
Akzeptanz und Wirkung von Feedback in Potenzialanalysen

Laura Gunkel

Akzeptanz und Wirkung von Feedback in Potenzialanalysen

Eine Untersuchung zur Auswahl
von Führungsnachwuchs

Laura Gunkel
Aschheim, Deutschland

Dissertation Ludwig-Maximilians-Universität, München, 2013

ISBN 978-3-658-04504-3

ISBN 978-3-658-04505-0 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-04505-0

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

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-vs.de

Danksagung

Die Erstellung dieser Dissertation war für mich ein spannender und erkenntnisreicher Prozess, der ohne die vielfältige Unterstützung nicht möglich gewesen wäre. Daher möchte ich an dieser Stelle denjenigen danken, die mich auf diesem Weg begleitet und unterstützt haben.

Als erstes danke ich meinem Doktorvater Prof. Dr. Heinz Mandl, der mich in allen Phasen der Arbeit unterstützt hat und mir gleichzeitig großen Spielraum gewährt hat, das Thema zu entwickeln. Mein Dank gilt auch Herrn Dr. Jan Hense für seine wertvollen Anregungen und Hinweise. Ebenso bedanke ich mich bei Herrn Prof. Dr. Rudolf Tippelt für die Übernahme des Zweitgutachtens.

Mein besonderer Dank gilt auch meinen Kollegen vom Institut für Konfliktforschung und Krisenberatung, die mir die Chance gegeben haben, diese Dissertation zu erstellen und mir in allen Phasen mit konstruktiven Rückmeldungen und Ideen zur Seite standen.

Danken möchte ich auch den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Befragungen sowie dem beteiligten Unternehmen, ohne deren Kooperationsbereitschaft die Studie nicht möglich gewesen wäre.

Ich möchte mich auch bei allen bedanken, die diese Arbeit Korrektur gelesen haben und mir fruchtbare Hinweise und Impulse gegeben haben.

Großen Dank möchte ich auch meiner Familie aussprechen, die mir den nötigen Rückhalt gegeben und mich immer wieder gestärkt und ermutigt hat.

Schließlich danke ich meinen Freunden, die immer ein offenes Ohr für mich hatten und für den nötigen Ausgleich gesorgt haben. Bedanken möchte ich mich nicht zuletzt bei demjenigen, der mir Verständnis dafür entgegenbrachte, dass ich mich in gemeinsamer Freizeit phasenweise dieser Arbeit widmete.

Inhalt

Danksagung.....	5
Inhalt	7
Tabellenverzeichnis.....	11
Abbildungsverzeichnis.....	17
1 Problemstellung, Ziele und Aufbau der Arbeit.....	19
2 Potenzialanalysen zur Selektion von Führungsnachwuchskräften	25
2.1 Definition Potenzial und Potenzialanalyse.....	25
2.1.1 Definition Potenzial.....	25
2.1.2 Definition Potenzialanalyse.....	27
2.2 Merkmale von Potenzialanalysen.....	28
2.2.1 Funktionen und Ziele.....	28
2.2.2 Phasen einer Potenzialanalyse.....	30
2.2.3 Abgrenzung von anderen Beurteilungs- und Feedbackverfahren..	35
2.2.4 Psychometrische Qualität von Potenzialanalysen	39
2.3 Zusammenfassung zu Kapitel 2	47
3 Feedback im Kontext von Potenzialanalysen	49
3.1 Definition und Funktion von Feedback.....	49
3.1.1 Definition	49
3.1.2 Funktionen von Feedback	50
3.2 Feedback in Auswahlverfahren	52
3.2.1 Besonderheiten von Feedback in Potenzialanalysen	53
3.2.2 Feedback in Gillilands Modell der Reaktionen auf Auswahlverfahren	55
3.3 Wirkmechanismen von Feedback – Theoretische Perspektiven und Modelle	63
3.3.1 Prozessmodell zur Wirkung von Feedback	64

