} = 4.41$ ,  $T = 1.37$ ,  $p = .182$ ) als auch beim Vergleich zwischen PFF und PFA ( $M_{PFF} = 12.11$ ,  $SD_{PFF} = 5.55$ ,  $M_{PFA} = 11.41$ ,  $SD_{PFA} = 4.65$ ,  $T = .67$ ,  $p = .507$ ) liegt kein signifikantes Ergebnis und damit kein statistisch bedeutsamer Unterschied vor.

Ein Vergleich der Nominierungsratings in Tabelle 6 von Experimental- und Kontrollgruppe ergab keine signifikanten Unterschiede. Dies bedeutet, dass sich die Teilnehmer und Kandidaten der beiden Gruppen bezüglich der Führungskräftebeurteilung zum Zeitpunkt 1 nicht unterscheiden.

**Tabelle 6***Ergebnisse der t-Tests für unabhängige Stichproben zum Vergleich der Nominierungsratings von Experimental- und Kontrollgruppe*

Skala	KG		EG		T	p
	M	SD	M	SD		
Soziale Kompetenz	3.00	.56	3.09	.53	.80	.428
Führungskompetenz	2.44	.80	2.46	.80	.88	.386
Managementkompetenz	3.02	.42	3.01	.55	.33	.740
Analytische Kompetenz	3.15	.50	3.19	.51	.37	.715

Tabelle 7 zeigt den Vergleich der Nominierungsratings von PFF und PFA. Die Teilnehmer unterschieden sich signifikant in der Skala Führungskompetenz, d.h. Teilnehmer des PFF werden besser eingestuft als Teilnehmer des PFA. Dies deutet auf einen Selektionseffekt des Verfahrens hin und sollte bei der Interpretation der Ergebnisse beachtet werden.

**Table 7**

*Ergebnisse der t-Tests für unabhängige Stichproben zum Vergleich der Nominierungsratings von Perspektivseminar für Führung und Perspektivseminar für fachliches Anleiten*

Skala	PFF		PFA		T	p
	M	SD	M	SD		
Soziale Kompetenz	3.14	.40	3.04	.63	.92	.360
Führungskompetenz	2.66	.67	2.29	.84	2.33	.022
Managementkompetenz	3.05	.47	2.97	.60	.72	.472
Analytische Kompetenz	3.11	.56	3.26	.44	1.38	.170

Abschließend wird die Entwicklung der Führungskräftebeurteilungen von Zeitpunkt 1 zu Zeitpunkt 3 geprüft. Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, dass die Zunahme der Kongruenz zwischen Selbst- und Fremdbeurteilung auf die alleinige Veränderung bzw. Verbesserung der Führungskräftebeurteilung zurückgeführt werden kann, da grundsätzlich mit einem Mildeffekt der Selbstbeurteilungen zu rechnen ist und erhöhte Fremdbeurteilungen dann zu einer höheren Übereinstimmung führen. Daher soll an dieser Stelle geprüft werden, ob eine signifikante Veränderung der Fremdbeurteilungen von Zeitpunkt 1 zu Zeitpunkt 3 vorliegt. Nach Bortz und Döring (2002) ist für diese Auswertung eine zweifaktorielle Varianzanalyse mit Messwiederholung indiziert. Ein statistisch signifikanter Unterschied zwischen Gruppenfaktor, hier EG und KG sowie PFF und PFA, und Messwiederholungsfaktor, hier Führungskräftebeurteilung T1 und T3, wird durch eine signifikante Interaktion nachgewiesen. Die Tabellen 8 und 9 stellen die Ergebnisse der Interaktion dar und verzichten auf die Darstellung der weiteren statistischen Daten der Varianzanalyse, da die Auswertung lediglich der Kontrolle dient und nicht als Nachweis für einen Treatmenteffekt herangezogen wird.

Insgesamt nehmen die Führungskräftebeurteilungen in der EG stärker zu, unterscheiden sich jedoch nicht signifikant von den Veränderungen in der KG. Auffällig ist weiterhin,

dass vor allem bei der EG eine Abnahme der Streuungen zu Zeitpunkt 3 zu beobachten ist, was für eine Annäherung der Verhaltensweisen der Teilnehmer spricht.

**Tabelle 8**

*Ergebnisse der zweifaktorielle Varianzanalyse mit Messwiederholung zum Vergleich der Veränderung der Führungskräftebeurteilungen von Zeitpunkt 1 zu Zeitpunkt 3 zwischen EG und KG*

Skala	KG				EG							
	T1		T3		T1		T3		F	df	p	$\eta^2$
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD				
Soziale Kompetenz	3.00	.56	3.01	.50	3.09	.53	3.13	.47	.08	1	.779	.001
Führungskompetenz	2.44	.80	2.64	.54	2.46	.80	2.88	.47	2.21	1	.139	.019
Managementkompetenz	3.02	.42	3.10	.42	3.01	.55	3.23	.45	1.59	1	.210	.014
Analytische Kompetenz	3.15	.50	3.23	.54	3.19	.51	3.34	.46	.49	1	.487	.004

*Anmerkungen:* T1 = Zeitpunkt 1; T3 = Zeitpunkt 3; F = F-Wert der Interaktion Gruppenvariable und Messwiederholungsfaktor;  $\eta^2$  = Eta<sup>2</sup> = Effektgröße

Die Ergebnisse des Vergleichs von PFF und PFA zeigen ebenfalls keine signifikanten Unterschiede der beiden Gruppen. Jedoch fällt auf, dass die Führungskräftebeurteilungen der Teilnehmer des PFA vor allem bei der Führungskompetenz stärker zunehmen als bei den Teilnehmern des PFF.

**Tabelle 9**

*Ergebnisse der zweifaktoriellen Varianzanalyse mit Messwiederholung zum Vergleich der Veränderung der Führungskräftebeurteilungen von Zeitpunkt 1 zu Zeitpunkt 3 zwischen PFF und PFA*

Skala	PFF				PFA							
	T1		T3		T1		T3		F	df	p	$\eta^2$
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD				
Soziale Kompetenz	3.14	.40	3.19	.42	3.04	.63	3.08	.51	.01	1	.945	.000
Führungskompetenz	2.66	.67	2.98	.44	2.29	.84	2.80	.48	1.55	1	.217	.017
Managementkompetenz	3.05	.47	3.30	.37	2.97	.60	3.17	.51	.20	1	.652	.002
Analytische Kompetenz	3.11	.56	3.30	.44	3.26	.44	3.39	.48	.21	1	.648	.002

*Anmerkungen:* T1 = Zeitpunkt 1; T3 = Zeitpunkt 3; F = F-Wert der Interaktion Gruppenvariable und Messwiederholungsfaktor;  $\eta^2$  = Eta<sup>2</sup> = Effektgröße

Insgesamt kann jedoch aufgrund des Untersuchungsdesigns, also der fehlenden Prä-Messung der Selbstbeurteilungen oder auch Peer-Beurteilungen nicht festgestellt wer-

den, inwieweit die Veränderungen der Fremdbeurteilung auf Kompetenzänderungen der Teilnehmer oder alternativ auf systemunterstützendes Verhalten der Führungskräfte zurückzuführen sind. Kleinmann (2003) spricht in diesem Zusammenhang von einer direkten Kriterienkontamination, wonach die Führungskräfte eine positive Wirkung des Development-Centers unterstellen und die eigene Mitarbeiterunterstützung und –nominierung rechtfertigen. Weiter können etwaige Veränderungen des Selbstbildes und damit die direkte Veränderung der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz nicht überprüft werden. Dies muss vor allem bei der Interpretation der Kongruenzwerte beachtet werden.

#### 9.4 Operationalisierung der Variablen

##### 9.4.1 *Operationalisierung der Kongruenzdimensionen*

Die Operationalisierung der untersuchten Kongruenzebenen und –dimensionen wird durch die bestehenden Bewertungsdimensionen des Unternehmens vorgegeben. Es handelt sich hierbei um die bereits in Abbildung 7 dargestellten Kriterien, die auf einer vierstufigen Skala beurteilt werden (Ausprägungen: 1 = gering, 2 = nicht durchgängig, 3 = gut, 4 = sehr gut).

Zur statistischen Ermittlung der Dimensionen des verwendeten Messinstruments wird eine explorative Faktorenanalyse durchgeführt (Bungard, Holling & Schultz-Gambert, 1996). Dabei werden die POE-Kriterien aller beantworteter Fragebögen in die Analyse integriert. Die Ergebnisse der Hauptkomponentenanalyse mit Varimaxrotation sind in Tabelle 10 dargestellt. Die Faktorenextraktion erfolgt anhand des Kaiser-Guttman-Kriteriums, nach dem nur Faktoren berücksichtigt werden sollen, deren Eigenwert größer 1 ist (vgl. Bortz, 1999).

**Tabelle 10**  
*Ergebnisse der explorativen Faktorenanalyse*

Variable / Kriterium	Faktor I	Faktor II	Faktor III	Faktor IV	h <sup>2</sup>
Kommunikationsfähigkeit	<b>.63</b>	.30	-.14	.24	.57
Teamfähigkeit/ Teamentwicklungsfähigkeit	<b>.72</b>	.02	.11	.07	.54
Konfliktfähigkeit/ Konfliktlösungsfähigkeit	.39	.18	.43	.03	.37
Umgang mit Menschen/ Einfühlungsvermögen	<b>.76</b>	-.19	.13	-.06	.64
Vorbild sein	.19	.00	<b>.60</b>	-.02	.39
Einflussnahme/ fachliches Anleiten/ disziplinarische Führung	.15	<b>.79</b>	.14	.19	.70
Delegationsfähigkeit	.20	<b>.77</b>	-.08	-.02	.64
Entscheidungsbereitschaft	.00	<b>.63</b>	.38	.11	.55
Unternehmerisches Handeln	-.13	.21	<b>.64</b>	.21	.51
Leistungsorientierung (Belastbarkeit)	.05	.00	<b>.71</b>	.27	.59
Analytisches Denken	-.18	.16	.28	<b>.52</b>	.39
Innovationsbereitschaft/ Veränderungsfähigkeit	.03	.08	.12	<b>.79</b>	.65
Lern- und Entwicklungsbereitschaft	.30	.00	.05	<b>.78</b>	.70
Eigenwert	3.02	1.77	1.34	1.11	
Varianzaufklärung	23.24%	13.58%	10.30%	8.50%	

*Anmerkungen:* h<sup>2</sup> = Kommunalität

Entgegen der Dimensionendefinition des Unternehmens werden hier insgesamt vier Faktoren extrahiert, wobei der zusätzliche Faktor lediglich aus der Trennung der Dimension Führungs- und Managementkompetenz in zwei getrennte Faktoren Führungskompetenz und Managementkompetenz resultiert. Die gewonnenen Faktoren klären gemeinsam 55.62 % der Varianz auf. Auf jedem der vier Faktoren laden drei Items. Das Kriterium Konfliktfähigkeit / Konfliktlösungsfähigkeit kann keinem der vier Faktoren eindeutig zugeordnet werden und erreicht als einziges Kriterium das Fürntratt-Kriterium nicht. Fürntratt fordert, dass eine Variable nur dann einem Faktor eindeutig zugeordnet werden soll, wenn der Quotient aus quadrierter Ladung und Kommunalität den Wert 0.5 nicht unterschreitet (vgl. Bortz, 1999). Konfliktfähigkeit / Konfliktlösungsfähigkeit unterschreitet mit 0.48 dieses Kriterium knapp und wird demnach für die weitere Skalenbildung nicht berücksichtigt. Daher werden für die weiteren Analysen und Betrachtun-

gen auf Basis der genannten Ergebnisse, die in Tabelle 11 dargestellten vier Skalen mit je drei Items gebildet.

**Tabelle 11**  
*Gebildete Beurteilungsskalen*

Skala und zugehörige Items	Cronbach's $\alpha$
<b>Faktor I: Soziale Kompetenz</b>	
Kommunikationsfähigkeit	.60
Teamfähigkeit / Teamentwicklungsfähigkeit	
Umgang mit Menschen / Einfühlungsvermögen	
<b>Faktor II: Führungskompetenz</b>	
Einflussnahme / fachliches Anleiten / disziplinarische Führung	.65
Delegationsfähigkeit	
Entscheidungsbereitschaft	
<b>Faktor III: Managementkompetenz</b>	
Vorbild sein	.52
Unternehmerisches Handeln	
Leistungsorientierung (Belastbarkeit)	
<b>Faktor IV: Analytische Kompetenz / Veränderungskompetenz</b>	
Analytisches Denken	.59
Innovationsbereitschaft / Veränderungsfähigkeit	
Lern- und Entwicklungsbereitschaft	

Die Reliabilitäten der Skalen liegen mit Werten zwischen .53 und .65 im niedrigen Bereich (Fisseni, 2004). Erst ab einer Reliabilität von größer .80 kann man nach Fisseni (2004) von mittleren, ab .90 von hohen Werten sprechen. Jedoch muss beachtet werden, dass die Höhe der Reliabilität von der Testlänge, also der Anzahl der Items abhängt (Amelang & Schmidt-Atzert, 2006). Gemäß der Spearman-Brown-Formel benötigt man für eine Reliabilität von .80 für die hier gebildeten Skalen der sozialen Kompetenz und analytischen Kompetenz mindestens 8 Items, für Führungskompetenz mindestens 7 und für Managementkompetenz mindestens 11 Items (Amelang & Schmidt-Atzert, 2006). Der individuelle Skalenwert der Teilnehmer je Kompetenzbereich ergibt sich durch Summierung der Einzelkriterien der Skalen und anschließenden Division durch die Anzahl der beantworteten Items.

#### 9.4.2 Operationalisierung der Leistungs- und Kompetenzveränderung

Die Veränderung der beruflichen Leistung wird durch die Beurteilung der Führungskraft operationalisiert und bezieht sich in der Experimentalgruppe auf den Zeitraum seit der Teilnahme am Development-Center, in der Kontrollgruppe auf die letzten 12 Monate. Die Führungskraft stuft dabei die direkte Veränderung mittels eines Items (*„Wie hat sich die berufliche Leistung Ihres Mitarbeiters insgesamt seit der Teilnahme am Perspektivseminar bzw. in den letzten 12 Monaten entwickelt“*) auf einer fünfstufigen Skala (-1 = Verschlechterung, 0 = keine Veränderung, 1 = leichte Veränderung, 2 = mittlere Veränderung, 3 = starke Veränderung) ein.

Die Führungskraft beurteilt analog zu dem Vorgehen der Leistungsveränderung auch jede Kompetenzveränderung in den POE-Kriterien seit Teilnahme am Development-Center (Experimentalgruppe) oder seit 12 Monaten (Kontrollgruppe). Die Veränderung des Kompetenzniveaus in den vier Kompetenzbereichen jeder Person wird durch die gemittelte Führungskräftebeurteilung in den entsprechenden Skalen ermittelt. Die gebildeten Skalen und ihre jeweiligen als zufrieden stellend zu bewertenden Reliabilitäten sind in Tabelle 12 abgebildet.

**Tabelle 12**  
*Gebildete Beurteilungsskalen der Kompetenzentwicklung*

Skala und zugehörige Items	Cronbach's $\alpha$
<b>Entwicklung soziale Kompetenz</b>	
Kommunikationsfähigkeit	.81
Teamfähigkeit / Teamentwicklungsfähigkeit	
Umgang mit Menschen / Einfühlungsvermögen	
<b>Entwicklung Führungskompetenz</b>	
Einflussnahme / fachliches Anleiten / disziplinarische Führung	.77
Delegationsfähigkeit	
Entscheidungsbereitschaft	
<b>Entwicklung Managementkompetenz</b>	
Vorbild sein	.76
Unternehmerisches Handeln	
Leistungsorientierung (Belastbarkeit)	
<b>Entwicklung Analytische Kompetenz / Veränderungskompetenz</b>	
Analytisches Denken	.81
Innovationsbereitschaft / Veränderungsfähigkeit	
Lern- und Entwicklungsbereitschaft	

Nach Amelang und Schmidt-Atzert (2006) kann dieses Vorgehen als direkte Veränderungsmessung bezeichnet werden. Damit spielt zum einen die Regression zur Mitte keine Rolle, die bei indirekten Veränderungsmessungen beachtet werden muss, zum anderen treten so keine Deckeneffekte auf, wonach sehr gute Teilnehmer sich im Vergleich zur Ersterhebung zu späteren Messzeitpunkten nur noch schwer verbessern können. Gefahren der direkten Veränderungsmessungen liegen bei möglichen Verfälschungstendenzen vor allem aufgrund sozialer Erwünschtheit oder verzerrter Erinnerungen im Rahmen der retrospektiven Beurteilung. Dies kann zu einer Minderung der Validität führen. Um jedoch bei der untersuchten Fragestellung eine Konfundierung der Führungskräftebeurteilung mit den gebildeten Übereinstimmungskategorien auszuschließen, wird die direkte Veränderungsmessung der indirekten Methode vorgezogen.

### 9.4.3 Operationalisierung der untersuchten Moderatorvariablen

#### *Feedbacksuche*

Die Skala „Feedbacksuche“ wird mit zwei Items erfasst. Die Items stammen aus der Skala „value of feedback about performance behaviors“ des Fragebogens zur Erfassung von Feedbacksuche nach Ashford (1986). Tabelle 13 stellt die Items und die Reliabilität dar, die mit .57 gering ausfällt. Jedoch muss auch hier die bereits erwähnte Problematik der Abhängigkeit der Reliabilität von der Testlänge erwähnt werden. Gemäß der Spearman-Brown-Formel (Amelang & Schmidt-Atzert, 2006) sind für eine Reliabilität von .80 mindestens 6 Items notwendig.

**Tabelle 13**  
*Skala Feedbacksuche*

Item	Cronbach's $\alpha$
Es ist mir wichtig, nützliche Informationen über meine Leistung zu erhalten.	.57
Wenn ich Feedback über meine Leistung erhalte, hilft mir das, meine Fähigkeiten zu verbessern.	

#### *Wunsch auf Feedback zu reagieren*

Die Skala „Wunsch auf Feedback zu reagieren“ wird mit drei speziell für die Primäruntersuchung konstruierter Items operationalisiert (Klebl, 2006) und ist in Tabelle 14 dargestellt. Sie weist mit einer Reliabilität von .83 eine zufrieden stellende Höhe auf.

**Tabelle 14**  
*Skala Wunsch auf Feedback zu reagieren*

Item	Cronbach's $\alpha$
Ich habe großes Interesse, das Feedback aus dem Perspektivseminar für meine weitere Entwicklung zu verwerten.	.83
Das Feedback enthält Punkte, die ich gerne umsetzen möchte.	
Ich habe nicht vor, die Empfehlungen aus dem Feedback weiter zu verfolgen.	

*Feedback-Akzeptanz*

Feedback-Akzeptanz wird mit vier Items der „acceptance of feedback scale“ von Stone und Stone (1984) gemessen und ist in Tabelle 15 dargestellt. Die Skala weist eine zufrieden stellende Reliabilität auf.

**Tabelle 15***Skala Feedback-Akzeptanz*

Item	Cronbach's $\alpha$
Die Beobachtungen zu meiner Leistung im Perspektivseminar passten mit Feedback, das ich in der Vergangenheit bekommen habe, zusammen.	.78
Das Feedback war eine zutreffende Bewertung meiner Leistung im Perspektivseminar.	
Ich habe nicht das Gefühl, dass das Feedback tatsächlich meine Leistung im Perspektivseminar widerspiegelt.	
Das Feedback stimmte mit meinem Gefühl überein, das ich von meiner Leistung im Perspektivseminar hatte.	

*Nützlichkeit des Feedbacks*

Die Operationalisierung der wahrgenommenen Nützlichkeit des Feedbacks erfolgt mittels drei Items einer Skala von Alberternst (2003) (Tabelle 16). Die Reliabilität kann als zufrieden stellend beurteilt werden, zumal nur drei Items verwendet werden.

**Tabelle 16***Skala Nützlichkeit Feedback*

Item	Cronbach's $\alpha$
Das Feedback, das ich erhalten habe, war hilfreich und konstruktiv.	.78
Durch das Feedback habe ich eine Menge gelernt.	
Das Feedback half mir, eigene Entwicklungsfelder besser zu verstehen.	

*Spezifität des Feedbacks*

Für die Ermittlung der Spezifität des Feedbacks wurde in der Primäruntersuchung eine Skala mit drei Items konstruiert (Klebl, 2006). Die Reliabilität kann als zufrieden stellend bewertet werden (Tabelle 17).

**Tabelle 17**  
*Skala Feedback Spezifität*

Item	Cronbach's $\alpha$
Das Feedback enthielt spezifische Aussagen zu meinen Stärken.	
Das Feedback enthielt spezifische Aussagen zu meinen Schwächen.	.71
Das Feedback, das ich erhalten habe, war klar und konkret.	

Die individuellen Skalenwerte der Teilnehmer werden nach der Rekodierung der Items in gleicher Weise wie die Beurteilungsdimensionen ermittelt. Die Rekodierung dient der vereinfachten Interpretation der Werte, da nun der Wert 1 eine niedrige Ausprägung und der Wert 5 eine hohe Ausprägung anzeigt.

## 10 Empirische Analyse

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln der Hintergrund und das Design der Untersuchung sowie die Merkmale der Stichprobe und die jeweilige Operationalisierung der untersuchten Variablen dargestellt wurden, dient das folgende Kapitel der Testung der Hypothesen.

### 10.1 Statistische Analysemethoden

Vor der Darstellung der Ergebnisse soll zunächst die methodische Vorgehensweise zur Analyse der Daten näher beschrieben werden. Alle Analysen und Auswertungen erfolgten dabei unter Zuhilfenahme der Software SPSS 11.5 und Systat 10.2.

### *Kongruenz-Koeffizienten*

Zur Messung der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz kommen zwei Formen der „profile similarity indices (PSI)“ zur Anwendung: „congruence-d“ und „congruence-r“ (Warr & Bourne, 1999). Diese Vorgehensweise hat trotz der zunehmenden Kritik (siehe Kapitel 4.3) zwei wesentliche Vorteile: Zum einen werden so Vergleiche mit bisherigen Forschungsergebnissen ermöglicht, da PSI-Messungen die Kongruenzforschung momentan noch dominieren (Harris & Schaubroeck, 1988; Warr & Bourne, 1999). Zum anderen ist es mit Hilfe der PSI möglich, auch individuelle Vergleiche der Werte, vor allem der „congruence-d“-Koeffizienten durchzuführen, während alternative Methoden, wie beispielsweise die polynomiale Regression nur Gruppenvergleiche und –trends aufzeigen (Bailey & Fletcher, 2002). Der Kennwert „congruence-d“ wird in Anlehnung an Warr und Bourne (1999) ermittelt und errechnet sich für jeden Teilnehmer nach der Formel  $d = (x_a - x_b) / SD_{ab}$  mit  $x_a$  = mittlerer Skalenwert der Selbstbeurteilung,  $x_b$  = mittlerer Skalenwert der Fremdbeurteilung und  $SD_{ab}$  = gepoolte Standardabweichung von Selbst- und Fremdbeurteilung. Hohe Werte verweisen auf einen großen Unterschied der beiden Beurteilungen und somit auf eine geringe Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbeurteilung. „Congruence-d“ stellt auch eine Effektgröße dar und kann daher nach den Konventionen von Cohen interpretiert werden, wonach .20 als kleiner, .50 als mittlerer und .80 als großer Effekt bewertet wird (Cohen, 1992). Da hier die Fremdbeurteilung von der Selbstbeurteilung subtrahiert wird, verweist ein positives „congruence-d“ auf eine Überschätzung, ein negativer Wert auf eine Unterschätzung der Teilnehmer. Zu beachten ist allerdings, dass im Falle der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz kleine d-Werte positiv zu bewerten sind, während große d-Werte auf eine niedrige Übereinstimmung verweisen.

