

**Feedback von Vorgesetzten: Direkt und Indirekt**  
**Wirkzusammenhänge zu Beanspruchungsfolgen und**  
**Arbeitsengagement von ArbeitnehmerInnen**

Von der Fakultät Bildungswissenschaften  
der Leuphana Universität Lüneburg zur Erlangung des Grades

Doktorin der Philosophie  
– Dr. phil. –

genehmigte Dissertation von  
Dipl. Psych. Ina Cramer

geboren am 19.07.1983 in Magdeburg

# **Feedback von Vorgesetzten: Direkt und Indirekt**

## **Wirkzusammenhänge zu Beanspruchungsfolgen und Arbeitsengagement von ArbeitnehmerInnen<sup>1</sup>**

Von der Fakultät Bildungswissenschaften  
der Leuphana Universität Lüneburg zur Erlangung des Grades

Doktorin der Philosophie

– Dr. phil. –

genehmigte Dissertation von

Dipl. Psych. Ina Cramer

geboren am 19.07.1983 in Magdeburg

Eingereicht am: 12.12.2018

Mündliche Verteidigung (Disputation) am: 09.12.2019

Erstbetreuer und -gutachter: Prof. Dr. Peter Paulus

Zweitgutachterin: Prof. Dr. Gisela Mohr

Drittgutachter: Prof. Dr. Thomas Rigotti

---

<sup>1</sup> Im Folgenden wird den unterschiedlichen Geschlechtern mittels Binnen-I Rechnung getragen (vgl. Fischer & Wolf, 2009).

## **DANKSAGUNG**

Ich möchte mich bei Prof. Peter Paulus für den inhaltlichen Austausch, die Schaffung optimaler Arbeitsbedingungen und vor allem für die wertschätzende Betreuung meiner Arbeit bedanken. Einen großen Dank möchte ich auch Dr. Sabine Korek aussprechen, die mir bei der Erstellung der Arbeit immer zur Seite stand. Die fachlichen und persönlichen Gespräche ließen mich auch schwierige Zeiten bei der Arbeit in Eigenregie überstehen. Auch Prof. Thomas Rigotti und Prof. Gisela Mohr sei mein Dank ausgesprochen für die vielen inhaltlichen und methodischen Rückmeldungen und Anregungen. Zudem möchte ich mich bei der wissenschaftlichen „community“ bzw. meinen KollegInnen und FreundInnen ganz herzlich bedanken für die immer offenen Ohren, zahlreichen Gespräche und die schier unendliche Geduld. Es seien hierbei vor allem Dr. Catharina Hofmann, Dr. Dietmar Göllitz, Dr. David Horstmann, Dr. Andreas Seifert, Dr. Rabea Krings, Dr. Kevin Dadaczynski, Katja Bülow genannt. Vor allem das Interesse an meiner Arbeit und der Glaube an das Gelingen gaben mir immer wieder neuen Mut und ließen mich neue Energie schöpfen.

Zudem möchte ich mich bei der Leuphana Universität Lüneburg für die finanzielle Unterstützung über das Stipendium im Rahmen der Teilmaßnahme 1.4 Graduate School des Innovations-Inkubators und über das Kurzzeitstipendium im Rahmen des ProScience Forschungsförderungsfonds für Nachwuchswissenschaftlerinnen bedanken, ohne die ich die Promotion nicht hätte durchführen können. Auch die gezielten Maßnahmen zur Nachwuchsförderung, die auf die Zeit nach der Promotion vorbereiteten und den Austausch mit Kommilitoninnen ermöglichten, waren neben zahlreichen weiteren Angeboten sehr hilfreich. Außerdem möchte ich einen großen Dank an die Unternehmen und Organisationen im Raum Lüneburg richten, die großes Interesse am Thema „Feedback“ zeigten und mich vor allem über die Teilnahme an meinen Studien unterstützten.

Schließlich möchte ich mich von ganzem Herzen bei meinem Mann Dr. Stefan Cramer bedanken, der sich mit mir zahlreichen Herausforderungen während der Promotionszeit stellte und niemals einen Zweifel am Gelingen dieser Arbeit hegte. Meine Kinder Karla und Valentin sind die größten Geschenke und ich bin dankbar, dass ihr da seid und ich mit euch sein kann.

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>TABELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>ix</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>xii</b>
<b>ZUSAMMENFASSUNG.....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>4</b>
 <b>1 EINLEITUNG .....</b>	 <b>6</b>
 <b>2 THEORIE .....</b>	 <b>12</b>
<b>2.1 Feedback Definitionen .....</b>	<b>12</b>
2.1.1 Direktes Feedback .....	13
2.1.2 Indirektes Feedback.....	15
<b>2.2 Feedbackmodelle .....</b>	<b>18</b>
<b>2.3 Feedbackprozesse .....</b>	<b>20</b>
<b>2.4 Theoretischer Rahmen zu Feedback, Beanspruchungsfolgen und Arbeitsengagement .....</b>	<b>21</b>
2.4.1 Job-Demands-Resources-Theory .....	22
2.4.2 Vorteile und Kritik an der Job-Demands-Resources-Theory .....	25
2.4.3 Stress-as-Offense-to-Self-Theory .....	29
<b>2.5 Feedback und Beanspruchungsfolgen: Irritation und psychosomatische Beschwerden ....</b>	<b>31</b>
2.5.1 Direktes und indirektes negatives Feedback, Selbstwertbedrohung, Selbstwert und Beanspruchungsfolgen .....	33
2.5.2 Vergleich und Mehrwert direkten und indirekten negativen Feedbacks .....	40
2.5.3 Direktes und indirektes positives Feedback und Beanspruchungsfolgen.....	42
<b>2.6 Feedback und Arbeitsengagement.....</b>	<b>43</b>
2.6.1 Konstrukt „Arbeitsengagement“ .....	43
2.6.1.1 Arbeitsengagement: <i>state</i> versus <i>trait</i> .....	45
2.6.1.2 Arbeitsengagement und ähnliche Konstrukte .....	45
2.6.2 Einflussvariable „Zielorientierung“ .....	46
2.6.2.1 Zielorientierung: <i>state</i> versus <i>trait</i> .....	48
2.6.2.2 Zielorientierung und ähnliche Konstrukte .....	48
2.6.3 Feedback, Zielorientierung und Arbeitsengagement.....	49
2.6.3.1 Direktes und indirektes positives Feedback und Arbeitsengagement .....	50
2.6.3.2 Direktes positives Feedback, Zielorientierung und Arbeitsengagement .....	54
2.6.3.3 Indirektes positives Feedback, Zielorientierung und Arbeitsengagement.....	59

2.6.3.4 Vergleich und Mehrwert direkten und indirekten positiven Feedbacks .....	60
2.6.3.5 Direktes und indirektes negatives Feedback und Arbeitsengagement .....	62
<b>3 UNTERSUCHUNGSMODELL UND HYPOTHESEN.....</b>	<b>65</b>
<b>3.1 Negatives Feedback und Beanspruchungsfolgen.....</b>	<b>66</b>
<b>3.2 Positives Feedback und Arbeitsengagement .....</b>	<b>67</b>
<b>4 METHODEN .....</b>	<b>69</b>
<b>4.1 Vorstudie 1: Skalenentwicklung und Skalenprüfung zu direktem Feedback .....</b>	<b>69</b>
4.1.1 Konzeption .....	69
4.1.2 Vorgehen .....	70
4.1.3 Auswertung .....	74
4.1.4 Ergebnisse und Interpretation.....	76
4.1.5 Konstruktvalidierungen .....	77
4.1.6 Zusammenfassung und Schlussfolgerung .....	79
<b>4.2 Vorstudie 2: Skalenentwicklung und Skalenprüfung zu indirektem Feedback .....</b>	<b>79</b>
4.2.1 Qualitative Skalenentwicklung zu indirektem Feedback .....	80
4.2.1.1 Interviewstudie .....	80
4.2.1.1.1 Konzeption .....	80
4.2.1.1.2 Vorgehen .....	81
4.2.1.1.3 Stichprobe.....	82
4.2.1.1.4 Auswertung .....	82
4.2.1.1.5 Ergebnisse und Interpretation.....	85
4.2.1.1.6 Zusammenfassung und Schlussfolgerung .....	86
4.2.1.2 ExpertInnenbefragung der Wissenschaft.....	87
4.2.1.2.1 Konzeption .....	87
4.2.1.2.2 Vorgehen .....	87
4.2.1.2.3 Stichprobe.....	88
4.2.1.2.4 Auswertung .....	88
4.2.1.2.5 Ergebnisse und Interpretation.....	88
4.2.1.2.6 Zusammenfassung und Schlussfolgerung .....	90
4.2.2 Qualitative Skalenprüfung zu indirektem Feedback .....	91
4.2.2.1 Abgleich mit anderen Feedbacktools .....	92
4.2.2.1.1 Konzeption .....	92
4.2.2.1.2 Vorgehen .....	92
4.2.2.1.3 Auswertung .....	93
4.2.2.1.4 Ergebnisse und Interpretation.....	94

4.2.2.1.5 Zusammenfassung und Schlussfolgerung .....	97
4.2.2.2 Situationsabfrage .....	98
4.2.2.2.1 Konzeption .....	98
4.2.2.2.2 Vorgehen .....	98
4.2.2.2.3 Stichprobe.....	100
4.2.2.2.4 Auswertung .....	100
4.2.2.2.5 Ergebnisse und Interpretation.....	101
4.2.2.2.6 Zusammenfassung und Schlussfolgerung .....	105
4.2.3 Quantitative Skalenprüfung zu indirektem Feedback.....	107
4.2.3.1 Skala 1 .....	108
4.2.3.1.1 Auswertung, Ergebnisse und Interpretation .....	109
4.2.3.1.2 Zusammenfassung und Schlussfolgerung .....	116
4.2.3.2 Skala 2 .....	118
4.2.3.2.1 Konzeption .....	118
4.2.3.2.2 Auswertung, Ergebnisse und Interpretation .....	120
4.2.3.2.3 Zusammenfassung und Schlussfolgerung .....	125
4.2.3.3 Konstruktvalidierung für Skala 1 und Skala 2.....	126
<b>4.3 Vergleich der Skalen zu direktem und indirektem Feedback.....</b>	<b>128</b>
4.3.1 Inhaltlicher Vergleich der Skalen zu direktem und indirektem Feedback.....	128
4.3.2 Statistischer Vergleich der Skalen zu direktem und indirektem Feedback .....	129
<b>4.4 Hauptstudie.....</b>	<b>137</b>
4.4.1 Untersuchungsdesign.....	138
4.4.2 Stichproben.....	139
4.4.2.1 Stichprobengröße und Rücklauf .....	140
4.4.2.2 Missing Data-Analyse .....	141
4.4.2.3 Mahalanobis-Distanzen .....	141
4.4.2.4 Charakteristika der Stichprobe der Vorstudien .....	143
4.4.2.5 Charakteristika der Stichprobe der Hauptstudie .....	144
4.4.2.6 Drop-Out-Analyse .....	145
4.4.2.7 Selektivität der Stichproben .....	147
4.4.3 Messinstrumente.....	147
4.4.4 Vorgehen .....	153
4.4.5 Auswertung .....	153
4.4.5.1 Einflussprüfungen der Kontrollvariablen auf die abhängigen Variablen .....	153
4.4.5.2 Statistische Methoden zur Prüfung der Hypothesen.....	158
4.4.5.3 Signifikanzen und Effektgrößen.....	162