3.3.2	Kognitionspsychologische Erklärungen der Feedback- Wirkungen	66
3.3.3	Motivationale Erklärung von Feedback-Wirkungen	72
3.3.4	Feedback Intervention Theory	75
3.4	Zusammenfassung zu Kapitel 3	78
4	Wirkungen von Feedback in Potenzialanalysen – Akzeptanz, Entwicklungsaktivitäten, Self-Awareness	81
4.1	Feedback-Akzeptanz	81
4.1.1	Theoretischer Hintergrund	82
4.1.2	Empirische Befunde zur Akzeptanz von Feedback	83
4.2	Initiieren von Entwicklungsaktivitäten	94
4.2.1	Motivation	94
4.2.2	Entwicklungsplanung	101
4.2.3	Durchführen von Entwicklungsaktivitäten	105
4.3	Verbesserung der Self-Awareness	111
4.3.1	Theoretische Annahmen zu Feedback und Self-Awareness	111
4.3.2	Empirische Befunde zu Feedback und Self-Awareness	115
4.4	Zusammenfassung zu Kapitel 4	120
5	Untersuchungsmodell	123
6	Kontext und Gegenstand der Untersuchung	127
6.1	Beschreibung des Unternehmens und des Kontextes	127
6.2	Ziele und Gestaltung der Potenzialanalyse in dem befragten Unternehmen	127
6.2.1	Ziele der Potenzialanalyse	127
6.2.2	Gestaltung der Potenzialanalyse	128
7	Fragestellungen	133
8	Methode	139
8.1	Begründung der Methodenwahl	139

8.2	Methodisches Vorgehen der Studie.....	140
8.2.1	Stichprobe.....	140
8.2.2	Ablauf und Design der Untersuchung.....	141
8.3	Untersuchungsinstrumente und Skalen.....	143
8.3.1	Fragebogen.....	143
8.3.2	Interviews.....	146
8.3.3	Selbst- und Fremdeinschätzungsbögen.....	149
8.4	Auswertungsverfahren.....	150
8.4.1	Auswertung des Fragebogens.....	150
8.4.2	Auswertung der Interviews.....	150
8.4.3	Auswertung der Selbst- und Fremdeinschätzungen.....	165
9	Ergebnisse und Diskussion.....	167
9.1	Frage 1: Erleben der Feedback-Merkmale.....	167
9.1.1	Darstellung der Ergebnisse.....	167
9.1.2	Zusammenfassung und Diskussion zu Frage 1.....	180
9.2	Frage 2: Zusammenhang zwischen Auswahlentscheidung und Erleben der Feedback-Merkmale.....	188
9.2.1	Darstellung der Ergebnisse.....	188
9.2.2	Zusammenfassung und Diskussion zu Frage 2.....	191
9.3	Frage 3: Zusammenhang zwischen Feedback-Merkmalen und Feedback-Akzeptanz.....	194
9.3.1	Darstellung der Ergebnisse.....	194
9.3.2	Zusammenfassung und Diskussion zu Frage 3.....	206
9.4	Frage 4: Zusammenhang zwischen Feedback-Akzeptanz und Initiieren von Entwicklungsaktivitäten.....	212
9.4.1	Darstellung der Ergebnisse.....	213
9.4.2	Zusammenfassung und Diskussion zu Frage 4.....	224
9.5	Frage 5: Zusammenhang zwischen Feedback-Akzeptanz und Verbesserung der Self-Awareness.....	232
9.5.1	Darstellung der Ergebnisse.....	232
9.5.2	Zusammenfassung und Diskussion zu Frage 5.....	237
9.6	Frage 6: Zusammenhang zwischen Verbesserung der Self-Awareness und Initiieren von Entwicklungsaktivitäten.....	241

9.6.1	Darstellung der Ergebnisse.....	241
9.6.2	Zusammenfassung und Diskussion zu Frage 6.....	244
9.7	Zusammenfassung der Ergebnisse	247
9.7.1	Zusammenfassung der deskriptiven Befunde.....	247
9.7.2	Zusammenfassung der geprüften Zusammenhänge.....	248
10	Gesamtdiskussion und Konsequenzen	253
10.1	Zusammenfassung der theoretischen Grundlagen und der Untersuchungsschwerpunkte.....	253
10.2	Diskussion zentraler Befunde.....	256
10.3	Limitierungen der Untersuchung	266
10.4	Konsequenzen für Forschung und Praxis	269
10.4.1	Konsequenzen für die Forschung	269
10.4.2	Implikationen für die Praxis	276
10.5	Fazit.....	286
	Literaturverzeichnis.....	287
	Anhang	303