„Congruence-r“ errechnet sich aus der Produkt-Moment-Korrelation von Selbst- und Fremdbeurteilung aus den gemittelten Kriterien jeder einzelnen Skala (Warr & Bourne, 1999). Hohe positive Koeffizienten verweisen auf hohe Kongruenz, während kleine und negative Koeffizienten einen Mangel an Kongruenz anzeigen (Bailey & Fletcher, 2002). Zur Testung der Hypothesen 1a und 1b werden neben den „congruence-r“-Werten die Mittelwerte der „congruence-d“-Koeffizienten verglichen und auf Unterschiedlichkeiten geprüft. Hierfür werden die Ergebnisse von t-Tests für unabhängige Stichproben berichtet. Zusätzlich wird die Effektgröße „Cohens’ d“ berechnet, um die inhaltliche Bedeu-

tung der ermittelten Unterschiedlichkeiten interpretieren zu können. Abschließend wird die Verteilung der Übereinstimmungskategorien der untersuchten Gruppen betrachtet, um festzustellen, ob in der Experimentalgruppe mehr übereinstimmende Schätzer zu finden sind als in der Kontrollgruppe.

Wie bereits berichtet, unterscheiden sich die Experimental- und Kontrollgruppe in der Variablen „Führungskraft zu T1 und T3“. Aufgrund von Mittelwertvergleichen der ermittelten „congruence-d“-Werte mittels t-Tests für unabhängige Stichproben kann jedoch, mit Ausnahme der analytischen Kompetenz in der Kontrollgruppe ( $t = 3.40$ ,  $p = 0.15$ , siehe Tabelle B.1 im Anhang B), für Fragestellung 1 kein statistischer Einfluss der Variablen „Führungskraft zu T1 und T3“ festgestellt werden. Zumal bei einer weiteren Aufteilung der Stichprobe die Anzahl der Personen je Bedingung zunehmend geringer wird und so die Aussagekraft der Ergebnisse abnimmt. Daher kann bei der Auswertung der Kongruenzunterschiede mit Ausnahme der analytischen Kompetenz bei der Kontrollgruppe auf eine Differenzierung nach der Variablen „Führungskraft zu T1 und T3“ verzichtet werden. Für die analytische Kompetenz wird allerdings eine getrennte Betrachtung der beiden Kongruenzkoeffizienten durchgeführt.

#### *Einfluss der Teilnahme am Development-Center auf die beurteilte Leistung und Kompetenzveränderung*

Zur Testung der Hypothesen 2a bis 2d werden zunächst drei Übereinstimmungskategorien festgelegt. Die Bildung der Kategorien erfolgt in Anlehnung an Atwater und Yammarino (1992), deren Vorgehensweise bereits in Kapitel 4.1 beschrieben wurde und basiert in dieser Untersuchung auf den Gesamtbeurteilungen bezogen auf den Mittelwert aller Items je Beurteilungsperspektive. Die Anzahl von drei Kategorien erfolgt einerseits aufgrund der Stichprobengröße und Balanciertheit der untersuchten Kategorien. Andererseits kann so auf eine Dichotomisierung der Daten verzichtet und damit Verluste der Teststärke verhindert werden (Cohen et al., 2003). Um verschiedenen hohe Einflüsse aufgrund unterschiedlicher Varianzen der beiden in den Kongruenzwert eingehenden Komponenten auf den Differenzwert auszuschließen, werden die Selbst- und Fremdbeurteilungen vor Bildung der Differenzwerte durch z-Standardisierung in vergleichbare Metriken überführt. Die Bildung von Übereinstimmungskategorien wird einer polynomialen Regression vorgezogen, da zum einen Atwater und Yammarino

(1997) die Kategorienbildung bei Berechnungen in Verbindung mit Auswirkungsvariablen vorziehen. Zum anderen wird in der vorliegenden Arbeit auch die Wechselwirkung zwischen Teilnahme am Development-Center und den Übereinstimmungskategorien betrachtet.

Zur inhaltlichen Analyse der gebildeten Kategorien werden Mittelwertsvergleiche durch einfaktorielle Varianzanalysen mit anschließendem Posthoc-Test durchgeführt. Hierbei kommt der Scheffé-Test zur Anwendung, der nach Bortz (1999, Seite 264) konservativ vorgeht und den „*gesamten mit allen möglichen Einzelvergleichen verbundenen Hypothesenkomplex auf dem  $\alpha$ -Niveau der Varianzanalyse absichert*“. Anschließend wird zur Testung der Hypothesen 2a bis 2d je eine zweifaktorielle Varianzanalyse über das allgemeine lineare Modell (ALM) in SPSS mit den Übereinstimmungskategorien und den Untersuchungsgruppen als unabhängige Variablen und der Entwicklung des Kompetenzniveaus bzw. der Entwicklung der Leistung seit Teilnahme am Development-Center bzw. der letzten 12 Monate als abhängige Variablen durchgeführt. Als Kovariate wird die Variable „Führungskraft zu T1 und T3“ in das Modell mit aufgenommen, um deren Einfluss aus der abhängigen Variablen zu partialisieren. Vorteil dieses Modells ist neben der Berücksichtigung der Kovariaten auch die Schätzung von Parametern, die die Richtung der Effekte angeben. Derartige Parameter können trotz der Verwendung kategorialer Variablen ermittelt werden, da das Programm intern Dummy-Variablen bildet (vgl. Brosius, 2002, für eine detaillierte Beschreibung). Neben dem Signifikanzniveau werden zusätzlich die Effektgrößen Eta Quadrat ( $\eta^2$ ) angegeben. Nach Cohen (1992) entspricht ein Wert von 0,02 einem kleinen, 0,15 einem mittleren und 0,35 einem großen Effekt.

Zur Überprüfung der Voraussetzungen der Varianzanalyse werden verschiedene statistische Verfahren eingesetzt. Die Prüfung der Normalverteilung der abhängigen Variablen erfolgt durch einen graphischen Test mittels Q-Q-Diagrammen (Brosius, 2002). Die Ergebnisse verweisen nicht auf eine gravierende Verletzung der Normalverteilungsannahme. Die Prüfung der Varianzhomogenität erfolgt über den Levene-Test. Die Ergebnisse deuten auf die Erfüllung der Varianzhomogenität hin. Zur näheren Beschreibung dieser Verfahren wird auf die spezifische Literatur verwiesen (Bortz, 1999).

*Moderatoranalysen*

Die Hypothesen 3a bis 3e untersuchen, ob die Variablen „Feedbacksuche“, „Wunsch auf Feedback zu reagieren“, „Feedback-Akzeptanz“, „Spezifität Feedback“ und „Nützlichkeit Feedback“ einen moderierenden Einfluss auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz aufweisen. Baron und Kenny (1986) definieren einen Moderator als Variable, die die Richtung oder Stärke des Zusammenhangs einer abhängigen und unabhängigen Variablen beeinflusst. Die Ermittlung einer Moderatorvariablen erfolgt in Anlehnung an Aiken und West (1993) durch moderierte multiple Regressionen (MMR). Hierbei gehen im ersten Schritt der Regression die unabhängige Variable (Selbstbeurteilung) und die Moderatorvariable als Prädiktoren in die Regressionsgleichung ein. Im zweiten Schritt wird zusätzlich das Produkt der beiden Variablen aufgenommen. Das Kriterium ist in allen Regression die Fremdbeurteilung, da wie bereits in Kapitel 4.2 erläutert, die Fremdbeurteilung als Referenzgröße zur Kongruenzermittlung herangezogen wird. Eine Interaktion der beiden Prädiktoren kann dann angenommen werden, wenn der Produktterm im zweiten Schritt der Regression signifikant wird und signifikante inkrementelle Anteile an der Varianz aufklärt (Mossholder, Kemery & Bedeian, 1990). Durch die Multiplikation des Prädiktors und Moderators besteht allerdings die Gefahr der Multikollinearität der beiden Variablen. Bortz (1999, Seite 438) definiert Multikollinearität als „wechselseitige, lineare Abhängigkeit von Variablen im Kontext multivariater Verfahren“. Liegt diese vor, so erschwert dies einerseits die Interpretation der b-Gewichte und führt andererseits zur Verzerrung der Teststatistik. Zur Vermeidung dieses Problems empfehlen Cohen et al. (2003) die Zentrierung der Prädiktoren. Hierfür wird von den individuellen Werten der Mittelwert der Variablen subtrahiert ( $x = X - M_X$ ). Die Zentrierung wird auch vorgenommen, um eine Interpretation der Koeffizienten unabhängig von der Ausprägung der Variablen zu gewährleisten. Aiken und West (1993) empfehlen zur leichteren Interpretation der Ergebnisse der Regression, das Kriterium in seiner ursprünglichen Skalierung zu belassen. Vor Analyse des Interaktionseffekts wird zunächst die Kontrollvariable „Führungskraft zu T1 und T3“ auspartialisiert und die Residualvariablen zur weiteren Analyse herangezogen. Signifikante Moderatoren werden im Anschluss zur besseren Interpretation und Analyse graphisch dargestellt. Hierbei wird analog zu dem Vorgehen von Aiken und West (1993) die jeweilige Regressionsgerade bei hoher, mittlerer und niedriger Ausprägung des Moderators nach der Regressi-

onsgleichung  $\hat{Y} = (b_1 + b_3Z)X + (b_2Z + b_0)$  geplottet. Als hohe Ausprägungen werden jene Werte aufgefasst, die eine Standardabweichung über dem Mittelwert des Moderators liegen. Mittlere Werte entsprechen dem Mittelwert, niedrige Ausprägungen liegen eine Standardabweichung darunter. Da die Prädiktoren vor der Analyse zentriert werden, beträgt der Mittelwert des Moderators Null.

Der Interaktionseffekt wird als sogenannter „conditional effect“ interpretiert (Aiken & West, 1993). Demnach beschreibt der Effekt den Zusammenhang von Prädiktor und Kriterium unter Gültigkeit einer spezifischen Bedingung, also eines bestimmten Wertes des Moderators. Die Berücksichtigung von moderierenden Variablen kann daher zu einer verbesserten Vorhersage des Zusammenhangs beitragen. Aufgrund der Zentrierung der Werte hat ein Moderator von  $Z = 0$  auch inhaltlich eine Bedeutung, während im unzentrierten Fall ein Wert von 0 zumeist in der Skala gar nicht definiert ist.

Um die Voraussetzung für die Anwendung der Regressionsanalyse zu überprüfen, werden verschiedene statistische Verfahren eingesetzt. Analog zu der Vorgehensweise im Rahmen der Varianzanalyse, kann auch hier die Normalverteilungsannahme angenommen werden. Auf die Überprüfung der Multikollinearität kann aufgrund der Zentrierung der Werte verzichtet werden. Zur Sicherstellung der Homoskedastizität wurde eine visuelle Darstellung der Residuen durchgeführt, bei der die Regressionsresiduen gegen die prognostizierten Werte von Y (Kriterium) geplottet werden (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2003). Die Ergebnisse verweisen auf ein Bestehen von Homoskedastizität und damit auf die Konstanz der Streuungsresiduen in der prognostizierten abhängigen Variablen. Die Autokorrelation kann mit Hilfe des Durbin-Watson-Tests geprüft werden (Backhaus et al., 2003) und ergibt Werte zwischen 2.0 und 2.1. Nach Brosius sollte der Durbin-Watson-Koeffizient nahe am Wert 2 liegen, wobei „auch Werte zwischen 1.5 und 2.5 akzeptabel erscheinen“ (Brosius, 2002, Seite 559 f.). Es besteht daher kein Grund zur Annahme, dass Autokorrelationen bestehen.

Im folgenden Abschnitt werden nun die Ergebnisse der Hypothesentestung in der Reihenfolge der in Kapitel 8 entwickelten Fragestellungen und Hypothesen dargestellt.

## 10.2 Ergebnisse der Hypothesentestung

### 10.2.1 Deskriptive Statistik

Tabelle 18 stellt die Mittelwerte, Standardabweichungen und Interkorrelationen der verwendeten Variablen und Skalen für die Experimental- und Kontrollgruppe dar. Bei den Skalen und Variablen der Kompetenz- und Leistungsentwicklung aus Sicht der Führungskräfte sind vor allem die hohen Streuungen und Interkorrelationen auffällig. Die hohen Streuungen zeigen große interindividuelle Unterschiede in der Entwicklung und sind im Anhang C für weitere Informationen graphisch dargestellt. Die signifikanten Interkorrelationen der Entwicklungsskalen verweisen auf eine gleichförmige und gleichgerichtete Entwicklung der Teilnehmer über alle Skalen hinweg. Eine Kollinearitätsdiagnose der Skalen mit hohen Interkorrelationen, durchgeführt mit SPSS, verweist auf Toleranzwerte von größer 0.3, was nach Brosius (2002) gegen ein Auftreten von Multikollinearität spricht. Selbiges gilt auch für die postulierten Moderatorvariablen, die ebenfalls signifikante Interkorrelationen aufweisen.

Tabelle 18

Deskriptive Statistik und Interkorrelationen der verwendeten Variablen und Skalen

Variable / Skala	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1. Feedbacksuche	4,69	,42	1,00																				
2. Wunsch auf Feedback zu reagieren	4,00	,86	,27**	1,00																			
3. Feedback-Akzeptanz	3,53	,67	,14	,65**	1,00																		
4. Spezifität Feedback	4,03	,70	,20	,39**	,51**	1,00																	
5. Nützlichkeit Feedback	3,58	,72	,30**	,74**	,60**	,58**	1,00																
<b>Fremdbeurteilung</b>																							
6. Soziale Kompetenz	EG 3,12	,48	-.18	.03	.24*	.18	.07	1,00															
	KG 3,01	,50																					
7. Führungskompetenz	EG 2,90	,47	-.11	-.15	-.15	-.18	-.11	.16	1,00														
	KG 2,64	,54						.12		1,00													
8. Managementkompetenz	EG 3,24	,45	-.17	.01	.09	-.04	-.03	.20	.30**	1,00													
	KG 3,10	,42						.10	.29		1,00												
9. Analytische Kompetenz	EG 3,35	,46	.06	.14	.12	.09	.16	.29**	.33**	.42**	1,00												
	KG 3,22	,54						.35	.42*	.60**		1,00											
10. Gesamt	EG 3,16	,31	-.13	-.04	-.04	-.03	-.01	.61**	.67**	.70**	.73**	.85**	1,00										
	KG 3,01	,35						.59**	.67**	.66**	.85**	.66**		1,00									
<b>Selbstbeurteilung</b>																							
11. Soziale Kompetenz	EG 3,26	,43	.10	.01	.14	.20	.09	.37**	-.10	-.14	-.04	.05	1,00										
	KG 3,19	,43						.58**	.42*	.14	.27	.60**		1,00									
12. Führungskompetenz	EG 3,00	,50	-.09	-.30**	-.20	-.11	-.24*	-.10	.39**	.03	.02	.13	-.03	1,00									
	KG 3,28	,54						-.24	.27	-.06	-.06	-.03	.17		1,00								
13. Managementkompetenz	EG 3,27	,45	.07	-.01	.01	.15	-.01	-.16	.01	.15	.07	.04	.09	.29**	1,00								
	KG 3,24	,40						.21	.38	-.11	.01	-.21	.29	.32		1,00							
14. Analytische Kompetenz	EG 3,37	,43	.11	.11	.05	.15	.08	.03	.16	.08	.39**	.24*	.07	.25*	.47**	1,00							
	KG 3,28	,49						-.06	.17	.40*	.21	.25	.29	.24	.17		1,00						
15. Gesamt	EG 3,24	,27	.06	-.07	-.04	.10	-.09	-.01	.13	-.03	.15	.10	.38**	.65**	.74**	.72**	1,00						
	KG 3,10	,27						.01	.43*	.05	.04	.21	.59**	.68**	.65**	.61**		1,00					
<b>Kompetenzentwicklung aus Sicht der Führungskraft</b>																							
16. Soziale Kompetenz	EG 9,1	,70	.11	.27*	.07	-.01	.22*	-.06	.11	.26*	.25*	.22*	-.14	-.16	.06	.13	-.04	1,00					
	KG 6,2	,78						.13	.11	.38*	.44*	.44*	.18	-.30	-.05	.25	.01		1,00				
17. Führungskompetenz	EG 8,6	,71	-.03	.21*	.13	.04	.15	.18	-.12	.21	.31**	.18	-.03	-.16	-.06	.01	-.09	.62**	1,00				
	KG 6,2	,81						.22	.18	.50**	.46**	.54**	.36*	-.32	.03	.28	.08	.90**		1,00			
18. Managementkompetenz	EG 5,9	,64	-.03	.15	-.01	-.09	.10	.15	.01	-.01	.20	.14	-.03	-.19	-.19	-.03	-.19	.56**	.59**	1,00			
	KG 5,0	,73						.02	.20	.47**	.44*	.52**	.33	-.27	-.02	.21	.07	.84**	.95**		1,00		
19. Analytische Kompetenz	EG 6,5	,71	-.05	.19	.07	.03	.09	.15	-.03	-.08	.02	.04	-.02	-.16	-.11	.01	-.09	.55**	.48**	.70**	1,00		
	KG 5,5	,78						-.01	.34	.33	.41*	.44*	.23	.03	-.21	.19	.04	.61**	.66**	.75**		1,00	
20. Leistungsentwicklung aus Sicht der Führungskraft	EG 1,22	,79	-.04	.15	.13	.07	.16	.23*	.10	.14	.45*	.31*	-.02	-.09	.09	.14	-.06	.61**	.58**	.53**	.53**	1,00	
	KG 1,08	,68						-.14	.20	.44*	.40*	.34	.06	-.02	-.03	.33	.10	.83**	.73**	.70**	.74**		1,00

Anmerkungen: \*\* p &lt; .01 (zweiseitig); \* p &lt; .05 (zweiseitig); EG = Experimentalgruppe; KG = Kontrollgruppe

### 10.2.2 Kongruenz-Koeffizienten

Die Tabellen 19 und 20 enthalten die deskriptiven Beschreibungen der Mittelwerte und Standardabweichungen der Selbst- und Fremdbeurteilungen sowie der PSI-Wert „congruence-r“ der Experimental- und Kontrollgruppe sowie der beiden Development-Center „Perspektivseminar für Führung“ und „Perspektivseminar für Fachliches Anleiten“. Zunächst zeigen die Ergebnisse durchweg höhere Selbst- als Führungskräftebeurteilungen. Dies bedeutet, dass sich die Teilnehmer im Vergleich zu ihren Führungskräften überschätzen. Mit wenigen Ausnahmen fallen auch die Streuungen bei den Selbstbeurteilungen geringer aus.

**Tabelle 19**

*Deskriptive Statistiken und „congruence-r“ der Experimental- und Kontrollgruppe*

Variable	Fremdbild		Selbstbild		r
	M	SD	M	SD	
<b>Kontrollgruppe</b>					
Soziale Kompetenz	3.01	.50	3.19	.43	.577**
Führungskompetenz	2.64	.54	2.80	.54	.274
Managementkompetenz	3.10	.42	3.24	.40	-.105
Analytische Kompetenz	3.22	.54	3.28	.49	.213
Gesamt	3.01	.35	3.10	.27	.257
<b>Experimentalgruppe</b>					
Soziale Kompetenz	3.12	.48	3.26	.43	.365**
Führungskompetenz	2.90	.47	3.00	.50	.390**
Managementkompetenz	3.24	.45	3.27	.45	.145
Analytische Kompetenz	3.35	.46	3.37	.43	.283**
Gesamt	3.16	.31	3.24	.27	.323**

Anmerkungen: r = „congruence-r“; \*\* p < .01 (zweiseitig)

**Tabelle 20**

*Deskriptive Statistiken und „congruence-r“ des Perspektivseminar für Führung und Perspektivseminar für Fachliches Anleiten*

Variable	Fremdbild		Selbstbild		r
	M	SD	M	SD	
<b>Perspektivseminar für Führung</b>					
Soziale Kompetenz	3.19	.42	3.26	.34	.288
Führungskompetenz	2.97	.44	3.07	.49	.494**
Managementkompetenz	3.30	.37	3.30	.42	.100
Analytische Kompetenz	3.30	.44	3.30	.47	.471**
Gesamt	3.19	.30	3.23	.29	.347**
<b>Perspektivseminar für fachliches Anleiten</b>					
Soziale Kompetenz	3.08	.51	3.31	.47	.421**
Führungskompetenz	2.80	.48	2.94	.46	.265
Managementkompetenz	3.17	.51	3.26	.49	.172
Analytische Kompetenz	3.39	.48	3.36	.40	.292*
Gesamt	3.13	.32	3.24	.27	.290*

*Anmerkungen:* r = „congruence-r“; \*\* p < .01 (zweiseitig); \* p < .05 (zweiseitig)

#### *Die Wirkung der Teilnahme am Development-Center auf die Kongruenz*

Hypothese 1a postuliert, dass Teilnehmer der Experimentalgruppe eine höhere Kongruenz und Übereinstimmung aufweisen als Kandidaten der Kontrollgruppe. Die Tabellen 19 und 21 zeigen die Ergebnisse der Kongruenzkoeffizienten. „Congruence-r“ weist in der Experimentalgruppe mit Ausnahme der Managementkompetenz signifikante Zusammenhänge auf, die nach Cohen (1992) allesamt als mittlere Zusammenhänge bezeichnet werden können. In der Kontrollgruppe zeigt sich lediglich in der sozialen Kompetenz ein signifikanter, großer Zusammenhang zwischen Selbst- und Fremdbeurteilungen. Das „congruence-r“ der Dimension Managementkompetenz ist bei beiden Gruppen am geringsten, in der Kontrollgruppe sogar negativ. In der Experimentalgruppe zeigt sich für die weiteren Kompetenzen im Wesentlichen ein homogenes Bild, während in der Kontrollgruppe vor allem die soziale Kompetenz auffällt, die im Vergleich zu den anderen Kompetenzen einen deutlich höheren Zusammenhang aufweist.