<b>5 ERGEBNISSE .....</b>	<b>164</b>
<b>5.1 Negatives Feedback und Beanspruchungsfolgen.....</b>	<b>164</b>
5.1.1 Direktes negatives Feedback und Beanspruchungsfolgen.....	164
5.1.2 Indirektes negatives Feedback und Beanspruchungsfolgen .....	169
5.1.3 Vergleich und Mehrwert direkten und indirekten negativen Feedbacks .....	176
<b>5.2 Positives Feedback und Arbeitsengagement .....</b>	<b>179</b>
5.2.1 Direktes positives Feedback und Arbeitsengagement .....	179
5.2.2 Indirektes positives Feedback und Arbeitsengagement.....	181
5.2.3 Vergleich und Mehrwert direkten und indirekten positiven Feedbacks .....	184
<b>6 ZUSAMMENFASSUNG UND DISKUSSION .....</b>	<b>187</b>
<b>6.1 Methodische und inhaltliche Stärken und Grenzen der Vorstudien.....</b>	<b>187</b>
6.1.1 Vorstudie 1: Skalen zu direktem Feedback .....	188
6.1.2 Vorstudie 2: Skalen zu indirektem Feedback .....	190
6.1.3 Vergleiche der Skalen zu direktem und indirektem Feedback .....	193
<b>6.2 Methodische und inhaltliche Stärken und Grenzen der Hauptstudie .....</b>	<b>195</b>
6.2.1 Untersuchungsdesign.....	195
6.2.2 Stichproben.....	196
6.2.3 Messinstrumente.....	197
6.2.4 Vorgehen .....	199
<b>6.3 Ergebnisse der Hauptstudie.....</b>	<b>199</b>
6.3.1 Direktes und indirektes negatives Feedback und Beanspruchungsfolgen .....	199
6.3.2 Direktes und indirektes positives Feedback und Arbeitsengagement .....	204
<b>6.4 Implikationen für die Forschung .....</b>	<b>208</b>
<b>6.5 Implikationen für die Praxis .....</b>	<b>212</b>
<b>7 LITERATUR .....</b>	<b>220</b>
<b>8 ANHANG .....</b>	<b>254</b>

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Messinstrumente mit Beispielitems geordnet nach Erfassung unterschiedlicher Feedbackmerkmale	71
Tabelle 2:	Feedbackmerkmale konstruktiver und destruktiver Kritik angelehnt an Baron (1993, S. 158)	73
Tabelle 3:	Skala zur Erfassung direkten Feedbacks mit theoretischen Bezügen und entsprechenden Feedbackmerkmalen	74
Tabelle 4:	Faktorladungen der Items der Skala zur Erfassung direkten Feedbacks	77
Tabelle 5:	Bivariate Pearson-Korrelation der Kurzskalen zur Erfassung direkten negativen Feedbacks und direkten positiven Feedbacks und der Validierungsskalen LMX und FKQ-MA	78
Tabelle 6:	Transkriptionsregeln zur wörtlichen Transkription mit Beispielen angelehnt an Mayring (2010, S. 55)	83
Tabelle 7:	Zentrale Interviewfragen zur Erfassung indirekten Feedbacks	83
Tabelle 8:	Übersicht über 27 Kategorien nach Auswertung der Interviewstudie	86
Tabelle 9:	Verlauf der Kategorienbildung und Vorstellung des Kategoriensystems 1 und 2 sowie der Darstellung exkludierter Kategorien (grau markiert)	89
Tabelle 10:	Gesamtskala zur Erfassung indirekten Feedbacks mit insgesamt 12 Kategorien und 42 Items nach der ExpertInnenbefragung der Wissenschaft	90
Tabelle 11:	Auswahl der Messinstrumente zum Vergleich mit der entwickelten Skala zur Erfassung indirekten Feedbacks	93
Tabelle 12:	Bezeichnung der Kategorien nach der ExpertInnenbefragung der Wissenschaft und nach Abgleich mit Feedbacktools sowie Angabe neuer Items	97
Tabelle 13:	Gesamtskala „indirektes Feedback“ mit beispielhaften Situationsbeschreibungen aus der Situationsabfrage je Item	102
Tabelle 14:	Inhaltskategorien der Gesamtskala „indirektes Feedback“ und neue Items abgeleitet aus den Verhaltensbeschreibungen der Situationsabfrage	105

Tabelle 15:	Gesamtskala zur Erfassung indirekten Feedbacks nach qualitativer Skalenentwicklung und qualitativen Skalenprüfung	107
Tabelle 16:	Skala 1 zur Erfassung indirekten negativen und indirekten positiven Feedbacks mit Faktorladungen auf zwei Faktoren	111
Tabelle 17:	Items mit Kommunalitäten ( $h^2 < .30$ ) der Skalen 1 zur Erfassung indirekten negativen Feedbacks und indirekten positiven Feedbacks	113
Tabelle 18:	Skala 1 mit Subskala „indirektes negatives Feedback“ und „indirektes positives Feedback“ mit Kategorien und Items nach quantitativer Skalenprüfung	117
Tabelle 19:	Skala 2 mit Zustimmungswerten je Item, die vorrangig als indirektes Feedback wahrgenommen werden	119
Tabelle 20:	Skala 2 zur Erfassung indirekten negativen und indirekten positiven Feedbacks mit Faktorladungen auf 2 Faktoren	122
Tabelle 21:	Items mit Kommunalitäten ( $h^2 < .30$ ) der Skalen 2 zur Erfassung indirekten negativen Feedbacks und indirekten positiven Feedbacks	123
Tabelle 22:	Skala 2 mit Subskala „indirektes negatives Feedback“ und „indirektes positives Feedback“ mit Kategorien und Items nach quantitativer Skalenprüfung	126
Tabelle 23:	Korrelationen der Subskalen zu indirektem negativem Feedback und indirektem positivem Feedback der Skalen 1 und 2 sowie zu LMX und FKQ-MA ( $N = 224$ )	128
Tabelle 24:	Bivariate Pearson-Korrelation direkten und indirekten Feedbacks ( $N = 224$ )	130
Tabelle 25:	Bivariate Pearson-Korrelation der direkten und indirekten Feedbackskalen zu den Skalen LMX und FKQ-MA ( $N = 224$ )	131
Tabelle 26:	Explorative Faktoranalyse mit Items und Parceln zu T1 ( $N = 472$ )	133
Tabelle 27:	Explorative Faktoranalyse mit Items und Parceln zu T2 ( $N = 224$ )	133
Tabelle 28:	Erhebungszeiträume (T1 und T2) der beiden Stichproben der Hauptstudie	138
Tabelle 29:	Stichprobengröße und Rücklauf beider Stichproben (Schneeballstichprobe, PsyWeb Panel) jeweils zu T1 und T2	140
Tabelle 30:	Skalen zur Berechnung der Mahalanobis Distanzen zu T1 und T2	143
Tabelle 31:	Messinstrumente der Hauptstudie ( $N = 224$ )	151

Tabelle 32	Einfluss der Kontrollvariablen „Geschlecht ArbeitnehmerInnen“ und „Geschlecht Vorgesetzte“ auf die abhängigen Variablen mit dem Mann-Whitney-U-Test	154
Tabelle 33:	Einfluss der Kontrollvariablen „Geschlecht ArbeitnehmerInnen“ und „Geschlecht Vorgesetzte“ auf die abhängige Variable „Arbeitsengagement“ mit dem T-Test für unabhängige Stichproben	156
Tabelle 34:	Zusammenhänge soziodemografischer und organisationsrelevanter Kontrollvariablen mit den abhängigen Variablen mittels Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman	157
Tabelle 35:	Zusammenhänge soziodemografischer und organisationsrelevanter Kontrollvariablen mit den abhängigen Variablen mittels Pearson Korrelation	158
Tabelle 36:	Effektgrößen und deren Klassifikation in Anlehnung an Bortz und Döring (2006, S. 606)	163
Tabelle 37:	Vergleich der Zusammenhänge von direktem negativem und indirektem negativem Feedback mit Irritation sowie psychosomatischen Beschwerden	176
Tabelle 38:	Hierarchische Regression zu direktem und indirektem negativem Feedback zu T1	178
Tabelle 39:	Hierarchische Regression zu direktem und indirektem negativem Feedback zu T2	178
Tabelle 40:	Vergleich der Zusammenhänge von direktem positivem und indirektem positivem Feedback mit Arbeitsengagement	184
Tabelle 41:	Hierarchische Regression zu direktem und indirektem positivem Feedback zu T1	186
Tabelle 42:	Hierarchische Regression zu direktem und indirektem positivem Feedback zu T2	186
Tabelle 43:	Inhaltskategorien der Skala „indirektes Feedback“ und neue Items abgeleitet aus den Verhaltensbeschreibungen der Situationsabfrage	193

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Interaktionales Rahmenmodell zur Gestaltung und Verarbeitung von Feedback (GFB= gesendetes Feedback, IFB= internes Feedback, EFB= empfangenes Feedback) (Strijbos & Müller, 2014, S. 88)	19
Abbildung 2:	„Job-Demands-Resources-Theory“ angelehnt an Bakker und Demerouti (2017, S. 275)	25
Abbildung 3:	„Stress-as-Offense-to-Self-Theory“ angelehnt an Semmer und Jacobshagen (2003, S. 143) und Semmer (2014, S. 37)	30
Abbildung 4:	Untersuchungsmodell angelehnt an die „Job-Demands-Resources-Theory“ (Bakker & Demerouti, 2014, 2017) und die „Stress-as-Offense-to-Self-Theory“ (Semmer et al., 2006, 2007)	66
Abbildung 5:	Screeplot zur explorativen Faktoranalyse direkten Feedbacks	76
Abbildung 6:	Auswertung des Textmaterials angelehnt an die qualitative Inhaltsanalyse mit einer Kombination aus strukturierender Inhaltsanalyse und zusammenfassender Inhaltsanalyse nach Mayring (2010)	85
Abbildung 7:	Situationsabfrage im Rahmen der zweiten Erhebung der Hauptstudie	99
Abbildung 8:	Abfrage von Verhaltensbeispielen im Rahmen der Situationsabfrage	100
Abbildung 9:	Screeplot zur explorativen Faktoranalyse des indirekten Feedbacks Skala 1	110
Abbildung 10:	Screeplot zur explorativen Faktoranalyse indirekten Feedbacks Skala 2	121
Abbildung 11:	Strukturgleichungsmodell zur Berechnung des CTC (M-1) Modells	135
Abbildung 12:	Berechnungen der Konsistenz und der Methodenvarianz für indirektes positives Feedback im CTC (M-1) Modell zu T1	137
Abbildung 13:	Berechnungen der Konsistenz und der Methodenvarianz für indirektes negatives Feedback im CTC (M-1) Modell zu T1	137
Abbildung 14:	Untersuchungszusammenhang zu direktem negativem Feedback und Beanspruchungsfolgen	165
Abbildung 15:	„direktes negatives Feedback T1“ und „Irritation T2“ im Längsschnitt mit Angabe der standardisierten Regressionskoeffizienten	166