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1:</i>	Entwicklungskontinuum von Leistungsbeurteilungen über Assessment Center, Potenzialanalysen zu Development Centern und Multisource-Feedback-Verfahren (erweitert nach Klebl, 2006; Kurer, 2005).....	38
<i>Tabelle 2:</i>	Merkmale von Feedback in Potenzialanalysen (erweitert nach Ryan et al., 2000).....	53
<i>Tabelle 3:</i>	Einflussfaktoren auf die Prozess- und Ergebnisfairness.....	63
<i>Tabelle 4:</i>	Übersicht über Einflussfaktoren auf die Feedback-Akzeptanz.....	93
<i>Tabelle 5:</i>	Übersicht der Studien zum Zusammenhang zwischen Feedback-Akzeptanz und Motivation.....	100
<i>Tabelle 6:</i>	Übersicht der Studien zum Zusammenhang zwischen Motivation und Entwicklungsplanung.....	105
<i>Tabelle 7:</i>	Übersicht der Studien zu Einflussfaktoren auf Entwicklungsaktivitäten	110
<i>Tabelle 8:</i>	Übersicht der Studien zur Wirkung von Feedback auf die Verbesserung der Self-Awareness.....	119
<i>Tabelle 9:</i>	Itemanzahl und Reliabilitätskoeffizienten der verwendeten Skalen	144
<i>Tabelle 10:</i>	Dimensionsbeschreibungen und beispielhafte Interviewfragen	147
<i>Tabelle 11:</i>	Richtwerte zur Interpretation der Mittelwerte	150
<i>Tabelle 12:</i>	Auszug aus dem Codierleitfaden.....	154
<i>Tabelle 13:</i>	Beispiel für das Codieren der dimensionalen Ausprägung.....	155
<i>Tabelle 14:</i>	Anker für das Codieren der dimensionalen Ausprägung.....	160
<i>Tabelle 15:</i>	Deskriptive Ergebnisse zur erlebten Glaubwürdigkeit der Beurteiler	168

<i>Tabelle 16:</i>	Deskriptive Ergebnisse zur erlebten Feedback-Nützlichkeit... 169
<i>Tabelle 17:</i>	Deskriptive Ergebnisse der schriftlichen Befragung zu den Faktoren der erlebten Prozessfairness 171
<i>Tabelle 18:</i>	Deskriptive Ergebnisse der Interviews zu den Faktoren der erlebten Prozessfairness..... 171
<i>Tabelle 19:</i>	Deskriptive Ergebnisse zur erlebten Fairness der Intelligenztests..... 172
<i>Tabelle 20:</i>	Deskriptive Ergebnisse zur erlebten Fairness der Persönlichkeitsfragebögen..... 173
<i>Tabelle 21:</i>	Deskriptive Ergebnisse zur erlebten Fairness der Praxisaufgaben 174
<i>Tabelle 22:</i>	Deskriptive Ergebnisse zur erlebten Fairness des Auswahlinterviews 175
<i>Tabelle 23:</i>	Deskriptive Ergebnisse zum erlebten Anforderungsbezug 177
<i>Tabelle 24:</i>	Deskriptive Ergebnisse zum Erleben der Atmosphäre 177
<i>Tabelle 25:</i>	Deskriptive Ergebnisse zum Erleben der Transparenz 178
<i>Tabelle 26:</i>	Deskriptive Ergebnisse zum Erleben der Zusammensetzung des Beurteiler-Teams..... 179
<i>Tabelle 27:</i>	Deskriptive Ergebnisse zur erlebten Ergebnisfairness..... 180
<i>Tabelle 28:</i>	Ergebnisse der t-Tests für unabhängige Stichproben zum Vergleich des Erlebens der Feedback-Merkmale für ausgewählte TN ($N = 10$) und abgelehnte TN ($N = 9$)..... 189
<i>Tabelle 29:</i>	Ergebnisse der Mann-Whitney-U-Tests zum Vergleich des Erlebens der Feedback-Merkmale für ausgewählte TN ($N = 10$) und abgelehnte TN ($N = 7$) 190
<i>Tabelle 30:</i>	Deskriptive Ergebnisse zur Feedback-Akzeptanz 195
<i>Tabelle 31:</i>	Produkt-Moment-Korrelationen der erlebten Feedback-Merkmale und Feedback-Akzeptanz 196
<i>Tabelle 32:</i>	Ergebnisse der Rangkorrelation nach Kendall zur Überprüfung der Zusammenhänge zwischen erlebten Feedback-Merkmalen und Feedback-Akzeptanz..... 197

