



Arbeitskreis  
*Assessment Center e.V.*

# **Leitfaden**

## **Feedback als Entwicklungsinstrument**

### **Arbeitsgruppe Feedback**

**Nina Bergmann**

**Nina Höft**

**Dr. Rüdiger Hossiep**

**Firat Kevenoglu**

**Dr. Margit Lohs**

**Dr. Sybille Marsch**

**Dr. Benjamin Naef**

**Maike Oppe**

**Maja Twardokus**

**Cornelia Zenglein**

**Special Guest: Anja Odermatt**

## Inhaltsverzeichnis

Ziel des Leitfadens .....	3
Allgemeines Prozessmodell .....	3
Empirisches Modell .....	3
Modell nach Kudisch & Ladd (2003), vgl. Byham (2006) .....	4
Umgang mit dem Leitfaden .....	6
Einflussgröße: Wahrgenommene Kompetenz des Feedbackgebers .....	7
Einflussgröße: Zugeschriebene Motive .....	8
Einflussgröße: Grundhaltung gegenüber Feedbackempfänger.....	9
Einflussgröße: Grundhaltung gegenüber den eingesetzten Instrumenten .....	10
Einflussgröße: Selbstwertschutz .....	11
Einflussgröße: Abweichungsgrad Selbst-/Fremdbild.....	12
Einflussgröße: Selbstwirksamkeit.....	13
Einflussgröße: Reihenfolge der Feedbackpunkte.....	14
Einflussgröße: Anzahl der kommunizierten Entwicklungsfelder .....	15
Einflussgröße: Anforderungsbezug .....	16
Einflussgröße: Konkretheit des Feedbacks .....	17
Einflussgröße: Feedbackbezug (übungs- und anforderungsbezogen).....	18
Einflussgröße: Form des Feedbacks (mündlich / schriftlich) .....	19
Einflussgröße: Verbindung mit Zielsetzungen .....	20
Einflussgröße: Verständlichkeit und Nützlichkeit.....	21
Einflussgröße: Konkrete Entwicklungsschritte.....	22
Einflussgröße: Zeitpunkt der Mitteilung der Entscheidung .....	23
Einflussgröße: Assessment Center Ergebnis.....	24
Einflussgröße: Zeitnahes Feedback.....	25
Einflussgröße: Unterstützung .....	26
Einflussgröße: Wahrgenommene Nützlichkeit der Entwicklung .....	27
Literaturverzeichnis .....	28

Der Einfachheit halber wird im vorliegenden Leitfaden bei Personenbezeichnungen die männliche Form als neutrale Form verwendet. Selbstverständlich sind hiermit beide Geschlechter gemeint.

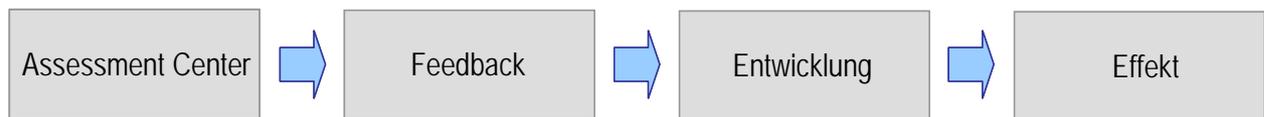
## Leitfaden – Modell und relevante Einflussgrößen

### Ziel des Leitfadens

Ziel des vorliegenden Leitfadens ist es, als wichtig erkannte Einflussgrößen im Feedback genauer in ihrer Wirkung zu beschreiben und dem Anwender einen Leitfaden an die Hand zu geben, wie Feedback entsprechend gestaltet werden kann.

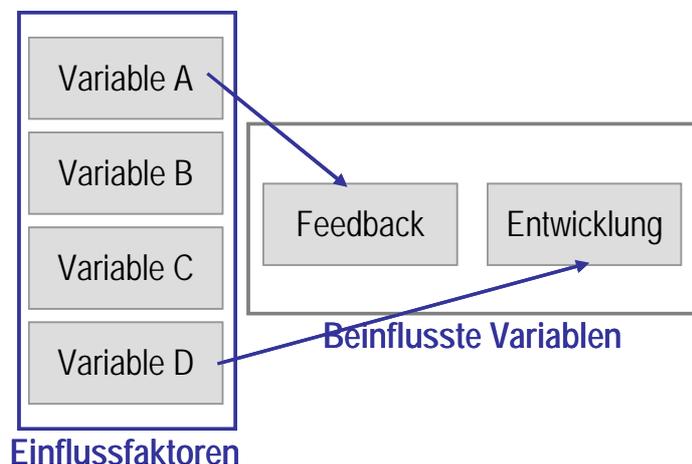
Die Zusammenstellung der Einflussgrößen erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und ist hier in einer zufälligen Reihenfolge aufgeführt. Auswahlkriterien waren einerseits Einflussgrößen, die wissenschaftlich untersucht sind, andererseits auch Erkenntnisse aus der Assessment Center (AC-) und Feedbackpraxis.

### Allgemeines Prozessmodell



Dieses allgemeine Prozessmodell bettet Feedback in einen Verlauf ein: Vor dem Feedback steht eine Intervention (z.B. durch ein Assessment, Audit, Interview, Coaching). Eine wesentliche Zielsetzung der Intervention ist es, den Teilnehmer in seiner weiteren Entwicklung zu unterstützen: d.h. es werden bestimmte Stärken und Entwicklungsfelder des Teilnehmers im Verfahren wahrgenommen, die dem Teilnehmer im Feedback rückgemeldet werden. Dieses Feedback soll den Anstoß zu einem Entwicklungsprozess geben, der wiederum beim Teilnehmer in erkennbaren Verhaltensänderungen resultiert.

### Empirisches Modell

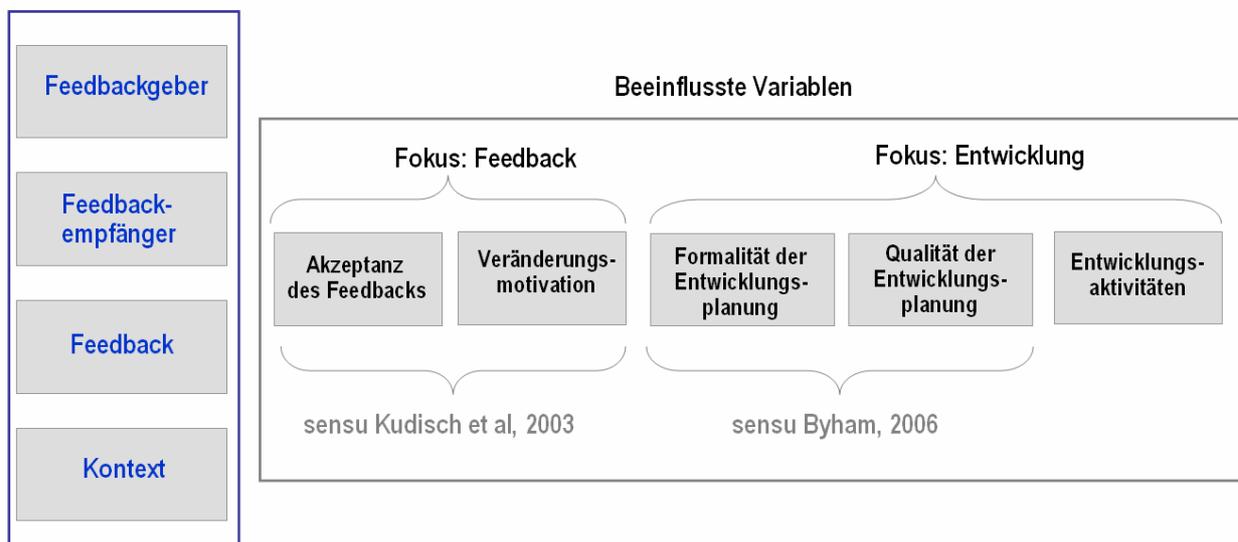


Der vorliegende Leitfaden konzentriert sich auf die beiden mittleren Schritte des oben abgebildeten allgemeinen Prozessmodells: das Feedback und die nachfolgende Entwicklung. Hierbei werden verschiedene Einflussfaktoren identifiziert, die sich auf die Güte des Feedbacks und den Entwicklungsprozess auswirken.

### Modell nach Kudisch & Ladd (2003) und Byham (2006)

Zur Strukturierung der Überlegungen wird das Modell von Kudisch und Ladd (2003) herangezogen, das später auch von Byham (2006) ergänzt und verwendet wurde:

#### Gestaltungs- / Einflussfaktoren



#### A. Die Einflussfaktoren

Die als ‚Einflussfaktoren‘ bezeichneten Größen ‚Feedbackgeber‘, ‚Feedbackempfänger‘, ‚Feedback‘ und ‚Kontext‘ (berufliches und privates Umfeld)

- **Feedbackgeber**
  - Expertise des Feedbackgebers
  - Interesse an Person und deren Entwicklung
- **Feedbackempfänger**
  - Div. Persönlichkeitsvariablen (z.B. Selbstwirksamkeit, Toleranz, Lernmotivation)
  - Div. Kompetenzen (z.B. Problemlösefähigkeit, kritisches Denken)
- **Feedback**
  - Art (positiv/negativ) und Verständlichkeit des Feedbacks
  - Wahrgenommener Nutzen des Feedbacks
- **Kontext**
  - Unterstützung bei der Umsetzung des Feedbacks
  - Wahrgenommener Nutzen der Entwicklung

- Verfügbare Zeit

wirken sich auf bestimmte Variablen im Feedback- und Entwicklungsprozess aus („Beeinflusste Variablen“). Auf die ‚Einflussfaktoren‘ wird im Leitfaden anhand konkreter Beispiele genauer eingegangen.

### **B. Die Beeinflussten Variablen**

Das inhaltliche Verständnis der beeinflussten Variablen ist wie folgt:

#### ***Akzeptanz des Feedbacks:***

- Entwicklungsabsicht (ernsthaft, dem Adressaten dienlich)
- Emotionale Ansprache / Akzeptanz
- Inhaltliche Ansprache / Akzeptanz

#### ***Veränderungsmotivation***

- Innerer Antrieb, Grundsätzliche Entwicklungsoffenheit, Lernbereitschaft, Veränderungsbereitschaft (Wollen)

#### ***Formalität der Entwicklungsplanung***

- Verschriftlichung (eindeutig, kommunizierbar, nachvollziehbar)
- Standardisierung (Ablauf und Struktur)

#### ***Qualität der Entwicklungsplanung***

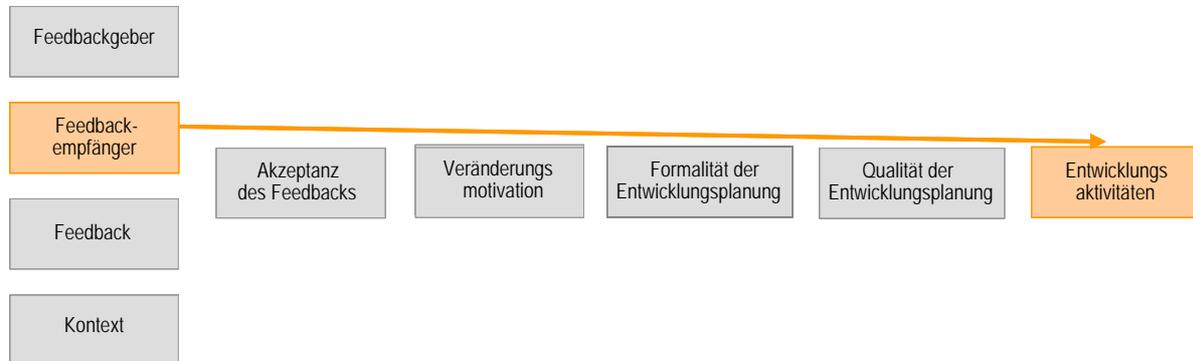
- Verbindlichkeit (für Organisation und Personen)
- Zielkonsens (Ziel, z.B. Anforderungsprofil, ist gesetzt und klar verstanden)
- Zielwahl (herausfordernd und realistisch)
- Priorisierung (Zielhierarchie)
- Maßnahmenwahl (zur Person und zum Ziel passend)
- Maßnahmendifferenzierung (verschiedene Entwicklungsmethoden)
- Terminierung (konkrete Meilensteine)
- Überprüfbarkeit / Messbarkeit (Maßnahmen messbar formuliert)
- Überprüfung (Umsetzung wird tatsächlich kontrolliert)
- Adaptationsfähigkeit (Maßnahmen stetig anpassen)

#### ***Entwicklungsaktivitäten***

- Konkretes Handeln (Umsetzungsschritte)
- Zielerreichungsgrad (Qualität und Quantität)

### Umgang mit dem Leitfaden

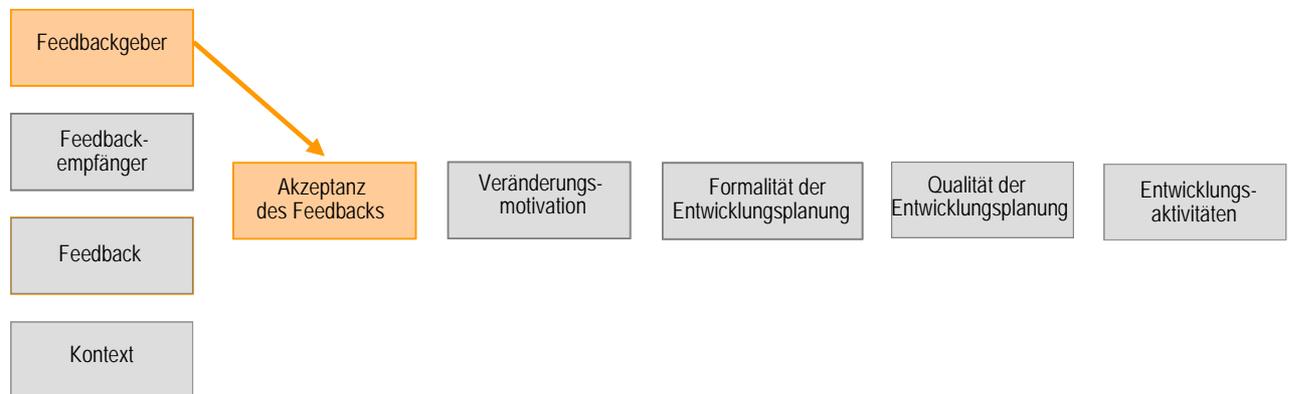
Im Leitfaden werden relevante Einflussgrößen identifiziert:



Und es wird jeweils

- a) eine **Annahme** formuliert, wie die Einflussgröße auf den Feedback- und Entwicklungsprozess wirkt und der beschriebene Zusammenhang graphisch verdeutlicht:
- b) die **Erfassung / Sicherstellung** beschrieben: Was muss im Vorfeld / Nachgang des Feedbacks getan werden, um ein wirkungsvolles Feedback bzw. Entwicklungsprozess zu ermöglichen? Wie erhebt man notwendige Angaben oder Werte?
- c) die **Handlung** erläutert: Was muss konkret im Gespräch getan werden, damit ein möglichst gutes Feedback gegeben und eine sinnvolle Entwicklung angestoßen wird?