Abbildung 16:	„direktes negatives Feedback T1“ und „psychosomatische Beschwerden T2“ im Längsschnitt mit Angabe der standardisierten Regressionskoeffizienten	167
Abbildung 17:	„direktes negatives Feedback“ und „Irritation“ im Querschnitt (T1 und T2) mit Angabe der standardisierten Regressionskoeffizienten	168
Abbildung 18:	„direktes negatives Feedback“ und „psychosomatische Beschwerden“ im Querschnitt (T1 und T2) mit Angabe der standardisierten Regressionskoeffizienten	169
Abbildung 19:	Untersuchungszusammenhang zu indirektem negativem Feedback und Beanspruchungsfolgen	170
Abbildung 20:	„indirektes negatives Feedback T1“ und „Irritation T2“ im Längsschnitt mit Angabe der standardisierten Regressionskoeffizienten	172
Abbildung 21:	„indirektes negatives Feedback T1“ und „psychosomatische Beschwerden T2“ im Längsschnitt mit Angabe der standardisierten Regressionskoeffizienten	172
Abbildung 22:	Interaktion von Selbstwert und indirektem negativem Feedback T1 in Vorhersage der Selbstwertbedrohung T1 im Rahmen der Testung mit der abhängigen Variablen „Irritation“ im Längsschnitt	173
Abbildung 23:	Interaktion von Selbstwert und indirektem negativem Feedback T1 in Vorhersage der Selbstwertbedrohung T1 im Rahmen der Testung mit der abhängigen Variablen „psychosomatische Beschwerden“ im Längsschnitt	173
Abbildung 24:	„indirektes negatives Feedback“ und „Irritation“ im Querschnitt (T1 und T2) mit Angabe der standardisierten Regressionskoeffizienten	175
Abbildung 25:	„indirektes negatives Feedback“ und „psychosomatische Beschwerden“ im Querschnitt (T1 und T2) mit Angabe der standardisierten Regressionskoeffizienten	175
Abbildung 26:	Untersuchungszusammenhang zu direktem positivem Feedback und Arbeitsengagement	179
Abbildung 27:	Modelle 1 zu direktem positivem Feedback, Zielorientierung und Arbeitsengagement mit Angabe der standardisierten Regressionskoeffizienten	181
Abbildung 28:	Untersuchungszusammenhang zu indirektem positivem Feedback und Arbeitsengagement	182
Abbildung 29:	Modelle 1 zu indirektem positivem Feedback, Zielorientierung und Arbeitsengagement mit Angabe der standardisierten Regressionskoeffizienten	183

Abbildung 30:	Untersuchungszusammenhang zu direktem negativem Feedback und indirektem negativem Feedback und Beanspruchungsfolgen	204
Abbildung 31:	Untersuchungszusammenhang zu direktem positivem Feedback und indirektem positivem Feedback und Arbeitsengagement	208

**ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

Abb.	Abbildung
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
dt.	deutsch
etc.	etcetera
FB	Feedback
ggf.	gegebenenfalls
i.S.	im Sinne
i.S.v.	im Sinne von
KV	Kontrollvariablen
MA	MitarbeiterInnen
Tab.	Tabelle
u.a.	unter anderem
v.a.	vor allem
VG	Vorgesetzte/r
vgl.	vergleiche
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel

## ZUSAMMENFASSUNG

Eine der Hauptaufgaben von Vorgesetzten ist die Feedbackgabe an ArbeitnehmerInnen (z.B. House, 1971; Larson, 1989; Locke, 1996; Rosenstiel, 2001, Hackman & Johnson, 2009; Jöns & Bungard, 2018). Das gegebene Feedback hat dabei einen maßgeblichen Einfluss auf das Wohlbefinden (z.B. Semmer & Jacobshagen, 2010) und das Arbeitsengagement (z.B. Bakker & Demerouti, 2014, 2017) von ArbeitnehmerInnen. Neben dem direkten Feedback im Arbeitsalltag, das häufig verbal vermittelt wird und spezifische Bewertungen enthält, kommunizieren Vorgesetzte darüber hinaus zu jeder Zeit über ihr Verhalten i.S.v. „Man kann nicht nicht kommunizieren.“ (Watzlawick, Beavin & Jackson, 2007, S. 275). So konstatieren auch Semmer und Jacobshagen (2010) „Führungskräfte müssen damit rechnen, dass jeder ihrer Verhaltensweisen Absicht unterstellt wird“ (S. 48). In der Feedbackliteratur wird an einigen Stellen auf Führungsverhalten, welches als Feedback verstanden werden kann wie z.B. „unbeabsichtigtes Feedback“ (Semmer & Jacobshagen, 2010) oder *hurtful events* (Vangelisti & Hampel, 2012) verwiesen, jedoch nicht als eigenständiges Konstrukt untersucht (Ditton & Müller, 2014; London, 2015; Semmer, Jacobshagen & Meier, 2006, Semmer, Jacobshagen, Meier & Elfering, 2007; Semmer & Jacobshagen, 2010; Sutton, Hornsey & Douglas, 2012; Vangelisti & Hampel, 2012).

In der vorliegenden Arbeit wurden zwei Ziele verfolgt: Zum einen wurde mithilfe umfangreicher qualitativer sowie quantitativer Skalenentwicklungsschritte befriedigend reliable Messinstrumente zur Erfassung sowohl direkten als auch indirekten und jeweils negativen als auch positiven Feedbacks entwickelt. „Indirektes Feedback“ wurde hierbei erstmals als eigenständiges Konstrukt definiert und messbar gemacht. Insbesondere die Skalenentwicklung zur Erfassung indirekten Feedbacks u.a. mithilfe von  $N = 20$  Interviews mit ArbeitnehmerInnen stand im Fokus der Arbeit. Zum anderen wurden Wirkzusammenhänge von direktem und indirektem negativem Feedback zu Beanspruchungsfolgen (Irritation, psychosomatische Beschwerden) sowie von direktem und indirektem positivem Feedback zu Arbeitsengagement unter Einbezug personaler Einflussfaktoren untersucht. Den theoretischen Rahmen bietet die „Job-Demands-Resources Theory“ (JDR-Theorie; Bakker & Demerouti, 2014, 2017), die nach kritischer Betrachtung differenziert und um die „Stress-as-Offense-to-Self-Theory“ (SOS-Theorie; Semmer et al., 2006, 2007) erweitert wurde. Zur Berechnung der Wirkzusammenhänge wurde eine

Onlinestudie mit zwei Messzeitpunkten durchgeführt. Die Stichprobe umfasst  $N = 224$  ArbeitnehmerInnen mit 62.9% weiblichen Teilnehmern und einem Altersdurchschnitt von  $X = 44.5$  Jahren ( $SD = 10.50$ ).

Es konnte in den längsschnittlichen Designs gezeigt werden, dass sowohl direktes negatives als auch indirektes negatives Feedback entsprechend der SOS-Theorie mit einer Selbstwertbedrohung in Zusammenhang stehen. Die Mediationen der Zusammenhänge von direktem negativem und indirektem negativem Feedback und Beanspruchungsfolgen über die Selbstwertbedrohung konnten im Quer- aber nicht im Längsschnitt bestätigt werden.

Ergänzend wurden die Moderationen, d.h. das „Abpuffern“ der Selbstwertbedrohung durch den Selbstwert von Personen getestet. Es zeigten sich signifikante Moderationen der Zusammenhänge von direktem negativem Feedback und Selbstwertbedrohung durch den Selbstwert in ersten Querschnittsergebnissen und signifikante Moderationen der Zusammenhänge von indirektem negativem Feedback und Selbstwertbedrohung durch den Selbstwert in den Längsschnittmodellen. Weiterhin konnten entgegen der Annahmen des *motivational process* der JDR-Theorie keine längsschnittlichen Effekte von direktem positivem und indirektem positivem Feedback auf Arbeitsengagement ermittelt und auch die Zielorientierung nicht als Moderator bestätigt werden. Es zeigte sich jedoch eine zusätzliche Varianzaufklärung bei der Hinzunahme von direktem positivem Feedback zu relevanten Kontrollvariablen jeweils zu beiden Messzeitpunkten. Insgesamt werden inhaltliche und methodische Gründe für die hier nicht nachweisbaren Längsschnitteffekte diskutiert und Empfehlungen für die weitere Forschung abgeleitet.

Als Forschungserkenntnis lässt sich festhalten, dass die vier Faktoren, d.h. direktes und indirektes mit jeweils negativem und positivem Feedback, trennbar sind und indirektes Feedback einen zusätzlichen Erklärungswert zu direktem Feedback bietet. Zudem weisen erste Ergebnisse darauf hin, dass Feedback nicht per se wie bislang als Arbeitsressource in der JDR-Theorie, sondern direktes negatives und indirektes negatives Feedback als Arbeitsanforderung im *health-impairment-process* verortet werden kann. Des Weiteren ergaben sich erste bestätigende Hinweise, dass die JDR-Theorie im *health-impairment-process* um die SOS-Theorie erweitert werden kann und damit direktes negatives und indirektes negatives Feedback mit Beanspruchungsfolgen über den Mediator Selbstwertbedrohung in Zusammenhang stehen. Der Selbstwert als Moderator konnte in ersten Teilergebnissen bestätigt werden. Es ist zu empfehlen, den Selbstwert zur weiteren Untersuchung der Wirkmechanismen in die zukünftige Forschung einzubeziehen. Für die Praxis können die entwickelten Messinstrumente zur differenzierten Erfassung von direktem

und indirektem negativem bzw. positivem Feedback, zur Reflexion aus Sicht sowohl der Vorgesetzten als auch ArbeitnehmerInnen und zur Modifikation der Feedbackgabe beispielsweise im Rahmen von Coachings, Personalentwicklungsmaßnahmen etc. genutzt werden. Das Ziel kann dann eine bewusste Gestaltung des Feedbacks insbesondere durch Vorgesetzte sein. Damit können humane Arbeitsbedingungen geschaffen werden, in denen sich ArbeitnehmerInnen optimal entfalten können und handlungs- sowie leistungsfähig sind und bleiben (z.B. Bakker & Demerouti, 2014, 2017; Hacker, 1986, 2005; WHO, 2013).

## ABSTRACT

One of the main tasks of superiors is to provide feedback to employees (e.g. House, 1971; Larson, 1989; Locke, 1996; Rosenstiel, 2001, Hackman & Johnson, 2009; Jöns & Bungard, 2018). The feedback given has a decisive influence on well-being (e.g. Semmer & Jacobshagen, 2010) and work engagement (e.g. Bakker & Demerouti 2014, 2017) of employees. In addition to direct feedback in everyday working life, which is often conveyed verbally and contains specific evaluations, superiors also communicate at all times through their behaviour in the sense of "One cannot not communicate" (Watzlawick et al., 2007, p. 275). Semmer and Jacobshagen (2010), for example, state that "managers must assume that all their behaviour will be perceived as intentional" (p. 48). In some parts of the feedback literature reference is made to superiors behaviour which can be understood as feedback, such as "unintentional feedback" (Semmer & Jacobshagen, 2010) or "hurtful events" (Vangelisti & Hampel, 2012) but have not been examined as an independent construct (Ditton & Müller, 2014; London, 2015; Semmer et al., 2006, 2007; Semmer & Jacobshagen, 2010; Sutton et al., 2012; Vangelisti & Hampel, 2012).