<i>Tabelle 33:</i>	Beispiele für den Zusammenhang zwischen erlebter Glaubwürdigkeit der Beurteiler und Feedback-Akzeptanz.....	198
<i>Tabelle 34:</i>	Beispiele für den Zusammenhang zwischen erlebter Feedback-Nützlichkeit und Feedback-Akzeptanz	199
<i>Tabelle 35:</i>	Vierfeldertafel zur Ermittlung des Phi-Koeffizienten zur Unterscheidung der Feedback-Akzeptanz in Abhängigkeit vom Feedback-Vorzeichen.....	200
<i>Tabelle 36:</i>	Vierfeldertafel zur Ermittlung des Phi-Koeffizienten zur Unterscheidung der Feedback-Akzeptanz in Abhängigkeit von der Selbstbild-Kongruenz.....	201
<i>Tabelle 37:</i>	Kreuztabelle zur Unterscheidung der Feedback-Akzeptanz in Abhängigkeit vom Feedback-Vorzeichen und der Selbstbild-Kongruenz.....	201
<i>Tabelle 38:</i>	Beispiele für den Zusammenhang zwischen erlebter Prozessfairness und Feedback-Akzeptanz.....	203
<i>Tabelle 39:</i>	Beispiele für den Zusammenhang zwischen erlebter Ergebnisfairness und Feedback-Akzeptanz.....	204
<i>Tabelle 40:</i>	Kreuztabelle zur Unterscheidung der Feedback-Akzeptanz in Abhängigkeit von der Auswahlentscheidung	205
<i>Tabelle 41:</i>	Deskriptive Ergebnisse zur Motivation	213
<i>Tabelle 42:</i>	Deskriptive Ergebnisse zur Entwicklungsplanung	214
<i>Tabelle 43:</i>	Art und Anzahl geplanter formaler und informeller Entwicklungsaktivitäten	215
<i>Tabelle 44:</i>	Deskriptive Ergebnisse zur Durchführung von Entwicklungsaktivitäten	215
<i>Tabelle 45:</i>	Ergebnisse der Rangkorrelation nach Kendall zur Überprüfung der Zusammenhänge zw. Feedback-Akzeptanz, Motivation, Planung und Durchführung von Entwicklungsaktivitäten	217
<i>Tabelle 46:</i>	Kreuztabelle zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen Feedback-Akzeptanz und Motivation.....	217
<i>Tabelle 47:</i>	Beispiele für den Zusammenhang zwischen erwartetem Nutzen der Verbesserung und Motivation.....	218

<i>Tabelle 48:</i>	Beispiele für den Zusammenhang zwischen Erfolgs erwartung und Motivation	219
<i>Tabelle 49:</i>	Kreuztabelle zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen Planung und Durchführung von Entwicklungs- aktivitäten	221
<i>Tabelle 50:</i>	Ergebnisse der Mann-Whitney-U-Tests zum Vergleich der Initiierung von Entwicklungsaktivitäten für ausgewählte TN ($N = 10$) und abgelehnte TN ($N = 7$)	222
<i>Tabelle 51:</i>	Kreuztabelle zur Unterscheidung der Motivation in Abhängigkeit von der Auswahlentscheidung	223
<i>Tabelle 52:</i>	Kreuztabelle zur Unterscheidung der Entwicklungsplanung in Abhängigkeit von der Auswahlentscheidung	223
<i>Tabelle 53:</i>	Deskriptive Ergebnisse zur Verbesserung der Self- Awareness	233
<i>Tabelle 54:</i>	Differenzkoeffizient D zum Vergleich der Selbst-Fremdbild- Kongruenz zu t1 (vor Feedback) und t2 (nach Feedback).....	234
<i>Tabelle 55:</i>	Kreuztabelle zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen Feedback-Akzeptanz und Verbesserung der Self-Awareness.....	235
<i>Tabelle 56:</i>	Beispiele für den Zusammenhang zwischen Feedback- Akzeptanz und Verbesserung der Self-Awareness	236
<i>Tabelle 57:</i>	Ergebnisse der Rangkorrelation nach Kendall zur Über- prüfung der Zusammenhänge zwischen Verbesserung der Self-Awareness und Initiieren von Entwicklungsaktivitäten...	242
<i>Tabelle 58:</i>	Beispiel für den Zusammenhang zwischen Verbesserung der Self-Awareness und Motivation	243
<i>Tabelle 59:</i>	Kreuztabelle zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen Verbesserung der Self-Awareness und Durchführen von Entwicklungsaktivitäten	244
<i>Tabelle 60:</i>	Zusammenfassung der Ergebnisse von schriftlicher und mündlicher Befragung zum Zusammenhang zwischen Auswahlentscheidung und Erleben der Feedback-Merkmale (Forschungsfrage 2).....	248