## Einflussgröße: Wahrgenommene Kompetenz des Feedbackgebers



Annahme	Ein als kompetent wahrgenommener Feedbackgeber (z. B. akzeptierte Führungskraft, nachgewiesene Erfahrung als Feedbackgeber, Eignungsdiagnostiker, Wissen/Erfahrung hinsichtlich der Stellenanforderung, ...) erhöht die Chance, dass das Feedback und das AC-Ergebnis akzeptiert werden (Kudish et.al., 1997, 2001)
Erfassung / Sicherstellung	Zielgerichtete Auswahl der Feedbackgeber (Zulassungskriterien), Schulung als Feedbackgeber, wahrgenommene Kompetenz des Feedbackgebers erheben.
Handlung	Die Erfahrung und Expertise des Feedbackgebers dem Kandidaten darlegen.

### Ausgangssituation

Für die Durchführung der AC setzt die Bank AG auf erfahrene und ausgewiesene Fachkräfte als Beobachter, z. T. aus der Linie, z. T. AC-Spezialisten aus dem Personalbereich.

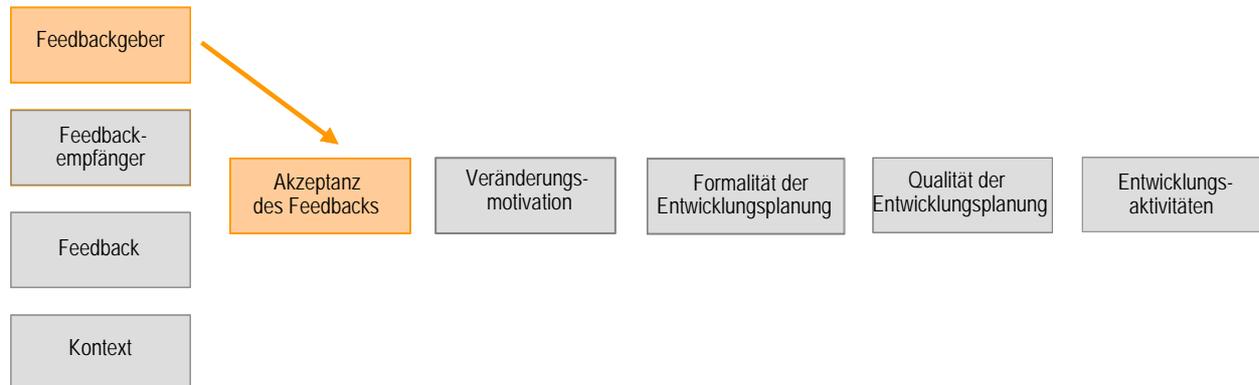
### Beispiel

Bei der Auswahl der AC-Spezialisten wählt die Bank AG nur Personen mit einem psychologischen Fachstudium aus und verlangt hinreichende Erfahrungen aus anderen Fachbereichen. Zunächst durchlaufen die künftigen Feedbackgeber eine intensive Schulung, um die diagnostischen Instrumente und die internen Beurteilungsstandards (vertieft) kennen zu lernen. Sie hospitieren vor dem ersten Einsatz mindestens einmal zur Beobachtung der Tätigkeiten und Abläufe.

Die Auswahl der Beobachter und Feedbackgeber aus der Linie erfolgt in einem mehrstufigen Prozess. Erfahrene Führungskräfte, die sich durch eine gute soziale Wahrnehmung auszeichnen, werden im Rahmen des jährlichen Potenzialgesprächs von ihren Vorgesetzten nominiert. Anschließend werden die Vorgeschlagenen an das AC-Team gemeldet und zu einer Beobachterschulung eingeladen. Idealerweise werden sie dort vom Beobachtungstrainer bezüglich ihrer Beobachterfähigkeiten eingeschätzt und entsprechend ihrer Fähigkeiten eingesetzt.

Zu Beginn eines ACs oder Feedbacks erwähnt z. B. der AC-Spezialist Müller seine frühere Führungsfunktion, sein Psychologiestudium und dass er seit rund drei Jahren im AC-Team wöchentlich rund 2 AC durchführt. Anschließend zeigt er die Bedeutung des ACs in der Bank AG auf und erwähnt dabei eine aktuelle interne Studie, die aufzeigt, dass Teilnehmer von AC zu 88% die Erfahrung als Feedbackgeber als wertvoll bis sehr wertvoll erachten.

## Einflussgröße: Zugeschriebene Motive



Annahme	Motive, die dem Feedbackgeber zugeschrieben werden, beeinflussen die Akzeptanz des AC-Urteils (Fiege, Muck & Schuler, 2006).
Erfassung / Sicherstellung	Bei der Auswahl des Feedbackgebers sicherstellen, dass dieser nicht befangen ist.
Handlung	Feedback durch Personen durchführen lassen, die über keine speziell auf den einzelnen Teilnehmer fokussierten Motive verfügen (z.B. Externe, aus einem anderen Bereich stammende Führungskräfte). Den Teilnehmer im Vorfeld darüber informieren.

### Ausgangssituation:

Teilnehmer eines internen ACs zur Management-Nachwuchsauswahl sind am Tag vor dem AC zu einer Informationsveranstaltung zusammen gekommen. Der anstehende Auswahltag wird darüber entscheiden, ob und in welchem Zeithorizont die Teilnehmer für eine Führungsposition in Frage kommen. Sie sind dementsprechend gespannt, Genaueres über den morgigen Tag zu erfahren. Die Leiterin der Personalentwicklung informiert über das Verfahren:

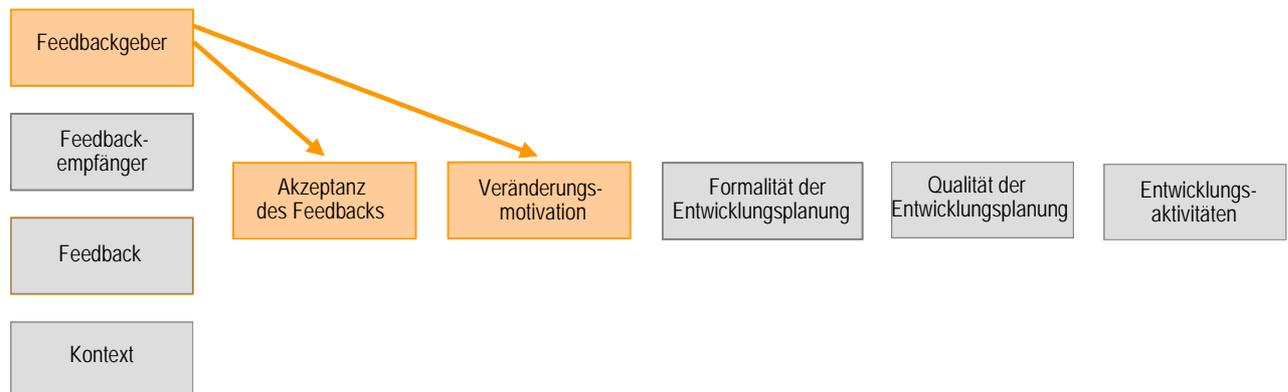
### Beispiel:

„... ich habe Ihnen in der letzten Dreiviertelstunde viel erzählt und konnte Ihnen damit hoffentlich einen Überblick über die Anforderungen und den Ablauf des morgigen Tages geben.“

„Da nicht allen von Ihnen die internen und externen Beobachter bekannt sein dürften, möchte ich die Gelegenheit nutzen, Ihnen diese kurz vorzustellen. Einige von den Beobachtern werden Ihnen am Ende des ACs ein persönliches Feedback geben. Bei der Auswahl der internen Beobachter und Feedbackgeber haben wir darauf geachtet, dass diese aus anderen Fachabteilungen kommen als Sie selbst bzw. wenn dies nicht möglich war, mindestens zwei Hierarchieebenen über Ihnen angesiedelt sind. Dies ist eine wichtige Bedingung für eine unvoreingenommene Urteilsfindung in der Beobachterkonferenz und der Rückmeldung im Feedbackgespräch.“

„Weiterhin sind zwei externe Moderatoren mit in das Verfahren eingebunden – Herr Meier und Frau Klaus -, die uns durch den morgigen Tag führen und unsere Beobachterkonferenz strukturieren werden. Und nun stellen die Beobachter sich Ihnen noch einmal kurz vor: ...“

## Einflussgröße: Grundhaltung gegenüber Feedbackempfänger



Annahme	Eine reflektierte und neutrale bis positive Grundhaltung des Feedbackgebers gegenüber dem Feedbackempfänger ist die Grundlage für die Akzeptanz des Feedbacks und wirkt sich positiv auf dessen Veränderungsmotivation aus.
Erfassung / Sicherstellung	Bei der Festlegung des Feedbackgebers sicherstellen (z. B. durch Beobachtung der Feedbackgeber im Vorfeld), dass der Feedbackgeber ein grundsätzliches Interesse an der Entwicklung jeden Empfängers hat.
Handlung	Der Feedbackgeber äußert positive und negative Kritik eindeutig und wertschätzend. Er belegt diese anhand von konkreten Beispielen (Verhalten, Situation, Ergebnis).

### Ausgangssituation

In einem Unternehmen des Maschinenbaus beinhaltet die Führungsrolle auch die Förderung von Mitarbeitern (Motto: Fordern und Fördern). Das Unternehmen wählt seine Nachwuchskräfte für höhere Hierarchieebenen per AC aus.

### Beispiel

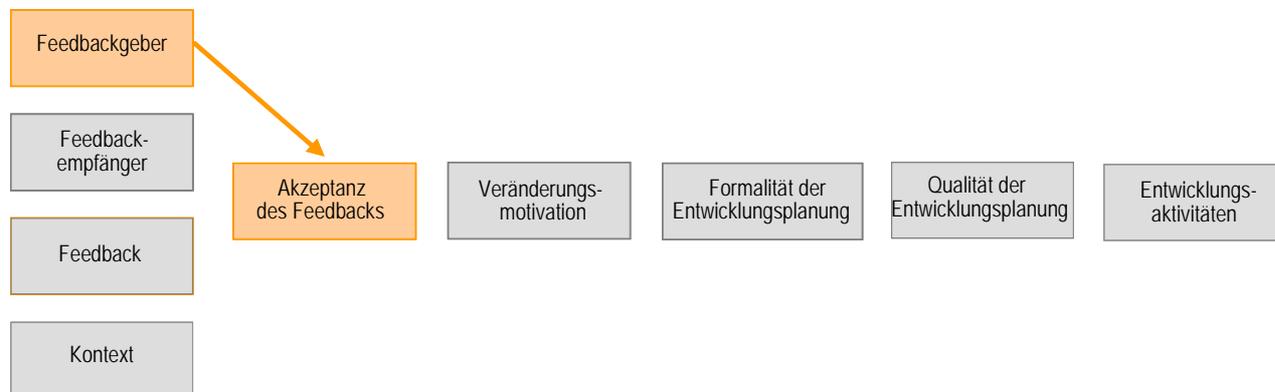
In jedem AC agieren als Beobachter/Moderatoren sechs Führungskräfte aus verschiedenen Fachbereichen. Dabei handelt es sich nur um solche Führungskräfte, die zuvor ein zweitägiges Beobachtertraining durchlaufen haben, zu dem sie sich freiwillig angemeldet hatten.