Two objectives were pursued in the present work; firstly, with the help of extensive qualitative and quantitative scale development steps, satisfactorily reliable measuring instruments were developed for recording both direct and indirect feedback as well as negative and positive feedback in each case. "Indirect feedback" was defined and made measurable as an independent construct for the first time. In particular, the work focused on the development of scales for recording "indirect feedback", e.g. with the help of  $N = 20$  interviews with employees. Furthermore, the second objective was to investigate the interrelationships between direct and indirect negative feedback on strain (irritation, psychosomatic complaints) as well as direct and indirect positive feedback on work engagement including personal factors. The theoretical framework is provided by the "Job-Demands-Resources-Theory" (JDR-Theory; Bakker & Demerouti, 2014, 2017) which was discriminated after critical consideration and extended by the "Stress-as-Offense-to-Self-Theory" (SOS-Theory; Semmer et al., 2006, 2007). An online study with two measuring points was conducted to calculate the interdependencies. The sample comprises of  $N = 224$  employees with 62.9 per cent female participants and an average age of  $X = 44.5$  years ( $SD = 10.50$ ).

It could be shown in the longitudinal design that there are connections between direct negative as well as indirect negative feedback and threat to self-esteem, according to the SOS-

Theory. The mediations of the connections between direct negative and indirect negative feedback and strain via the threat to self-esteem could be confirmed in cross-sectional but not longitudinal designs. Moreover, the moderations i.e., reducing the threat to self-esteem through the self-worth of persons, were tested. There was evidence for significant moderations of direct negative feedback and threat to self-esteem through self-worth in first cross-sectional results and significant moderations of indirect negative feedback and threat to self-esteem through self-worth in the longitudinal models. Furthermore, contrary to the assumptions of the "motivational process" of JDR-Theory, there were no longitudinal effects of direct positive and indirect positive feedback on work engagement. Moreover, the goal orientation could not be confirmed as a moderator. However, additional variance was explained when positive feedback was added to relevant control variables at both measurement points. Overall, content-related and methodological reasons are discussed for the longitudinal effects that were not verifiable here and recommendations for further research are derived.

Research findings are that the four factors, i.e. direct and indirect with negative and positive feedback can be separated and indirect feedback offers an additional explanatory value to direct feedback. In addition, initial results indicate that feedback cannot be identified per se as a work resource in JDR-Theory, but rather direct negative and indirect negative feedback as a work demand in the "health-impairment-process". Furthermore, there were first confirmatory indications that the JDR-Theory can be extended by the SOS-Theory in the "health-impairment-process" and thus direct negative and indirect negative feedback is connected with strain via the mediator threat to self-esteem. Self-worth as moderator could be confirmed in first partial results. It is recommended to include self-esteem in future research. In practice, the measuring instruments can be used for the differentiated recording of direct and indirect feedback, both including negative and positive feedback, for reflection from the perspective of superiors as well as employees and, if necessary, modification of feedback, for example within the framework of coaching, personnel development measures, etc. The objective can be a conscious design of the feedback, especially by superiors. In this way, humane working conditions can be created in which employees can develop optimally and remain capable of acting and highly productive (e.g. Bakker & Demerouti, 2014, 2017; Hacker, 1986, 2005; WHO, 2013).

## 1 EINLEITUNG

Feedback is a form of communication, and a devilishly complex one at that.

(Sutton et al., 2012, S. 2)

Die Arbeitswelt unterliegt in den letzten Jahren rasanten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen (Geramanis & Hermann, 2016; Jöns & Bungard, 2018). Insbesondere Unternehmen nehmen die mit dem Wandel verbundenen Herausforderungen wie Digitalisierung, Globalisierung, demografischen Wandel, Fachkräftemangel und kulturellen Wandel wahr (BMAS, 2017). Im Zuge der sich wandelnden Arbeitswelt verändern sich auch die Sicht auf den arbeitenden Menschen sowie dessen Werte in Bezug auf die Arbeit. Zu Beginn der Arbeitspsychologie im 19. Jahrhundert galt beispielsweise die „wissenschaftliche Betriebsführung“ nach Taylor (1856-1915) und das Menschenbild des *economic man* als fortschrittlich. Im Zentrum standen die industrielle Massenfertigung und der Akkordlohn. Die Menschenbilder haben sich bis heute grundlegend gewandelt: Weg vom Bild der „arbeitsscheuen“ Menschen hin zur Sicht auf die arbeitenden Menschen als soziale und sich entwickelnde Individuen, die plurale Ansprüche an die Arbeit haben. Die Ausführung sinnvoller Tätigkeiten, mehr Selbst- und Mitbestimmung sowie gleichberechtigtes Arbeiten stehen für viele ArbeitnehmerInnen im Vordergrund (BMAS, 2017; MacGregor, 1960). Neben den Ansprüchen der Menschen an die Arbeitswelt bestehen auch zunehmende Anforderungen der Arbeitswelt an die ArbeitnehmerInnen durch z.B. Arbeitsverdichtungen, Flexibilitätsanforderungen, Arbeitsplatzunsicherheit (z.B. Ulich, 2013). Eine erhöhte Stressbelastung der ArbeitnehmerInnen ist die Folge (Reif, Spieß & Stadler, 2018). Dieser Trend spiegelt sich beispielsweise in der Zunahme des Krankenstandes 2017 wieder, wobei psychische Erkrankungen an zweiter Stelle direkt nach Muskel-Skelett-Erkrankungen stehen (Storm, 2018). Damit stellt die Erhaltung der psychischen Gesundheit eine der größten Herausforderungen unserer Zeit dar (Schlipfenbacher & Jacobi, 2014). Für Unternehmen rückt insbesondere nach der Reform des Arbeitsschutzgesetzes 2013 neben dem Erhalt der physischen Gesundheit auch die psychische Gesunderhaltung in den Fokus der Aufmerksamkeit (§4 Nr. 1, §5 Nr. 6 ArbSchG). Die Feedbackgabe stellt eine einflussreiche Arbeitsbedingung dar, die sowohl als Stressor und auch als Ressource wirken kann und einen Einfluss auf die psychische Gesundheit, verstanden als ein Zustand des Wohlbefindens und der Leistungsfähigkeit (Jöns & Bungard, 2018; Udriș & Frese, 1999; Kaluza, 2011; WHO, 2013).

Feedback ist zudem unerlässlich, da es Unternehmen die Möglichkeit bietet, sich unentwegt weiterzuentwickeln, sich zu verbessern und flexibel auf externe und interne Veränderungen und Herausforderungen zu reagieren. Unternehmen bzw. Vorgesetzte können auf eine Vielzahl an Feedbackinstrumenten (z.B. Mitarbeiter- bzw. Feedbackgesprächen als 90- bis 360-Grad-Feedback, Mitarbeiter- und Kundenbefragungen) zurückgreifen (Jöns & Bungard, 2018). Die Feedbackgabe findet jedoch nicht ausschließlich im Rahmen institutionalisierter Prozesse statt. Tägliches Feedback ist allgegenwärtig. Feedback kann beispielsweise durch die Aufgabe selbst, die eigene Person, durch Kunden, durch KollegInnen und insbesondere durch Vorgesetzte vermittelt werden (Lechermeier & Fassnacht, 2018; Alvero, Bucklin & Austin, 2001). Vor allem Vorgesetzte werden als „Symptomträger“ des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels beschrieben und müssen reagieren (Kruse & Schomburg, 2016). Kruse und Schomburg (2016) sprechen von einem notwendigen Paradigmenwechsel hinsichtlich der Führung von ArbeitnehmerInnen. Auch Baumann-Habersack (2017) beschreibt eine Demokratisierung der Unternehmen, die von der Entwicklung digitaler Technologien, der Bedeutung von Talenten und vor allem von dem immer stärkeren Wunsch der ArbeitnehmerInnen nach Mitsprache getragen wird. Klassische Führungsmodelle werden abgelöst und Vorgesetzte werden als Innovatoren, Vernetzer, Sinnstifter und Motivatoren und vor allem als Entwickler und Begleiter gesehen (Schönfelder, 2018). Neben den Aufgaben der Vorgesetzten im Bereich der Arbeitsplanung, -anweisung und -kontrolle gewinnt vor allem die Schaffung guter bzw. gesunder Arbeitsbedingungen und die Unterstützung der ArbeitnehmerInnen in Lern- und Arbeitsprozessen an Bedeutung, mit dem Ziel schnell und flexibel auf die sich stetig verändernden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedingungen reagieren zu können (Geramanis & Hermann, 2016; Kruse & Schomburg, 2016). Neuere Forschungsansätze untersuchen daher die Vielzahl an Führungsstilen, bei denen die Ausrichtung auf die ArbeitnehmerInnen im Fokus steht, wie beispielsweise die transformationale Führung (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990), *servant leadership* (Greenleaf 1977, 1997, 2002), *shared leadership* (Pearce & Conger, 2002; Pearce & Sims, 2001; für eine Übersicht vgl. Miska & Mendenhall, 2018).

Es wird davon ausgegangen, dass die Führungsaufgabe zu 90% aus Kommunikation besteht (Kreuser & Robrecht, 2010). In diesem Kontext wird Feedback als zentrales Element von Führung und als eine Hauptaufgabe von Vorgesetzten bezeichnet (z.B. House, 1971; Larson, 1989; Locke, 1996; Rosenstiel, 2001, Hackman & Johnson, 2009; Jöns & Bungard, 2018). Dabei wird unter dem Begriff „Feedback“ eine spezifische Kommunikationsform verstanden, die kontinuierlich Informationen zur Qualität der Arbeitsergebnisse und zum Stand auf dem

Weg der Zielerreichung vermittelt (Frese & Zapf, 1994). Feedback kann dabei eine Vielzahl an Funktionen wie eine Diagnose-, Kommunikations-, Evaluations- und Aktivierungs- sowie Motivationsfunktion erfüllen (Bungard, 2018) und hat einen maßgeblichen Einfluss auf das Wohlbefinden (z.B. Semmer & Jacobshagen, 2010), das Arbeitsengagement (z.B. Bakker & Demerouti, 2014, 2017) und die Leistungsfähigkeit (z.B. Kluger & DeNisi, 1996) von ArbeitnehmerInnen.