**Tabelle 21**

*Ergebnisse der t-Tests für unabhängige Stichproben zum Vergleich von „congruence-d“ der Experimentalgruppe und Kontrollgruppe*

Skala	EG	KG	T	p	d
	M congruence-d	M congruence-d			
Soziale Kompetenz	.275	.578	1.43	.159	.296
Führungskompetenz	.217	.461	.94	.351	.221
Managementkompetenz	.130	.306	.75	.460	.163
Analytische Kompetenz	.014	.003	.04	.969	.011
Gesamt	.092	.218	1.23	.264	.231

*Anmerkungen:* d = „Cohen’s d“

Die Teilnehmer der Experimentalgruppe zeigen mit Ausnahme der analytischen Kompetenz durchweg niedrigere „congruence-d“-Werte (Tabelle 21), was auf eine höhere Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdbeurteilung schließen lässt. Die Ergebnisse der Mittelwertsvergleiche mittels t-Tests für unabhängige Stichproben zeigen jedoch keine signifikanten Unterschiede zwischen den Werten der Experimental- und Kontrollgruppe. Es muss allerdings beachtet werden, dass die Gruppengrößen sehr uneinheitlich sind und daher bestehende Mittelwertsvergleiche sehr groß ausfallen müssen, um das erwünschte Signifikanzniveau zu erreichen. Bortz und Döring (2002) nennen als Richtwert bei einem Signifikanzniveau von  $\alpha = 0.05$  und einem kleinen Effekt einen optimalen Stichprobenumfang von 310 Probanden. Da dieser Wert in der vorliegenden Untersuchung deutlich unterschritten wird, werden zur besseren Interpretation daher, trotz nicht signifikanter Unterschiede noch die Effektgröße „Cohen’s d“ berichtet, da diese unabhängig von der Stichprobengröße ermittelt wird. Die Effekte zwischen den Gruppen fallen nach den Konventionen von Cohen (1992) für alle Skalen und den Gesamtwert klein aus. Besonders die analytische Kompetenz weist keinen Unterschied zwischen den Gruppen auf. Insgesamt wird an den kleineren „congruence-d“-Werten deutlich, dass die interpersonellen Kompetenzen niedrigere Übereinstimmungen erkennen lassen, als die analytische Kompetenz.

In Kapitel 9.3 wurden signifikant unterschiedliche „congruence-d“-Werte für die Variable „Führungskraft zu T1 und T3“ in der analytischen Kompetenz in der Kontrollgruppe festgestellt. Differenzierte Betrachtungen in Tabelle B.1 im Anhang B zeigen eine höhere Übereinstimmung der Selbst- und Fremdbeurteilung, wenn die Beurteilung

durch die gleiche Führungskraft ( $d = .41$ ) erfolgt, während ein Wechsel der Führungskraft deutlich niedrigere Übereinstimmungswerte hervorbringt ( $d = 1.46$ ), bei einer großen Streuung von  $SD = 1.10$ . Der Gesamtmittelwert der „congruence-d“-Werte der analytischen Kompetenz in der Kontrollgruppe beträgt  $d = .003$  und kommt durch hohe Streuungen der Werte zustande. Im „congruence-r“-Wert zeigen sich kleine Unterschiede. Bei Beurteilung durch dieselbe Führungskraft beträgt der Koeffizient  $r = .36$ , bei der Bewertung durch eine andere Führungskraft entspricht  $r = .53$ , beide Korrelationen sind jedoch nicht signifikant.

Insgesamt sind die Ergebnisse uneinheitlich. Hypothese 1a kann daher nicht vollständig bestätigt werden. Jedoch zeigen sich im „congruence-r“ Unterschiede zwischen den Gruppen, da bei der Experimentalgruppe höhere signifikante Zusammenhänge auftreten. Die Ergebnisse von „congruence-d“ verweisen auf kleine Effekte zwischen den Gruppen. Die heterogenen Ergebnisse der einzelnen Dimensionen setzen eine differenzierte Betrachtung der Ergebnisse voraus. Tabelle 22 verdeutlicht weiter eine tendenziell höhere Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbeurteilung in der Experimentalgruppe, da mehr Teilnehmer der Kategorie „übereinstimmender Schätzer“ angehören. Jedoch zeigen sich keine signifikanten Unterschiede in der Häufigkeitsverteilung der Übereinstimmungskategorien.

**Tabelle 22**

*Häufigkeitsverteilung der Übereinstimmungskategorien in Experimental- und Kontrollgruppe*

Variable	KG		EG		$\chi^2$	df	p
	N	%	N	%			
Überschätzer	15	48.4%	28	30.1%	4.02	2	.134
Unterschätzer	9	29.0%	29	31.2%			
Übereinstimmende Schätzer	7	22.6%	36	38.7%			

*Der Einfluss der Laufbahnentwicklung auf die Kongruenz*

Hypothese 1b thematisiert die Unterschiedlichkeit der beiden Laufbahnen PFF und PFA. Die Ergebnisse sind in den Tabellen 20 und 23 dargestellt. Die „congruence-r“-Werte zeigen ähnliche Ergebnisse der beiden Gruppen. Unterschiede sind vor allem bei der sozialen Kompetenz und der Führungskompetenz zu beobachten. Während beim

PFF die Führungs- und analytische Kompetenz höhere Zusammenhänge aufweisen, zeigt sich beim PFA ein größerer Zusammenhang bei der sozialen Kompetenz. Bei beiden wird analog zu der Experimental- und Kontrollgruppe der niedrige Zusammenhang der Managementkompetenz deutlich. Im Gesamtwert unterscheiden sich die beiden Gruppen jedoch nur geringfügig.

**Tabelle 23**

*Ergebnisse der t-Tests für unabhängige Stichproben zum Vergleich von „congruence-d“ des Perspektivseminar für Führung und Perspektivseminar für Fachliches Anleiten*

Skala	PFF	PFA	T	p	d
	M congruence-d	M congruence-d			
Soziale Kompetenz	.069	.437	1.60	.115	.347
Führungskompetenz	.179	.252	.32	.749	.070
Managementkompetenz	.012	.235	.91	.367	.200
Analytische Kompetenz	-.009	-.001	.05	.961	.011
Gesamt	.032	.146	1.00	.318	.307

*Anmerkungen:* PFF = Perspektivseminar für Führung; PFA = Perspektivseminar für Fachliches Anleiten; d = „Cohen’s d“

Ein differenzierteres Bild zeigt sich für die „congruence-d“-Auswertungen. So weisen die Teilnehmer des PFF in allen Skalen und der Gesamtbewertung niedrigere Werte auf als die Teilnehmer des PFA, was auf eine höhere Übereinstimmung bei den Kandidaten der Führungslaufbahn im Vergleich zu den Kandidaten der Fachlaufbahn hindeutet. Allerdings erreicht auch hier der Unterschied das geforderte Signifikanzniveau von  $\alpha = .05$  nicht. An dieser Stelle muss ebenso auf die Stichprobengröße hingewiesen werden, die bei diesen Auswertungen noch kleiner als beim Vergleich der Experimental- und Kontrollgruppe ist, da die beiden Gruppen PFF und PFA eine weitere Differenzierung der Experimentalgruppe darstellen. Beim Vergleich der Effektgrößen „Cohen’s d“ zeigen sich kleine bis moderate Effekte. Es fällt jedoch auf, dass die Kandidaten der Führungslaufbahn von ihren Führungskräften in den interpersonellen Kompetenzen, also der sozialen Kompetenz und Führungs- und Managementkompetenz höher beurteilt werden als Kandidaten der Fachlaufbahn, die in der analytischen Kompetenz besser bewertet werden. T-Tests für unabhängige Stichproben, dargestellt in Tabelle B.2 im Anhang B, ergeben jedoch bei keiner der Skalen signifikante Unterschiede in der Höhe der Führungskräftebeurteilungen, verweisen allerdings auf höhere Führungskräftebeur-

teilungen in den interpersonellen Kompetenzen. Der Vergleich deutet aber darauf hin, dass die Unterschiedlichkeiten in den „congruence-d“-Werten nicht nur auf Selektionseffekte der Laufbahnentscheidung zurückgeführt werden können, sondern auch die Möglichkeit zulassen, dass Führungskräfte tendenziell eine höhere Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz aufweisen. Dies wird auch gestützt von der Entwicklung der Führungskräftebeurteilungen, die vor allem bei der Führungskompetenz stärkere Verbesserungen der Teilnehmer des PFA aufzeigen. Dies kann einerseits auf eine tatsächliche Verbesserung der Kompetenzen oder aber auch auf eine kognitive Annäherung der beiden Perspektiven zurückgeführt werden. Durch den Mildeffekt der Selbstbeurteilung tragen höhere Fremdbeurteilungen zu einer höheren Kongruenz bei. Trotz der gestiegenen höheren Fremdbeurteilungen der Teilnehmer des PFA, weisen dennoch die Teilnehmer des PFF höhere Übereinstimmungen auf, was darauf hindeutet, dass letztere höhere Kongruenzen zeigen, die nicht nur auf eine Verfahrensselektion zurückgeführt werden können.

Insgesamt kann auch Hypothese 1b nicht uneingeschränkt angenommen werden, da keine signifikanten Unterschiede auftreten, jedoch auf Effektebene kleine bis moderate Unterschiede zu sehen sind. Die heterogenen Ergebnisse der einzelnen Dimensionen setzen auch hier eine differenzierte Betrachtung der Ergebnisse voraus. Tabelle 24 stellt abschließend die Häufigkeitsverteilung der Übereinstimmungskategorien dar. Es treten keine signifikanten Unterschiede zwischen den untersuchten Gruppen auf, jedoch werden beim PFF mehr Teilnehmer der Kategorie „übereinstimmender Schätzer“ zugeordnet.

**Tabelle 24**

*Häufigkeitsverteilung der Übereinstimmungskategorien in Experimental- und Kontrollgruppe*

Variable	PFF		PFA		$\chi^2$	df	p
	N	%	N	%			
Überschätzer	10	22.7%	18	32.7%			
Unterschätzer	14	31.8%	15	30.6%	2.50	2	.286
Übereinstimmende Schätzer	20	45.5%	16	32.7%			

### 10.2.3 Auswirkung der Teilnahme am Development-Center auf die Leistungs- und Kompetenzentwicklung

Zunächst wird auf die inhaltliche Analyse der Übereinstimmungskategorien eingegangen bevor im nächsten Schritt die Ergebnisse der Hypothesentestung dargestellt werden. Aufgrund des bereits erläuterten Mildeeffekts von Selbstbeurteilungen soll die inhaltliche Analyse der gebildeten Kategorien zeigen, welche der beiden eingehenden Beurteilungsperspektiven die Kategorienzuweisung der Teilnehmer maßgeblich beeinflusst. Tabelle 25 zeigt die Ergebnisse der Mittelwertsvergleiche durch einfaktorielle Varianzanalyse der Selbst- und Fremdbeurteilungen bezogen auf die Gesamtbeurteilung aller POE-Kriterien.

**Tabelle 25**

*Mittelwerte der Selbst- und Fremdbeurteilung in den Übereinstimmungskategorien*

Übereinstimmungskategorie	Fremdbeurteilung		Selbstbeurteilung	
	EG <sup>b</sup>	KG <sup>c</sup>	EG <sup>b</sup>	KG <sup>c</sup>
AV: Gesamtbeurteilung <sup>a</sup>				
Unterschätzer	3.41	3.20	3.03	2.87
Überschätzer	2.89	2.85	3.42	3.27
Übereinstimmende Schätzer	3.15	3.11	3.26	3.17

*Anmerkungen:* a = Die drei Mittelwertsdifferenzen der Kategorien unterscheiden sich signifikant in den ANOVA-Ergebnissen ( $p < .01$ ); b = alle drei Paarvergleiche unterscheiden sich nach den Ergebnissen des Scheffé-Tests signifikant ( $p < .05$ ); c = Über- und Unterschätzer unterscheiden sich signifikant ( $p < .05$ )

Wie die Ergebnisse verdeutlichen, sind die Unterschiede zwischen den gebildeten Kategorien und Gruppen eine Funktion von Selbst- und Fremdbeurteilung. So sind beispielsweise im Falle der Überschätzung sowohl die Selbstbeurteilungen signifikant höher als die beiden anderen Kategorien, als auch die Fremdbeurteilungen signifikant niedriger im Vergleich zu Über- und übereinstimmenden Schätzern. Die Zuweisung von Personen zur Kategorie „Überschätzer“ kommt demnach nicht ausschließlich durch den Mildeffekt und überhöhte Selbstbeurteilungen zustande, sondern auch aufgrund niedrigerer Führungskräftebeurteilungen. Im Folgenden werden nun die Ergebnisse der Hypothesen 2a bis 2d erläutert.

Hypothese 2a postuliert einen Einfluss der Teilnahme am Development-Center auf die Führungskräftebeurteilung der Kompetenzentwicklung, was in einem signifikanten Haupteffekt der Variablen „Untersuchungsgruppe“ angezeigt wird.

Die Ergebnisse der zweifaktoriellen Varianzanalyse sind in Tabelle 26 dargestellt. In keiner der analysierten Skalen zeigt sich ein signifikanter Haupteffekt der Untersuchungsgruppe. Dies bedeutet, dass die Teilnahme am Development-Center keinen statistisch bedeutsamen Einfluss auf die Führungskräftebeurteilung der Kompetenzentwicklung aufweist.

Hypothese 2b postuliert unterschiedliche Entwicklungsverläufe zwischen den Übereinstimmungskategorien und zeigt sich in einem signifikanten Haupteffekt der Variablen „Übereinstimmungskategorie“. Mit Ausnahme der Entwicklung der analytischen Kompetenz, deren Signifikanz nur als marginal bezeichnet werden kann, treten bei den weiteren Skalen signifikante Haupteffekte auf. Die zugehörigen Effektgrößen können in Anlehnung an Cohen (1992) als kleine bis moderate Effekte bezeichnet werden. Auffallend sind die großen Standardabweichungen bei den Kategorien. Diese kommen durch wenige abweichende hohe Werte zustande. Dies bedeutet, dass die Gruppen, die im Mittel dargestellten Veränderungen aufweisen, es dennoch größere Differenzen zwischen den einzelnen Teilnehmern gibt. Paarweise Vergleiche der Haupteffekte zeigen signifikante Unterschiede zwischen den Übereinstimmungskategorien. In allen Kompetenzentwicklungsskalen unterscheiden sich die Überschätzer signifikant von den Unterschätzern, keine der beiden Kategorien jedoch von den übereinstimmenden Schätzern, mit Ausnahme der Entwicklung der analytischen Kompetenz. Hier unterscheiden sich auch die Unterschätzer von den übereinstimmenden Schätzern.

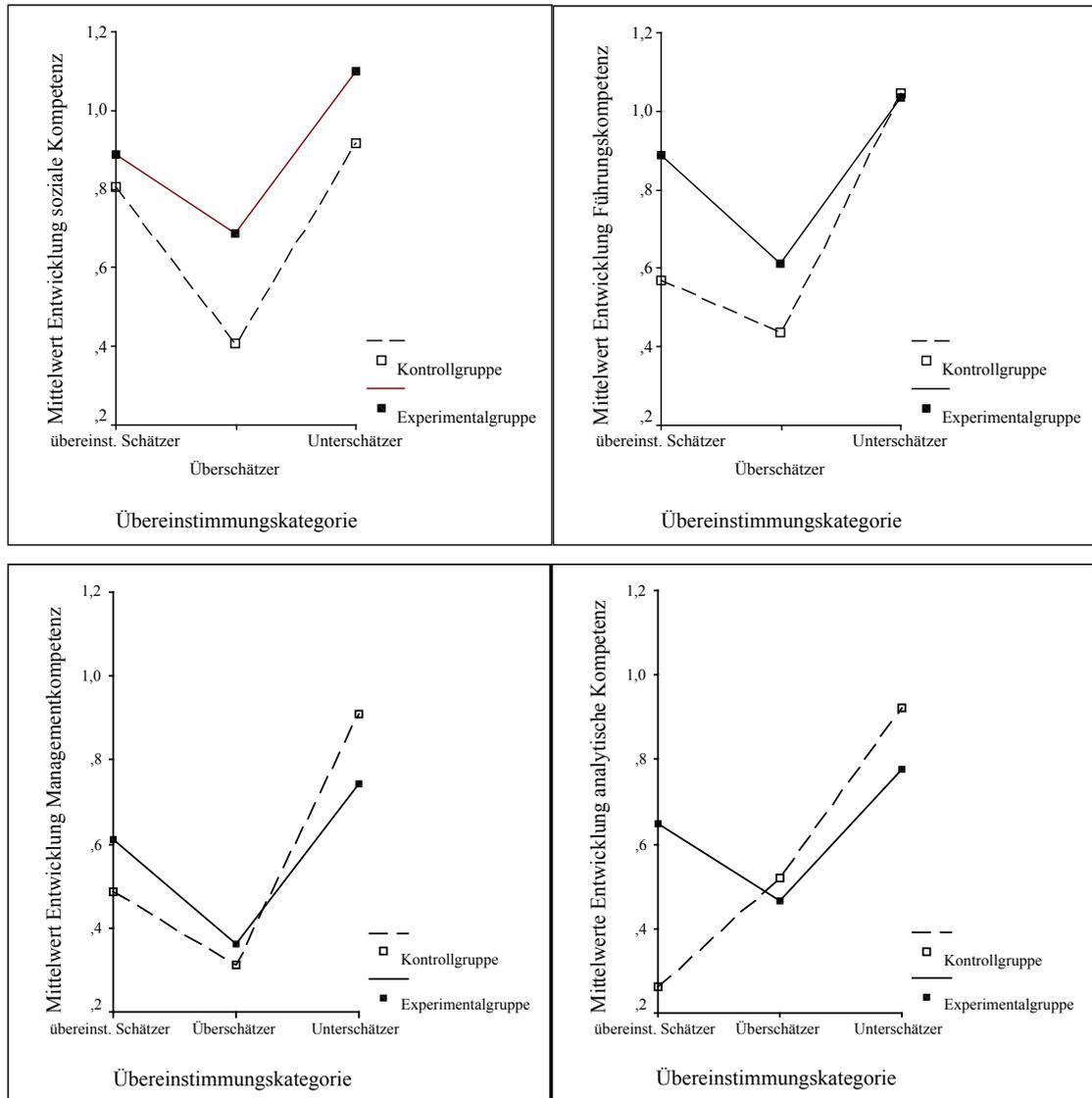
Weiter weisen die Interaktionen erster Ordnung keine signifikanten Ergebnisse auf, weshalb die Haupteffekte ohne Einschränkungen interpretiert werden können. Abbildung 8 stellt die Ergebnisse zur besseren Interpretation graphisch dar.

**Tabelle 26**

*Ergebnisse der zweifaktoriellen Varianzanalyse zum Vergleich der Kompetenzentwicklung in der Experimental- und Kontrollgruppe sowie den Übereinstimmungskategorien*

Variable	M	SD	df	F	p	$\eta^2$
<b>AV: Entwicklung soziale Kompetenz (<math>R^2 = .094</math>)</b>						
Untersuchungsgruppe			1	1.34	.250	.011
Übereinstimmungskategorie <sup>a</sup>						
Überschätzer	.55	.55				
Übereinstimmender Schätzer	.85	.76	2	3.37	.038	.055
Unterschätzer	1.01	.78				
Führungskraft zu T1 und T3			1	1.30	.257	.011
Untersuchungsgruppe x Übereinstimmungskategorie			2	.14	.877	.002
<b>AV: Entwicklung Führungskompetenz (<math>R^2 = .089</math>)</b>						
Untersuchungsgruppe			1	.998	.320	.009
Übereinstimmungskategorie <sup>a</sup>						
Überschätzer	.52	.59				
Übereinstimmender Schätzer	.73	.67	2	3.90	.023	.064
Unterschätzer	1.04	.81				
Führungskraft zu T1 und T3			1	.855	.357	.007
Untersuchungsgruppe x Übereinstimmungskategorie			2	.330	.720	.006
<b>AV: Entwicklung Managementkompetenz (<math>R^2 = .082</math>)</b>						
Untersuchungsgruppe			1	.00	.982	.000
Übereinstimmungskategorie <sup>a</sup>						
Überschätzer	.36	.40				
Übereinstimmender Schätzer	.55	.61	2	4.34	.015	.070
Unterschätzer	.83	.86				
Führungskraft zu T1 und T3			1	1.73	.191	.015
Untersuchungsgruppe x Übereinstimmungskategorie			2	.37	.701	.006
<b>AV: Entwicklung Analytische Kompetenz (<math>R^2 = .066</math>)</b>						
Untersuchungsgruppe			1	.15	.702	.001
Übereinstimmungskategorie <sup>b</sup>						
Überschätzer	.49	.52				
Übereinstimmender Schätzer	.46	.58	2	2.55	.082	.042
Unterschätzer	.85	.98				
Führungskraft zu T1 und T3			1	2.06	.154	.018
Untersuchungsgruppe x Übereinstimmungskategorie			2	1.00	.372	.017

*Anmerkungen:*  $\eta^2$  = partielles Eta Quadrat;  $R^2$  = gesamte aufgeklärte Varianz; a = Paarvergleiche zeigen nur signifikante Unterschiede zwischen Unter- und Überschätzern; b = Paarvergleiche zeigen signifikante Unterschiede zwischen Über- und Unterschätzern und Unterschätzer und übereinstimmende Schätzer

**Abbildung 8**

*Entwicklung der Kompetenzbereiche in der Experimental- und Kontrollgruppe in den Übereinstimmungskategorien*

Beim Vergleich der Übereinstimmungskategorien zeigen sich sowohl in der Kontroll- als auch in der Experimentalgruppe die höchsten Veränderungen bei den Unterschätzern. Die Kompetenzentwicklung der Überschätzer hingegen wird von den Führungskräften, mit Ausnahme der analytischen Kompetenz in der Kontrollgruppe, am geringsten beurteilt.

Trotz der nicht signifikanten Ergebnisse der Interaktionen erster Ordnung zeigen die graphischen Darstellungen für die Entwicklung der Managementkompetenz und der analytischen Kompetenz Interaktionen an. Vor allem bei letzterer zeigt sich, dass sich der Verlauf bei der Experimentalgruppe nicht von den anderen Kompetenzen

unterscheidet, wohingegen für die Kontrollgruppe eine andere Entwicklung sichtbar wird. Demnach zeigen übereinstimmende Schätzer die geringste Entwicklung, während Unterschätzer sich sogar besser als die Teilnehmer der Experimentalgruppe entwickeln. Insgesamt muss Hypothese 2a aufgrund des nicht signifikanten Haupteffekts der Untersuchungsgruppe verworfen werden.

Für Hypothese 2b zeigt sich hingegen ein heterogenes Bild. Für die interpersonellen Kompetenzen kann sie aufgrund der signifikanten Haupteffekte angenommen werden, während sie für die Entwicklung der analytischen Kompetenz aufgrund des nicht erreichten Signifikanzniveaus verworfen werden muss.