Im Beobachtertraining wird u. a. der Sinn und Zweck von Feedback deutlich gemacht. Es werden geeignete Vorgehensweisen und Verhaltensregeln vorgestellt und eingeübt (z. B. Simulation einer Feedback-Situation mit verteilten Rollen). Mit diesen späteren Feedbackgebern werden folgende Themen diskutiert:

- Interesse als Beobachter(in) tätig zu sein
- Interesse, als (Haupt-)Feedbackgeber zu fungieren
- bisherige Erfahrungen mit AC, Feedback und systematischer Förderung von Mitarbeitern

Nach jedem Beobachtertraining empfehlen die Trainer die aus ihrer Perspektive geeigneten Feedbackgeber. Die Einschätzung erfolgt an Hand der Beobachtungen während der Beobachterschulung; zusätzliche Informationsquellen über die Grundhaltung des potenziellen Feedbackgebers sollten aktiv genutzt werden.

## Einflussgröße: Grundhaltung gegenüber den eingesetzten Instrumenten



Annahme	Eine positive Grundhaltung des Feedbackgebers gegenüber dem Instrument Feedback und den eingesetzten Verfahren wirkt sich positiv auf die Akzeptanz des Feedbacks durch die Empfänger aus.
Erfassung / Sicherstellung	Zielgerichtete Auswahl der Feedbackgeber. Im Vorfeld (u. a. im Beobachtertraining) auf die Grundhaltung gegenüber dem Instrument Feedback und AC achten und die geeigneten Feedbackgeber identifizieren.
Handlung	Vor und während des Verfahrens auf eine positive Grundhaltung einwirken (z. B. in Feedback und AC hospitieren, erfahrene Feedbackgeber den neuen zur Seite stellen, positive Ansätze verstärken, in Zwischengesprächen Kritikpunkte thematisieren).

### Ausgangssituation

In einem Unternehmen der Elektromechanik werden Beobachter und Feedbackgeber im Vorfeld eines AC intensiv auf ihre Rolle vorbereitet.

### Beispiel

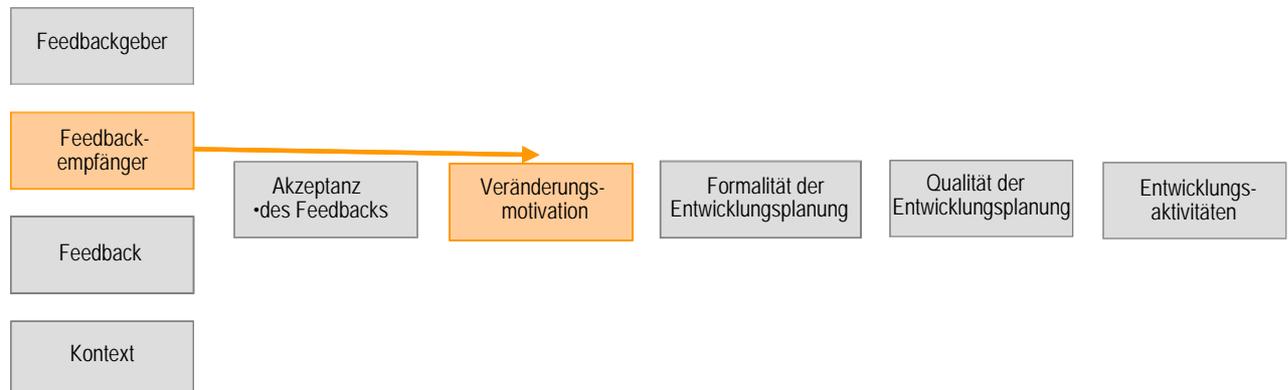
Schulung der Beobachter und Feedbackgeber, mit dem Ziel einer Rollen- und Haltungsklärung hinsichtlich der eingesetzten Instrumente und des Feedbacks.

Die Schulungsmaßnahme enthält neben Wissensvermittlung, Simulation einzelner Übungen, Auswertung und Reflexion u. a. auch die folgenden Inhalte:

- Die Trainer unterstützen beim Austausch positiver und schwieriger Erfahrungen
- Es werden *best practices* vorgestellt, Sinn und Zweck der einzelnen Verfahren erarbeiten und Handlungssicherheit hergestellt
- Die Trainer intervenieren beispielhaft, um das Verständnis und die Akzeptanz bei den Geschulten zu erhöhen (vgl. nachfolgenden Abschnitt).

„Herr Bosse, Sie sprechen genau den Punkt an, der sich durch mehrere Übungen zieht. Meines Erachtens sollten wir ihm (dem Teilnehmer) genau diese Beobachtungen und unsere Bewertung zurückspiegeln. Dies wird ihn in seiner Funktion xy unterstützen, überzeugender agieren zu können. Feedback hat aus unserer Erfahrung die positive Wirkung eines Spiegels. Durch die Ergebnisse des FK-Audits erhalten unsere Führungskräfte eine wirksame Möglichkeit, ‚Baustellen‘ zielgerichtet anzugehen, Stärken zu stärken und mit zulässigen Schwächen bewusst umzugehen.“

## Einflussgröße: Selbstwertschutz



Annahme	Negatives Feedback verursacht beim Feedbacknehmer tendenziell eine externe Attribution (Gründe werden außerhalb der eigenen Person gesucht), die sich negativ auf seine Veränderungsmotivation auswirkt. Diese Tendenz ist in der Regel umso stärker, je größer die Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbild ist.
Erfassung / Sicherstellung	Systematische Erfassung des Selbstbildes hinsichtlich der im AC relevanten Kompetenzen im Vorfeld des Feedbacks.
Handlung	Hinweise zur Verringerung einer externalen Attribution: (1) Reaktionen des Feedbacknehmers berücksichtigen und Feedback darauf abstimmen. (2) Feedbacknehmer in Stärken würdigen. (3) Lösungs- und verhaltensorientierte Angebote bei negativem Feedback formulieren.

### Ausgangssituation

Im Entwicklungs-AC erreichte der angehende Gruppenleiter Müller in der Dimension „Strukturiertes und systematisches Vorgehen“ nur eine geringe Ausprägung und lag damit deutlich unter den definierten Anforderungen. Dieses Defizit zeigte sich vor allem in der Präsentation, aber auch in der Gruppendiskussion.

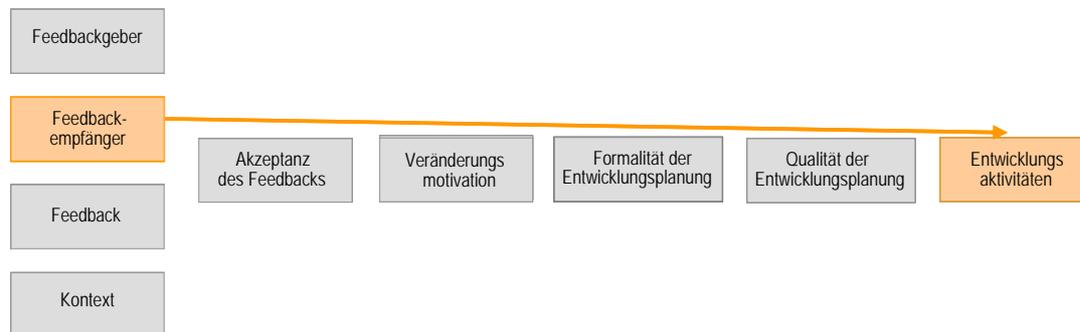
### Beispiel

„Wir haben im AC die Dimension „Strukturiertes und systematisches Vorgehen“ in der Präsentation und in der Gruppendiskussion beurteilt. Wie haben Sie sich selbst im Hinblick auf diese Dimension speziell in der Präsentationsübung erlebt?“

Mögliche Antwort des Teilnehmers: „Eigentlich, finde ich, dass ich sehr gut präsentiert habe, aber es kamen so viele Zwischenfragen aus dem Publikum, da war es mir gar nicht möglich, mein Konzept so zu Ende zu führen, wie es geplant war.“

- (1) „Das stimmt, es kamen sehr viele Fragen von den Zuhörern.“
- (2) Sie haben in der Präsentation auch sehr schön den Kontakt zum Auditorium gesucht, sind ausführlich auf Zwischenfragen eingegangen und haben gute Beispiele gegeben. Das hat Sie selbst allerdings zunehmend aus Ihrem eigenen Konzept gebracht. Für die Zuhörer war im Verlauf der rote Faden Ihres Vortrags nicht mehr erkennbar, da Sie zwischen den Themen und Folien sehr stark hin und her gesprungen sind.“
- (3) „Wie empfehlen Ihnen zu Beginn ihrer Präsentation den vorgesehenen Ablauf vorzustellen und deutlich zu machen, dass Fragen gesammelt und am Ende der Präsentation beantwortet werden. Auf so manche Frage waren Sie in ihrer Präsentation ja bereits vorbereitet (Beispiel nennen), konnten jedoch ihre guten Antworten durch Verlust der Struktur nicht überzeugend platzieren.“

## Einflussgröße: Abweichungsgrad Selbst-/Fremdbild



Annahme	Geringe, leicht negative Abweichungen des zurückgemeldeten Fremdbildes im Vergleich zum Selbstbild erhöhen die Entwicklungsaktivitäten des Teilnehmers (Berntal et al., 2001).
Erfassung / Sicherstellung	Im Selbst-/Fremdbildabgleich (z.B. Fragebogen, Befragung zum Selbstbild zu Beginn des Feedbacks).
Handlung	Im Gespräch diejenigen Kompetenzen herausgreifen, die sich auf geringe, leicht negative Differenzen konzentrieren und dazu im Dialog Entwicklungsmöglichkeiten ableiten.

### Ausgangssituation

Im Rahmen eines Personalentwicklungsprogramms für Führungskräfte wurden die Stärken und Entwicklungsfelder der vorhandenen Führungskräfte im Rahmen eines ACs analysiert. Im Anschluss an jede Übung im AC füllten die Teilnehmer eine Selbsteinschätzung aus.

Die Teilnehmerin Bendig erhält nun ihr Feedback. Ihre Selbsteinschätzungen weichen in einigen Übungen nur leicht von der Einschätzung der Beobachter ab, in einigen wenigen Situationen überschätzte sie sich deutlich. Im Feedback konzentriert sich der Feedbackgeber auf diejenigen Übungen und Anforderungen, in denen es nur leichte Abweichungen gab, um die Veränderungsmotivation zu unterstützen.

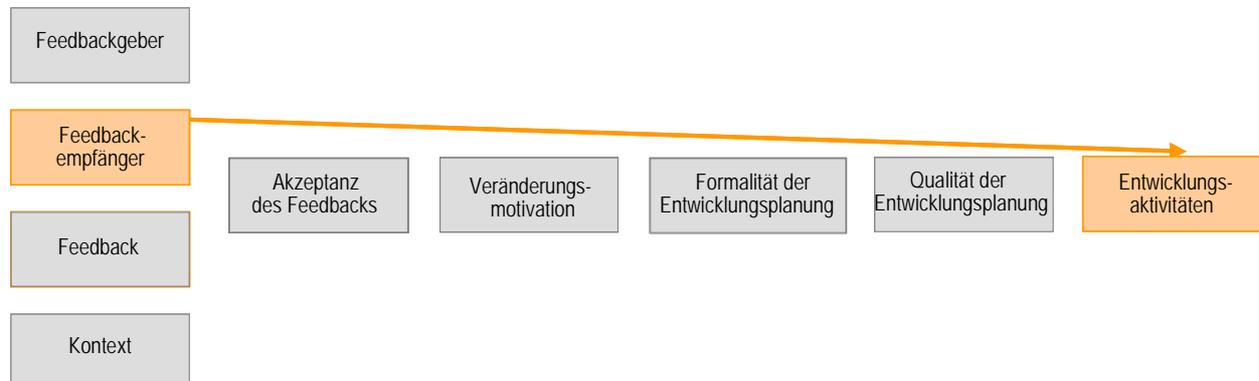
### Beispiel

„Frau Bendig, wie haben Sie den Tag insgesamt erlebt, wie zufrieden sind Sie mit sich selbst?“  
 „...“ „Wie haben Sie z. B. die Situation „Mitarbeitergespräch“ empfunden?“

„Sie haben nach jeder Übung eine kurze Selbsteinschätzung ausgefüllt. Ich gebe Ihnen nun Feedback dazu, wie wir Beobachter Sie gesehen haben und vergleiche dies jeweils mit Ihrer eigenen Wahrnehmung. Im Mitarbeitergespräch haben wir Sie insgesamt sehr steuerungsstark empfunden. Sie wussten genau, was Sie erreichen wollten und haben das am Ende auch geschafft. Genau so haben Sie es auch selbst in Ihrer Selbsteinschätzung beschrieben. Sie schreiben unter anderem ‚Ziel erreicht‘, ‚alle Kritikpunkte und Wünsche angesprochen‘. Sie hätten Ihren Mitarbeiter noch mehr motiviert, diese Ziele auch umzusetzen, wenn Sie ihn stärker in das Gespräch einbezogen hätten. Sie hätten ihn z. B. zunächst nach seinen eigenen Ideen fragen können oder nach seinen Vermutungen zu den Gründen für die Schwierigkeiten, die aufgetreten waren. Sie merken, es sind viele Details, auf die wir achten. Wenn es Ihnen gelingt, hier sich ein wenig mehr „zurückzulehnen“ und ihren Gesprächspartner mehr von seinen Wahrnehmungen berichten zu lassen, sind Sie einen großen Schritt weiter.“

„Wie könnte hier Ihr nächster Entwicklungsschritt aussehen? Welche Unterstützung wäre hilfreich?“ „...“

## Einflussgröße: Selbstwirksamkeit



Annahme	Eine sehr hohe Selbstwirksamkeit des Feedbackempfängers erhöht die Wahrscheinlichkeit, die persönliche Entwicklung umzusetzen (Odermatt, 2006).
Erfassung / Sicherstellung	Die Selbstwirksamkeit im AC oder Feedback durch Fragen (gesprächsdiagnostisch oder Fragebogen) erheben.
Handlung	Feedback-Empfänger mit niedriger Selbstwirksamkeit stärker bei der Planung der persönlichen Entwicklung unterstützen und ihnen deutlich empfehlen, sich proaktiv Unterstützung bei der Umsetzung des Entwicklungsplans zu holen.