Dieser Einfluss wird in einer Reihe an sehr breitgefächelter Forschung v.a. in experimentalpsychologischen (z.B. Kluger & DeNisi, 1996), pädagogisch-psychologischen (z.B. Ditton & Müller, 2014; Nolting & Paulus, 2012; Sutton et al., 2012) und therapeutischen Settings (z.B. Hartzler et al., 2014; Lefroy, Watling, Teunissen & Brand, 2015; Patel et al., 2013) bestätigt. Auf die zentrale Bedeutung von Feedback als wirkungsvolle Intervention in diversen Kontexten weisen einige Metaanalysen und Übersichtswerke hin (z.B. Ditton & Müller, 2014; Kluger & DeNisi, 1996; Sutton et al., 2012). Trotz der Allgegenwärtigkeit und vielfach belegten Wirksamkeit des Feedbacks in unterschiedlichen Settings, handelt es sich um ein Forschungsgebiet mit vielen Forschungslücken und offenen Fragen. Insbesondere Kluger und DeNisi (1996) im Rahmen der Untersuchungen zur „Feedback Intervention Theory“ weisen mit den alarmierenden Erkenntnissen aus ihrer Metaanalyse auf den weiteren Forschungsbedarf hin. Ihre Untersuchung ergab, dass über ein Drittel der Feedbackinterventionen im Arbeitskontext nicht die gewünschten Effekte zeigen.

Als eine Ursache kann angesehen werden, dass ArbeitnehmerInnen nur Teilausschnitte des erhaltenen Feedbacks wahrnehmen und interpretieren (z.B. von Thun, 2013; Semmer & Jacobshagen, 2010). Dies ist darauf zurückzuführen, dass Menschen sehr sensibel auf Hinweise reagieren, die das eigene Selbst(konzept) betreffen (Gray, Ambady, Lowenthal & Deldin, 2004).

Nach der „Feedback Intervention Theory“ (Kluger & DeNisi, 1996) kann die Aufmerksamkeit durch Feedback auf unterschiedliche Ebenen gelenkt werden (das Selbst, die Aufgabe, die Aufgabendetails). Findet eine Aufmerksamkeitslenkung durch gegebenes Feedback auf das Selbst der feedbackempfangenden Person statt, werden kognitive Ressourcen genutzt z.B. zum Selbstwertschutz (z.B. Coleman, 2011; Leary & Terry, 2012). Die Selbstwertbedrohung wird dabei als zentrales Element der Stressentstehung nach der „Stress-as-Offense-to-Self-Theory“ (SOS-Theorie; Semmer et al., 2006, 2007) verstanden. Bisher steht in der psychologischen Feedbackforschung die Untersuchung von direktem Feedback vorrangig in Bezug auf die Leistung und das Lernen von ArbeitnehmerInnen im Fokus (z.B. London, 2015).

Die Feedbackgabe im Arbeitsalltag findet jedoch nicht ausschließlich direkt, sondern vor allem indirekt statt. Neben dem direkten Feedback, das häufig verbal vermittelt wird und spezifische Bewertungen enthält, kommunizieren Vorgesetzte darüber hinaus zu jeder Zeit über ihr Verhalten, nach dem bekannten Axiom, dass man „nicht nicht kommunizieren“ kann (Watzlawick et al., 2007, S. 275). Alle Verhaltensweisen von Vorgesetzten sind somit als Kommunikation zu verstehen, denn sie beinhalten Nachrichten, die von ArbeitnehmerInnen kontinuierlich interpretiert werden (z.B. Watzlawick et al., 2007; Leary & Terry, 2012; Semmer & Jacobshagen, 2010). Dabei nehmen ArbeitnehmerInnen ganz bestimmte Verhaltensweisen als Bewertung ihrer Person, Arbeit und Leistung wahr, unabhängig davon, ob diese Bewertungen von Vorgesetzten intendiert waren oder nicht: „Führungskräfte müssen damit rechnen, dass jeder ihrer Verhaltensweisen Absicht unterstellt wird“ (Semmer & Jacobshagen, 2010, S. 48). Das Feedback von Vorgesetzten wird somit aus Sicht der ArbeitnehmerInnen erfasst und reiht sich damit in die mitarbeiterorientierte versus führerzentrierte Forschung der letzten Jahre ein (z.B. Stock-Homburg & Özbek-Potthoff, 2013; Epitropaki & Martin, 2004; Lord & Emrich, 2000; Meindl, 1993, 1995). Dabei liegt eine besondere Herausforderung in der Tatsache, dass dem Konstrukt des indirekten Feedbacks in der Forschung bislang kaum Aufmerksamkeit geschenkt wurde. So wird „indirektes Feedback“ im Rahmen der Feedback- und Führungsforschung unter verschiedenen Begriffen wie „unbeabsichtigtes Feedback“ (Semmer & Jacobshagen, 2010), *hurtful events* (Vangelisti & Hampel, 2012), implizites Feedback (Jacobshagen, 2010) erwähnt, jedoch nicht als eigenständiges Konstrukt untersucht.

Somit lautet die erste Forschungsfrage: **Welche Informationen z.B. Verhaltensweisen, verbale, nonverbale oder paraverbale Signale von direkten Vorgesetzten nehmen ArbeitnehmerInnen als negative oder positive Bewertung ihrer Person und/oder Arbeit d.h. als indirektes Feedback wahr?** Mit der Bearbeitung der ersten Forschungsfrage soll das Konstrukt „indirektes Feedback“ definiert, erstmals umfassend untersucht, durch Skalenentwicklungen „greifbar“ gemacht und von direktem Feedback abgegrenzt werden. Hier wird ein erster Beitrag zur Schließung der Forschungslücke geleistet.

Vor dem Hintergrund steigender Belastungen und psychischer Erkrankungen der ArbeitnehmerInnen sollen des Weiteren die Zusammenhänge zwischen Feedback von Vorgesetzten und Beanspruchungsfolgen untersucht werden. Die optimale Gestaltung des Feedbacks als bedeutsame Arbeitsbedingung ist v.a. wichtig, da es als Ressource oder aber als Stressor auf die Beanspruchung und das Arbeitsengagement und somit schließlich auf die Leistungsfähigkeit von ArbeitnehmerInnen wirken kann. Damit ist die Gestaltung des

Feedbacks als Ressource für Unternehmen existentiell. Zum einen wird der Einfluss des Feedbacks auf die Konstrukte „Irritation“ und „psychosomatische Beschwerden“ als erste Befindensbeeinträchtigungen infolge von Stresserleben untersucht, die kurzfristigen Änderungen unterliegen (Dorman & Zapf, 2002; Müller, Mohr & Rigotti, 2004). Bestehen die Symptome über einen längeren Zeitraum, können psychovegetative Reaktionen mit Krankheitswert die Folge sein und die Leistungsfähigkeit von ArbeitnehmerInnen beeinträchtigen (Bakker & Demerouti, 2014, 2017). Zum anderen steht der Einfluss des Feedbacks von Vorgesetzten auf das Arbeitsengagement von ArbeitnehmerInnen im Mittelpunkt, da engagierte ArbeitnehmerInnen leistungsfähig sind und eine elementare Ressource für erfolgreiche Unternehmen darstellen (Bakker & Demerouti, 2014, 2017; Bjugstad, Thach, Thompson & Morris, 2006). Die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit können einen Beitrag zu einer humanen Arbeitsgestaltung leisten, in deren Rahmen sich ArbeitnehmerInnen optimal entfalten können und handlungs- sowie leistungsfähig sind und bleiben (z.B. Bakker & Demerouti, 2014, 2017; Hacker, 1986, 2005; WHO, 2013). Hieraus lässt sich die folgende zweite Forschungsfrage ableiten: **Welche Wirkzusammenhänge bestehen zwischen direktem und indirektem negativem Feedback sowie zwischen direktem und indirektem positivem Feedback und Beanspruchungsfolgen (Irritation, psychosomatische Beschwerden) sowie Arbeitsengagement von ArbeitnehmerInnen?**

Entsprechend der Bearbeitung der beiden Fragestellungen gestaltet sich der Aufbau der vorliegenden Arbeit. Zunächst wird vertiefend auf die Definitionen des direkten und indirekten Feedbacks (Kapitel 2.1), auf Feedbackmodelle (Kapitel 2.2) und auf Feedbackprozesse (Kapitel 2.3) eingegangen. In Kapitel 2.4 wird die „Job-Demands-Resources-Theory“ (JDR-Theorie; Bakker & Demerouti, 2014, 2017) vorgestellt, die den theoretischen Rahmen der vorliegenden Untersuchung bildet. Die JDR-Theorie wird zugrunde gelegt, da sie die Annahmen einer Vielzahl an bestehenden psychologischen Arbeitsstress- und Arbeitsmotivationsmodelle in einer Gesamtheorie integriert, zur Untersuchung verschiedenster Arbeitsbedingungen genutzt werden kann und schließlich über eine breite und aktuelle empirische Forschungsbasis verfügt. Sie wird in der vorliegenden Arbeit kritisch diskutiert. In diesem Kontext wird eine neue theoretische Einordnung negativen und positiven Feedbacks in die JDR-Theorie (Bakker & Demerouti, 2014, 2017) vorgenommen, indem Feedback nicht – wie bislang im Rahmen der JDR-Theorie – per se als Ressource definiert wird. Direktes und indirektes negatives Feedback wird den Arbeitsanforderungen zugeordnet, direktes und indirektes positives Feedback den Arbeitsressourcen. Zudem wird die „Stress-as-Offense-to-Self-Theory“ (SOS-Theorie; Semmer et al., 2006, 2007) vorgestellt, die die JDR-

Theorie erweitert. Die SOS-Theorie wird zugrunde gelegt, da sie konkrete Annahmen zu den Wirkmechanismen bei der Stressentstehung durch negatives Feedback macht. Anschließend werden die theoretischen und empirischen Erkenntnisse hinsichtlich der Zusammenhänge und Effekte des negativen Feedbacks zu Beanspruchungsfolgen (Kapitel 2.5) und des positiven Feedbacks und Arbeitsengagement (Kapitel 2.6) präsentiert und kritisch betrachtet. Entsprechende Hypothesen werden abgeleitet. Sodann wird das Untersuchungsmodell basierend auf der JDR-Theorie (Bakker & Demerouti, 2014, 2017) und auf der SOS-Theorie (Semmer et al., 2006, 2007) vorgestellt und es werden Hypothesen überblicksartig aufgeführt (Kapitel 3).

Im Methodenkapitel werden anschließend die Skalenentwicklungsprozesse zur Erfassung direkten und indirekten Feedbacks im Rahmen von zwei Vorstudien und die Methodik der Hauptstudie vorgestellt. Zunächst wird auf die Vorstudie 1 zur Entwicklung und Prüfung der Skala zu direktem Feedback (Kapitel 4.1) und anschließend auf die Vorstudie 2 zur Entwicklung und Prüfung der Skala zu indirektem Feedback (Kapitel 4.2) eingegangen. Beide Skalen werden inhaltlich und statistisch verglichen (Kapitel 4.3). Sodann wird auf die Methodik der Hauptstudie (Kapitel 4.4) eingegangen. Anschließend werden die Ergebnisse zu negativem Feedback und Beanspruchungsfolgen (Kapitel 5.1) und zu positivem Feedback und Arbeitsengagement (Kapitel 5.2) präsentiert. Im letzten Kapitel erfolgt die Zusammenfassung und Diskussion der methodischen und inhaltlichen Stärken und Grenzen der Vorstudien (Kapitel 6.1), der Hauptstudie (Kapitel 6.2) und der Ergebnisse der Hauptstudie (Kapitel 6.3). Die Erläuterung der Implikationen für die Forschung (Kapitel 6.4) und die Praxis (Kapitel 6.5) runden die Arbeit ab.