<i>Tabelle 61:</i>	Zusammenfassung der Ergebnisse von schriftlicher und mündlicher Befragung zum Zusammenhang zwischen Feedback-Merkmalen und Feedback-Akzeptanz (Forschungsfrage 3).....	249
<i>Tabelle 62:</i>	Zusammenfassung der Ergebnisse von schriftlicher und mündlicher Befragung zu Zusammenhängen zwischen Feedback-Akzeptanz und Initiieren von Entwicklungsaktivitäten (Forschungsfrage 4).....	250
<i>Tabelle 63:</i>	Zusammenfassung der Ergebnisse von schriftlicher und mündlicher Befragung zu Zusammenhängen zwischen Feedback-Akzeptanz und Verbesserung der Self-Awareness (Forschungsfrage 5).....	251
<i>Tabelle 64:</i>	Zusammenfassung der Ergebnisse von schriftlicher und mündlicher Befragung zu Zusammenhängen zwischen Verbesserung der Self-Awareness und Initiieren von Entwicklungsaktivitäten (Forschungsfrage 6)	252

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1:</i>	„Model for individual assessment practice“ in Anlehnung an Prien, Schippmann & Prien (2003, S. 18; eigene Übersetzung)	30
<i>Abbildung 2:</i>	Effekte von Validitätsarten in Potenzialanalysen (modifiziert nach Kompa, 2004, S. 47)	42
<i>Abbildung 3:</i>	Modell der Reaktionen von Bewerbern auf Auswahlverfahren (nach Gilliland, 1993, S. 700; eigene Übersetzung)	56
<i>Abbildung 4:</i>	Prozessmodell zur Wirkung von Feedback (nach Ilgen et al., 1979, S. 352, übersetzt durch Klebl, 2006, S. 31)	65
<i>Abbildung 5:</i>	Modell des Insight Emergence Process (nach London, 1994, S.313; eigene Übersetzung).....	67
<i>Abbildung 6:</i>	Untersuchungsmodell zur Wirkung von Feedback in Potenzialanalysen	124
<i>Abbildung 7:</i>	Gestaltung der Potenzialanalyse im untersuchten Unternehmen	129
<i>Abbildung 8:</i>	Übersicht über die zu untersuchenden Fragestellungen	133
<i>Abbildung 9:</i>	Ablauf der Untersuchungen.....	142
<i>Abbildung 10:</i>	Art der Erhebung der Forschungsdimensionen	143
<i>Abbildung 11:</i>	Schritte der Auswertung gemäß dem „Thematischen Codieren“ nach Hopf & Schmidt (1993).....	151
<i>Abbildung 12:</i>	Feedback-Akzeptanz in Abhängigkeit vom Inhalt der Rückmeldung.....	202
<i>Abbildung 13:</i>	Übersicht über bestätigte Zusammenhänge zwischen Feedback-Merkmalen, Auswahlentscheidung und Feedback-Akzeptanz	206

- Abbildung 14:* Übersicht über die Zusammenhänge zwischen Feedback-Akzeptanz und Initiieren von Entwicklungsaktivitäten (** $p < .01$, * $p < .05$, ($*$) $p < .10$); $\tau =$ „Kendall‘ s Tau“227
- Abbildung 15:* Übersicht über die Zusammenhänge zwischen Verbesserung der Self-Awareness und Initiieren von Entwicklungsaktivitäten; ** $p < .01$, * $p < .05$, ($*$) $p < .10$); $\tau =$ „Kendall‘ s Tau“244
- Abbildung 16:* Bedingungen für entwicklungsförderliche Wirkungen von Potenzialanalysen285