### Ausgangssituation

In einem Pharmaunternehmen wird ein Development Center (DC) für High Potentials durchgeführt. Das Ergebnis wird direkt im Anschluss an das DC zeitnah rückgemeldet.

### Beispiel

Um die jeweilige Selbstwirksamkeit der Teilnehmer zu erfassen, wird bei dem Pharmaunternehmen im Vorfeld des DC ein geeignetes Instrument zur Messung der Selbstwirksamkeit verwendet (z. B. Selbstwirksamkeitsfragen von Schwarzer). Dabei wird der Teilnehmer z.B. danach gefragt, wie er mit einem Problem fertig werde oder Lösungen für schwierige Situationen findet.

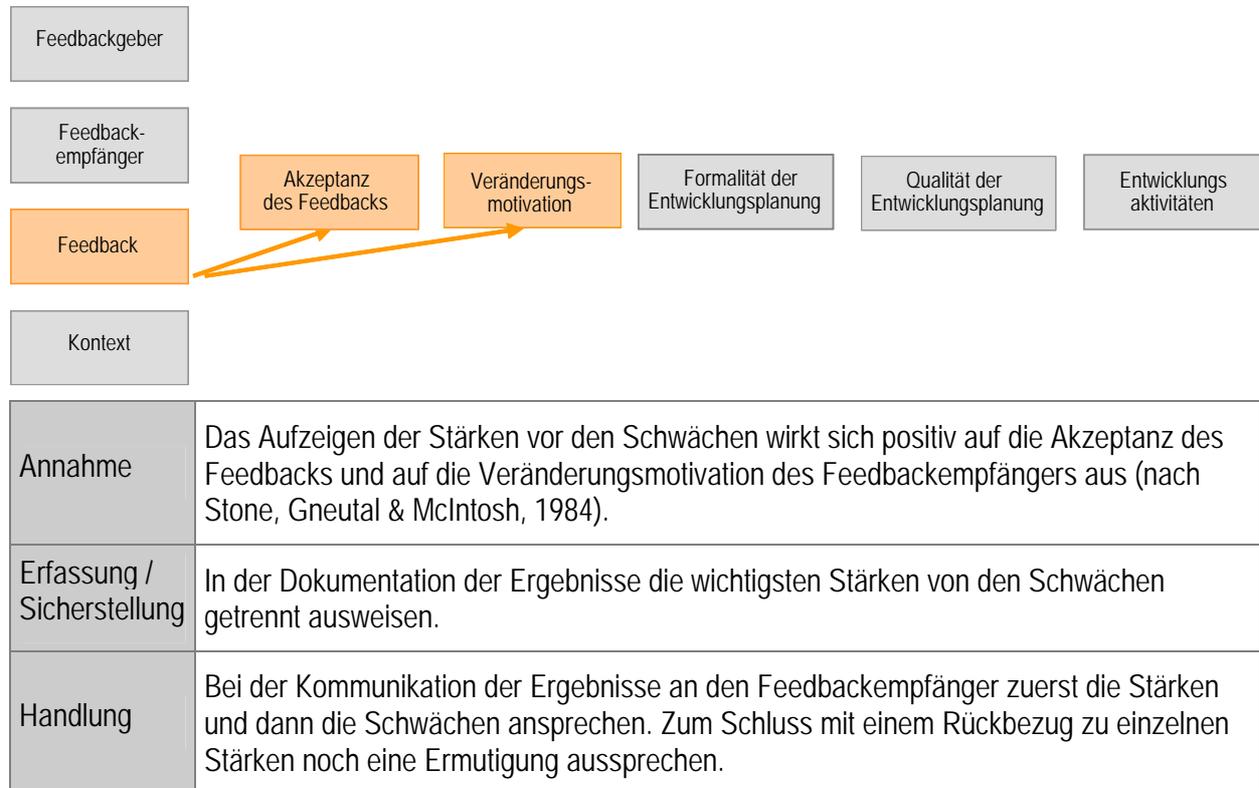
Hat der Teilnehmer eine niedrige Ausprägung bei der Selbstwirksamkeit, bedarf er einer besonderen Unterstützung im Rahmen des Entwicklungsplans:

"Sie werden auch einige Punkte hören, die Ihnen eine Entwicklung ermöglichen werden. Für uns sind drei Faktoren besonders wichtig:

- ein konkreter Entwicklungsplan
- eine Priorisierung der Handlungsfelder über die Zeit
- und eine kontinuierliche Unterstützung durch Personen im beruflichen und privaten Umfeld, die Sie proaktiv ansprechen können.

Unsere Empfehlung lautet, sich aller drei Faktoren zu bedienen. Insbesondere bei der Erstellung eines Entwicklungsplans können wir Sie gerne unterstützen. Wir empfehlen Ihnen auch, den erstellten Entwicklungsplan gemeinsam mit Ihrem Vorgesetzten zu besprechen."

## Einflussgröße: Reihenfolge der Feedbackpunkte



### Ausgangssituation

Nach einem Entwicklungs-AC für Führungsnachwuchskräfte erhält die Teilnehmerin Stolze u. a. zu dem Kriterium „Führung“ (Steuerung und Integration) ein Feedback. In dem Teilaspekt Steuerung erreichte sie dabei sehr gute Beurteilungen, im Teilaspekt Integration wurden hingegen Defizite deutlich.

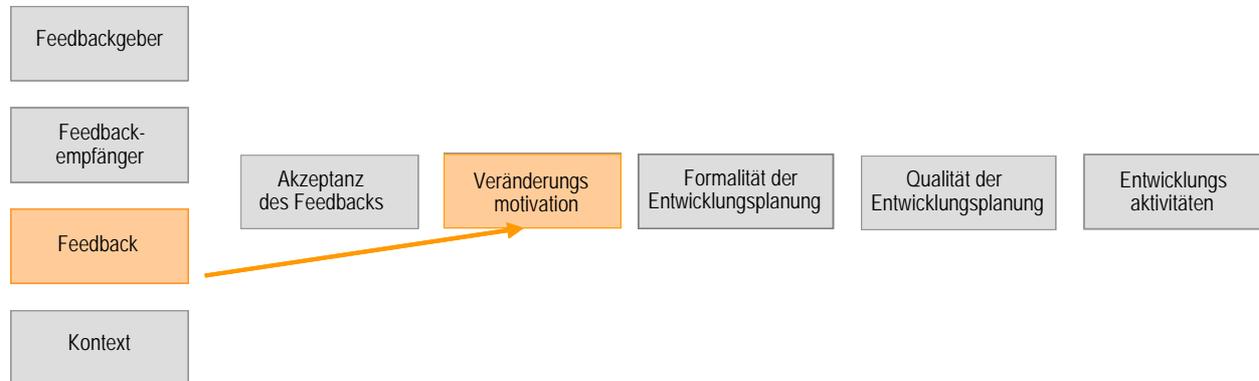
### Beispiel

„Beim Kriterium „Führung“ haben wir zwei Teilaspekte unterschieden: einmal den steuernden, einmal den integrativen Teil. In der Gruppendiskussion haben wir Sie in diesen beiden Teilaspekten recht unterschiedlich erlebt: In der Steuerung der Diskussion haben wir Sie sehr stark erlebt. Sie haben von Anfang an das Ziel deutlich gemacht, Ergebnisse schriftlich festgehalten und Aufgaben bzw. Verantwortlichkeiten verteilt. Leider haben Sie es dabei nicht geschafft, die Beiträge der anderen Teilnehmer hinreichend einzubeziehen bzw. sie aktiv durch Fragen in das Gespräch zu integrieren. Insofern blieb am Ende der Diskussion unklar, inwieweit das erzielte Gesprächsergebnis von allen Beteiligten mit getragen wird.“

„Um zu guten Ergebnissen zu gelangen, bringen Sie auf jeden Fall die Stärke mit, Prozesse zu steuern und Ergebnisse zielorientiert voranzutreiben. Nutzen Sie dieses Talent auch in zukünftigen Situationen im Arbeitsleben weiter. Es wäre schön, wenn Sie zusätzlich andere stärker durch Fragen in eine gemeinsame Diskussion einbinden.“

„Wir haben nun sehr intensiv über Ihre Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten hinsichtlich der verschiedenen Anforderungen an Führungskräfte gesprochen. Wir haben über verschiedene Beispiele diskutiert, und ich denke, wir sind zu einigen konkreten Ergebnissen und Ansatzpunkten gelangt, mit denen Sie nun gut weiter arbeiten können.“

## Einflussgröße: Anzahl der kommunizierten Entwicklungsfelder



Annahme	Die Veränderungsmotivation des Feedbackempfängers ist höher, wenn die Anzahl der Entwicklungsfelder (Stärken und Schwächen, die vom Feedbackempfänger weiter entwickelt werden) begrenzt ist.
Erfassung / Sicherstellung	Vor dem Feedback zentrale Entwicklungsfelder (ca. 3-5) festlegen.
Handlung	Im Feedback wenige zentrale und realistisch veränderbare Entwicklungsfelder nennen, die ein geeignetes Maß an Herausforderung beinhalten.

### Ausgangssituation

Nach einem Management-Audit verständigen sich die Beobachter auf die drei bis fünf zentralen Entwicklungsfelder jedes Teilnehmers, die sich konsequent aus den Ergebnissen des Audits ableiten (auch wenn es möglicherweise noch mehr Entwicklungsfelder gibt). Im Feedbackgespräch werden diese Entwicklungsfelder dem Teilnehmer erläutert und seine Sichtweise dazu erfragt.

### Beispiel

„Ich habe Ihnen nun vorgestellt, welche Entwicklungsfelder die Beobachter bei Ihnen gesehen haben. Sie haben selbst weitere Entwicklungsfelder genannt. An welchen dieser besprochenen Punkte wollen Sie in den nächsten 12 Monaten konkret arbeiten? Legen Sie sich dabei auf drei bis fünf Felder fest und besprechen Sie diese mit Ihrem Vorgesetzten.“

## Einflussgröße: Anforderungsbezug



Annahme	Feedback, in welchem ein konkreter Bezug zwischen den beobachteten Verhaltensweisen und den Anforderungen der Zielposition hergestellt wird, ist akzeptierter.
Erfassung / Sicherstellung	Erfolgskritische Anforderungen der Zielposition umfassend beschreiben und in den AC-Aufgaben messbar darstellen.
Handlung	Im Gespräch den Bezug zwischen den Anforderungen der Zielposition und den gezeigten Verhaltensweisen herstellen, inkl. entsprechender Abfassung des Assessment-Berichts.

### Ausgangssituation

Bei einem AC zur Einstellung externer Führungskräfte bei einer großen, im süddeutschen Raum tätigen Finanzdienstleistungsgesellschaft stellt sich heraus, dass sämtliche Kandidaten (6 Personen) im Rahmen einer kontrovers angelegten Gruppendiskussion nicht die zuvor definierte erforderliche Aktivität im Sinne des Kriteriums „Lead“ (Führungsanspruch, Durchsetzung, Begeisterungsfähigkeit, etc.) zeigten.