## 2 THEORIE

Im folgenden Kapitel wird zunächst der Begriff „Feedback“ theoriegeleitet definiert, direktes von indirektem Feedback abgegrenzt sowie auf Feedbackmodelle und Feedbackprozesse eingegangen. Anschließend werden die theoretischen Rahmenmodelle, d.h. die „Job-Demands-Resources-Theory“ (JDR-Theorie; Bakker & Demerouti, 2014, 2017) und die „Stress-as-Offense-to-Self-Theory“ (SOS-Theorie; Semmer et al., 2006, 2007) zur Verortung des direkten und indirekten Feedbacks vorgestellt und kritisch beleuchtet (Kapitel 2.4). Schließlich wird der theoretische und der empirische Forschungsstand zu den Zusammenhängen direkten und indirekten Feedbacks zu den abhängigen Variablen „Irritation“ und „psychosomatische Beschwerden“ (Kapitel 2.5) und „Arbeitsengagement“ (Kapitel 2.6) berichtet. Hierbei wird auf die untersuchten personalen Einflussvariablen „Selbstwertbedrohung“ und „Selbstwert“ im Zusammenhang mit den Beanspruchungsfolgen „Irritation“ und „psychosomatische Beschwerden“ sowie die Zielorientierung im Zusammenhang mit Arbeitsengagement eingegangen. Entsprechende Hypothesen werden abgeleitet.

### 2.1 Feedback Definitionen

Es besteht eine Vielzahl an Definitionen zum Begriff „Feedback“, die sich entsprechend unterschiedlicher Fachgebiete (Mathematik, Medizin, Ingenieurwissenschaften, Ökonomie, Psychologie etc.) entwickelt haben. Der Begriff Feedback stammt aus dem Englischen und bedeutet wortwörtlich „zurückfüttern“, d.h. das Kompositum aus *feed* (füttern) und *back* (zurück) wird zumeist mit Resonanz, Rückinformation oder Rückmeldung übersetzt (Bungard, 2018).

Hinsichtlich der Begriffe „Feedback“ und „Rückmeldung“ beschreiben Ditton und Müller (2014) Ansätze, diese Begriffe zu trennen oder aber synonym zu verwenden. So wird „Feedback“ eher als verhaltensnah, zeitnah und auf das Individuum bezogen verstanden. Der Begriff „Rückmeldung“ wird v.a. bezogen auf Systeme und Systemeinheiten und damit zeitlich distaler und weniger verhaltensorientiert gesehen. Zumeist, wie auch in dieser Arbeit, werden die Begriffe jedoch synonym verwendet (Ditton & Müller, 2014). Unter Feedback bzw. Rückmeldung wird in dem vorliegenden psychologischen Untersuchungskontext spezifiziert nach der Definition von Kluger und DeNisi (1996) Folgendes verstanden: „Feedback, in this regard, is defined as actions taken by an employee’s supervisor to provide information regarding task performance“ (S. 255). Die gegebene Information von

Vorgesetzten wird nach Frese und Zapf (1994) wie folgt erläutert: „Generally speaking, feedback is information about how far one has progressed toward the goal“ (S. 279). Feedback stellt somit eine Kontrollinstanz (Carver & Scheier, 1981; Hacker, 1986, 2005) dar, die angibt, wie nahe eine Person der Zielerreichung ist. Es handelt sich bei Feedback von Vorgesetzten demnach um Aktionen bzw. Handlungen und/oder Informationen, die eine Bewertung beinhalten bzgl. der Leistung bzw. Zielerreichung und/oder der Person von ArbeitnehmerInnen. In dieser Arbeit wird „direktes“ und „indirektes“ Feedback von Vorgesetzten unterschieden. Eine Schwierigkeit bei der Abgrenzung direkten und indirekten Feedbacks stellt die Tatsache dar, dass gerade in spontanen, verbalen Kommunikationssituationen die Übergänge zwischen den einzelnen Feedbackarten sehr fließend sind (Ditton & Müller, 2014). Es erfolgen fortlaufend wechselseitige Verweise und Bezüge, sodass eine trennscharfe Bestimmung des direkten und indirekten Feedbacks in dieser Arbeit zwar angestrebt, aber nicht immer eindeutig möglich ist. In den folgenden Kapiteln wird gezielt auf direktes Feedback (Kapitel 2.1.1) bzw. indirektes Feedback (Kapitel 2.1.2) eingegangen und es werden entsprechende Definitionen vorgestellt.

### **2.1.1 Direktes Feedback**

Im Rahmen der Feedbackforschung wird zumeist „direktes Feedback“ untersucht und jeweils definiert (z.B. Ditton & Müller, 2014; Frese & Zapf, 1994; Kluger & DeNisi, 1996; London, 2015; Sutton et al., 2012). Neben einer Vielzahl an Definitionen von Feedback bestehen auch zahlreiche Klassifikationen „[...]“, weil Feedback keine eindimensionale, sondern eine multidimensionale Instruktionsmaßnahme ist.“ (Ditton & Müller, 2014, S. 74). In dieser Arbeit wird direktes Feedback als Information, also v.a. verbale Rückmeldung definiert, die sich beabsichtigt und zielgerichtet an eine Person richtet und eine spezifische Bewertung der Arbeitsleistung und/oder der Person beinhaltet. Ein Beispiel für direktes Feedback ist die Aussage: „Von meinem/er direkten Vorgesetzten erhielt ich in den letzten 4 Wochen Kritik zu meiner Arbeitsleistung.“ Direktes Feedback kann sodann in einen Feedbackinhalt und eine Feedbackform unterschieden werden. Der Feedbackinhalt enthält evaluative Informationen. Die Informationen können sich je nach intendierter Funktion auf kognitive Aspekte (Fehler, Lösungsstrategien etc.), metakognitive Strategien (z.B. Hinweise zu Relevanz von Strategien etc.) und motivationale Aspekte (individueller Lernfortschritt) beziehen. Die Feedbackform ist die Art und Weise, wie und wann Feedback gegeben wird (Narciss, 2014).

Es ist jedoch anzuführen, dass hinsichtlich der Differenzierung unterschiedlichen Feedbacks in der Literatur eine Vielzahl von Begriffen verwendet wird. So ist beispielsweise die Rede

von Feedbackmerkmalen, Feedbackdimensionen, Feedbackmodi oder Feedbackkomponenten (z.B. Ditton & Müller, 2014). Es handelt sich hierbei häufig um synonym verwendete bzw. verwendbare Begriffe. In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff „Feedbackmerkmal“ als übergeordneter Begriff verwendet, um zu verdeutlichen, dass sowohl evaluative Feedbackinhalte als auch Feedbackformen zur Unterscheidung des hier untersuchten Feedbacks herangezogen werden. Zur Untersuchung direkten Feedbacks werden Feedbackmerkmale genutzt, die in der Literatur vorrangig zu finden sind und Relevanz im Arbeitskontext aufweisen. Die Unterscheidung verschiedener Feedbackmerkmale kann häufig, wie auch in dieser Arbeit, nicht hierarchisch vorgenommen werden. Vielmehr können Feedbackmerkmale nebeneinander betrachtet werden und weisen eine Vielzahl an Überschneidungen auf.

Direktes Feedback wird in dieser Arbeit nach der Valenz in Kritik bzw. direktes negatives Feedback und Lob bzw. direktes positives Feedback unterschieden. Kritik kann hierbei in konstruktives und destruktives Feedback differenziert werden (Baron, 1993; Keller & Müller, 1998), wobei diese Unterteilung noch erweitert werden kann. Es wird in der vorliegenden Arbeit davon ausgegangen, dass direktes negatives Feedback angelehnt an Tracy, van Dusen und Robinson (1987) in „gut übermitteltes“, d.h. konstruktives (Baron, 1993), legitimes (Semmer et al., 2007), *change-oriented* (Carpentier & Mageau, 2013) und in „schlecht übermitteltes“ direktes negatives Feedback, d.h. destruktives (Baron, 1993), illegitimes (Semmer et al., 2007) etc. unterschieden werden kann. In der qualitativen Studie von Tracy et al. (1987) mit 110 Studierenden bestand die Aufgabe darin, zwei Situationen zu beschreiben, in denen sie einmal „gutes“ (d.h. in einer angemessenen Art und Weise) und „schlechtes“ direktes negatives Feedback (d.h. in einer unangemessenen Art und Weise) erhielten. Es zeigte sich, dass sich die Kritik v.a. auf die Erscheinung, die Kompetenz, die Beziehung, die Persönlichkeit und Entscheidungen bezog. Hinsichtlich dieser Kritikinhalte wurde kein signifikanter Unterschied zwischen „gutem“ und „schlechtem“ Feedback ermittelt. Demnach wird angenommen, dass weniger der Inhalt als vielmehr die Art und Weise der Kritik diese zu „guter“ vs. „schlechter“ Kritik macht. Als „schlechtes“ negatives Feedback wurde z.B. negative Sprache und rauer Ton angeführt. „Gutes“ negatives Feedback enthielt z.B. spezifische Verbesserungshinweise, Unterstützungsangebote, Nutzendarstellung zur Kritik bzw. geäußertem Veränderungsbedarf oder die Einbettung in einen positiven Gesamtkontext. Als weiteres relevantes Feedbackmerkmal kann der Bezug des direkten Feedbacks auf die Aufgabe bzw. Aufgabendetails vs. auf das „Selbst“ bzw. die eigene Person des Feedbackempfängers nach der „Feedback-Intervention-Theorie“ (FIT) (Kluger & DeNisi,

1996) erfasst werden. Des Weiteren ist eine Unterscheidung zwischen Ergebnis- und Prozessfeedback (z.B. Kulhavy & Stock, 1989; Ilgen & Davis, 2000), d.h. Feedbackgabe „während“, unmittelbar nach“ oder „lange nach Abschluss“ einer Aufgabe von Relevanz. Ergebnis- und Prozessfeedback überschneiden sich dabei mit dem Feedbackmerkmal „Timing“ (Baron, 1993). Es wird einmal mehr deutlich, dass es immer wieder zu Überschneidungen von Feedbackmerkmalen kommt. Die Zuordnung des erfassten direkten Feedbacks zu den Feedbackmerkmalen wird in Kapitel 4.1.2 grafisch dargestellt. Zudem wird auf die konkrete Erfassung dieser relevanten Feedbackmerkmale vertiefend eingegangen.