Hypothese 2c postuliert einen Einfluss der Teilnahme am Development-Center auf die Führungskräftebeurteilung der Leistungsentwicklung, was in einem signifikanten Haupteffekt der Variablen „Untersuchungsgruppe“ angezeigt wird. Tabelle 27 stellt die Ergebnisse der Varianzanalyse dar.

**Tabelle 27**

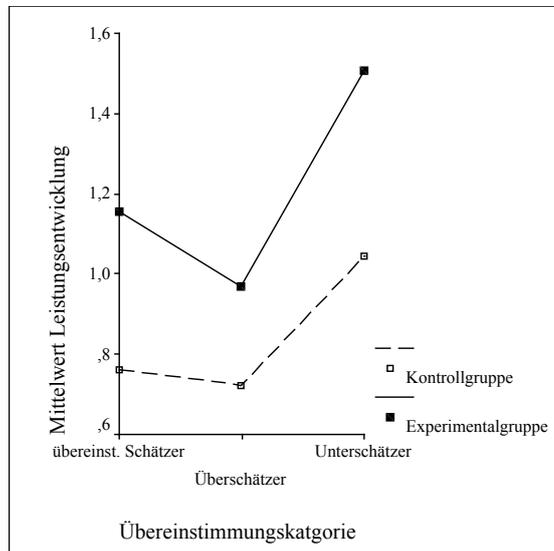
*Ergebnisse der zweifaktoriellen Varianzanalyse zum Vergleich der Leistungsentwicklung in der Experimental- und Kontrollgruppe sowie den Übereinstimmungskategorien*

Variable	M	SD	df	F	p	$\eta^2$
<b>AV: Leistungsentwicklung (<math>R^2 = .095</math>)</b>						
Untersuchungsgruppe						
Kontrollgruppe	.81	1.08	1	3.63	.059	.031
Experimentalgruppe	1.22	.79				
Übereinstimmungskategorie			2	1.95	.147	.033
Führungskraft zu T1 und T3			1	.61	.438	.005
Untersuchungsgruppe x Übereinstimmungskategorie			2	.129	.879	.002

*Anmerkungen:*  $\eta^2$  = partielles Eta Quadrat;  $R^2$  = gesamte aufgeklärte Varianz

Der Haupteffekt der Untersuchungsgruppe erreicht mit  $p = .059$  knapp nicht das erforderliche Signifikanzniveau von  $\alpha = 5\%$ . Die Effektgröße kann jedoch als klein bis moderat bezeichnet werden. Abbildung 9 verdeutlicht die Ergebnisse graphisch. Aufgrund der knappen Signifikanzverfehlung und der nicht unbedeutenden Effektgröße wird Hypothese 2c daher nicht verworfen. Development-Center-Teilnehmer zeigen demnach

die größeren Leistungsentwicklungen aus Sicht der Führungskräfte im Vergleich zu Kandidaten der Kontrollgruppe.



**Abbildung 9**

*Leistungsentwicklung in der Experimental- und Kontrollgruppe in den Übereinstimmungskategorien*

Hypothese 2d nimmt unterschiedliche Entwicklungsverläufe der Leistung zwischen den Übereinstimmungskategorien an und zeigt sich in einem signifikanten Haupteffekt der Übereinstimmungskategorie. Wie Tabelle 26 zu entnehmen ist, wird genannter Haupteffekt nicht signifikant. Dennoch zeigen die Mittelwertausprägungen in Abbildung 9 die Tendenz, dass Unterschätzer in ihrer Leistungsentwicklung am besten beurteilt werden, vor übereinstimmenden Schätzern und Überschätzern. Die Interaktion erster Ordnung wird eindeutig nicht signifikant, was sich auch in den ähnlichen Verläufen der beiden Kurven in der Abbildung 9 zeigt. Hypothese 2d wird aufgrund der nicht signifikanten Ergebnisse verworfen.

Zusammenfassend wird deutlich, dass die Teilnahme am Development-Center vor allem für die Leistungsentwicklung eine Rolle spielt. Für die Kompetenzentwicklung zeigt sich hierzu kein statistisch bedeutsamer Einfluss. Die Zugehörigkeit zu einer Übereinstimmungskategorie scheint mit der Entwicklung der Kompetenzen zusammenzuhängen. Für die Leistungsentwicklung zeigen sich hingegen nur kleinere Unterschiede in den Entwicklungsverläufen der Übereinstimmungskategorien.

### 10.2.4 Moderatoranalysen

Vor der Durchführung der moderierten Regressionsanalysen wird in einer separaten Regressionsanalyse der Einfluss der Kontrollvariablen „Führungskraft zu T1 und T3“ analysiert ( $\beta = -.02$ ,  $t = .20$ ,  $p = .846$ ) und auspartialisiert. Die Residualvariablen werden dann für die weitere Analyse herangezogen.

#### Moderator „Feedbacksuche“

Hypothese 3a postuliert eine Wirkung des Moderators „Feedbacksuche“ auf den Zusammenhang zwischen Selbst- und Fremdbeurteilung. In Tabelle 28 sind die Ergebnisse der moderierten Regression dargestellt. Die Wechselwirkung zwischen Feedbacksuche und Selbstbeurteilung liefert bei der Vorhersage der Vorgesetztenbeurteilung eine inkrementelle Varianzaufklärung von  $\Delta R^2 = 4\%$  ( $F = 2.98$ ,  $p = .088$ ). Der Effekt erreicht allerdings nicht das statistische Signifikanzniveau von  $\alpha = 5\%$  (zweiseitige Testung), sondern zeigt nur marginal Signifikanz. Die Effektgröße fällt mit  $f^2 = .064$  klein bis moderat aus (Cohen, 1992).

**Tabelle 28**

Zentrierte moderierte Regressionsanalyse für „Feedbacksuche“ und Selbstbeurteilung zur Vorhersage der Führungskräftebeurteilung

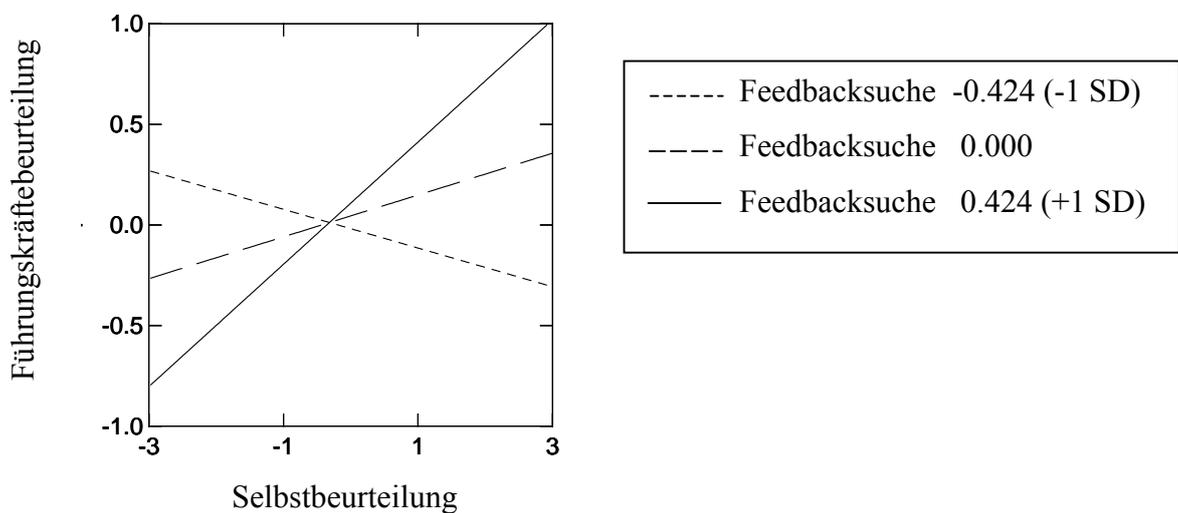
Prädiktoren	B	SE B	$\beta$	T	p
<u>1. Schritt</u>					
Selbstbeurteilung	-.10	.18	-.10	-.88	.381
Feedbacksuche	.14	.22	.22	1.98	.054
<u>2. Schritt</u>					
Selbstbeurteilung x Feedbacksuche	.45	.26	.19	1.73	.088

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

Nach Bortz (1999, Seite 122) ist ein  $\alpha$ -Niveau von 10% dann aber zu rechtfertigen, wenn bisher wenige Ergebnisse in einem Untersuchungsfeld vorliegen. Ein strenges Signifikanzniveau würde so die Chancen auf neue Impulse minimieren. McClelland und Judd (1993) betonen zudem die Schwierigkeit in quasiexperimentellen Studien überhaupt Moderatoreffekte zu finden. Evans (1985, zitiert nach McClelland & Judd, 1993)

postuliert, dass daher sogar eine Varianzaufklärung von 1% beachtlich sei. Champoux und Peters (1987) untersuchten publizierte Moderatoreffekte in sozialwissenschaftlichen Untersuchungen und fanden eine durchschnittliche Varianzaufklärung von nur 1%-3%. Die Autoren betonen weiter, dass für das Auffinden von Moderatoreffekten eine deutlich größere als die hier untersuchte Stichproben notwendig ist. In diese Untersuchung gingen nur die Teilnehmer am Development-Center ein. Aufgrund der bisher spärlichen Befunde über die Wirkung von Feedbackfaktoren auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz und der Schwierigkeit Moderatoreffekte in quasiexperimentellen Designs zu finden, wird Hypothese 3a entgegen der konventionellen Vorgehensweise angenommen.

Abbildung 10 stellt die Moderation zur besseren Interpretation graphisch dar.



**Abbildung 10**

*Zusammenhang der Selbst- und Führungskräftebeurteilung in Abhängigkeit der Feedbacksuche*

Nach Aiken und West (1993) handelt es sich hierbei um eine disordinale Interaktion. Demnach ergibt sich bei einer geringen Ausprägung (-1 SD) von Feedbacksuche eine negative Steigung der Regressionsgeraden von  $\beta = -.096$ , d.h. es besteht ein leicht negativer Zusammenhang zwischen der Selbst- und Führungskräftebeurteilung. Bei einer mittleren Ausprägung von Feedbacksuche zeigt sich eine schwache positive Steigung ( $\beta = 1.04$ ), während bei hoher Ausprägung von Feedbacksuche (+1 SD) die Steigung und damit der Zusammenhang von Selbst- und Fremdbeurteilung mit  $\beta = .304$  am größ-

ten ist. Je höher demnach die eigene Feedbacksuche beurteilt wird, desto höher ist die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz.

Insgesamt zeigt sich ein marginal signifikanter Einfluss von „Feedbacksuche“ auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz, der jedoch klein bis moderat ausfällt. Weitere Untersuchungen müssen diesen schwachen Befund weiter stützen.

*Moderator „Wunsch auf Feedback zu reagieren“*

In Tabelle 29 sind die Ergebnisse der moderierten Regression zur Überprüfung der Hypothese 3b dargestellt, die eine Wirkung des Moderators „Wunsch auf Feedback zu reagieren“ auf den Zusammenhang zwischen Selbst- und Fremdbeurteilung postuliert. Die Wechselwirkung zwischen „Wunsch auf Feedback zu reagieren“ und Selbstbeurteilung ist mit  $p = .10$  nicht signifikant und trägt bei der Vorhersage der Vorgesetztenbeurteilung eine inkrementelle Varianzaufklärung von  $\Delta R^2 = 2\%$  ( $F = 2.68$ ,  $p = .104$ ) bei. Die Effektgröße fällt mit  $f^2 = .02$  klein aus (Cohen, 1992).

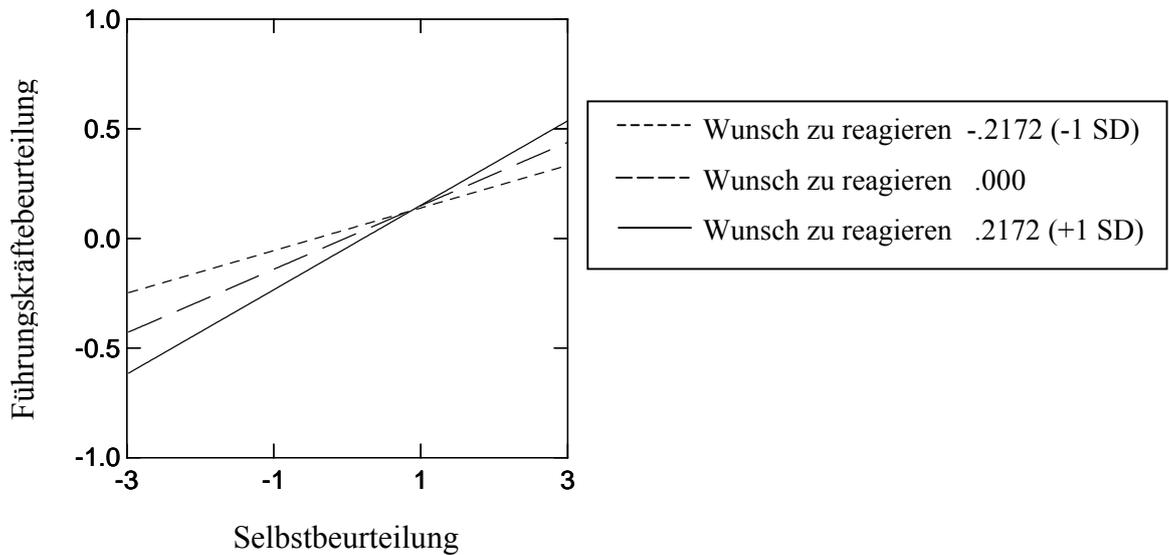
**Tabelle 29**

*Zentrierte moderierte Regressionsanalyse für „Wunsch auf Feedback zu reagieren“ und Selbstbeurteilung zur Vorhersage der Führungskräftebeurteilung*

Prädiktoren	B	SE B	$\beta$	T	p
<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

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

Abbildung 11 stellt die Moderation zur besseren Interpretation graphisch dar.



### Abbildung 11

Zusammenhang der Selbst- und Führungskräftebeurteilung in Abhängigkeit vom Wunsch auf Feedback zu reagieren

Die Abbildung verdeutlicht, dass unabhängig von der Ausprägung der Variablen durchweg positive Zusammenhänge bestehen. Den höchsten Zusammenhang zwischen Selbst- und Führungskräftebeurteilung weisen Personen mit hoher Ausprägung auf der Variablen „Wunsch auf Feedback zu reagieren“ auf ( $\beta = 0.193$ ), vor Personen mit mittlerer Ausprägung ( $\beta = 0.145$ ) und Personen mit niedriger Ausprägung ( $\beta = 0.097$ ). Je höher demnach die Moderatorvariable bewertet wird, desto höher ist der Zusammenhang der Selbst- und Fremdbeurteilung. Insgesamt sind alle Steigungen als schwach bis moderat zu bewerten. Nach Aiken und West (1993) handelt es sich hierbei um eine disordinale Interaktion. Hypothese 3b wird analog zu dem Vorgehen bei dem Moderator Feedbacksuche angenommen. Es wird ein kleiner Effekt angenommen, verbunden mit dem Hinweis, dass weitere Untersuchungen nötig sind, um den Effekt zu bestätigen.

### Moderator „Feedback-Akzeptanz“

Die Ergebnisse der moderierten Regression für Hypothese 3c, dargestellt in Tabelle 30, sind dagegen eindeutig. Die Interaktion verfehlt das Signifikanzniveau und die bewertete Feedback-Akzeptanz weist nur eine inkrementelle Varianzaufklärung von  $\Delta R^2 =$

1.6% ( $F = 1.23$ ,  $p = .271$ ) auf. Aufgrund der Verfehlung des Signifikanzniveaus wird Hypothese 3c somit verworfen. Feedback-Akzeptanz zeigt demnach keine Moderatorwirkung auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz.

**Tabelle 30**

*Zentrierte moderierte Regressionsanalyse für „Feedback-Akzeptanz“ und Selbstbeurteilung zur Vorhersage der Führungskräftebeurteilung*

Prädiktoren	B	SE B	$\beta$	T	p
<u>1. Schritt</u>					
Selbstbeurteilung	.09	.12	.08	.75	.457
Feedback-Akzeptanz	.01	.05	.02	.13	.894
<u>2. Schritt</u>					
Selbstbeurteilung x Feedback-Akzeptanz	.24	.21	.13	1.11	.271

Anmerkungen:  $R^2 = .010$  für Schritt 1;  $\Delta R^2 = .016$  für Schritt 2 ( $F = 1.23$ ,  $p = .271$ ).

*Moderator „Nützlichkeit Feedback“*

Die Ergebnisse der moderierten Regression für Hypothese 3d, dargestellt in Tabelle 31, entsprechen annähernd den Ergebnissen von Hypothese 3c. Die bewertete Nützlichkeit des Feedbacks weist nur eine inkrementelle Varianzaufklärung von  $\Delta R^2 = 1.1\%$  ( $F = 0.86$ ,  $p = .357$ ) auf. Aufgrund der zusätzlich klaren Verfehlung des Signifikanzniveaus wird Hypothese 3d somit verworfen.

**Tabelle 31**

*Zentrierte moderierte Regressionsanalyse für „Nützlichkeit Feedback“ und Selbstbeurteilung zur Vorhersage der Führungskräftebeurteilung*

Prädiktoren	B	SE B	$\beta$	T	p
<u>1. Schritt</u>					
Selbstbeurteilung	.10	.12	.10	.84	.403
Nützlichkeit Feedback	-.03	.05	-.08	.07	.485
<u>2. Schritt</u>					
Selbstbeurteilung x Nützlichkeit Feedback	.19	.21	.11	.93	.357

Anmerkungen:  $R^2 = .016$  für Schritt 1;  $\Delta R^2 = .011$  für Schritt 2 ( $F = 0.86$ ,  $p = .357$ ).

*Moderator „Spezifität Feedback“*

Hypothese 3e untersucht die Wirkung des Moderators „Spezifität des Feedbacks“ auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz. Die Ergebnisse der Auswertung sind in Tabelle 32 dargestellt und zeigen keine Moderatorwirkung der Variablen „Spezifität Feedback“. Hypothese 3e wird demnach ebenfalls verworfen.

**Tabelle 32**

*Zentrierte moderierte Regressionsanalyse für „Spezifität Feedback“ und Selbstbeurteilung zur Vorhersage der Führungskräftebeurteilung*

Prädiktoren	B	SE B	$\beta$	T	p
<u>1. Schritt</u>					
Selbstbeurteilung	.13	.12	.12	1.03	.306
Spezifität Feedback	-.06	.05	-.13	1.16	.249
<u>2. Schritt</u>					
Selbstbeurteilung x Spezifität Feedback	.11	.20	.06	.53	.598

*Anmerkungen:*  $R^2 = .027$  für Schritt 1;  $\Delta R^2 = .004$  für Schritt 2 ( $F = 0.28$ ,  $p = .598$ ).

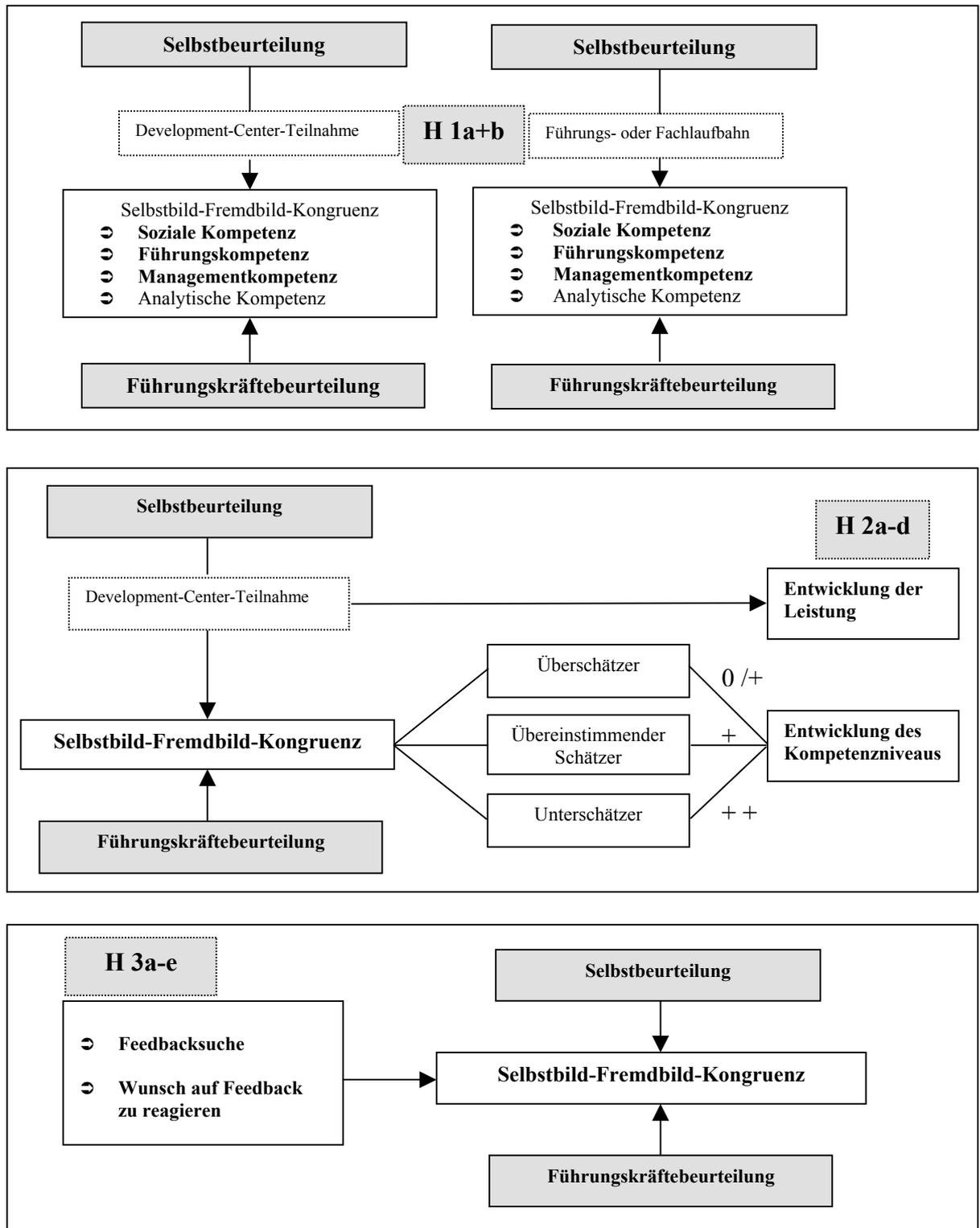
### 10.3 Zusammenfassung der Ergebnisse der Hypothesentestung

Tabelle 33 fasst die Ergebnisse der Hypothesentestung der vorliegenden Untersuchung zusammen. Die Hypothesen 1a und 1b zeigen uneinheitliche Ergebnisse und verweisen einerseits auf kleine Effekte der Development-Center-Teilnahme auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz sowie andererseits auf kleine bis moderate Effekte der Position bzw. eingeschlagenen Laufbahn. Die Veränderungshypothesen 2a bis 2e zeigen ebenfalls ein heterogenes Bild. Die Teilnahme am Development-Center erscheint vor allem für die Leistungsentwicklung bedeutsam, während die Kompetenzentwicklung mit der Zugehörigkeit zu einer Übereinstimmungskategorie zusammenhängt. Zwei der fünf formulierten Zusammenhangshypothesen werden für die vorliegende Arbeit angenommen. Nur die Variablen „Feedbacksuche“ und „Wunsch auf Feedback zu reagieren“ zeigen kleine bis marginale Moderatorwirkungen. Jedoch sind aufgrund des konservativen Signifikanzniveaus weitere Untersuchungen zur Bestätigung der Ergebnisse notwendig.