### Beispiel

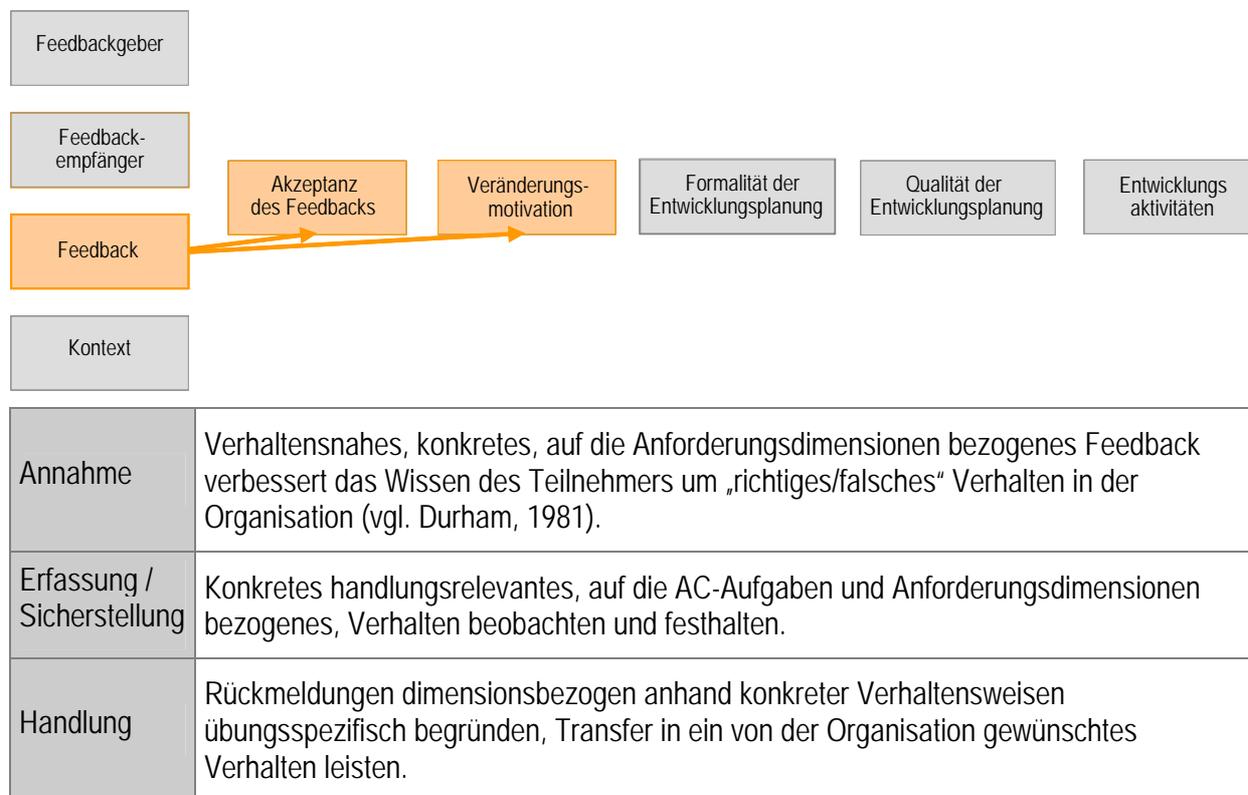
„Wir haben bei der Gruppendiskussion u. a. Kooperation und Durchsetzungsfähigkeit beobachtet. Bei dieser Übung waren Ihre Aktivitäten insgesamt zu verhalten, sowohl bei der aktiven Wahrnehmung von Aspekten der Zusammenarbeit, wie auch bei der Durchsetzung Ihrer Rollenvorgabe im Rahmen der Aufgabenstellung.“

„Aufgefallen ist, dass Sie zu wenig direkte Ansprache der anderen Diskussionsteilnehmer vorgenommen haben und bei kontroversen Themen Ihren zuvor angenommenen Standpunkt nicht beharrlich genug weiterverfolgt haben. Genau dieser Aspekt ist jedoch besonders wichtig, um den Produktbereich, den der zukünftige Positionsinhaber verantworten soll – auch im Abgleich mit den zuständigen Leitungen für die anderen Produkte – zu behaupten und auszubauen.“

„Insbesondere nachdem alle Diskussionsteilnehmer ihre Auffassung zur Problematik der internationalen Schuldenkrise vorgetragen hatten, haben Sie keine erkennbaren Aktivitäten ergriffen, für Ihren durchaus pointierten Standpunkt zu werben. Hierdurch ist der weitere Verlauf der Diskussion eher flach geblieben und unterschiedliche Konturierungen, die die Teilnehmer eingebracht haben, sind versandet.

Die vakante Position erfordert, akzentuiert Stellung zu beziehen und z.B. im Sinne sozialer Offensive aktiv auf andere zuzugehen und konkret die Resonanz auf Ihren Vorschlag bzw. Ihre Argumente in Erfahrung zu bringen.“

## Einflussgröße: Konkretheit des Feedbacks



### Ausgangssituation

Im Entwicklungs-AC erreichte der angehende Gruppenleiter Müller im Kriterium Konfliktfähigkeit eine geringe Ausprägung und lag damit unter den definierten Anforderungen. Dieses Defizit zeigte sich über verschiedene Übungen hinweg (Kritikgespräch, Gruppendiskussion).

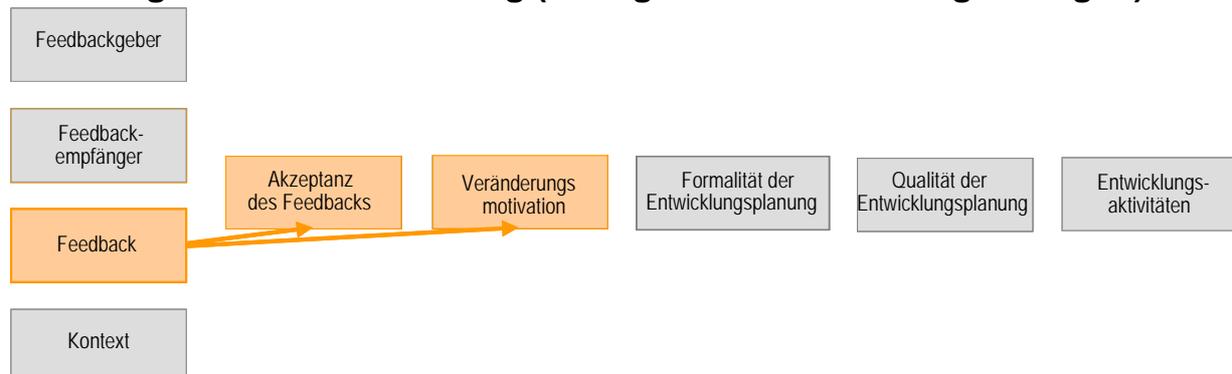
### Beispiel

„Wir haben im AC das Kriterium Konfliktfähigkeit in den Übungen Kritikgespräch und Gruppendiskussion beurteilt. Führungskräfte in unserem Unternehmen sollen Kritikpunkte konkret ansprechen, ihren eigenen Standpunkt nachhaltig vertreten und eigene Erwartungen klar formulieren. In beiden AC-Übungen hätten wir uns in dieser Hinsicht mehr von Ihnen erwartet:

Zum Beispiel ging im Rahmen des Kritikgespräches aus der Instruktion hervor, dass der Mitarbeiter gehäuft montags und freitags Fehltag hatte. Eine Ihrer Aufgaben war es, dieses gezielt im Gespräch anzusprechen und die Gründe hierfür zu eruieren. Sie haben das Thema „Fehlzeiten“ zwar angesprochen, haben die Antwort des Mitarbeiters („Das passiert jedem doch mal!“) jedoch nicht weiter hinterfragt.“

„Aus unserer Sicht wäre es förderlich gewesen, an dieser Stelle konkreter nachzufragen (z. B. ‚Sie haben im letzten Quartal sechs Mal gefehlt, das ist mir deutlich zu häufig und deshalb möchte ich von Ihnen wissen, wo Sie die Ursachen sehen.‘), um Ansatzpunkte zur Problemlösung zu finden. Weiterhin wäre es hilfreich gewesen, wenn Sie Ihre Erwartungen an das Verhalten des Mitarbeiters deutlich gemacht hätten („Ich erwarte, dass Sie Ihre Fehlzeiten deutlich reduzieren. Was denken Sie, wie Sie das zukünftig erreichen können?“). Stattdessen haben Sie nach dem Statement des Mitarbeiters das Thema gewechselt und dieses im Weiteren nicht mehr aufgegriffen.“

## Einflussgröße: Feedbackbezug (übungs- und anforderungsbezogen)



Annahme	Sowohl anforderungs- als auch übungsbezogenes Feedback wird mit positiven Reaktionen aufgenommen (Thornton et al., 1999).
Erfassung / Sicherstellung	Während der AC-Übungen Verhaltensweisen mit einem direkten Bezug zu den Anforderungsdimensionen notieren. Für das Feedback diese anforderungsbezogenen Verhaltensweisen mit Bezug zu den einzelnen Übungen setzen.
Handlung	Rückmeldungen in Bezug auf die Anforderungsdimensionen formulieren und dafür Beispiele aus den verschiedenen Übungen aufführen.

### Ausgangssituation

Nach der Übernahme des Konzerns Yon durch Baron werden alle Führungskräfte der zweiten Ebene des übernommenen Unternehmens bzgl. der Qualität ihrer Managementkompetenzen in einem AC gescreent. Ein zentrales Kriterium in dem Integrationsprozess ist „Führung“ mit den Teilaspekten ‚Steuerung‘ und ‚Integration‘ von Mitarbeitern/Kollegen konträrer, ambivalenter oder indifferenter Standpunkte. Jeder Manager erhält Feedback, welche seiner konkreten Äußerungen und Verhaltensweisen in den Übungen (mindestens 2) den Teilaspekten des Kriteriums „Führung“ zugeschrieben und wie sie jeweils in ihrer Ausprägung wie auch Qualität bewertet wurden.

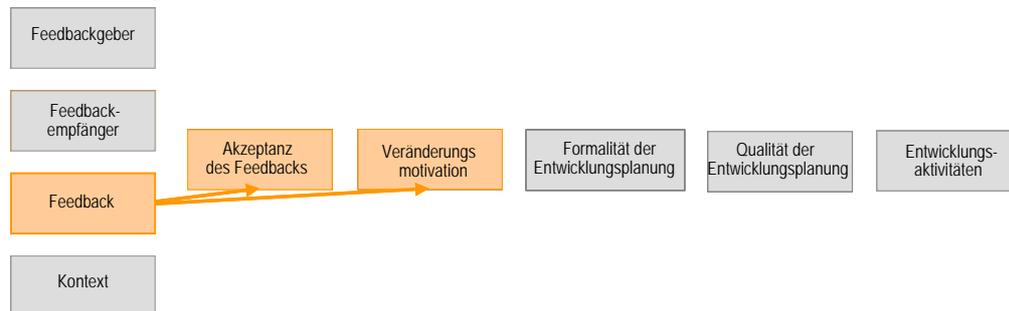
### Beispiel

Die Manager von Yon wurden in der Einladung zu dem AC darüber informiert, auf welche Führungsqualitäten es in dem neuen Unternehmen ankommen wird und dass durch das Instrument AC der aktuelle Ausprägungsgrad individuell bei jeder Führungskraft des integrierten Unternehmens erhoben wird. Eine einheitliche Führungskultur wird angestrebt.

Nach dem AC erfährt jeder Teilnehmer, dass das Kriterium „Führung“ in den Übungen „Standortwahl“ (Gruppendiskussion ohne festgelegte Rollen/Standpunkte), „Abteilungsrestrukturierung“ (Gruppenarbeit mit festen Rollen)“ und „Mitarbeitergespräch“ bewertet wurde und zwar mit den o. g. Teilaspekten.

Beispielsweise erhält Teilnehmer A zunächst das übergreifende Feedback, dass er im Teilaspekt ‚Steuerung‘ in allen drei Übungen sehr gute Beurteilungen erreichte, im Teilaspekt ‚Integration‘ wurden hingegen Defizite deutlich – insbesondere in der one-to-one Situation des „Mitarbeitergesprächs“. Danach werden ihm anhand konkreter Verhaltensbeispiele aus den einzelnen Übungen die Bewertungen illustriert, z. B. zum Kriterium ‚Steuerung‘: „Sie haben in den drei Übungen von Anfang an das jeweilige Gesprächsziel deutlich gemacht, die Ergebnisse schriftlich festgehalten und die Aufgaben an die jeweiligen Verantwortlichen verteilt.“

## Einflussgröße: Form des Feedbacks (mündlich / schriftlich)



Annahme	Feedback sollte sowohl schriftlich als auch mündlich erfolgen, da es unterschiedliche Effekte hat. Schriftliches Feedback ist weniger verfälschbar, mündliches Feedback wird eher akzeptiert.
Erfassung / Sicherstellung	Das Feedback wird schriftlich festgehalten und für eine mündliche Vermittlung aufbereitet.
Handlung	Idealerweise wird das Feedback schriftlich und mündlich vermittelt. Schriftliches Feedback möglichst präzise und „objektiv“ formulieren. Das mündliche Feedback (ggf. auch fernmündlich) als Anlass für den gemeinsamen Dialog verwenden.

### Ausgangssituation

In einem internen Nachwuchs-AC wird den Teilnehmern nach dem AC ein kurzes verhaltenbezogenes Feedback gegeben. Ca. zwei Wochen nach dem Verfahren erhalten die Teilnehmer ihren individuellen Bericht. In einem ausführlicheren Gespräch wird anschließend gemeinsam auf Grundlage des schriftlichen Berichts ein Entwicklungsplan aufgestellt.