### 2.1.2 Indirektes Feedback

„Indirektes Feedback“ wurde bereits in der Literatur unter unterschiedlichen Bezeichnungen und Definitionen erwähnt. Semmer und Jacobshagen (2010) beschreiben das Konstrukt als „unbeabsichtigtes Feedback“: „Wenn eine Führungskraft beim Betriebsfest an einem Tisch länger sitzt als an anderen, kann das schnell dazu führen, dass ihr Verhalten als intentional angesehen und als unfair beurteilt wird („Sie sitzt wieder mal bei ihren Lieblingen“), auch wenn die längere Verweildauer damit gar nichts zu tun hat.“ (S. 48). Es werden weitere Beispiele für unbeabsichtigtes Feedback genannt, z.B. „Wenn man jemandem begegnet und nicht grüßt, weil man ganz in Gedanken ist; wenn man eine Abteilung schon länger nicht mehr besucht hat, weil an dem Tag, an dem man kommen wollte, etwas dazwischenkam.“ (S.48). Vangelisti und Hampel (2012) beschreiben des Weiteren *hurtful events*: „In short, hurtful events provide us with evaluative information about ourselves, our relationships, and our social interactions. [...] hurtful events can be usefully viewed as feedback.“ (Vangelisti & Hampel, 2012, S. 153). Sie gehen davon aus, dass uns bestimmte Ereignisse wie beispielsweise Handlungen von Vorgesetzten Informationen über uns selbst und unsere sozialen Interaktionen bieten. Diese können als Bewertung, d.h. als Feedback von ArbeitnehmerInnen aufgefasst werden. Sie gehen weiter von folgender Annahme aus: „Whether by pure accident or by unconscious design, people do things that are taken by others as feedback. The same point may well apply in other settings – for example, assignment to a mundane task at work, or being passed over to promotion, may be interpreted, but not intended, as feedback.“ (Sutton et al., 2012, S. 8). Die Handlungen von Personen können dabei zufällig, unbewusst oder unbeabsichtigt geschehen und dennoch von anderen Personen als Feedback interpretiert werden. London (2015, S. 50) unterscheidet zwischen direkter Informationsgabe bzw. Feedback wie z.B. „Ich verstehe nicht, was du meinst“ und indirekten Signalen und Informationen (d.h.

Feedback), z.B. wie schnell jemand zurückruft, wie oft die Meinung von jemandem eingeholt wird, wie lange jemand warten muss, auch wenn bereits ein Termin vereinbart wurde.

Entsprechend können auch objektive und subjektiv wahrgenommene Arbeitscharakteristiken wie z.B. Anzahl an Aufgaben, Veränderungen in Arbeitsanforderungen, Verschiedenheit an Aufgaben, die durch bestimmtes Vorgesetztenverhalten initiiert wurden, als indirektes Feedback wahrgenommen werden (Dragoni, 2005). Feedback muss somit neben der Feedbacksenderperspektive auch aus der Feedbackempfängerperspektive betrachtet werden. So unterscheiden Semmer und Jacobshagen (2010) neben „explizitem“ auch „implizites Feedback“: „Neben dem expliziten Feedback kann man aber auch die Umgebung implizit nach Feedback absuchen. [...] Nicht selten werden dabei relativ subtile Hinweise interpretiert [...]“ (S. 50). Auch Müller und Ditton (2014) unterscheiden zwischen explizitem implizitem und Feedback. Implizites Feedback umfasst dabei „[...] unbewusste verbale, nonverbale und paraverbale Signale, die nicht intentional übermittelt werden“ (S. 16).

Indirektes Feedback wird in diesem Zusammenhang auch als „passives Feedback“ in Abgrenzung zu „aktivem Feedback“ unterschieden: „It can be active, such as when a sender directly gives criticism, praise or advice to a recipient“ (Sutton et al., 2012, S. 2). Es kann aber auch passiv sein. Dies ist der Fall, „[...] when a person observes the behavior of others and intuitively messages or lessons from that“ (Sutton et al., 2012, S. 2).

Auf der einen Seite wird indirektes Feedback (z.B. bei „unbeabsichtigtem“ und „implizitem Feedback“) v.a. mit Handlungen beschrieben, die unbeabsichtigt von Vorgesetzten gezeigt, aber von ArbeitnehmerInnen als absichtliches Feedback verstanden werden. Im Sinne von „Indeed, sometimes behaviour not meant as feedback at all is nonetheless taken that way“ (Sutton et al., 2012, S. 8). Auf der anderen Seite wird jedoch in dieser Arbeit dargelegt, dass indirektes Feedback v.a. im Arbeitskontext nicht ausschließlich unbeabsichtigt, sondern auch absichtlich gegeben wird. So kann ähnlich wie bei direktem negativem Feedback davon ausgegangen werden, dass die Ziele, die Vorgesetzte mit dem indirekten Feedback (wenn es intentional ist) verfolgen, die Art und Weise des indirekten negativen Feedbacks beeinflussen. So kann es beispielsweise Ziel sein, eine Person mit indirektem negativem Feedback davon zu überzeugen, etwas anders zu tun, mit jemandem „abzurechnen“, indirektes negatives Feedback als Rache oder Strafe zu nutzen, oder aber das Ziel der Katharsis zu verfolgen und über indirektes negatives Feedback „Luft abzulassen“ (Sutton et al., 2012).

Indirektes Feedback wird in dieser Arbeit definiert als Informationen (Verhaltensweisen, nonverbale und paraverbale Signale) von Vorgesetzten, die sich sowohl beabsichtigt und zielgerichtet als auch unbeabsichtigt und nicht gezielt an Personen richten können. Diese

Informationen enthalten jedoch keine spezifische Bewertung der Arbeitsleistung und/oder Person. Die Bewertung ergibt sich aus der Wahrnehmung und Verarbeitung des indirekten Feedbacks durch die Feedbackempfänger. Es bestehen jedoch auch Forschungsdefinitionen, die unter dem Konstrukt „indirektes“ Feedback etwas anderes verstehen als in dieser Arbeit. So wurde indirektes Feedback im Gegensatz zu direktem Feedback im therapeutischen Kontext wie folgt verstanden: „This feedback could be either direct (e.g., ‘You were not very empathic right here’) or indirect (‘I wonder how you feel about how empathic you were right here?’)“ (Hoffman, Hill, Holmes & Freitas, 2005, S. 3). Indirektes Feedback wird hier als Hinweis auf einen Sachverhalt z.B. über eine Frage verstanden. Unter indirektem Feedback kann weiterhin verstanden werden, wenn Feedback „über dritte Personen“ gegeben wird. Auch diese Definition entspricht nicht der Definition in dieser Arbeit. Indirektes Feedback wurde in der Feedbackforschung bisher nicht als eigenständiges Konstrukt untersucht und erfasst. Vielmehr besteht eine Vielzahl an theoretischen Annahmen und empirischen Befunden zu unterschiedlichen Vorgesetztenverhaltensweisen bzw. Führungsverhalten. Insbesondere negatives Führungsverhalten wurde bereits vielfach untersucht, so z.B. als sozial inkompetentes Führungsverhalten (Eilles-Matthiessen & Zapf, 2000) oder im Rahmen der Literatur zum Thema „Mobbing“ (z.B. Semmer & Zapf, 2018; Zapf, 1999). In dieser Arbeit soll es um tägliches indirektes negatives Feedback gehen, welches nicht unter den Bereich Mobbing fällt. Vielmehr liegt der Fokus auf alltäglichen Handlungen von Vorgesetzten, die die meisten ArbeitnehmerInnen als abwertend, beleidigend und verletzend empfinden, die aber im Unterschied zu Mobbinghandlungen weder beabsichtigt sein, noch eine Systematik, bestimmte Dauer und Häufkeit aufweisen müssen (Eilles-Matthiessen & Zapf, 2000). Zur Einordnung indirekten negativen Feedbacks wird dabei die SOS-Theorie (Semmer et al., 2006, 2007) zugrunde gelegt. In dieser Theorie ist v.a. von Bewertungen durch andere und zwar über illegitime Aufgaben, Stressoren und Handlungen die Rede. Im Rahmen der illegitimen Handlungen findet jedoch keine klare Unterscheidung zwischen direktem negativem Feedback und indirektem negativem Feedback statt. Zudem wird auch keine Unterscheidung zwischen verbalem, nonverbalem oder paraverbalem Feedback vorgenommen. Es bestehen jedoch Befunde, dass subtile verbale Hinweise in der Sprache sowie auch nonverbale und paraverbale Hinweise dem Feedback eine andere Bedeutung geben können (Douglas & Skipper 2012; Krings, 2015; Schyns & Mohr, 2004; Sutton et al., 2012). Daher soll in dieser Arbeit eine klare Unterscheidung zwischen direktem und indirektem (d.h. verbalem, nonverbalem, paraverbalem) Feedback vorgenommen werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es bereits einige Beschreibungen bzw. Definitionen zum Konstrukt „indirektes Feedback“ gibt, die jedoch inhaltlich voneinander abweichen. Zudem wurde das Konstrukt bisher noch nicht systematisch untersucht. Weiterhin lässt sich resümieren, dass v.a. indirektes negatives Feedback bzw. negative Vorgesetztenverhaltensweisen im Mittelpunkt der Feedbackforschung stehen. Positives indirektes Feedback wird kaum beschrieben, wohingegen eine Vielzahl an Forschungsbeiträgen zu positiven Vorgesetztenverhaltensweisen vorliegt. So wurden beispielsweise Wertschätzung, soziale Unterstützung, finanzielle Belohnung, Partizipation bei Entscheidungsfindungen, gegebene Handlungskontrolle und Fairness als positive Vorgesetztenverhaltensweisen untersucht (z.B. Bakker & Demerouti, 2014; Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006; Schaufeli & Salanova, 2011; Schaufeli & Taris, 2014; Tucker, Jimmieson, & Bordia, 2018). Zur Untersuchung des Konstrukts „indirektes Feedback“ werden verschiedene theoretische Annahmen und empirische Befunde sowohl zu negativen als auch zu positiven Vorgesetztenverhaltensweisen herangezogen, aus denen Hypothesen zu „indirektem negativem“ und „indirektem positivem“ Feedback abgeleitet werden (vgl. Kapitel 2.5 und 2.6).

## 2.2 Feedbackmodelle

Zu Beginn der Feedbackforschung herrschte eine monodirektionale Sichtweise auf Prozess und Gestaltung von Feedback. Dazu wurden allgemeine Sender-Nachricht-Empfänger-Modelle aufgestellt. Hiernach enkodiert ein Sender eine Feedbacknachricht, die ein Empfänger dekodiert (Strijbos & Müller, 2014). Es zeigte sich jedoch, dass eine hohe Inkongruenz zwischen der gesendeten Botschaft und der empfangenen Nachricht bestehen kann. Dies ist beispielsweise in der Metapher des Vier-Ohren-Modells von Schulz von Thun (2013) aus einer sozialwissenschaftlichen Perspektive dargestellt. Demnach kann eine Nachricht unterschiedliche Ausprägungen vier verschiedener Botschaften (Sachinhalt, Appell, Beziehung, Selbstoffenbarung) enthalten bzw. vom Feedbackempfänger wahrgenommen werden. Insbesondere Feedback, welches nicht direkt, sondern indirekt, d.h. zum Beispiel über Verhaltensweisen, nonverbale oder paraverbale Signale gesendet wird, bietet dabei einen breiten Interpretationsspielraum durch Feedbackempfänger: „Explicit communication directly mentions the content, whereas implicit communication leads to implications“ (Krings, 2015, S. 7f). Entsprechend spielen Einflussfaktoren des Senders, der Situation bzw. des Kontextes sowie des Empfängers bei der Wahrnehmung und Verarbeitung von indirektem, aber auch direktem Feedback eine große Rolle. Die verschiedenen Einflussfaktoren werden jedoch