**Tabelle 33**  
*Zusammenfassung der Ergebnisse der Hypothesentestung*

Hypothesen		verworfen	angenommen	heterogene Ergebnisse
<b>Unterschiedshypothese</b>				
H1a	Teilnehmer am Development-Center weisen eine höhere Übereinstimmung und einen höheren Zusammenhang zwischen Selbst- und Führungskräftebeurteilung auf als Kandidaten der Kontrollgruppe.			X
H1b	Teilnehmer am Perspektivseminar für Führung weisen Unterschiede in Übereinstimmung und Zusammenhang zwischen Selbst- und Führungskräftebeurteilung im Vergleich zu Teilnehmern am Perspektivseminar für fachliches Anleiten auf.			X
<b>Veränderungshypothese</b>				
H2a	Die von den Führungskräften beurteilte Entwicklung des Kompetenzniveaus ist bei Teilnehmern des Development-Centers höher als bei Kandidaten der Kontrollgruppe.	X		
H2b	Die von den Führungskräften beurteilte Entwicklung des Kompetenzniveaus fällt für die Übereinstimmungskategorien unterschiedlich aus.			X
H2c	Die von den Führungskräften beurteilte Leistungsentwicklung ist bei Teilnehmern des Development-Centers höher als bei Kandidaten der Kontrollgruppe.		X	
H2d	Die von den Führungskräften beurteilte Leistungsentwicklung fällt für die Übereinstimmungskategorien unterschiedlich aus.	X		
<b>Zusammenhangshypothesen</b>				
H3a	Der Zusammenhang der Selbst- und Führungskräftebeurteilung wird von der Variablen „Feedbacksuche“ beeinflusst.		X	
H3b	Der Zusammenhang der Selbst- und Führungskräftebeurteilung wird von der Variablen „Wunsch auf Feedback zu reagieren“ beeinflusst.		X	
H3c	Der Zusammenhang der Selbst- und Führungskräftebeurteilung wird von der Variablen „Feedback-Akzeptanz“ beeinflusst.	X		
H3d	Der Zusammenhang der Selbst- und Führungskräftebeurteilung wird von der Variablen „Nützlichkeit Feedbacks“ beeinflusst.	X		
H3e	Der Zusammenhang der Selbst- und Führungskräftebeurteilung wird von der Variablen „Spezifität Feedback“ beeinflusst.	X		

Abschließend werden die genannten Befunde in Abbildung 12 analog zu dem Vorgehen bei der Hypothesenformulierung getrennt nach Fragestellungen graphisch dargestellt.



**Abbildung 12**  
 Ergebnisse der untersuchten Hypothesen

## 11 Diskussion

In diesem Kapitel werden die Befunde der vorliegenden Arbeit zusammenfassend dargestellt und interpretiert. Im Anschluss werden die Probleme und Kritik an der Untersuchung erläutert sowie aus den Befunden Implikationen für die Praxis abgeleitet. Abschließend erfolgt ein Resümee mit einem Ausblick über weitere Forschungsfelder.

### 11.1 Zusammenfassung der Befunde

Bisher gibt es nur wenige Studien, die sich explizit mit dem Einfluss eines Development-Centers sowie möglichen Feedbackmoderatoren auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz beschäftigen. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es daher, die genannten Aspekte zu untersuchen und die Auswirkung einer Development-Center-Teilnahme auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz und Kompetenz- und Leistungsentwicklung näher zu beleuchten sowie potenzielle Feedbackmoderatoren der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz aufzuzeigen.

Fragestellung 1 befasst sich mit der Analyse, ob die Teilnahme an einem Development-Center und die Laufbahnentscheidung die Höhe und den Zusammenhang der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz beeinflusst. Im Einklang mit zahlreichen Befunden, die eine Tendenz zur Selbstüberschätzung belegen (z.B. Thornton, 1980, Mabe & West, 1982, Harris & Schaubroeck, 1988), zeigen sich auch in dieser Studie in allen Skalen sowie in der Gesamtbeurteilung höhere Selbst- als Fremdbeurteilungen sowie niedrigere Streuungen der Selbstbeurteilungen. Diese Streuungstendenz spricht für eine geringere Differenzierung der Selbstbeurteilung im Vergleich zu den Führungskräftebeurteilungen (Moser, 1999). Die Höhe der ermittelten „congruence- $r$ “-Koeffizienten sind im Gesamturteil mit  $r_{EG} = .32$ ,  $r_{KG} = .26$ ,  $r_{PFF} = .35$  sowie  $r_{PFA} = .29$  mit den Ergebnissen der in Tabelle 1 zitierten Metaanalysen vergleichbar. Die „congruence- $d$ “-Werte fallen mit  $d_{EG} = .09$ ,  $d_{r_{KG}} = .22$ ,  $d_{PFF} = .03$  sowie  $d_{PFA} = .15$  zum Teil deutlich niedriger aus, als die Koeffizienten vergleichbarer Metaanalysen (Harris & Schaubroeck, 1988; Heide-meier (2005), sind aber durchaus mit Befunden einzelner Studien vergleichbar (Warr & Bourne, 1999; 2000) und daher nicht als ungewöhnlich zu bewerten. Die vergleichswei-

se niedrigen Werte können auf den Untersuchungskontext zurückgeführt werden, was im Folgenden näher erläutert wird. Shore, Adams und Tashchian (1998) untersuchten die Höhe der Beurteilungen in Abhängigkeit vom Grad der Verantwortlichkeit und späteren Rechtfertigung der Rückmeldungen. Sie zeigen, dass die Fremdbeurteilungen höher sind, wenn die Führungskraft ihre Beurteilung später an ihre Mitarbeiter rückmelden sollte, vor allem, wenn dies Entscheidungsprozesse beeinflusst. Ihre Studie zeigt, dass Beurteilungen dann milder ausfallen, wenn sie Konsequenzen nach sich ziehen. Zum selben Ergebnis gelangen auch Landy und Farr (1980) in ihrer Übersichtsarbeit über Leistungsbeurteilungen.

Da die hier verwendeten Daten explizit für Forschungszwecke erhoben wurden, kann tendenziell, analog zu dem Vorgehen von Halman und Fletcher (2000), mit objektiveren und weniger milden Werten gerechnet werden, da die Beurteilungen im Anschluss an die Erhebung nicht besprochen und diskutiert werden. Dies beeinflusst einerseits die Fremdbeurteilungen, sorgt aber im Gegenzug für validere Selbstbeurteilungen, zusätzlich verstärkt durch die zugesicherte Anonymität der Studie (Mabe & West, 1982, Farh & Werbel, 1986).

Ein Vergleich der ermittelten Kongruenzkoeffizienten verdeutlicht weiter die angenommene und gezeigte Unabhängigkeit der beiden Messmethoden (Warr & Bourne, 2000). Hohe „congruence-r“-Werte verweisen nicht automatisch auf niedrige „congruence-d“-Werte, was beispielsweise bei der sozialen Kompetenz in der Kontrollgruppe ( $r = .58$ ,  $d = .58$ ) zu sehen ist. Dies wird auf die unterschiedlichen statistischen Messmethoden zurückgeführt und verdeutlicht die Notwendigkeit, beide Koeffizienten zu ermitteln, da nicht beide Messmethoden zu denselben Ergebnissen gelangen. Der Grund für diesen inhaltlichen Unterschied ist unklar (Warr & Bourne, 1999). Allerdings darf bei einer Korrelation nicht die mögliche Beeinflussung des Zusammenhangs durch eine Drittvariable (z.B. Alter, Geschlecht oder Berufserfahrung) vergessen werden, welche die Heterogenität der Ergebnissen erklären könnte (Edwards, 1993).

Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen, dass Teilnehmer am Development-Center tendenziell höhere Zusammenhänge und Übereinstimmungen zwischen Selbst- und Fremdbeurteilung aufweisen, als Kandidaten der Kontrollgruppe. Dieser Befund ist mit den Ergebnissen von Fletcher und Kerslake (1992) sowie Halman und Fletcher (2000) vergleichbar, die beide einen positiven Einfluss des Verfahrens feststellen. Weiter zei-

gen Teilnehmer der Führungslaufbahn höhere Übereinstimmungen als Teilnehmer der Fachlaufbahn, was für die Position von Atwater und Yammarino (1997) spricht, die Führungskräfte als akkuratere Schätzer betrachten. Allerdings muss auch betont werden, dass alle Unterschiede nur auf kleinen Effekten beruhen, die jedoch aufgrund der Beurteilung von relativ stabilen Verhaltensweisen dennoch als positiv und beachtenswert zu bewerten sind. Dies wird gestützt von Schuler und Fruhner (1993), die kleine Effekte der Teilnahme an einem Assessment-Center auf das Selbstkonzept der Teilnehmer zeigen. Sie führen dies auf die vermehrten Vergleichssituationen im Verfahren zurück und betonen auch die Bedeutung eines kompetenten und rücksichtsvollen Feedbackprozess für positive Entwicklungen.

Eine differenzierte Betrachtung der untersuchten Skalen, auch in Anlehnung an Campbell und Lee (1988), verdeutlicht die Notwendigkeit, die Ergebnisse über die Gesamtbeurteilung hinaus zu betrachten. Hierbei fällt auf, dass die Teilnahme am Development-Center nicht auf alle Dimensionen gleichermaßen Einfluss ausübt. Dieser Befund entspricht auch den Schlussfolgerungen von Halman und Fletcher (2000) sowie Schmitt et al. (1986). Die niedrigsten „congruence-r“ zeigen sich in allen Gruppen in der Managementkompetenz, in der Kontrollgruppe sogar mit negativem Zusammenhang. Grundsätzlich kann dies auf eine schlechtere Beobachtbarkeit der Dimension zurückgeführt werden. Nach Wohlers und London (1989) zeigen jene Beurteilungsdimensionen höhere Zusammenhänge, die besser und direkter beobachtbar sind. Weiter kann die Verfügbarkeit von Informationen für Vergleiche mit Kollegen oder erwartetem Verhalten besonders bei dieser Dimension geringer sein (Halman & Fletcher, 2000). Die Operationalisierung der Dimension „Managementkompetenz“ verdeutlicht, dass, mit Ausnahme von „Vorbild sein“, welches im Development-Center nicht beurteilt wird, die ermittelten Kriterien im Rahmen des Development-Centers schwerer mit Kollegen zu vergleichen sind, als die anderen Kriterien. Dies erschwert den Teilnehmern eine Validierung des erhaltenen Feedbacks und damit eine Integration der Rückmeldungen in ihre Selbstbeurteilungen (Farh & Werbel, 1988). Weiter ist es denkbar, dass auch im beruflichen Alltag weniger Vergleichssituationen gegeben sind, auch weil die Managementkompetenz vor der Nominierung in den Entwicklungsprozess selten Gegenstand von Feedback am Arbeitsplatz war. Aus Sicht der Kontrolltheorie bedeutet dies, dass die bewerteten und maßgeblichen Standards nicht ausgetauscht wurden, was

und maßgeblichen Standards nicht ausgetauscht wurden, was grundsätzlich auf höhere Diskrepanzen schließen lässt (Carver & Scheier, 1981).

Insgesamt können die Befunde der „congruence-r“-Werte der sozialen, Führungs- und analytischen Kompetenzen als heterogen bezeichnet werden. Es lässt sich kein eindeutiges Muster der Ergebnisse erkennen. Hierzu sind weitere Untersuchungen nötig, um Antezedenten zu identifizieren und so Erklärungsansätze bereitzustellen.

Die „congruence-d“-Ergebnisse verweisen auf höhere Übereinstimmungen in der analytischen Kompetenz als in interpersonellen Kompetenzen, was für alle untersuchten Gruppen gleichermaßen zu erkennen ist. Personen tendieren demnach dazu, sich in den interpersonellen Kompetenzen zu überschätzen. Kruger (1999) bietet hierfür mit seinem „model of comparative ability judgements“ einen Erklärungsansatz. Er führt die Unter- oder Überschätzung von Kompetenzen auf die unterschiedlich bewertete Schwierigkeit der Kompetenzen zurück. Demzufolge lösen Kompetenzen, die als schwer bewertet werden, in diesem Fall die analytische Kompetenz, niedrigere Selbstbeurteilungen aus. Dies bedeutet, dass dadurch der Mildeffekt der Selbstbeurteilung reduziert wird und höhere Übereinstimmungen resultieren. Einen vergleichbaren Befund berichten Warr und Bourne (1999), die eine höhere Selbsteinsicht für technische Kompetenzen feststellen, während die Übereinstimmungen in den interpersonellen Kompetenzen niedriger ausfallen. Für die vorliegende Arbeit zeigen sich jedoch nicht durchgängig niedrigere Selbstbeurteilungen in der analytischen Kompetenz. Daher kann dieser Ansatz die höhere Übereinstimmung bei der analytischen Kompetenz alleine nicht aufklären.

Ein weiterer Erklärungsansatz stellt die Häufigkeit und Intensität des Feedbacks dar. Zum einen handelt es sich bei der analytischen Kompetenz um eine Dimension, die zumeist auch vor der Teilnahme am Development-Center bzw. des Entwicklungsprozesses beurteilt wird. Zum anderen kann das direkte Feedback auch durch individuelle „Monitoring-Strategien“, also durch Umweltbeobachtung ergänzt werden, da Personen ihre Arbeitsleistung und aufgewendete Anstrengung mit Kollegen vergleichen können. Gestützt wird dies durch die moderierende Wirkung der Feedbacksuchstrategien (Ashford & Tsui, 1991; Williams & Johnson, 2000) sowie des Feedbackausmaßes (Zempel & Moser, 2005) auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz. Jedoch muss beachtet werden, dass dies nicht die niedrigeren Übereinstimmungen in der sozialen Kompetenz erklärt, die ebenfalls Gegenstand von Beurteilungen auch außerhalb des Entwicklungsprozesses

ist. Hierzu ist denkbar, dass die Erwünschtheit des Verhaltens die Selbstbeurteilung beeinflusst (Warr & Bourne, 2000). Erwünschte Verhaltensweisen lösen demzufolge höhere Selbstbeurteilungen aus, was zumeist in einer Überschätzung der jeweiligen Dimensionen resultiert. Im vorliegenden Fall betrifft dies folglich die interpersonelle Kompetenzen, was im Rahmen deren Bedeutung in der Eignungs- und Entwicklungsdiagnostik nicht verwundert (vgl. z.B. v. Rosenstiel, 2003)

Insgesamt lässt sich die aufgezeigte Wirkung des Development-Centers vor allem mit Hilfe der Kontrolltheorie und des bereitgestellten Feedbacks erklären. Aus Sicht der Kontrolltheorie (Carver & Scheier, 1982) trägt das Feedback dazu bei, die maßgeblichen Standards zu vereinheitlichen und Diskrepanzen offen zu legen. Dies spielt vor allem bei den Dimensionen eine Rolle, die in der bisherigen Karriere nicht beurteilt wurden und durch den Entwicklungsprozess nun bewertet werden. Durch das Development-Center lernen die Teilnehmer vor allem die Standards in der Führungs- und Managementkompetenz kennen und erfahren, welches Verhalten erwartet wird. Für die soziale Kompetenz beziehen sich die erwarteten Standards nun auf eine weiterführende Tätigkeit, die mehr Verantwortung fordert. Dies zeigt sich im Wesentlichen in beiden Kongruenzkennwerten, zum einen in höheren Korrelationen, mit Ausnahme der sozialen Kompetenz in der Kontrollgruppe und zum anderen in niedrigeren „congruence-d“-Werten. Das verbalisierte, aber auch das indirekte, durch Beobachtungen erhaltene Feedback trägt demnach dazu bei, mehr Systemwissen zu erlangen (vgl. Williams & Levy, 1992) und bestehende Diskrepanzen aufzudecken. Gerade entwicklungsbezogenes Feedback erhöht nach Ryan et al. (2000) die Empfänglichkeit für derartige Rückmeldungen, da es als objektiver bewertet wird, als Feedback von der eigenen Führungskraft. Auch Mabe und West (1982) konnten in ihrer Metaanalyse validere Selbstbeurteilungen feststellen, wenn die Beurteilungsstandards aufgezeigt wurden.

Die Befunde des Laufbahnvergleichs sprechen gegen den Standpunkt von Conway & Huffcutt (1997) und Heidemeier (2005), die in ihren Metaanalysen eine niedrigere Übereinstimmung für Führungspositionen zeigen. Die Ergebnisse stützen dagegen die Annahme von Atwater und Yammarino (1997), die Führungskräfte als akkuratere Schätzer im Vergleich zu Personen, die keine Führungsposition besetzen, ansehen. In der vorliegenden Untersuchung üben die Teilnehmer jedoch noch keine Führungsposition aus, sondern werden ebenso wie die Kandidaten der Fachlaufbahn für die jeweiligen

Positionen entwickelt. Die höheren Übereinstimmungen bei den Teilnehmern der Führungslaufbahn können einerseits auf vermehrte Beobachtungsmöglichkeiten, auch im Alltag zurückgeführt werden, da sie ihr eigenes Verhalten und ihre Kompetenzen mit ihrer Führungskraft vergleichen können. Kandidaten der Fachlaufbahn stehen unter Umständen weniger Vergleiche mit Fachkräften zur Verfügung. Andererseits spielen die interpersonellen Kompetenzen für Führungspositionen augenscheinlich für die Führungslaufbahn eine bedeutendere Rolle, was zu einer höheren Empfänglichkeit für entwicklungsbezogenes Feedback im Development-Center führen kann (Ryan et al., 2000). Dies wird durch die Befunde gestützt, dass gerade in den interpersonellen Kompetenzen höhere Übereinstimmungen bei den Kandidaten der Führungslaufbahn zu beobachten sind. Zudem weist das Perspektivseminar für Führung neben der Funktion als Entwicklungsinstrument auch einen Selektionscharakter auf. Ergebnisse im Development-Center haben Auswirkungen auf folgende Positionsbesetzungen, was zu einer höheren Motivation der Teilnehmer des PFF führen kann und Leistungsverbesserungen wahrscheinlicher erscheinen lässt.

Die zweite Fragestellung beschäftigt sich mit der Untersuchung der Auswirkungen der Development-Center-Teilnahme und der Übereinstimmungskategorien auf die Entwicklung der Kompetenzen und der Leistung. Es konnte gezeigt werden, dass die Teilnahme am Development-Center vor allem für die Leistungsentwicklung und in der Tendenz auch für die Kompetenzentwicklung bedeutsam ist, wobei sich für letztere kein statistisch bedeutsamer Einfluss zeigt. Die Zugehörigkeit zu einer Übereinstimmungskategorie scheint mit der Entwicklung der Kompetenzen zusammenzuhängen, während sich für die Leistungsentwicklung hingegen nur kleinere Unterschiede in den Entwicklungsverläufen der Übereinstimmungskategorien zeigen.

Die Analyse der Übereinstimmungskategorien stützen die Befunde von Atwater und Yammarino (1992) und Van Velsor et al. (1993), wonach sich Überschätzer im Vergleich zu übereinstimmenden Schätzern und Unterschätzern selbst höher beurteilen, von ihren Führungskräften jedoch niedriger beurteilt werden. Unterschätzer beurteilen sich selbst hingegen niedriger, werden von ihren Führungskräften aber besser bewertet. Dieses Ergebnis legt nahe, dass Unterschätzer als bessere und effektivere Leistungsträger gesehen werden, sogar besser als jene Mitarbeiter, die sich akkurat beurteilt haben.

Nach Atwater und Yammarino (1997) werden Unterschätzer von anderen Personen als bescheiden und offen für Veränderungen wahrgenommen, was zumeist mit positiven Folgen, also höheren Fremdbeurteilungen, verbunden ist. Diese Schlussfolgerung wird auch durch die Ergebnisse der Hypothese 2b gestützt, wonach die Kompetenzentwicklung von Unterschätzern seit der Teilnahme am Development-Center bzw. seit 12 Monaten von ihren Führungskräften am höchsten beurteilt wird. Die Zugehörigkeit zu einer Übereinstimmungskategorie hat demnach Auswirkungen auf die Entwicklung der Kompetenzen, auch wenn diese von den Führungskräften als leicht eingestuft werden. Jedoch verdeutlichen die großen Standardabweichungen auch große individuelle Differenzen. Allerdings muss der Erhebungszeitpunkt der Übereinstimmungskategorien beachtet werden. Die Zusammenhänge dürfen keinesfalls als kausal interpretiert werden. Hierfür sind weitere Untersuchungen notwendig, welche die Übereinstimmungskategorien vor der Erhebung der Leistungs- und Kompetenzentwicklung bilden.

Aus Sicht der Selbstwirksamkeitstheorie (Bandura, 1977) lässt sich die höhere Kompetenzentwicklung der Unterschätzer auf die gestiegene Selbstwirksamkeit nach dem Feedback zurückführen. Nach Bandura (1982) tendieren Überschätzer dazu, sich ein zu hohes Anspruchsniveau zu setzen, das sie aber aufgrund der Überschätzung kaum erreichen können, während Unterschätzer sich zumeist mit einem zu niedrigen Niveau zufrieden geben und daher ihre volle Leistungsfähigkeit nicht ausnutzen können. Das im Development-Center bereitgestellte Feedback wirkt für Unterschätzer somit motivierender, da ihnen die Feedbackgeber mehr Potenzial zusagen und ihnen ein positiveres Feedback als erwartet bereitstellen. Dies kann die Höhe des Anspruchsniveaus steigern und zu Kompetenzverbesserungen führen, während Überschätzer ihr Anspruchsniveau senken müssten, dies aber aus Gründen der Selbstbilderhaltung weniger wahrscheinlich erscheint (London & Smither, 1995). Ashford (1989) und Nilsen und Campbell (1993) gehen weiter davon aus, dass Überschätzer nach dem Feedback erst gar keinen Veränderungsbedarf sehen und daher im Vergleich zu Unterschätzern keine Änderungen einleiten.