### Beispiel

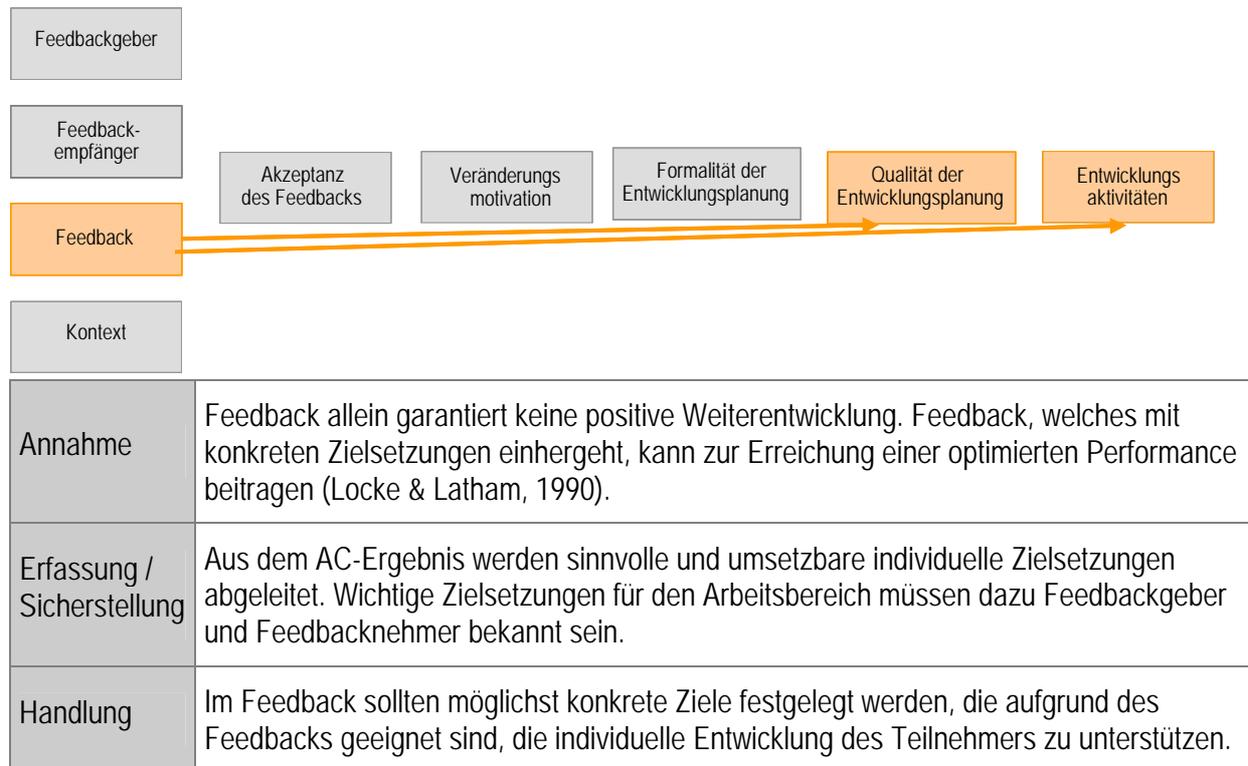
**Mündliches Feedback im Anschluss an das Verfahren:** „In der Gruppendiskussion waren Sie sehr engagiert und konnten die Diskussion stark steuern. Wie haben Sie sich selber in dieser Übung wahrgenommen? (...) Haben Sie gemerkt, dass Sie in der zur Verfügung stehenden Zeit fast ausschließlich selbst gesprochen haben?“

**Schriftliches Feedback im Bericht:** „Herr Müller zeigte, dass er eine klare Vorstellung von den zu erzielenden Ergebnissen hatte. Er in der Gruppendiskussion das weitere Vorgehen am Flipchart fest und erläuterte den Teilnehmern die aus seiner Sicht anstehenden Schritte (Zitat: ‚Als nächstes sollten wir unbedingt eine Nutzenanalyse angehen, dies ist unerlässlich, da ...‘). Herr Müller nahm in der Präsentation viel Raum ein. Es gelang ihm nicht, andere in den Diskussionsprozess zu integrieren: Er hielt während der gesamten Übung kaum Blickkontakt mit anderen Teilnehmern und integrierte diese auch verbal kaum in seine Gesprächsführung (...)“

**Ausführliches Gespräch im Anschluss an den Bericht: (1) Reflektion des Berichtes:** „Herr Müller, Sie haben Ihren Bericht letzte Woche zugeschickt bekommen ... haben Sie sich darin wieder erkannt?“ „Kennen Sie solche Reaktionen von sich aus Ihrem Arbeitsalltag?“ „Gibt es Dinge, die für Sie überraschend waren?“ (...)

**(2) Ausblick:** „Auf welche Punkte sollte sich Ihr Entwicklungsplan konzentrieren?“ „Welche Stärken möchten Sie intensiver nutzen / an welchen Schwächen möchten Sie weiter arbeiten?“ „Welche Unterstützung wäre für Sie hilfreich?“

## Einflussgröße: Verbindung mit Zielsetzungen



### Ausgangssituation

In einem internen Auswahl-AC für den Einstieg ins Management hat ein Teilnehmer eine eingeschränkte Empfehlung erhalten. Es werden nun gemeinsam Entwicklungsziele vereinbart, und bei einer positiven persönlichen Entwicklung kann eine erneute Kandidatur nach einem Jahr erfolgen.

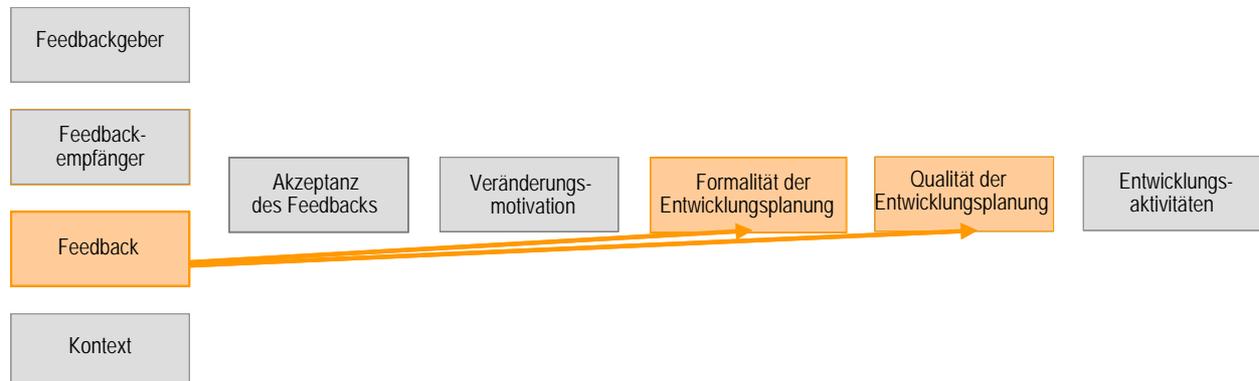
### Beispiel

„ (...) In der strategischen Planung hätten wir erwartet, dass Sie uns anhand von Analysen einen Überblick über die Geschäftssituation geben, dies haben Sie jedoch nur ansatzweise getan – teilweise waren Ihre Aussagen auch nicht zutreffend. Hier haben wir uns eine stärker ausgeprägte betriebswirtschaftliche Denk- und Herangehensweise erhofft. Eine mögliche Erklärung hierfür könnte sein, dass Sie einen technischen Hintergrund haben und sich bisher weniger mit übergreifenden betriebswirtschaftlichen Fragestellungen beschäftigt haben. In einer Managementposition wird dies jedoch auf Sie zukommen: Es wird Situationen geben, in denen Sie sich zügig anhand von Kennzahlen einen Überblick verschaffen müssen, um zeitnah eine Entscheidung zu treffen.“

„Wie können Sie dieses Ziel am besten erreichen? Lassen Sie uns gemeinsam überlegen, wie wir das Ziel konkret schriftlich festhalten können (...)“

„Ihr Ziel ist es, Ihr betriebswirtschaftliches Denken weiter auszubilden. Dazu haben wir gemeinsam festgehalten, dass Sie zukünftig die Nutzenrechnungen und Kalkulationen für anstehende Projekte eigenverantwortlich durchführen werden. Als Vorbereitung dafür werden Sie wie besprochen an unserem Inhouse-Seminar zu diesem Thema teilnehmen, um eine Einführung zu dem Thema zu erhalten. Als Pate und Ansprechpartner zu dem Thema werden Sie Herrn Biere ansprechen. Er kommt aus der betriebswirtschaftlichen Ecke und ist erfahrener Projektmanager. Ich finde das formulierte Ziel ist zwar anspruchsvoll, aber dennoch für Sie erreichbar. Wie sehen Sie das? (...)“

## Einflussgröße: Verständlichkeit und Nützlichkeit



Annahme	Verständlichkeit und Spezifität des Feedbacks erhöhen die wahrgenommene Nützlichkeit des Feedbacks, diese fördert die Formalität und Qualität der Entwicklungsplanung (Odermatt, 2006).
Erfassung / Sicherstellung	Feedback verständlich und spezifisch formulieren. Im Feedbackgespräch überprüfen.
Handlung	Im Feedbackgespräch den Empfänger gezielt unterstützen, damit er das Feedback versteht und nachvollzieht. Anschauliche Beispiele und prägnante Formulierungen einsetzen. Rückfragen stellen, ob das Feedback verstanden wurde und hinreichend spezifisch war.

### Ausgangssituation

Bei einem internen Nachwuchs-AC eines High-Tech-Unternehmens erreicht der Kandidat Dr. Ing. Gearlose in den Dimensionen Teilnehmerorientierung sowie verbale Ausdrucksfähigkeit eine geringe Ausprägung und verfehlte damit die definierten Anforderungen. Dieses Defizit zeigte sich insbesondere in der Präsentationsübung.

### Beispiel

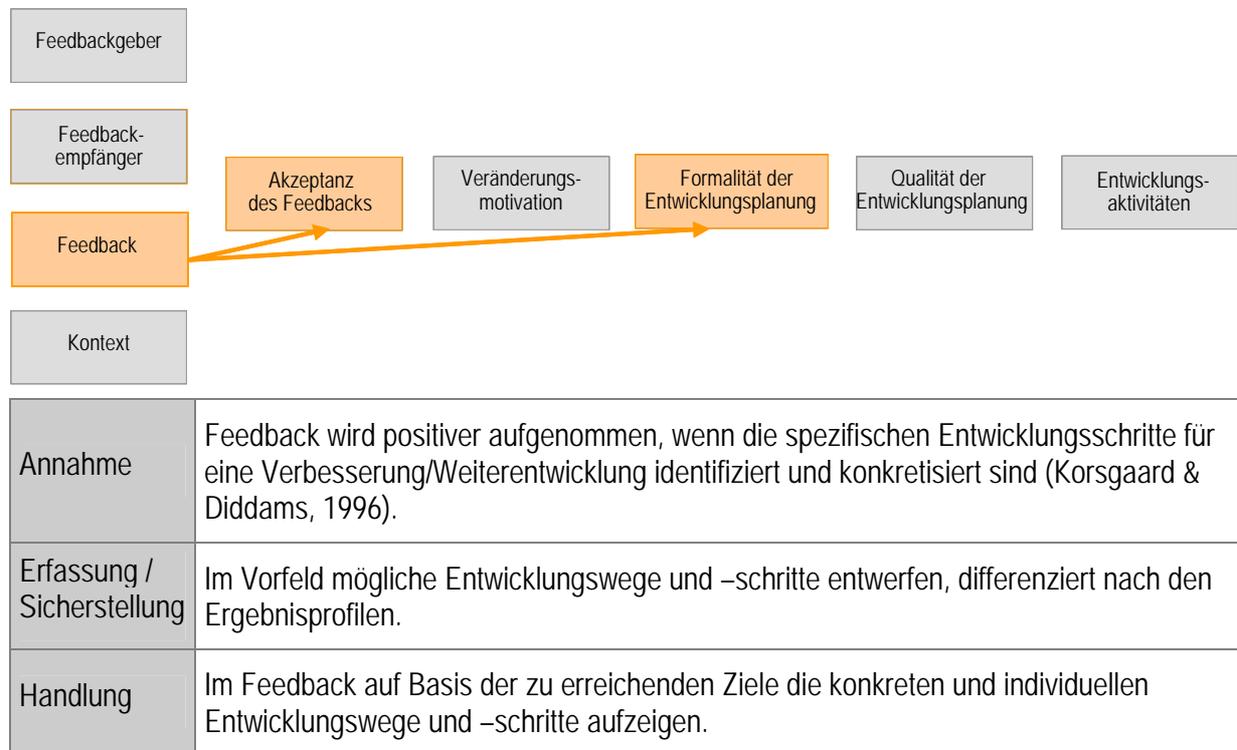
„Wir haben bei der AC-Durchführung u. a. die Dimensionen Teilnehmerorientierung und verbale Ausdrucksfähigkeit beurteilt. Hinsichtlich dieser Anforderungsmerkmale haben wir besonders bei der Präsentationsübung Defizite beobachten können.“

„Aufgefallen ist bei Ihrem Vortrag z.B. der mangelnde Augenkontakt zum Auditorium und eine gewisse Monotonie in Ihrer Sprechweise; z.B. hätten Sie die Zuhörer direkt anschauen können, wenn Sie die Rede an sie richten. Sie haben häufig auf Ihren Präsentator geschaut. Sie hätten Ihre Sprechweise lebhafter gestalten können, indem Sie Sprechtempo und Lautstärke stärker variiert hätten. Dadurch wäre es Ihnen gelungen, die Wirksamkeit Ihrer Aussagen bei Ihren Zuhörern deutlich zu erhören.“

„Ihre Präsentation, die inhaltlich fundiert und sehr gut strukturiert war, hätte z.B. erheblich profitiert, wenn Sie jeweils nach den drei Hauptergebnissen eine kurze Pause gemacht hätten. Die Aha-Effekte hätten dann bei Ihren Zuhörern besser wirken können. Durch entsprechende Pausentechniken wird es Ihnen in Zukunft leichter gelingen, für Ihre inhaltlich durchdachten Positionen noch überzeugender zu werben.“

„Inwieweit können Sie diese Eindrücke nachvollziehen? Wo sollte ich noch konkreter werden?“

## Einflussgröße: Konkrete Entwicklungsschritte



### Ausgangssituation (vgl. Verständlichkeit und Entwicklungsschritte)

Bei einem internen Nachwuchs-AC eines High-Tech-Unternehmens erreicht der Kandidat Dr. Ing. Gearlose in den Dimensionen Teilnehmerorientierung sowie verbale Ausdrucksfähigkeit eine geringe Ausprägung und verfehlte damit die definierten Anforderungen. Dieses Defizit zeigte sich insbesondere in der Präsentationsübung.

### Beispiel

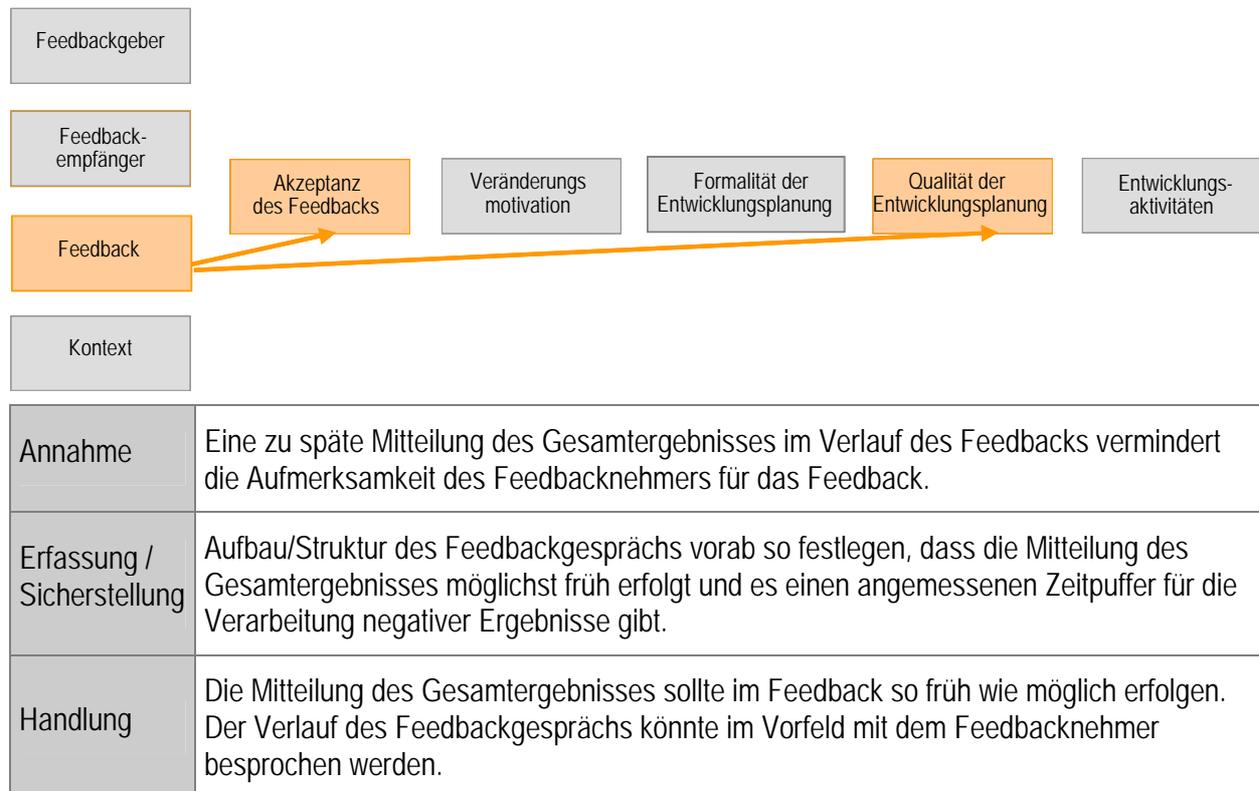
„Wir empfehlen Ihnen – zur Optimierung Ihrer Präsentationsfähigkeiten in den nächsten zwei Jahren das 2-teilige Rhetorik- / Präsentationstraining unseres Unternehmens zu absolvieren und darüber hinaus Präsentationsmöglichkeiten aktiv zu suchen und sich anschließend gezielt Rückmeldungen einzuholen.“

„Wir haben gemeinsam mit Ihrem Vorgesetzten besprochen, Ihnen in Bezug auf die hier genannten Aspekte zukünftig noch gezielter Feedback zu geben sowie Ihnen verstärkt Möglichkeiten einzuräumen, Ihre Präsentationsfähigkeiten im Rahmen von Projekten zu trainieren. Zudem sollten wir gemeinsam besprechen, welche Initiativen Sie darüber hinaus ergreifen können, um sich hier noch weiter zu entwickeln.“

„Insbesondere Ihr geplanter weiterer Aufstieg in der Hierarchie wird eine immer stärkere Loslösung von spezifisch-fachlichen Inhalten erfordern und die Akzentuierung überfachlicher Aspekte wie der Überzeugungskraft nach sich ziehen. Insofern ist der Ausbau Ihrer diesbezüglichen Fertigkeiten eine notwendige Konsequenz Ihrer persönlichen Weiterentwicklung.“

Welche Überlegungen stellen Sie in diesem Zusammenhang an und welche Maßnahmen scheinen Ihnen besonders geeignet zu sein?“

## Einflussgröße: Zeitpunkt der Mitteilung der Entscheidung



### Ausgangssituation

Im Anschluss an ein AC zur Auswahl von Führungsnachwuchskräften ist der Teilnehmer Wenning nun gespannt auf das Ergebnis. Er fragt sich, ob ihn seine Leistungen im AC zur Aufnahme in den Führungsnachwuchskreis qualifiziert haben.

### Beispiel

„Wie haben Sie für sich den Tag insgesamt erlebt? Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer eigenen Leistung?“

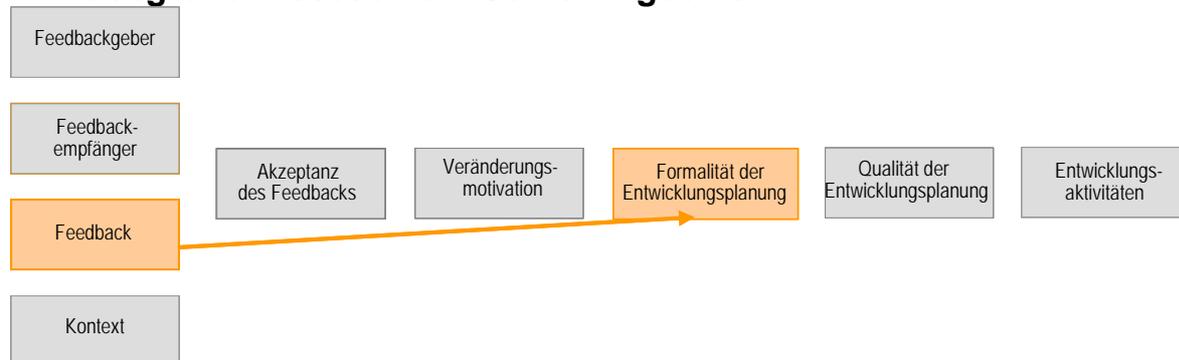
„Ich möchte Ihnen gern kurz vorstellen, wie unser Feedbackgespräch nun ablaufen wird. Ich werde Ihnen zunächst das Ergebnis mitteilen, um Ihnen ein wenig die Spannung zu nehmen, dann werde ich Ihnen differenziert Feedback zu den einzelnen Anforderungen und Übungen geben und auch Sie fragen, wie Sie sich und den Tag erlebt haben. Im Anschluss daran werden wir gemeinsam die nächsten Schritte besprechen.“

„Sie haben an einigen Stellen Stärken bewiesen, wir haben aber auch erkannt, dass Sie an einigen wichtigen Punkten noch etwas Zeit brauchen.“

„Insgesamt haben wir den Eindruck gewonnen, dass Sie im Moment noch nicht soweit sind, kurzfristig die Rolle einer Führungskraft auszufüllen. Können Sie sich in etwa vorstellen, warum wir zu dieser Auffassung gelangt sind?“

„Lassen Sie uns mal die einzelnen Übungen Revue passieren: In der Übung „Konfliktgespräch“ haben Sie...“

## Einflussgröße: Assessment Center Ergebnis



Annahme	Ein eher gutes AC-Ergebnis vermindert tendenziell die Bereitschaft, einen formalen Entwicklungsplan aufzustellen (Odermatt, 2006).
Erfassung / Sicherstellung	Im Vorfeld überlegen, welche Entwicklungsmöglichkeiten im Plan bei guten Ergebnissen festgehalten werden können.
Handlung	Erfolgreiche AC-Absolventen noch gezielter zur Erstellung eines formalen Entwicklungsplan ermuntern und den individuellen Nutzen aufzeigen.

### Ausgangssituation

Teamleiter Patrick Messer hat das AC mit einem überaus guten Ergebnis absolviert. Er ist mit sich und seiner Leistung voll und ganz zufrieden und sieht sich in vielen seiner Stärken erkannt. Die ebenfalls beobachteten Schwächen glaubt er schon zu kennen, sieht diese aber auch nicht als so gravierend an. Er freut sich über das Resultat und sieht sich damit auf seinem Erfolgspfad bestätigt. Er will so weiter machen wie bisher.

### Beispiel

"Sie haben ein sehr bemerkenswertes Ergebnis erreicht und können stolz sein. Wichtig aber ist nun nicht mehr in erster Linie das Ergebnis, sondern was sie daraus machen. Es wäre bedauerlich, müssten Sie in zwei Jahren feststellen, dass Sie zwar ein gutes AC-Ergebnis erreicht hatten, aber mit Ihren Stärken und Schwächen immer noch an gleicher Stelle verharren. Dieses gute Ergebnis ist eine Verpflichtung, daraus den größtmöglichen Nutzen zu ziehen.

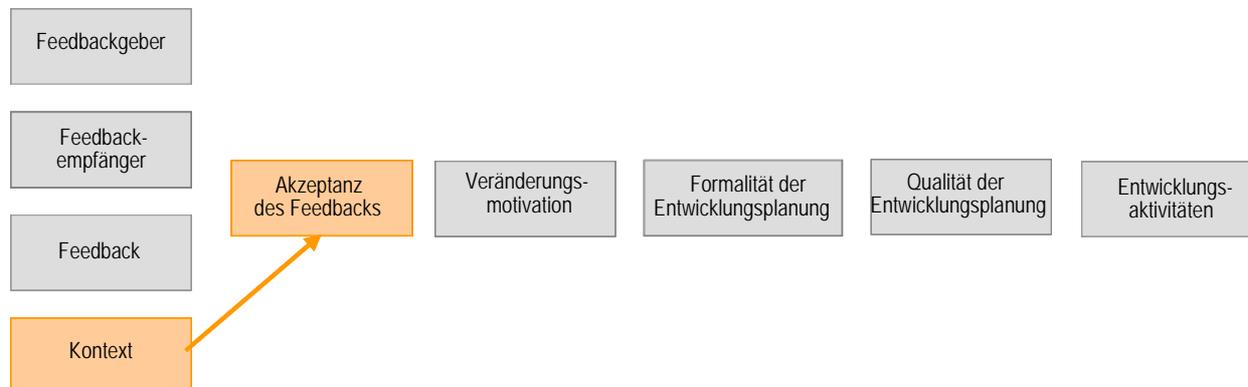
Lassen Sie uns gemeinsam überlegen, wie Sie Ihr Arbeitsumfeld an den identifizierten Stärken noch stärker partizipieren lassen können. Und lassen Sie uns in gleicher Weise darüber sprechen, an welchen Ihrer Schwächen Sie arbeiten wollen und wie deren Auswirkungen im Arbeitsalltag minimiert werden können.

Passt das aktuelle Jobprofil zu den im AC festgestellten Stärken? In welchen Punkten wollen Sie in einem Jahr einen Schritt weiter sein? Welche Überlegungen haben Sie dazu angestellt? Eine Möglichkeit besteht darin, dass Sie sich aus dem Feedbackbericht jeweils zwei Stärken und zwei Schwächen herausuchen.

Überlegen Sie, mit welchen Maßnahmen Sie eine Entwicklung vorantreiben wollen und woran in einem Jahr gemessen werden kann, dass Sie einen Schritt weiter sind. Vereinbaren Sie möglichst umgehend mit Ihrem Vorgesetzten ein Nachfolgegespräch, in dem Sie diese Punkte besprechen und dann einen persönlichen Entwicklungsplan schriftlich formulieren. Sie können die Punkte auch in die Jahreszielvereinbarung aufnehmen.

Sie sollten in jedem Fall schriftlich festhalten, in welchen Bereichen Sie in einem Jahr einen Schritt weiter sein wollen."