Die im Vergleich zu Unterschätzern niedrigere Kompetenz- und Leistungsentwicklung kann nach Ashford (1989) auf eine irrtümliche Diagnose der Stärken und Schwächen von Überschätzern zurückgeführt werden, was weiter zu Frustration und Resignation führen kann, da sie sich falsch beurteilt sehen. In der Konsequenz resultiert dies in

schlechteren Leistungen und ineffektiverem Verhalten. Unterschätzer dagegen verkennen ihre Stärken und überschätzen ihre Schwächen, was zu einer Kompensation durch größere Anstrengung führt und in Kompetenz- und Leistungsverbesserungen mündet (Atwater, Ostroff et al., 1998).

Diese Befunde widersprechen allerdings den zitierten Untersuchungen über die Wirkung von Vorgesetzten-Feedback-Interventionen, nach denen Führungskräfte, die sich nach der Ersterhebung überschätzen im Laufe der folgenden Erhebungen bessere Leistungen und Entwicklungen zeigen, als Unterschätzer (Reilly et al., 1996, Johnson & Ferstl, 1999). Jedoch muss betont werden, dass die Feedback-Quelle in diesen Untersuchungen die Mitarbeiter waren. Reilly et al. (1996) weisen explizit daraufhin, dass Ergebnisse verschiedener Feedback-Quellen nicht grundsätzlich generalisiert werden können. Dies verdeutlicht einerseits die Komplexität der Zusammenhänge in diesem Untersuchungsfeld und andererseits den erforderlichen Forschungsbedarf, vor allem die Wirkungsmechanismen der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz zu identifizieren.

Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse die Notwendigkeit, das Ausmaß und die Richtung der Diskrepanz zu analysieren und Übereinstimmungskategorien in die Analyse mit aufzunehmen. Idealerweise sollten mehr als drei Kategorien gebildet werden (Brutus et al., 1999), was aber aus bereits genannten Gründen hier nicht möglich war.

Diese Untersuchung konnte weiter zeigen, dass die Teilnahme an einem Development-Center positive Auswirkungen auf die Leistungsentwicklung aufweist, während sich für die Kompetenzentwicklung heterogene und nur geringe Auswirkungen zeigen. Letzteres steht im Einklang mit den Befunden von Jones und Whitmore (1995), die dem Feedback im Development-Center nur einen begrenzten Einfluss auf die Kompetenzentwicklung zuschreiben. Sie finden jedoch Hinweise, dass die Karrieremotivation positiv beeinflusst wird, was wiederum für eine Zunahme der Leistung spricht, die gemäß Bandura (1977) im Zusammenhang mit der Motivation zu sehen ist.

Aus Sicht der Kontrolltheorie (Carver & Scheier, 1981) verdeutlicht das bereitgestellte Feedback im Development-Center die bestehenden Diskrepanzen und erwarteten Standards der zukünftigen Position und lösen so erwartungsgemäß diskrepanzreduzierendes Verhalten aus, welches im vorliegenden Fall in einer Leistungssteigerung beobachtet werden kann. Dieser Ansatz trägt jedoch nicht zur Erklärung der nicht-signifikanten und tendenziell heterogenen Ergebnisse der Kompetenzentwicklung bei.

Die Auswirkungen auf die Leistungsentwicklung können auch mit den karrierebezogenen Konsequenzen erklärt werden. Vor allem im Perspektivseminar für Führung entscheiden die Leistung im Development-Center und die darauf folgende Entwicklung über die Erstbesetzungen von Führungspositionen. Es erscheint daher plausibel, dass sich vor allem Teilnehmer der Führungslaufbahn in der Folgezeit besonders anstrengen, um eine der besagten Positionen zu erreichen. Weiter darf auch nicht verkannt werden, dass das Development-Center einen konkreten Startpunkt für die weitere Karriereentwicklung darstellt und daher auf die Teilnehmer einen motivationalen Effekt ausübt (Carrick & Williams, 1999), der sich auch schon kurzfristig in einer Leistungssteigerung zeigen kann. Die Befunde stehen im Einklang mit den Ergebnissen von Engelbrecht und Fischer (1995), die ebenso eine positive Leistungsentwicklung im Anschluss an eine Development-Center-Teilnahme feststellen konnten, wie Van Velsor et al. (1993), die die gestiegene Leistung auf die entwicklungsunterstützende Wirkung von Feedback zurückführen.

Allerdings dürfen mögliche Alternativerklärungen nicht vergessen werden. Im Anschluss des Development-Centers vereinbarten die Teilnehmer mit ihren Führungskräften weitere Entwicklungsziele und –aktivitäten. Es ist daher nicht auszuschließen, dass die berichteten Kompetenz- und Leistungsentwicklungen auf Entwicklungsaktivitäten zurückgeführt werden können und nicht nur durch das Feedback im Development-Center ausgelöst wurden.

Weiter liegt möglicherweise eine direkte Kriterienkontamination vor, wonach die Führungskräfte dem Development-Center eine positive Wirkung unterstellen und die eigene Mitarbeiterunterstützung und –nominierung rechtfertigen (Kleinmann, 2003). Zudem wurde den Führungskräften mitgeteilt, wie ihre Mitarbeiter im Development-Center abgeschnitten hatten. Dieses Problem wirkt vor allem auch auf die direkte Veränderungsmessung, bei der davon ausgegangen werden muss, dass Effekte der sozialen Erwünschtheit und Impression Management vorliegen können (Amelang & Schmidt-Atzert, 2006). Im vorliegenden Fall könnte dies bedeuten, dass die Führungskraft ihre eigene Entscheidung für die Förderung ihres Mitarbeiters rechtfertigt und auch dem Verfahren eine positive Wirkung unterstellt, was vor allem auch eine Gefahr der direkten Messmethode der Veränderungen darstellt.

Weiter muss kritisch angemerkt werden, dass die Leistungsentwicklung mit nur einem Item gemessen wurde, welches eine zusammenfassende Leistungsentwicklung seit der Teilnahme am Development-Center bzw. seit 12 Monaten erfragt und daher besonders anfällig gegenüber Verzerrungstendenzen ist. Zukünftige Untersuchungen sollten folglich eine Differenzierung der Leistungsvariablen vornehmen.

Aus statistisch-methodischer Sicht können die heterogenen Befunde zur Kompetenzentwicklung vor allem in der Kontrollgruppe auf unterschiedliche Zusammenhänge der Selbst- und Fremdbeurteilungen mit den abhängigen Variablen zurückgeführt werden. Die Gesamtbeurteilung der Teilnehmer und die der Führungskräfte weisen mit den verschiedenen Kompetenzentwicklungen in etwa ähnliche Zusammenhänge auf, während in der Kontrollgruppe deutliche Unterschiede zu erkennen sind. Dies kann nach Brutus et al. (1999) zu invalideren Ergebnissen führen.

Wittmann (1990) betont weiter die Notwendigkeit der Symmetrie des Untersuchungsmodells. Die Zusammenhänge der Operationalisierungen von Ursachen und Effekte werden folglich nur maximal, wenn das Modell der Ursachen zum Modell des Kriteriums symmetrisch ist. Im Fall der Kompetenzentwicklung überlappen sich die Operationalisierung der Übereinstimmungskategorien und Kompetenzentwicklungen jedoch nur teilweise, was zu einer Unterschätzung der Effekte führen kann. Eine gleichermaßen differenzierte Operationalisierung der Übereinstimmungskategorien wie die Kompetenzentwicklung könnte demnach zu größeren Zusammenhängen führen und eine Unterschätzung der Effekte minimieren.

Der Untersuchungshintergrund der dritten Fragestellung stellt die Analyse von potenziellen Feedbackmoderatoren der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz dar. Es wurde postuliert, dass die Variablen „Feedbacksuche“, „Wunsch auf Feedback zu reagieren“, „Feedback-Akzeptanz“, „Nützlichkeit Feedback“ und „Spezifität Feedback“ einen moderierenden Einfluss ausüben. Insgesamt können jedoch nur kleine bis moderate Effekte der beiden Variablen „Feedbacksuche“ und „Wunsch auf Feedback zu reagieren“ festgestellt werden. Die weiteren postulierten potenziellen Variablen zeigen keine Moderatorwirkung und leisten keinen zusätzlichen Erklärungsbeitrag.

Der Einfluss von Feedbacksuche wurde bereits in der Studie von Williams und Johnson (2000) festgestellt, wobei die Autoren das Konstrukt deutlich differenzierter untersu-

chen und feststellen, dass vor allem die „Monitoring-Strategie“, d.h. Beobachtungen der Umwelt, die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz moderiert. Damit kann festgehalten werden, dass Feedbacksuche einen Einfluss auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz ausübt. Personen mit hoher Ausprägung in der Feedbacksuche weisen höhere Zusammenhänge zwischen Selbst- und Fremdbeurteilung auf, als Personen mit niedriger Ausprägung, die in dieser Untersuchung sogar eine Tendenz zu leicht negativen Zusammenhängen aufzeigen. Die Befunde stützen die Annahme von Ashford und Tsui (1991), dass Feedbacksuchstrategien eine wesentliche Voraussetzung der Offenlegung von Diskrepanzen in der Kontrolltheorie darstellt. Aus Sicht der Kontrolltheorie (Carver & Scheier, 1981) führt vermehrte Feedbacksuche zu einer wahrscheinlicheren Offenlegung von Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdbeurteilung und erhöht so die Möglichkeit, durch diskrepanzreduzierendes Verhalten, also Leistungs- oder Kompetenzveränderungen, die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz zu erhöhen.

Nach der Selbstwirksamkeitstheorie (Bandura, 1982) führt Feedbacksuche zu einem größeren Wissen über die eigene Selbstwirksamkeit und erhöht so die Wahrscheinlichkeit, realistische Aufgaben und Herausforderungen gemäß der möglichen Leistungsfähigkeit anzugehen und nicht im Falle von Über- oder Unterschätzern, Leistungspotenzial nicht zu nutzen. Die gewonnenen Informationen, auch über die Folgen des eigenen Handelns, wirken sich nach der Theorie auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz aus. Vermehrte Feedbacksuche unterstützt somit den angenommenen Wirkmechanismus der Selbstwirksamkeit.

Edwards (1995) betont jedoch auch, dass Feedbacksuche als erwünscht bewertet wird, daher auch durch „Impression Management“ zustande kommen kann und folglich keinen direkten Einfluss auf das Verhalten auslöst.

Bisher findet sich keine Studie, die den Einfluss der Variablen „Wunsch auf Feedback zu reagieren“ auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz feststellt. Der gefundene kleine Effekt des Moderators erscheint dennoch plausibel. Zum einen muss aus Sicht der Kontrolltheorie (Carver & Scheier, 1981) das diskrepanzreduzierende Verhalten ausgelöst werden, was nach der Offenlegung der Diskrepanz für eine Umsetzung eine motivationale Komponente voraussetzt (Ilgen et al., 1979). Der Entschluss und die Bereitschaft, eine Veränderung in Übereinstimmung mit dem erhaltenen Feedback auszuführen, beeinflusst demnach die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz. Je höher der Wunsch zu reagie-

ren bewertet wird, desto höher ist der Zusammenhang zwischen Selbst- und Fremdbeurteilung. Dieser Befund stützt die Annahme von Ilgen et al. (1979), dass für eine Reaktion auf Feedback eine motivationale Komponente notwendig ist und Feedback-Akzeptanz alleine noch keine Reaktion hervorruft.

Zum anderen trägt aus Sicht der Selbstwirksamkeitstheorie (Bandura, 1977) konstruktives Feedback dazu bei, die Selbstwirksamkeit der beurteilten Person zu erhöhen, was sich wiederum positiv auf das angestrebte Leistungsniveau und die Veränderung von Leistungen und Kompetenzen auswirken kann. Die Moderatorwirkung von „Wunsch auf Feedback zu reagieren“ wird demnach durch eine erhöhte Selbstwirksamkeit initiiert und wirkt sich positiv auf die Entwicklung aus, was letztlich in einer höheren Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz resultieren kann. Dies wird vor allem gestützt durch den Befund, dass eine höhere Ausprägung der Variablen höhere Kongruenzen zur Folge hat. Insgesamt kann festgestellt werden, dass beide bedeutsamen Moderatoren als Verhaltensvariablen bewertet werden können, die von der Person selbst initiiert werden und zu einer valideren Selbstbeurteilung beitragen. Feedback-eigenschaften scheinen weniger bedeutsam für die Beeinflussung der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz zu sein. Dies soll jedoch nicht bedeuten, dass Feedback-eigenschaften im Zusammenhang mit der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz vernachlässigt werden können. Vielmehr erscheinen in diesem Zusammenhang motivationale Faktoren eine bedeutendere Rolle zu spielen. Ilgen et al. (1979) misst jedoch auch der Feedback-Akzeptanz eine wichtige Rolle als Basis für den Wunsch auf Feedback zu reagieren bei. Klebl (2006) zeigte in der Primäruntersuchung durch eine Pfadanalyse, dass sowohl die Feedback-Akzeptanz, als auch die Nützlichkeit des Feedback direkte Effekte auf den Wunsch auf Feedback zu reagieren ausüben, also als Antezedenten der Motivationsvariablen gesehen werden können. Einen Einfluss der Spezifität des Feedback konnte auch in der Primäruntersuchung nicht festgestellt werden.

## 11.2 Grenzen der Untersuchung

Im Folgenden soll nun auf die Probleme und Kritikpunkte der vorliegenden Studie hingewiesen werden, soweit sie nicht schon im letzten Abschnitt genannt wurden.

Zunächst muss auf die fehlende Prä-Messung und Erhebung der Selbstbeurteilungen vor oder im Development-Center hingewiesen werden, was eine Analyse der Entwicklung der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz nicht ermöglicht hat. Es kann daher nicht grundsätzlich ausgeschlossen werden, dass die ermittelten höheren Selbstbild-Fremdbild-Kongruenzen nach dem Development-Center nur auf eine Veränderung des Fremdurteils zurückgeführt werden können. Dennoch konnten Kontrollauswertungen zeigen, dass keine signifikanten Unterschiede in der Entwicklung der Fremdbeurteilung zwischen Prä- und Post-Erhebung auftraten. Für zukünftige Untersuchungen ist der Einbezug der Selbstbeurteilung zu einem früheren Messzeitpunkt dennoch wünschenswert.

Zur Operationalisierung der Konstrukte muss angemerkt werden, dass die Überprüfung der Skalenqualitäten zum Teil nur mäßige Reliabilitätswerte hervorbrachte, was grundsätzlich zu einer Verzerrung der Ergebnisse führen kann.

Weiter basieren die Auswertungen der Kompetenz- und Leistungsentwicklung auf direkten Führungskräftebeurteilungen, also derselben Quelle wie die Beurteilungen der Kompetenzen, was eine Konfundierung der Variablen wahrscheinlich erscheinen lässt. Hierzu hätten weitere Datenquellen sicherlich zu einem Erkenntnisgewinn beigetragen und sollten in zukünftigen Untersuchungen, wenn möglich, herangezogen werden, indem beispielsweise auch Teamkollegen oder Mitarbeiter anderer Abteilungen die Kompetenz- und Leistungsentwicklung beurteilen.

Die Skala „Feedbacksuche“ wurde nur mit zwei Items gemessen, die sich auf den Wert des bereitgestellten Feedbacks bezieht. Ashford (1986) entwickelte einen deutlich umfangreicheren Itemkatalog zur Erfassung des Konstrukts der Feedbacksuche. Hierzu ist anzumerken, dass die Befunde von Williams und Johnson (2000) auf einer differenzierteren Operationalisierung der Feedbacksuche aufbauen und so sicherlich aussagekräftigere Ergebnisse aufzeigen.

Die unterschiedliche Gruppengröße von Experimental- und Kontrollgruppe stellt ein weiteres Problem dar. Aufgrund der vorgefundenen Gegebenheiten war es nicht möglich, zwei gleich große Gruppen zu bilden, was insgesamt zu Verlusten der Teststärke führt und vor allem an den nicht-signifikanten Unterschieden im „congruence-d“ zu erkennen ist.

Eine weitere Limitation stellt die Ermittlung der Übereinstimmungskategorien dar. Die Kategorien wurden analog zu der Vorgehensweise von Atwater und Yammarino (1992)

gebildet. Weitere Analysemöglichkeiten hätten die „Within and between Analyse (WABA)“ und die polynomiale Regressionsanalyse geboten. Atwater und Yammarino (1997, Seite 157) weisen jedoch darauf hin, dass es derzeit keinen Königsweg der Kongruenzermittlung gibt: *„all three approaches offer distinct advantages over the use of difference scores and could be used alone or in combination for assessing self-other agreement“*. Brutus et al. (1999) zeigen durch eine Erweiterung der hier angewandten Methode auf sechs Übereinstimmungskategorien Verbesserungsmöglichkeiten dieser Analysemethode auf, die aber aus bereits genannten Gründe nicht zur Anwendung kam. Weiter verdeutlichen methoden-vergleichende Untersuchungen, dass die Wahl der Analysemethode Auswirkungen auf die Ergebnisse und deren Bedeutung haben. Edwards (1995) konnte beispielsweise in seiner Re-Analyse einer Untersuchung von Ashford und Tsui mit der Regressionsmethode die Ergebnisse der Primäruntersuchung nicht im gleichen Maße bestätigen und kam insgesamt zu anderen Schlussfolgerungen. Auch Brutus et al. (1999) konnten in einer methoden-vergleichenden Untersuchung den durch Kategorienbildung festgestellten Zusammenhang von Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz und Managementeffektivität nicht mit der Regressionsmethode bestätigen. Dies deutet daraufhin, dass die Wahl der Methode entscheidenden Einfluss ausübt und auch für die vorliegenden Ergebnisse nicht ausgeschlossen werden kann, dass regressionsanalytische Ergebnisse zu anderen Schlussfolgerungen geführt hätten. Die statistischen Methoden zur Ermittlung von Kongruenz werden seit einiger Zeit sehr kontrovers diskutiert (Edwards, 1993; Bailey & Fletcher, 2002). Hier ist weitere Forschung und eine Klärung der Positionen dringend angebracht, um Ergebnisse vergleichbarer zu machen und die Entwicklung von Theorien über die Entstehung von Kongruenz und deren Auswirkungen zu erleichtern (Bailey & Fletcher, 2002). Dies betrifft vor allem Fragestellungen, die sich auf die Auswirkungen und Folgen der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz auf die Leistungsvariable beziehen.

Zuletzt weisen Ashford und Tsui (1991) auf die Bedeutung der Feedbackkultur in einer Organisation hin und betonen deren unterschiedliche Auswirkungen auf den Umgang mit Feedback. In der vorliegenden Untersuchung liegen keine Angaben über die Feedbackkultur des Unternehmens vor, was die Generalisierung der Befunde einschränkt, vor allem, weil lediglich nur ein Unternehmen betrachtet wird.

### 11.3 Implikationen für die Praxis

Aus den Ergebnissen der Untersuchung lassen sich Handlungsempfehlungen für die Praxis ableiten, wobei besonders die Kongruenz der interpersonellen Dimensionen, der Umgang mit den Übereinstimmungskategorien und die identifizierten Moderatoren von Bedeutung sind.

Die niedrigen Übereinstimmungen bei den interpersonellen Kompetenzen verweisen auf unterschiedliche Standards und Perspektiven der Beurteiler und zeigen zudem mangelndes Systemwissen an. Hierzu erscheint es sinnvoll, das erwartete Verhalten und die Beurteilungsstandards klar zu kommunizieren, vor allem bei den Dimensionen, die neu für die Teilnehmer sind. Dies kann beispielsweise durch Erläuterung der Führungsrichtlinien oder, sofern vorhanden, der Führungsphilosophie vor oder während des Development-Centers geschehen. Weiter kann ein spezifischer Vergleich des erwarteten mit dem gezeigten Verhalten beitragen, Diskrepanzen zu analysieren. Hierzu ist es sicherlich hilfreich, Selbstbeurteilungen zu systematisieren und als Schwerpunkt in den Feedbackprozess mit aufzunehmen, um Entwicklungsanhaltspunkte noch gezielter in die Karriereentwicklung zu integrieren. Unterstützt wird der resultierende Nutzen sicherlich noch von der hohen Akzeptanz eines Development-Centers bei den Mitarbeitern (vgl. Sarges, 2001) und des Feedbackprozesses im Verfahren (Ryan et al., 2000). Das untersuchte Entwicklungsprogramm nutzt die Selbstbeurteilung zwar im Laufe des Prozesses, jedoch nicht systematisiert. Dies bedeutet, dass die Integration von Selbstbeurteilungen in den Entwicklungsprozess vor allem von den Beteiligten selbst abhängt, ob und inwieweit beispielsweise eine Führungskraft die Selbstbeurteilungen ihres Mitarbeiters überhaupt verwendet. Eine stärkere Vereinheitlichung und standardisierte Integration der Selbstbeurteilung eröffnet Optimierungsmöglichkeiten. Dies kann beispielsweise auch durch eine frühzeitige Ermittlung und Bildung der Übereinstimmungskategorien zum Zeitpunkt des Nominierungsratings erreicht werden, indem neben der Führungskräftebeurteilung auch die Selbstbeurteilung mit integriert wird. Das bereitgestellte Feedback und die folgenden Entwicklungspläne können dann an die jeweiligen Kategorien angepasst werden. Überschätzern sollten demnach vermehrt die Wahrnehmungen der Feedbackgeber vermittelt und betont werden, in welchen Bereichen ihre Kompetenzen und Fähigkeiten besonders stark sind. Bedeutsam ist in diesem Zusammenhang si-

cherlich auch die Schärfung der Selbstwahrnehmung, indem die Fremdwahrnehmungen mit konkreten Beispielen und Verhaltensweisen belegt werden. Unterschätzer hingegen tendieren dazu, ihre Stärken im Vergleich zu ihren Schwächen zu vernachlässigen (London & Smither, 1995). Das Feedback sollte daher die positiven Aspekte fokussieren und die Mitarbeiter ermuntern, ihr Potenzial auszunutzen, indem das Anspruchsniveau und die Ziele an die Leistungsfähigkeit angepasst werden.

Eine Anpassung der Vorgehensweisen an die entsprechende Übereinstimmungskategorie ist auch im Hinblick der Ziele einer Diskrepanzreduktion nötig, da Diskrepanzreduktionen aus Sicht der Organisationen letztlich durch Leistungssteigerungen der Mitarbeiter erreicht werden sollen und nicht durch geminderte Selbstbeurteilungen oder höhere Fremdbeurteilungen, ohne dass eine Leistungs- und Kompetenzsteigerung stattgefunden hat. Hierzu ist es notwendig, vor allem jene Feedbackfaktoren und Moderatoren zu identifizieren, die sich auf Leistungs- und Kompetenzverbesserungen auswirken (Nowack, 1997), was sicherlich auch noch zu den offenen Forschungsfeldern zu zählen ist. Die Ergebnisse der Moderatoranalysen verweisen auf die Bedeutung von motivationalen Variablen im Kontext der Erhöhung der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz. Nach den Befunden zur Feedbacksuche erscheint es für Organisationen lohnenswert, ihren Mitarbeitern jene Informationen zur Verfügung zu stellen, die sie benötigen und so Feedbacksuchestrategien zu unterstützen. Dies steht auch im Zusammenhang mit der bereits erwähnten Feedbackkultur und deren Auswirkungen auf die Suche und den Umgang mit Feedback. Hierzu ist es wichtig zu ermitteln, welche Informationen von den Mitarbeitern gesucht werden und auf welche Weise sie von der Organisation bereitgestellt werden können.

Der Wunsch auf Feedback zu reagieren spielt bisher aufgrund der spärlichen Untersuchungen eine eher untergeordnete Rolle. Dabei erscheint gerade diese Variable im Zusammenhang mit der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz bedeutsamer zu sein als die Feedbackeigenschaften und Feedback-Akzeptanz. Für Unternehmen bedeutet dies, den Wunsch auf Feedback zu reagieren, zu verstärken und zu unterstützen, indem beispielsweise positive Konsequenzen von Verhaltensweisen und Handlungen aufgezeigt und Veränderungen der Kompetenzen und Leistungen verstärkt werden. Ilgen et al. (1979) verweisen hierzu auf die Bedeutung der Feedback-Botschaft und auf eine differenzierte Vorgehensweise, abhängig von der Persönlichkeit des Feedbackempfängers.

Letzteres verdeutlicht auch die Schwierigkeit, Einfluss auf motivationale Komponenten zu nehmen. Die Feedback-Botschaft liefert jedoch nützliche Hinweise für den Feedbackprozess. Demnach kann der Wunsch auf Feedback zu reagieren vom Timing, dem Vorzeichen, der Häufigkeit und der Nützlichkeit des Feedbacks unterstützt werden. Vor allem letztere konnte von Klebl (2006) als wichtige Determinante bestätigt werden. Dies bedeutet für Unternehmen, den Feedbackprozess so zu gestalten, dass konkrete Beispiele und Anregungen integriert werden. Die Bedeutung der Häufigkeit des Feedbacks konnten auch Zempel und Moser (2005) zeigen, die, wie bereits erläutert, eine moderierende Wirkung des Feedbackausmaßes auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz feststellen. Dieses Ergebnis verdeutlicht die Notwendigkeit, eine Feedbackkultur zu schaffen, die einen regelmäßigen Austausch und Rückmeldungen unterstützt. Dies kann weiter dazu beitragen, die kritischen Reaktionen auf unerwartet schlechtes und negatives Feedback zu reduzieren, da so Feedback keinen besonderen und einmaligen Status aufweist, sondern Teil des alltäglichen Arbeitsumfeldes ist (London, 2003).

Abschließend soll noch auf die aufgezeigten hohen Streuungen der Koeffizienten und Entwicklungsvariablen hingewiesen werden, die aufgrund der zumeist uneinheitlichen Umsetzung und Einbindung der Selbstbeurteilung nicht ungewöhnlich erscheinen. Dieser Befund wird auch in den zitierten Metaanalysen sowie in Einzelstudien (z.B. Hazucha et al., 1993) thematisiert. Es wird deutlich, dass die individuellen Reaktionen sehr unterschiedlich ausfallen und für die Entwicklung nicht alle gleich betrachtet werden können, was für den Einzelfall verschiedenartige Maßnahmen bedeuten kann. Hierfür erscheint es sinnvoll, die Führungskräfte vermehrt einzubeziehen und den Prozess zu systematisieren. Yammarino und Atwater (1993) schlagen hierfür einen Trainingsprozess vor, der die Probleme und Chancen der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz thematisiert, indem der Umgang mit Feedback, auch mit negativer Tönung, erläutert wird.

#### 11.4 Resümee

Zusammenfassend wird deutlich, dass sich aufgrund zahlreicher Determinanten, Zusammenhänge und angenommener Wirkungsweisen eine eindeutige Erfassung und Bestimmung von Wirkungsgefügen nur schwer realisieren lässt, zumal ein quasiexperimentelles Untersuchungsdesign immer auch zahlreiche Alternativerklärungen zulässt

und so jede Untersuchung auf andere Art und Weise beeinflusst. Dies wird auch zukünftig ein Hauptproblem von Untersuchungen im Zusammenhang mit der Wirkung von Feedback-Interventionen und der Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz sein, zumal jedes Unternehmen ihr Development-Center anders umsetzt und ausgestaltet und Selbstbeurteilungen verschiedenen Bedeutungen beimisst. Dennoch verweisen die vielen unklaren Wirkungsweisen auf einen großen Forschungsbedarf im Zusammenhang mit dem Wirkungsgefüge, d.h. relevanter Einflussvariablen und Determinanten und den Auswirkungen von Development-Centern, der gerade auch angesichts der steigenden Bedeutung des Verfahrens nicht der Entwicklung und Anwendungshäufigkeit des Verfahrens hinterherhinken sollte (Engelbrecht & Fischer, 1995). Ansonsten wird die Wirkung von Development-Centern weiterhin im Wesentlichen auf größtenteils nicht untersuchten Annahmen basieren (Carrick & Williams, 1999). Die vorliegende Arbeit versucht, einen Beitrag zur Wirkung einer Development-Center-Teilnahme auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz und deren Konsequenzen für die Leistungs- und Kompetenzentwicklung zu leisten. Weiter wird die Moderatorwirkung von ausgewählten Feedbackfaktoren auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz untersucht, um die angenommene positive Wirkung von Feedback im Verfahren auf die Selbstbeurteilungen zu zeigen.

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 vereinzelt Dimensionen zu einer höheren Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz führen kann, dieser Einfluss jedoch als klein bewertet werden muss. Es kann 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 auch in den bereits zitierten Studien und Annahmen zum Ausdruck kommt. 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 einerseits für Unternehmen nicht alle Personen gleichermaßen nach demselben Prinzip zu behandeln, sondern auch die Einzelfälle zu beobachten und gegebenenfalls individuell einzugreifen. Andererseits bedeutet es für die Forschung durch längsschnittliche Untersuchungen langfristig den Einfluss einer Development-Center-Teilnahme zu beobachten und vor allem auch Antezedenten der Auswirkungen zu identifizieren.

Als Feedback-Faktoren zeigen in der vorliegenden Arbeit vor allem die Feedbacksuche und der Wunsch auf Feedback zu reagieren moderierende Wirkung auf die Selbstbild-Fremdbild-Kongruenz, was daraufhin deutet, 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 neben den bereits erläuterten

Forschungslücken, auf die Wirksamkeit von Selbstbeurteilungen und deren Beeinflussbarkeit und Auswirkungen auf Outcome-Variablen gelegt werden.

## Literaturverzeichnis

- AIKEN, L. S. & WEST S. G. (1993). *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- ALBERTERNST, C. (2003). *Evaluation von Mitarbeitergesprächen*. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.
- ALVAREZ, A. I. G. & BERNAL, A. O. (1999). Work feedback and the accuracy of performance self-assessments. *Psychology in Spain*, 3(1), 126-137.
- AMELANG, M. & SCHMIDT-ATZERT, L. (2006). *Psychologische Diagnostik und Intervention*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- ARNOLD, J. & MACKENZIE DAVEY, K. (1992). Self-ratings and supervisor ratings of graduate employees' competences during early career. *Journal of Occupational Psychology*, 65, 235-250.
- ASHFORD, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: a resource perspective. *Academy of Management Journal*, 29(3), 465-487.
- 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., OSTROFF, C., YAMMARINO, F. J. & FLEENOR, J. W. (1998). Self-other agreement: Does it really matter? *Personnel Psychology*, 51, 577-598.
- ATWATER, L. E., WALDMAN, D. A. & BRETT, J. F. (2002). Understanding and optimizing multisource feedback. *Human Resource Management*, 41(2), 193-208.

- ATWATER, L. E., WALDMAN, D., OSTROFF, C., ROBIE, C. & JOHNSON, K. M. (2005). Self-other agreement: comparing its relationship with performance in the U.S. and Europe. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(1), 25-40.
- 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.
- BACKHAUS, K., ERICHSON, B., PLINKE, W. & WEIBER, R. (2003). *Multivariate Analysemethoden*. Berlin: Springer-Verlag.
- BAILEY, C. & FLETCHER, C. (2002). The impact of multiple source feedback on management, development: findings from a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 853-867.
- BALLANTYNE, I. & POVAH, N. (1995). *Assessment and development centres*. Aldershot: Gower.
- BANDURA, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- BANDURA, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147.
- BARON, R. M. & KENNY, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- BARUCH, Y. (1996). Self performance appraisal vs direct-manager appraisal: a case of congruence. *Journal of Managerial Psychology*, 11(6), 50-65.
- BOEHM, V. R. (1985). Using assessment centers for management development - five applications. *Journal of Management Development*, 4(4), 40-51.
- BORTZ, J. (1999). *Statistik für Sozialwissenschaftler*. Heidelberg: Springer.

- BORTZ, J. & DÖRING, N. (2002). *Forschungsmethoden und Evaluation*. Heidelberg: Springer.
- BRETT, J. F. & ATWATER, L. E. (2001). 360° Feedback: accuracy, reactions, and perceptions of usefulness. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 930-942.
- BROSIUS, F. (2002). *SPSS 11*. Bonn: mitp Verlag.
- BRUTUS, S., FLEENOR, J. W. & TISAK, J. (1999). Exploring the link between rating congruence and managerial effectiveness. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 16(4), 308-322.
- BUNGARD, W., HOLLING, H. & SCHULTZ-GAMBERT, J. (2003). *Methoden der Arbeits- und Organisationspsychologie*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- CAMPBELL, D. J. & LEE, C. (1988). Self-appraisal in performance evaluation: development versus evaluation. *Academy of Management Review*, 13(2), 302-314.
- 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. (1981). *Attention and self-regulation: a control-theory approach to human behavior*. New York: Springer.
- 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.
- CAWLEY, B. D., KEEPING, L. M. & LEVY, P. E. (1998). Participation in the appraisal process and employee reactions: a meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 615-633.
- CHAMPOUX, J. E. & PETERS, W. S. (1987). Form, effect size, and power in moderated regression analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 60, 243-255.
- CHURCH, A. (1997). Managerial self-awareness in high-performing individuals in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 281-292.
- CHURCH, A. (2000). Do higher performing managers actually receive better ratings? *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 52(2), 99-116.

- 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.
- COHEN, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159.
- COHEN, J., COHEN, P., WEST, S. G. & AIKEN, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for behavioral sciences*. Mahawah: Lawrence Erlbaum Associates.
- CONWAY, J. M. & HUFFCUTT, A. I. (1997). Psychometric properties of multisource performance ratings: a meta-analysis of subordinate, supervisor, peer, and self-ratings. *Human Performance*, 10, 331-360.
- CRONBACH L. J., GLESER, G. C. (1953). Assessing similarity between profiles. *Psychological Bulletin*, 50, 456-473.
- DEGREGORIO, M. B. & FISHER, C. D. (1988). Providing performance feedback: reactions to alternate methods. *Journal of Management*, 14(4), 605-616.
- 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.
- EDWARDS, J. R. (1994a). The study of Congruence in organizational behavior research: critique and a proposed alternative. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 51-100.
- EDWARDS, J. R. (1994b). Regression analysis as an alternative to difference scores. *Journal of Management*, 20(3), 683-689.
- EDWARDS, J. R. (1995). Alternatives to difference scores as dependent variables in the study of congruence on organizational research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 65(3), 307-324.
- ENGELBRECHT, A. S. & FISCHER, A. H. (1995). The managerial performance implications of a developmental assessment center process. *Human Relations*, 48(4), 387-404.

- ESSER, M. (2000). Selbsturteile. In W. Sarges (Hrsg.), *Managementdiagnostik* (S. 649-655). Göttingen: Hogrefe.
- FARH, J. & WERBEL, J. (1986). The effects of purpose of the appraisal and expectation of validation on self-appraisal leniency. *Journal of Applied Psychology*, 62, 641-644.
- FISSENI, H.-J. (2004). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- FLEENOR, J.W. & MCCAULEY, C. D. (1996). Self-other rating agreement and leader effectiveness. *Leadership Quarterly*, 7(4), 487-507.
- FLETCHER, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 473-487.
- FLETCHER, C. (1997). Self-awareness - A neglected attribute in selection and assessment. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(3), 183-187.
- FLETCHER, B. & BALDRY, C. (2000). A study of individual differences and self-awareness in the context of multi-source feedback. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 303-319.
- FLETCHER, C. & BAILEY, C. (2003). Assessing self-awareness: some issues and methods. *Journal of Managerial Psychology*, 18(5), 395-404.
- FLETCHER, C. & KERSLAKE, C. (1992). The impact of assessment centers and their outcomes on participants' self-assessment. *Human Relations*, 45(3), 281-288.
- FURNHAM, A. & STRINGFIELD, P. (1994). Congruence of self and subordinate ratings of managerial practices as a correlate of supervisor evaluation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 57-67.
- 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.

- HAZUCHA, J. F., HEZLETT, S. A. & SCHNEIDER, R. J. (1993). The impact of 360-degree feedback on management skills development. *Human Resource Management*, 32(2/3), 325-351.
- HEIDEMEIER, H. (2005). Self and supervisor ratings of job-performance: meta-analyses 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).
- HOWARD, G. (1990). On the construct validity of self-reports: what do the data say? *American Psychologist*, 45, 292-294.
- ILGEN, 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.
- JÖNS, I. (2005). Feedbackprozesse in Organisationen: Psychologische Grundmodelle und Forschungsbefunde. In I. Jöns & W. Bungard (Hrsg.), *Feedbackinstrumente in Unternehmen: Grundlagen, Gestaltungshinweise & Erfahrungsberichte* (S. 29-44). Wiesbaden: Gabler.
- JOHNSON, J. W. & FERSTL, K. I. (1999). The effects of interrater and self-other agreement on performance improvement following upward feedback. *Personnel Psychology*, 52, 271-303.
- JONES, R. G. & WHITMORE, M. D. (1995). Evaluating developmental assessment centres as interventions. *Personnel Psychology*, 48, 377-388.
- KLEBL, U. (2006). *Effekte von Feedback-Interventionen in Development-Centern*. München: Rainer Hampp Verlag.
- KLUGER, A. N. & DENISI, 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.

- KORSGAARD, M. A. (1996). The impact of self-appraisals on reactions to feedback from others: The role of self-enhancement and self-consistency concerns. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 301-311.
- KORSGAARD, M. A., MEGLINO, B. M. & LESTER, S. W. (2004). The effect of other orientation on self-supervisor rating agreement. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 873-891.
- KRUGER, J. (1999). Lake Wobegon be gone! The "below-average effect" and the egocentric nature of comparative ability judgements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(2), 221-232.
- LANDY, F. J. & FARR, J. L. (1980). Performance rating. *Psychological Bulletin*, 87(1), 72-107.
- LOHFF, A. (2001). Multinationale Assessment und Development Center. In W. Sarges (Hrsg.), *Weiterentwicklungen der Assessment-Center-Methode* (S. 255-264). Göttingen: Hogrefe.
- LONDON, M. (1995). *Self and interpersonal insight: how people gain understanding of themselves and others in organizations*. New York: Oxford Press.
- LONDON, M. (2003). *Job feedback: giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- LONDON, M., LARSEN H. H. & THISTED, L. N. (1999). Relationships between feedback and self-development. *Group & Organizational Management*, 24(1), 5-27.
- 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.
- LONDON, M. & WOHLERS, A. J. (1991). Agreement between subordinate and self-ratings in upward feedback. *Personnel Psychology*, 44, 375-390.
- 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.
- MOSER, K. (1999). Selbstbeurteilungen beruflicher Leistung - Überblick und offene Fragen. *Psychologische Rundschau*, 50(1), 14-25.
- MOSSHOLDER, K. W., KEMERY, E. R. & BEDEIAN, A. G. (1990). On using regression coefficients to interpret moderator effects. *Educational and psychological measurement*, 50, 255-263.
- NILSEN, D. & CAMPBELL, D. P. (1993). Self-observer rating discrepancies: once an overrater, always an overrater? *Human Resource Management*, 31(2/3), 265-281.
- NOWACK, K. M. (1992). Self-assessment and rater-assessment as a dimension of management development. *Human Resource Development Quarterly*, 3(2), 141-155.
- NOWACK, K. M. (1997). Congruence between self-other ratings and assessment center performance. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12(5), 145-166.
- OSTROFF, C., ATWATER, L. E. & FEINBERG, B. J. (2004). Understanding self-other agreement: a look at rater and ratee characteristics, context, and outcomes. *Personnel Psychology*, 57, 333-375.
- REILLY, R. R., SMITHER, J. W. & VASILOPOULOS, N. L. (1996). A longitudinal study of upward feedback. *Personnel Psychology*, 49, 599-612.
- ROSENSTIEL, L. V. (2003). *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- RYAN, A. M., BRUTUS, S., GREGURAS, G. J. & HAKEL, M. D. (2000). Receptivity to assessment-based feedback for management development. *Journal of Management Development*, 19(4), 252-276.
- 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.
- SCHERM, M. & SARGES, W. (2002). *360 Grad Feedback*. Göttingen: Hogrefe.

- 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.
- SCHULER, H. & FRUHNER, R. (1993). Effects of assessment center participation on self-esteem and on evaluation of the selection situation. In H. Schuler, J. L. Farr & M. Smith (Hrsg.), *Personnel Selection and Assessment*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- SHORE, L. M., TETRICK, L. E. & SHORE, T. H. (1998). A comparison of self-, peer, and assessor evaluations of managerial potential. *Journal of Social Behavior and Personality*, 13(1), 85-101.
- SHORE, T. H., ADAMS, J. S. & TASHCHIAN, A. (1998). Effects of self-appraisal information, appraisal purpose, and feedback target. *Journal of Business and Psychology*, 12(3), 283-298.
- STOKER, J. I. & VAN DER HEIJDEN, B. I. J. M. (2001). Competence development and appraisal in organizations. *Journal of Career Development*, 28(2), 97-113.
- STONE, E. F. & STONE, D. L. (1984). The effects of multiple sources of performance feedback and feedback favorability on self-perceived task competence and perceived feedback accuracy. *Journal of Management*, 10(3), 371-378.
- TAYLOR, M. S., FISHER, C. D. & ILGEN, D. R. (1984). Individuals' reaction to performance feedback in organizations: a control theory perspective. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 2, 81-124.
- THORNTON, G. C. (1980). Psychometric properties of self-appraisal of job performance. *Personnel Psychology*, 33, 263-271.
- VALLE, M. & BOZEMAN, D. P. (2002). Interrater agreement on employees' job performance: review and directions. *Psychological Reports*, 90, 975-985.
- VAN VELSOR, E., TAYLOR, S. & LESLIE, J. B. (1993). An examination of the relationships among self-perception accuracy, self-awareness, gender, and leader effectiveness. *Human Resource Management*, 32(2/3), 249-236.

- VECCHIO, R. P. (1993). Self- and supervisor ratings: a dyadic approach. *The International Journal of Organizational Analysis*, 1(1), 73-83.
- WALKER, A. & SMITHER, J. (1999). A five-year study of upward feedback: what managers do with their results matters. *Personnel Psychology*, 52, 393-423.
- WARR, P. & BOURNE, A. (1999). Factors influencing two types of congruence in multirater judgements. *Human Performance*, 12(3/4), 183-210.
- WARR, P. & BOURNE, A. (2000). Associations between rating content and self-other agreement in multi-source feedback. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(2), 321-334.
- 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.
- WITTMANN, W.W. (1990). Brunswick-Symmetrie und die Konzeption der Fünf-Datenboxen – Ein Rahmenkonzept für umfassende Evaluationsforschung. *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie*, 4, 241-251.
- WOHLERS, A. J. & LONDON, M. (1989). Ratings of managerial characteristics: evaluation difficulty, coworker agreement, and self-awareness. *Personnel Psychology*, 42, 235-261.
- 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 Selbst-beurteilungen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 4(1), 19-27.

## **Anhang**

Anhang A: Fragebögen

*Experimentalgruppe: Führungskräftefragebogen*

### **Studie zur Evaluation der Perspektivseminare (PFF/PFA)**

Fragebogen für Führungskraft

#### **Teilnehmer-Code**

**(vom Teilnehmer am Perspektivseminar auszufüllen –  
bitte mindestens 5 Zeichen verwenden –  
bitte den gleichen Code wie auf dem Teilnehmerfragebogen eintragen)**



Bitte beantworten Sie so weit wie möglich alle Fragen. Kreuzen Sie jeweils die Ausprägung an, die Ihre persönliche Einschätzung am besten trifft. Wenn Sie bei einer Frage nicht ganz sicher sind, dann setzen Sie Ihr Kreuz dort, wo es am ehesten Ihre Einschätzung trifft. Gehen Sie bei der Beantwortung der Fragen zügig vor und vertrauen Sie dabei auf Ihre spontane Einschätzung.

Schätzen Sie bitte das **derzeitige Kompetenzniveau** Ihres Mitarbeiters, der Ihnen diesen Bogen übergeben hat, anhand der POE-Kriterien, die auch Grundlage der Beurteilung im Perspektivseminar waren, ein. Beschreibungen zu den Kriterien finden Sie, falls benötigt, im Leitfaden zum POE-Verfahren.

Das Verhalten ist ..... ausgeprägt:	gering	nicht durchgängig	gut	sehr gut
<b>1. Soziale Kompetenz</b>				
Kommunikationsfähigkeit	①	②	③	④
Teamfähigkeit und Teamentwicklungsfähigkeit	①	②	③	④
Konfliktfähigkeit und Konfliktlösungsfähigkeit	①	②	③	④
Umgang mit Menschen/Einfühlungsvermögen	①	②	③	④
Vorbild sein	①	②	③	④
<b>2. Führungs- und Managementkompetenz</b>				
Bereitschaft zu Einflussnahme	①	②	③	④
Delegationsfähigkeit	①	②	③	④
Entscheidungsbereitschaft	①	②	③	④
Unternehmerisches Handeln	①	②	③	④
Leistungsorientierung	①	②	③	④
<b>3. Analytische Fähigkeiten und Veränderungskompetenz</b>				
Analytisches Denken	①	②	③	④
Innovationsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit	①	②	③	④
Lern- und Entwicklungsbereitschaft	①	②	③	④

Schätzen Sie bitte die **Veränderung des Kompetenzniveaus** Ihres Mitarbeiters in den POE-Kriterien **seit der Teilnahme** am Perspektivseminar ein.