## Einflussgröße: Zeitnahes Feedback



Annahme	Erfolgt das Feedback zeitnah nach dem AC, dann begünstigt dies die Akzeptanz: Die Wahrscheinlichkeit, dass die Selbstwahrnehmung zwischenzeitlich durch andere Einflüsse, wie z.B. durch Kommentare anderer oder Erinnerungslücken, verfälscht wird, ist geringer (Harackiewicz, Sansone & Manderlink, 1985).
Erfassung / Sicherstellung	Den Ablauf des ACs so gestalten, dass ein zeitnahes Feedback nach dem Verfahren erfolgen kann.
Handlung	Zentrale Rückmeldungen direkt im Anschluss an das Verfahren geben.

### Ausgangssituation

Der Ablauf des Assessment Center wird den Teilnehmern im Rahmen einer Informationsveranstaltung vor dem AC erläutert.

### Beispiel

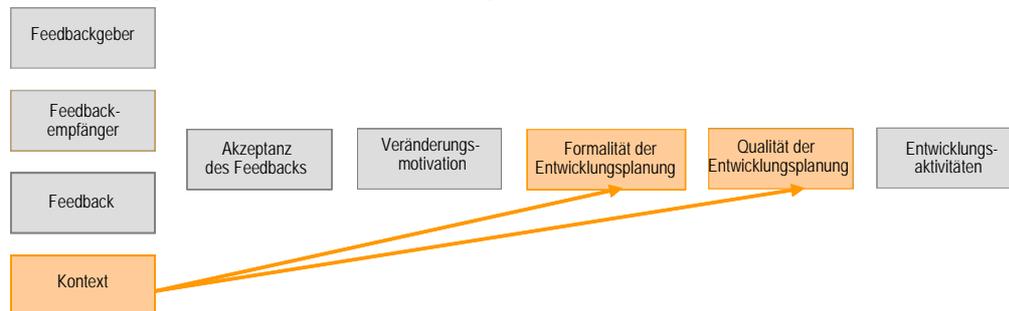
„Nachdem ich Ihnen nun unsere Zielsetzungen für das AC-Verfahren sowie die Anforderungen und Übungen erläutert habe, kommen wir nun zum konkreten Tagesablauf.“

„Der Tag wird zwar lang und anstrengend, aber wir möchten Ihnen auf jeden Fall noch am Ende des Tages zumindest ein kurzes Feedback geben. Die wichtigsten Punkte werden wir Ihnen direkt im Anschluss rückmelden. Zu diesem Zeitpunkt sind sowohl Ihre eigenen Eindrücke als auch die des jeweiligen Feedbackgebers noch frisch.“

„Zwischen der letzten Übung und dem Feedback wird jedoch eine Wartezeit von ca. zwei Stunden für Sie entstehen, innerhalb derer wir Beobachter konferieren. Sie können diese Zeit nutzen für ein bereitgestelltes Abendessen.“

„Im Verlauf der nächsten zwei Wochen werden wir mit Ihnen – gemeinsam mit Ihrer direkten Führungskraft – noch ein ausführliches Feedbackgespräch führen. In diesem Gespräch wird es dann auch darum gehen, konkrete nächste (Entwicklungs-) Schritte zu vereinbaren.“

## Einflussgröße: Unterstützung



Annahme	Es gibt einen Zusammenhang zwischen hoher Formalität und Qualität der Entwicklungsplanung und der Unterstützung durch das private Umfeld und den Vorgesetzten ( Odermatt, 2006 ).
Erfassung / Sicherstellung	Im Vorfeld die Rolle des Vorgesetzten am Entwicklungsprozess besprechen. Den Vorgesetzten mit ins Feedbackgespräch einladen.
Handlung	Den Vorgesetzten in das Feedback einbeziehen und für die weitere Entwicklungsplanung in die Verantwortung nehmen. Mit dem Feedbackempfänger zudem erörtern, wie er von privater Seite am besten Unterstützung erhält.

### Ausgangssituation

Peter Studer hat vor wenigen Tagen ein Assessment im Rahmen einer firmeninternen Standortbestimmung durchlaufen. Er hat eben den Assessment Bericht erhalten und wird diesen mit einem der Assessment Spezialisten und seinem Vorgesetzten besprechen.

### Beispiel

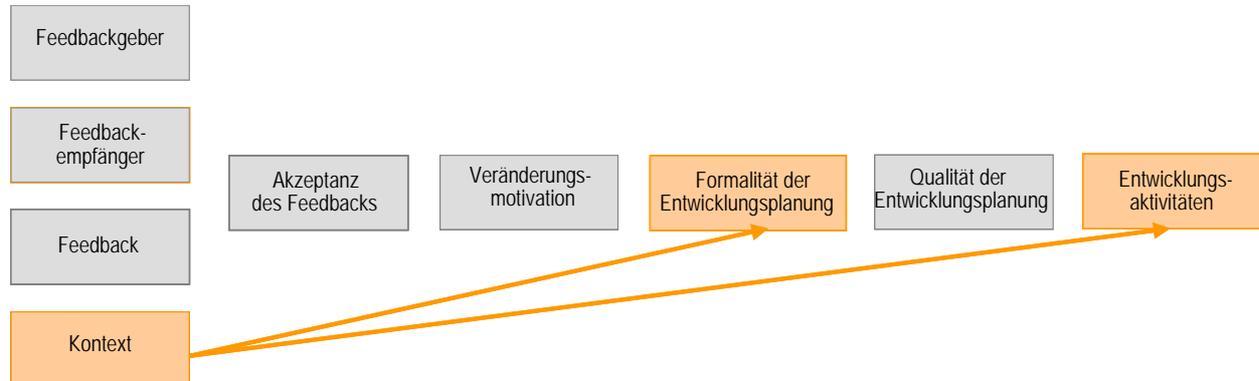
"Es ist wichtig, dass wir das Feedbackgespräch zusammen mit Ihrem Vorgesetzten durchführen. Er ist zusammen mit Ihnen für die weitere Entwicklung zuständig und kann wertvolle Unterstützung bieten. Wenn wir im Feedback ihre Entwicklungspotenziale besprechen und Maßnahmen festlegen, sollten wir ihn einbeziehen. Es ist zu empfehlen, daß er Sie coacht und Ihnen regelmäßig Feedback zu bestimmten Verhaltensweisen gibt oder Sie z.B. durch Seminarmaßnahmen zielgerichtet fördert."

"Wir haben im Assessment beobachtet, dass Sie sehr zurückhaltend auf Personen zugehen und eine abwartende Haltung einnehmen. Bei Fragen des Gesprächspartners zum weiteren Verlauf des Projekts haben Sie sich gerechtfertigt statt einfach auf seine Bedürfnisse einzugehen. Da wir im Alltag oft genauso verfahren, könnten Sie Ihre Frau um Feedback bitten, wie Sie von ihr wahrgenommen werden; oder Ihren besten Freund und Tennispartner. Vielleicht machen diese ähnliche Beobachtungen und haben es Ihnen einfach noch nie gesagt."

"Sie haben berichtet, dass Sie offensichtlich schon häufiger Feedback erhalten haben, Dinge umständlich zu erklären. Ihnen selbst ist dieses Verhalten gar nicht bewusst. Bitten Sie doch Ihre Frau oder Ihren besten Freund, sie sollen Sie das nächste Mal darauf aufmerksam machen, wenn sie etwas umständlich erklären. Dann merken Sie selbst in welchen Situationen Sie Dinge für Ihr Gegenüber einfacher erklären sollten."

"Sie wissen jetzt, wie wir Sie während eines Tages wahrgenommen haben. Es kann sehr hilfreich sein, den Bericht Ihrer Frau oder dem besten Freund zum Lesen zu geben und nachzufragen, welche Beobachtungen diese bestätigen und wo diese Sie anders wahrnehmen..."

## Einflussgröße: Wahrgenommene Nützlichkeit der Entwicklung



Annahme	Wird in der Organisation dem Feedbackempfänger die Nützlichkeit seiner persönlichen Entwicklung aufgezeigt, so wird die Planung formeller gestaltet und die persönliche Entwicklung wahrscheinlicher umgesetzt (Odermatt, 2006).
Erfassung / Sicherstellung	Mit Auftraggeber im Vorfeld klären, welche Bedeutung persönliche Entwicklung allgemein in der Organisation und im speziellen Fall des Feedbackempfängers hat und welche Konsequenzen daraus resultieren.
Handlung	Den Feedbackempfänger auf die o. g. Bedeutung hinweisen und im Feedbackgespräch den Mehrwert für die eigene Karriere und Entwicklung aufzeigen.

### Ausgangssituation

Priska Keller hat im Rahmen einer Entwicklungsplanung ein Assessment durchlaufen, den Assessment Bericht erhalten und trifft nun den AC Spezialisten zu einem Feedbackgespräch.

### Beispiel

"In der Präsentationsübung haben Sie unsicher gewirkt. Sie sagen jetzt auch, dass Sie sich dabei nicht wohl fühlen und Ihnen die Techniken fehlen eine gute Präsentation zu gestalten. Wie Ihre Vorgesetzte und auch Sie sagen, sind Präsentationen Teil Ihres Jobs, den Sie nur bedingt delegieren können. Von daher wäre es wichtig, dass Sie sich in diesem Feld entwickeln. Sich selbst zu vermarkten ist ja auch immer mehr Teil des Jobs und fördert Ihre Karriere."

"Verhandeln scheint nicht Ihre Stärke zu sein, gehört aber zu Ihrem alltäglichen Job. Ich hatte es vor einiger Zeit ebenfalls mit einem Assessment Teilnehmer zu tun, der in dieser Kompetenz wenig versiert auftrat und anschließend durch ein Coaching seines Chefs und einigen herausfordernden Verhandlungen im realen Arbeitsalltag einen großen Entwicklungssprung machte. Heute ist er der Beste im Team und begleitet die neuen Mitarbeiter bei den ersten Verhandlungen um Sie zu coachen und sein Wissen weiter zu geben. Demnächst wird er zudem die Leitung einer anderen Gruppe übernehmen."

"Damit Sie sich in der Bearbeitung von Fallstudien – auch wenn Sie sie eher selten im Arbeitsalltag antreffen – verbessern, können Sie Übungsfälle bearbeiten. Es gibt dazu Bücher mit realen Fallbeispielen, die aus Ihrer Branche stammen und Lösungsvarianten enthalten. Anhand dieser Übungen können Sie die Arbeitsmethodik trainieren und erkennen wie Sie einen solchen Fall effektiv und effizient bearbeiten. Sie gewinnen dadurch die Fertigkeit und Sicherheit, die Sie brauchen, um im Alltag auftauchende echte Fälle zu lösen."

## Literaturverzeichnis

- Kudisch, J.D. & Ladd, R.T., (1997). *Factors related to participants' acceptance of developmental assessment center feedback*. Paper presented in the 12<sup>th</sup> Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, April, 1997, St. Louis Missouri.
- Kudisch, J.D., Lundquist, C. & Smith, A.F.R. (2001, October). *Reactions to Dual Purpose assessment center feedback: What does it take to get participants to buy into and actually do something with their feedback?* Paper presented at the International congress on Assessment Center Methods, Pittsburgh, Pennsylvania. Also presented at the 29th annual meeting of the International Congress on Assessment Center Methods, Frankfurt, Germany
- Ilgén, D.R., Fisher, C.D. & Taylor, M.S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organisations. *Journal of Applied Psychology*, 64, 349-371.
- Byham, T. M. (2005). *Factors affecting the acceptance and application of developmental feedback from an executive assessment program*. Doctoral Dissertation, University of Akron.
- Byham, W. C., Smith, A. B. & Paese, M. J. (2002). *Grow your own leaders: How to identify, develop, and retain leadership talent*. New York: Financial Times Prentice Hall.
- Fiege, R., Muck, P. M. & Schuler, H. (2001). Mitarbeitergespräche. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 433-482). Göttingen: Hogrefe.
- Berenthal, P., Cook, K., & Smith, A. (2001). Needs and outcomes in an executive development program. *Journal of Applied Behavioral Science*, 37, 488-512.
- Frey, D., Dauenheimer, D., Parge, O. & Haisch, J. (1993). Die Theorie sozialer Vergleichsprozesse. In: D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien de Sozialpsychologie, Bd. 1: Kognitive Theorien* (S. 81-122), Bern: Huber
- Odermatt, Anja (2006). *Vom Feedback zur Entwicklung, Untersuchung der Faktoren in diesem Prozess*. Litentiatsarbeit, Philosophische Fakultät der Uni Fribourg (CH), Prof. Dr. P. Klumb, Arbeits- und Organisationspsychologie.
- Stone, D.L., Gueutal, H.G. & McIntosh, B. (1984). The effects of feedback sequence and expertise of the rater on perceived feedback accuracy. *Personnel Psychology*, 37, 487-506.
- Durham, C. (1981). *Assessment Center Feedback and Personnel Development*. Unpublished Dissertation. University Microfilms International
- Thornton et al., 1999. In: Lievens, Klimoski, *Understanding the Assessment Center Process*, 2001, S.31ff.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal-setting and task-performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Korsgaard & Diddams. (1996). The effect of process feedback. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 1889-1911.
- Harackiewicz, J.M., Sansone, C. & Manderlink, G. (1985). Competence, achievement orientation and intrinsic motivation: A process analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 493-508.