	-1 Ver- schlech- terung	0 keine Verän- derung	1 leichte Verbes- serung	2 mittlere Verbes- serung	3 starke Verbes- serung
<b>1. Soziale Kompetenz</b>					
Kommunikationsfähigkeit	○	○	○	○	○
Teamfähigkeit und Teamentwicklungsfähigkeit	○	○	○	○	○
Konfliktfähigkeit und Konfliktlösungsfähigkeit	○	○	○	○	○
Umgang mit Menschen/Einfühlungsvermögen	○	○	○	○	○
Vorbild sein	○	○	○	○	○

-1    0    1    2    3  
 Ver-    keine    leichte    mittlere    starke  
 schlech-    Verän-    Verbes-    Verbes-    Verbes-  
 terung    derung    serung    serung    serung

2. Führungs- und Managementkompetenz

Bereitschaft zu Einflussnahme	<input type="radio"/>				
Delegationsfähigkeit	<input type="radio"/>				
Entscheidungsbereitschaft	<input type="radio"/>				
Unternehmerisches Handeln	<input type="radio"/>				
Leistungsorientierung	<input type="radio"/>				

3. Analytische Fähigkeiten und Veränderungskompetenz

Analytisches Denken	<input type="radio"/>				
Innovationsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit	<input type="radio"/>				
Lern- und Entwicklungsbereitschaft	<input type="radio"/>				

4. Wie hat sich die berufliche Leistung Ihres Mitarbeiters insgesamt seit der Teilnahme am Perspektivseminar entwickelt.

Zum Abschluss bitten wir Sie noch um eine weitere Angabe.

	ja	nein
Haben Sie auch die Mitarbeitereinschätzung anhand der POE-Kriterien vor der Teilnahme am Perspektivseminar vorgenommen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

*Experimentalgruppe: Teilnehmerfragebogen*

**Studie zur Evaluation der Perspektivseminare  
(PFF/PFA)**

Fragebogen für Teilnehmer/in

**Teilnehmer-Code**

**(vom Teilnehmer am Perspektivseminar auszufüllen –  
bitte mindestens 5 Zeichen verwenden)**



**Bitte beantworten Sie so weit möglich alle Fragen. Kreuzen Sie jeweils die Ausprägung an, die Ihre persönliche Einschätzung am besten trifft. Wenn Sie bei einer Frage nicht ganz sicher sind, dann setzen Sie Ihr Kreuz dort, wo es am ehesten Ihre Einschätzung trifft. Gehen Sie bei der Beantwortung der Fragen zügig vor und vertrauen Sie dabei auf Ihre spontane Einschätzung.**

Die folgenden Fragen betreffen das **Feedback**, das Sie zu Ihrer Leistung im Perspektivseminar erhalten haben. Wenn nicht näher spezifiziert beziehen sich alle Fragen zu Ihrer Einschätzung des Feedbacks dabei auf den **Gesamteindruck**, den die Rückmeldungen der Beobachter im Perspektivseminar und der schriftliche Ergebnisbericht bei Ihnen hinterlassen haben.

		trifft voll zu	trifft eher zu	teils, teils	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
SF3	Das Feedback, das ich erhalten habe, war klar und konkret.	①	②	③	④	⑤
FA1	Die Beobachtungen zu meiner Leistung im Perspektivseminar passten mit Feedback, das ich in der Vergangenheit bekommen habe, zusammen.	①	②	③	④	⑤
NF2	Durch das Feedback habe ich eine Menge gelernt.	①	②	③	④	⑤
FA2	Das Feedback war eine zutreffende Bewertung meiner Leistung im Perspektivseminar.	①	②	③	④	⑤
DR3	Ich habe nicht vor, die Empfehlungen aus dem Feedback weiter zu verfolgen.	①	②	③	④	⑤
SF1	Das Feedback enthielt spezifische Aussagen zu meinen Stärken.	①	②	③	④	⑤
NF1	Das Feedback, das ich erhalten habe, war hilfreich und konstruktiv.	①	②	③	④	⑤
SF2	Das Feedback enthielt spezifische Aussagen zu meinen Schwächen.	①	②	③	④	⑤
FA3	Ich habe nicht das Gefühl, dass das Feedback tatsächlich meine Leistung im Perspektivseminar widerspiegelte.	①	②	③	④	⑤
DR2	Das Feedback enthält Punkte, die ich gerne umsetzen möchte.	①	②	③	④	⑤
NF3	Das Feedback half mir, eigene Entwicklungsfelder besser zu verstehen.	①	②	③	④	⑤
FA4	Das Feedback stimmte mit meinem Gefühl überein, das ich von meiner Leistung im Perspektivseminar hatte.	①	②	③	④	⑤
DR1	Ich habe großes Interesse, das Feedback aus dem Perspektivseminar für meine weitere Entwicklung zu verwenden.	①	②	③	④	⑤

**Im nächsten Abschnitt bitten wir Sie um Ihre Einschätzung zu einigen Fragen, die die Themen Lernen und persönliche Entwicklung betreffen.**

		trifft voll zu	trifft eher zu	teils, teils	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
FS1	Es ist mir wichtig, nützliche Informationen über meine Leistung zu erhalten.	①	②	③	④	⑤
FS2	Wenn ich Feedback über meine Leistung erhalte, hilft mir das, meine Fähigkeiten zu verbessern.	①	②	③	④	⑤

Schätzen Sie nun bitte Ihr derzeitiges persönliches Kompetenzniveau anhand der **POE-Kriterien**, die auch Grundlage der Beurteilung im Perspektivseminar waren, ein.

Das Verhalten ist ..... ausgeprägt:		gering	nicht durchgängig	gut	sehr gut
1. Soziale Kompetenz					
KN1	Kommunikationsfähigkeit	①	②	③	④
KN2	Teamfähigkeit und Teamentwicklungsfähigkeit	①	②	③	④
KN3	Konfliktfähigkeit und Konfliktlösungsfähigkeit	①	②	③	④
KN4	Umgang mit Menschen/Einfühlungsvermögen	①	②	③	④
KN5	Vorbild sein	①	②	③	④
2. Führungs- und Managementkompetenz					
KN6	Bereitschaft zu Einflussnahme	①	②	③	④
KN7	Delegationsfähigkeit	①	②	③	④
KN8	Entscheidungsbereitschaft	①	②	③	④
KN9	Unternehmerisches Handeln	①	②	③	④
KN10	Leistungsorientierung	①	②	③	④
3. Analytische Fähigkeiten und Veränderungskompetenz					
KN11	Analytisches Denken	①	②	③	④
KN12	Innovationsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit	①	②	③	④
KN13	Lern- und Entwicklungsbereitschaft	①	②	③	④

H Zum Abschluss bitten wir Sie noch um eine demographische Angabe.

	Perspektivseminar für Führung <input type="radio"/>	Perspektivseminar für fachliches Anleiten <input type="radio"/>
--	--	--

An welchem der Verfahren haben Sie teilgenommen?

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

*Kontrollgruppe: Führungskräftefragebogen*

**Studie zur Evaluation der Perspektivseminare  
(PFF/PFA)**

Fragebogen für Führungskraft

**Kandidaten-Code**

**(vom Kandidaten am Perspektivseminar auszufüllen –**

**bitte mindestens 5 Zeichen verwenden –**

**bitte den gleichen Code wie auf dem Kandidatenfragebogen eintragen)**



**Bitte beantworten Sie so weit wie möglich alle Fragen. Kreuzen Sie jeweils die Ausprägung an, die Ihre persönliche Einschätzung am besten trifft. Wenn Sie bei einer Frage nicht ganz sicher sind, dann setzen Sie Ihr Kreuz dort, wo es am ehesten Ihre Einschätzung trifft. Gehen Sie bei der Beantwortung der Fragen zügig vor und vertrauen Sie dabei auf Ihre spontane Einschätzung.**

Schätzen Sie bitte das **derzeitige Kompetenzniveau** Ihres Mitarbeiters, der Ihnen diesen Bogen übergeben hat, anhand der POE-Kriterien ein. Beschreibungen zu den Kriterien finden Sie, falls benötigt, im Leitfaden zum POE-Verfahren.

Das Verhalten ist ..... ausgeprägt:	gering	nicht durchgängig	gut	sehr gut
<b>1. Soziale Kompetenz</b>				
Kommunikationsfähigkeit	①	②	③	④
Teamfähigkeit und Teamentwicklungsfähigkeit	①	②	③	④
Konfliktfähigkeit und Konfliktlösungsfähigkeit	①	②	③	④
Umgang mit Menschen/Einfühlungsvermögen	①	②	③	④
Vorbild sein	①	②	③	④
<b>2. Führungs- und Managementkompetenz</b>				
Bereitschaft zu Einflussnahme	①	②	③	④
Delegationsfähigkeit	①	②	③	④
Entscheidungsbereitschaft	①	②	③	④
Unternehmerisches Handeln	①	②	③	④
Leistungsorientierung	①	②	③	④
<b>3. Analytische Fähigkeiten und Veränderungskompetenz</b>				
Analytisches Denken	①	②	③	④
Innovationsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit	①	②	③	④
Lern- und Entwicklungsbereitschaft	①	②	③	④

Schätzen Sie bitte die **Veränderung des Kompetenzniveaus** Ihres Mitarbeiters in den POE-Kriterien **in den letzten 12 Monaten** ein.

	-1 Ver- schlech- terung	0 keine Verän- derung	1 leichte Verbes- serung	2 mittlere Verbes- serung	3 starke Verbes- serung
<b>1. Soziale Kompetenz</b>					
Kommunikationsfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teamfähigkeit und Teamentwicklungsfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konfliktfähigkeit und Konfliktlösungsfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umgang mit Menschen/Einfühlungsvermögen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vorbild sein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

-1	0	1	2	3
Ver- schlech- terung	keine Verän- derung	leichte Verbes- serung	mittlere Verbes- serung	starke Verbes- serung

## 2. Führungs- und Managementkompetenz

Bereitschaft zu Einflussnahme	<input type="radio"/>				
Delegationsfähigkeit	<input type="radio"/>				
Entscheidungsbereitschaft	<input type="radio"/>				
Unternehmerisches Handeln	<input type="radio"/>				
Leistungsorientierung	<input type="radio"/>				

## 3. Analytische Fähigkeiten und Veränderungskompetenz

Analytisches Denken	<input type="radio"/>				
Innovationsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit	<input type="radio"/>				
Lern- und Entwicklungsbereitschaft	<input type="radio"/>				

4. Wie hat sich die berufliche Leistung Ihres Mitarbeiters insgesamt in den letzten zwölf Monaten entwickelt.

<input type="radio"/>				
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Zum Abschluss bitten wir Sie noch um eine weitere Angabe.

	ja	nein
Haben Sie auch die Mitarbeitereinschätzung anhand der POE-Kriterien vorgenommen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

*Kontrollgruppe: Kandidatenfragebogen*

**Studie zur Evaluation der Perspektivseminare  
(PFF/PFA)**

Fragebogen für Perspektivseminar-Kandidaten

**Kandidaten-Code**

**(vom Teilnehmer am Perspektivseminar auszufüllen –  
bitte mindestens 5 Zeichen verwenden)**



**Bitte beantworten Sie so weit möglich alle Fragen. Kreuzen Sie jeweils die Ausprägung an, die Ihre persönliche Einschätzung am besten trifft. Wenn Sie bei einer Frage nicht ganz sicher sind, dann setzen Sie Ihr Kreuz dort, wo es am ehesten Ihre Einschätzung trifft. Gehen Sie bei der Beantwortung der Fragen zügig vor und vertrauen Sie dabei auf Ihre spontane Einschätzung.**

Schätzen Sie bitte Ihr derzeitiges persönliches Kompetenzniveau anhand der **POE-Kriterien** ein.

	Das Verhalten ist ..... ausgeprägt:	gering	nicht durchgängig	gut	sehr gut
<b>1. Soziale Kompetenz</b>					
KN1 Kommunikationsfähigkeit		①	②	③	④
KN2 Teamfähigkeit und Teamentwicklungsfähigkeit		①	②	③	④
KN3 Konfliktfähigkeit und Konfliktlösungsfähigkeit		①	②	③	④
KN4 Umgang mit Menschen/Einfühlungsvermögen		①	②	③	④
KN5 Vorbild sein		①	②	③	④
<b>2. Führungs- und Managementkompetenz</b>					
KN6 Bereitschaft zu Einflussnahme		①	②	③	④
KN7 Delegationsfähigkeit		①	②	③	④
KN8 Entscheidungsbereitschaft		①	②	③	④
KN9 Unternehmerisches Handeln		①	②	③	④
KN10 Leistungsorientierung		①	②	③	④
<b>3. Analytische Fähigkeiten und Veränderungskompetenz</b>					
KN11 Analytisches Denken		①	②	③	④
KN12 Innovationsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit		①	②	③	④
KN13 Lern- und Entwicklungsbereitschaft		①	②	③	④

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

## Anhang B: Tabellen

**Tabelle B.1**

Ergebnisse der *t*-Tests für unabhängige Stichproben zum Vergleich von „congruence-d“ bei gleicher und anderer Führungskraft zum Zeitpunkt 3

	Gleiche FK		Andere FK		T	p
	M congruence-d	SD	M congruence-d	SD		
<b>Kontrollgruppe</b>						
Soziale Kompetenz	.56	.74	.65	1.16	.13	.904
Führungskompetenz	.39	1.47	.80	.56	.93	.370
Managementkompetenz	.19	.92	.68	.83	1.14	.290
Analytische Kompetenz	-.40	.99	1.45	1.11	3.40	.019
<b>Experimentalgruppe</b>						
Soziale Kompetenz	.17	.98	.45	1.20	1.09	.279
Führungskompetenz	.18	.98	.27	1.10	.35	.730
Managementkompetenz	.11	1.20	.16	.99	.17	.867
Analytische Kompetenz	-.11	.82	.14	1.11	1.12	.269

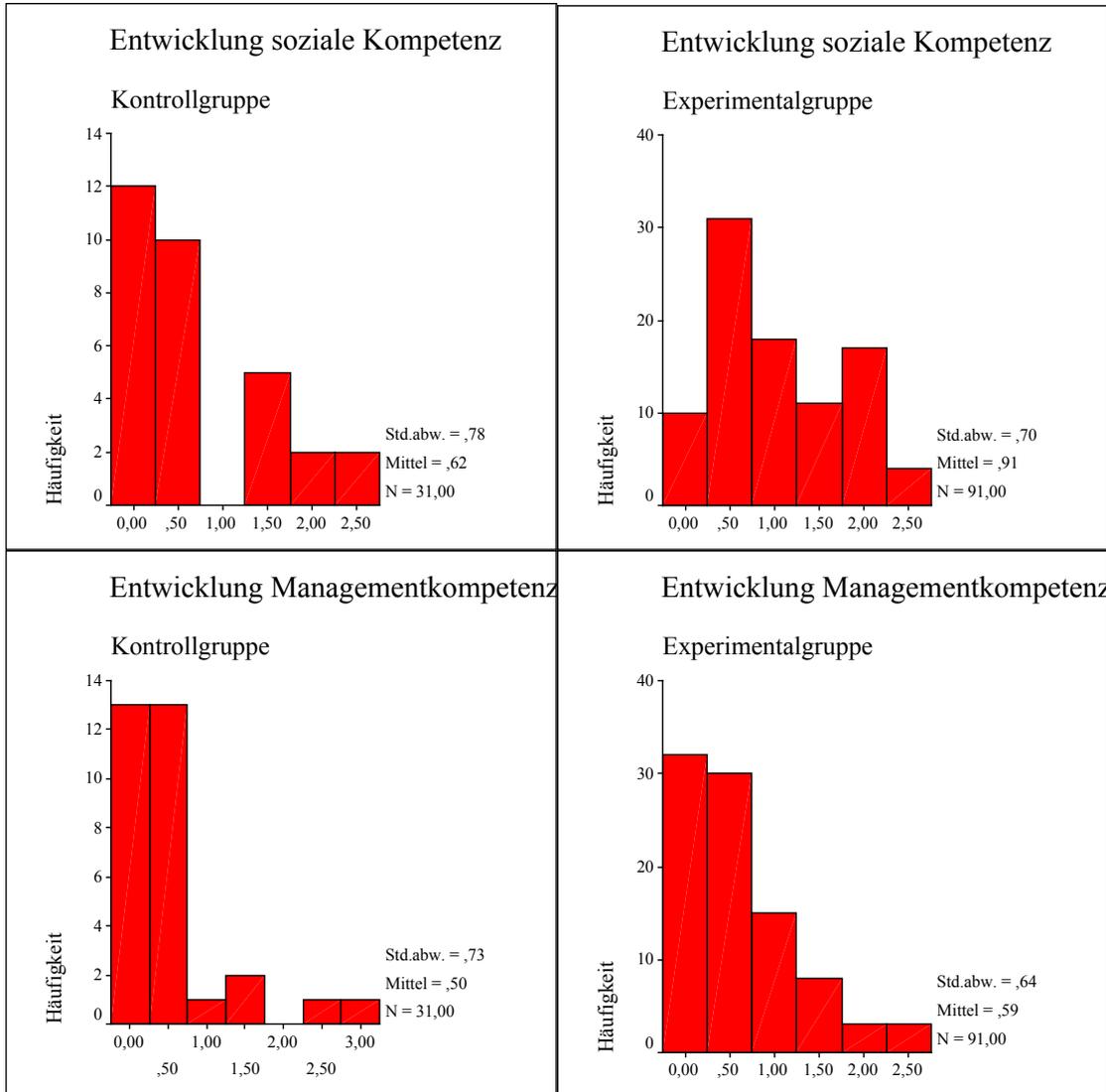
Anmerkungen: FK = Führungskraft

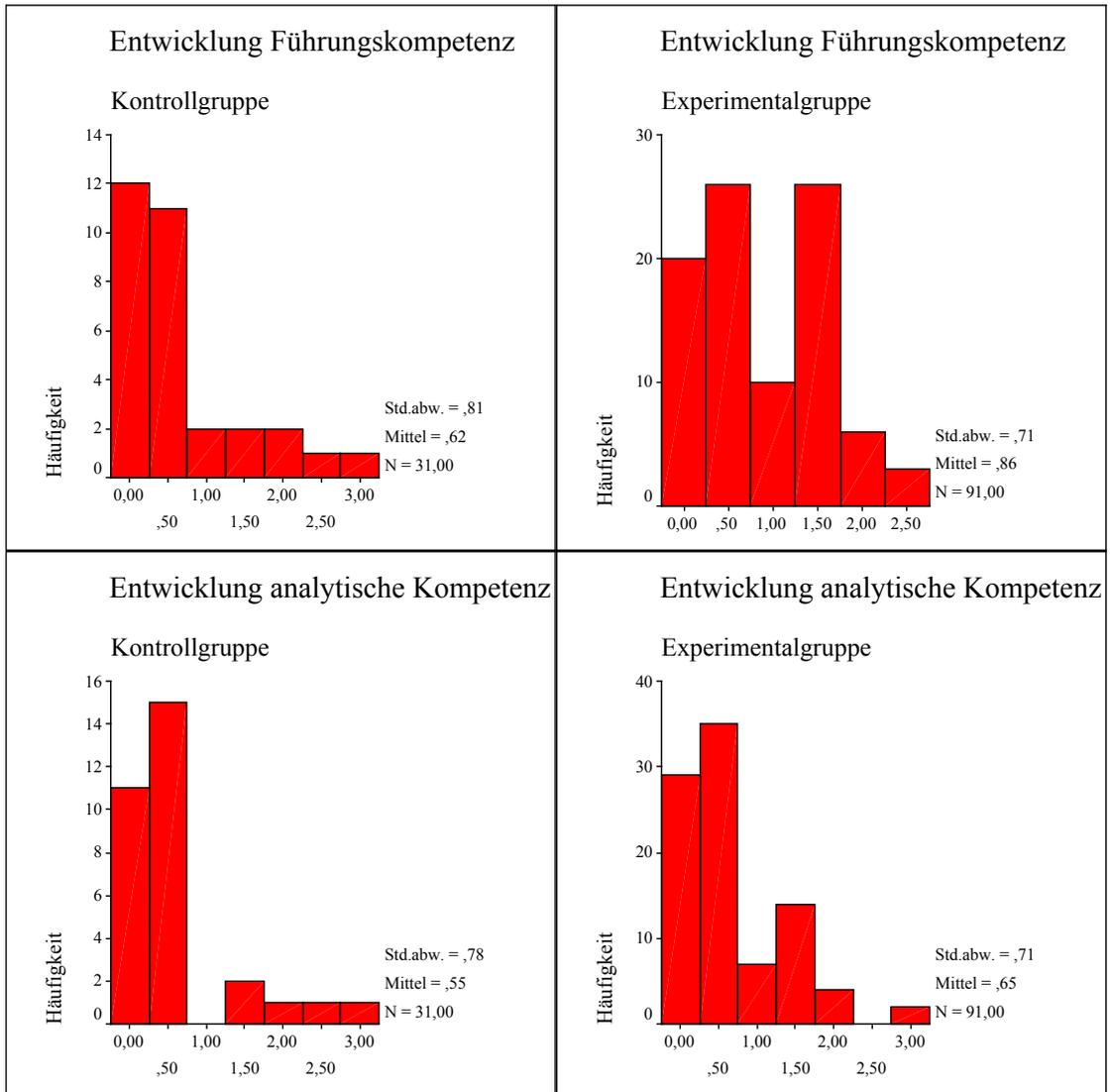
**Tabelle B.2**

Ergebnisse der *t*-Tests für unabhängige Stichproben zum Vergleich der Führungskräftebeurteilungen der Kompetenzen zum Zeitpunkt 3 von PFF und PFA

Skala	PFF		PFA		T	p
	M	SD	M	SD		
Soziale Kompetenz	3.19	.42	3.08	.51	1.10	.271
Führungskompetenz	2.98	.44	2.80	.48	1.83	.071
Managementkompetenz	3.30	.37	3.17	.51	1.45	.150
Analytische Kompetenz	3.30	.44	3.39	.48	.97	.335

Anhang C: Streuung der Kompetenzentwicklungen aus Sicht der Führungskraft





**Abbildung C.1**  
*Streuung der Kompetenzentwicklungen aus Sicht der Führungskraft*

## **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit erkläre ich ehrenwörtlich,

1. dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe angefertigt habe,
2. dass ich die Übernahme wörtlicher Zitate aus der Literatur sowie die Verwendung der Gedanken anderer Autoren an den entsprechenden Stellen der Arbeit gekennzeichnet habe.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen für mich haben kann.

Mannheim, 10.01.2007

## **Freiwillige Erklärung**

Ich stimme ausdrücklich zu, dass meine durch Frau Prof. Dr. Ingela Jöns betreute Diplomarbeit mit dem Titel:

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

nach Beendigung der Diplom-Prüfung zu wissenschaftlichen Zwecken im Bereich der Fakultätsbibliothek PE aufgestellt und zugänglich gemacht wird (Veröffentlichungen nach §§ 6 Abs. 1 UrhG), und hieraus im Rahmen des § 51 UrhG zitiert werden kann. Sämtliche Verwertungsrechte nach § 15 UrhG verbleiben beim Verfasser der Diplomarbeit.

.....

(Unterschrift)

.....

(Name, Vorname)

.....

(Anschrift)

.....

(Ort und Datum)