zumeist in monodirektionalen Feedbackmodellen nicht ausreichend berücksichtigt (Strijbos & Müller, 2014). Aufgrund dessen wurden situative Feedbackmodelle entwickelt, wie das „interaktionale Rahmenmodell zur Gestaltung und Verarbeitung von Feedback“ von Strijbos und Müller (2014) (Abbildung 1). Der Vorteil des Modells besteht darin, dass es sich nicht wie viele andere Modelle auf einen bestimmten Kontext z.B. das Lehr-Lernsetting (z.B. Narciss, 2006) bezieht, sondern übergreifend einsetzbar ist (Strijbos & Müller, 2014). Dabei stehen die Wahrnehmung und Verarbeitung des gesendeten Feedbacks (GFB) von direkten Vorgesetzten durch den Feedbackempfänger im Fokus dieser Arbeit. Als relevante Einflussfaktoren auf die Verarbeitung des gesendeten Feedbacks werden die Situation bzw. Kontext bei der Feedbackgabe (z.B. schriftlich vs. mündlich, unmittelbar vs. verzögert, Individual- vs. Gruppenfeedback), aber auch personale Variablen auf Feedbackempfängerseite genannt. Zudem wird das interne Feedback (IFB), welches eine Teilmenge des gesendeten (GFB) und empfangenen Feedbacks (EFB) darstellt, als eigenständige Komponente aufgeführt. Internes Feedback entsteht durch Selbstmonitoring und ermöglicht eine Handlungsregulation, z.B. Zielsetzung, Anwendung von Lösungsstrategien. Es zeigt sich somit, dass neben externen Stimuli insbesondere den internen Prozessen bei der Wahrnehmung und Verarbeitung erhaltenen Feedbacks eine entscheidende Rolle zukommt (Narciss, 2014). Die internen Prozesse sollen in dieser Arbeit untersucht werden. Im Fokus der Arbeit stehen dabei v.a. die Wahrnehmung und Verarbeitung des Feedbacks durch die FeedbackempfängerInnen. Im folgenden Kapitel wird daher insbesondere auf das Empfangen, d.h. das Wahrnehmen, Verarbeiten und die Reaktion des empfangenen Feedbacks eingegangen.

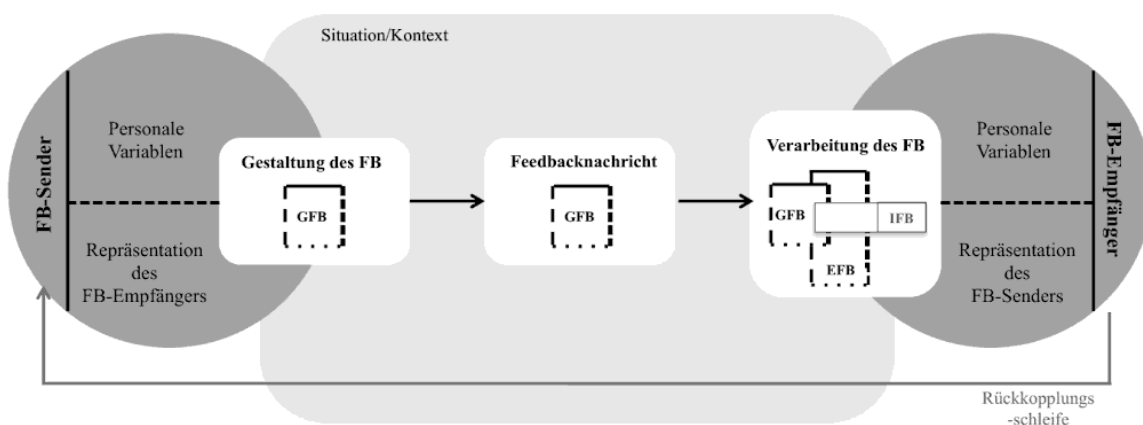


Abbildung 1: Interaktionales Rahmenmodell zur Gestaltung und Verarbeitung von Feedback (GFB= gesendetes Feedback, IFB= internes Feedback, EFB= empfangenes Feedback) (Strijbos & Müller, 2014, S. 88).

### 2.3 Feedbackprozesse

Ein Feedbackprozess umfasst u.a. die Feedbackzusendung, die Wahrnehmung des Feedbacks und schließlich die Verarbeitung und die Reaktion des Feedbacks (Levy & Thompson, 2012). In dieser Arbeit stehen insbesondere die Wahrnehmung, die Verarbeitung und schließlich die Wirkung des empfangenen Feedbacks im Vordergrund. Feedback kann nur dann effektiv sein bzw. die intendierte Wirkung entfalten, wenn es vom Feedbackempfänger adäquat rezipiert wird (Mory, 2004), denn: „Actually, feedback is only information, that is, data, and as such has no necessary consequences at all. Like any fact, its effect on action depends on how it is appraised and what decisions are subsequently made with respect to it“ (Latham & Locke 1991, S. 224). In der Feedbackforschung wird häufig angenommen, dass eine bewusste Verarbeitung automatisch nach der Feedbackgabe erfolgt (Hancock, Thurman & Hubbard, 1995). Die Wahrnehmung und Verarbeitung von Feedback kann jedoch intuitiv, aber auch aktiv, bewusst und achtsam geschehen (für eine Übersicht vgl. Hancock et al., 1995). Hierzu postuliert Epstein (2003) eine vorbewusste, holistische, auf Emotionen und Erfahrungen beruhende intuitive Verarbeitung (*experiential conceptual system*) und eine bewusste, analytische, auf Informationen, Wissen und Reflexion beruhende Verarbeitung (*rational conceptual system*). Es soll jedoch nicht untersucht werden, ob und unter welchen Bedingungen, sondern welches Feedback wahrgenommen und bewertet wird. Unabhängig davon, ob Feedback intuitiv oder bewusst wahrgenommen wird, finden interne Prozesse (z.B. Selbstwertschutz) statt, die dazu führen können, dass das gegebene Feedback nicht die intendierte Wirkung erzielt: „Recipients of feedback are not merely passive. Their desire to manage and protect their self-concept means that they will actively seek, prepare themselves for, and read meaning into feedback“ (Sutton et al., 2012, S. 5). Bei der Verarbeitung bzw. Interpretation des Feedbacks handelt es sich vor dem Hintergrund konstruktivistischer Ansätze um einen aktiven Vorgang. Hierbei werden mehrere Verarbeitungsschritte durchlaufen (London, 2015). So wird ein Fokus auf bestimmte Informationen gerichtet, die später erinnert, interpretiert und ggf. paraphrasiert werden. Schließlich kann es zu einer Speicherung von Feedbackereignissen unter einem bestimmten „Label“ kommen. Nach dem „interaktionalen Rahmenmodell zur Gestaltung und Verarbeitung von Feedback“ nach Strijbos und Müller (2014) spielen bei diesen aktiven Wahrnehmungs- und Verarbeitungsprozessen personale Merkmale des Feedbacksenders und des Feedbackempfängers, die Feedbackmerkmale bzw. die Gestaltung des Feedbacks, die Situation und der Kontext eine wesentliche Rolle. So können personale Faktoren der Feedbackrezipienten dazu führen, dass Personen offen für Informationen aus der Umwelt

sind, die ihre Selbstwahrnehmung bzw. Selbsteinschätzung beeinflussen oder dazu führen, dass Personen v.a. Energie auf den Selbstschutz und die Abwehr von Feedback lenken (London, 2015). Insbesondere folgende personale Einflussfaktoren zeigen in der Forschung einen Einfluss auf die Feedbackwahrnehmung und –verarbeitung: Selbstwert (Leary & Terry, 2012; London, 1995; London, 2015; Chang & Swann, 2012; Vangelisti & Hampel, 2012), Selbstwirksamkeit (Colquitt, LePine & Noe, 2000; Klatt & Konney, 2012; Smither, London & Reilly, 2005), Zielorientierung (Ditton & Müller, 2014; London, 2015; Semmer & Jacobshagen, 2010; Smither et al., 2005), *feedback orientation* (Farr, Baytalskaya & Johnson, 2012; Levy & Thompson, 2012), *self monitoring* (London, 2015) und *locus of control* (Colquitt et al., 2000).

Schließlich können Feedbackempfänger affektiv, kognitiv und/oder verhaltensbezogen auf empfangenes Feedback reagieren (z.B. Vangelisti & Hampel, 2012). Empfangenes Feedback kann somit die Emotion, Motivation, selbstbezogene Sicht und die Bewertung des Feedbacks und des Feedbackgebers beeinflussen (Leary & Terry, 2012). Auch hier, wie auch bei der Wahrnehmung und Verarbeitung, haben personale Variablen einen Einfluss auf die Reaktion auf Feedback. Insbesondere bei einer Diskrepanz von empfangenem Feedback und dem eigenen Selbstkonzept oder den eigenen Erwartungen können negative Emotionen, z.B. Überraschung, Enttäuschung und Kränkung, bzw. Bedrohung des Selbstwertes entstehen (Sargeant, Mann, Sinclair, Van der Vleuten & Metsemakers, 2008; Sargeant, Mann, Van der Vleuten & Metsemakers, 2009). Sodann stellen die Verarbeitung und die Reaktion auf Feedback (v.a. bei negativem Feedback) einen emotional beanspruchenden Prozess dar. Dieser kann die Nützlichkeit des Feedbacks reduzieren und darüber hinaus negative Reaktionen zur Folge haben (Cannon & Witherspoon, 2005).

## **2.4 Theoretischer Rahmen zu Feedback, Beanspruchungsfolgen und Arbeitsengagement**

Im folgenden Kapitel wird die „Job-Demands-Resources-Theory“ (JDR-Theorie; Bakker & Demerouti, 2014, 2017) als theoretischer Rahmen vorgestellt (Kapitel 2.4.1). Es werden anschließend Vorteile und Kritikpunkte hinsichtlich der Theorie berichtet (Kapitel 2.4.2). Insbesondere wird darauf eingegangen, warum Leistungsfeedback – anders als in der JDR-Theorie (Bakker & Demerouti, 2014, 2017) – in dieser Arbeit nicht ausschließlich den Arbeitsressourcen zugeordnet wird. Direktes negatives und indirektes negatives Feedback werden als Arbeitsanforderung definiert und vor dem Hintergrund der „Stress-as-Offense-to-Self-Theory“ (SOS-Theorie; Semmer et al., 2006, 2007) untersucht. Es erfolgt eine Ergänzung der JDR-Theorie (Bakker & Demerouti, 2014, 2017), genauer des *health*

*impairment process* durch die SOS-Theorie (Semmer et al., 2006, 2007), die anschließend in Kapitel 2.4.3 vorgestellt wird. Die grafische Darstellung des Untersuchungszusammenhangs ist im Untersuchungsmodell in Kapitel 3 kenntlich gemacht.

### 2.4.1 Job-Demands-Resources-Theory

Den theoretischen Rahmen für die vorliegende Arbeit bietet die „Job-Demands-Resources-Theory“ (Bakker & Demerouti, 2014, 2017), die aus dem „Job-Demands-Resources-Model“ (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001) nach zehnjähriger Weiterentwicklung und empirischen Prüfungen (z.B. Crawford, LePine, & Rich, 2010; Halbesleben, 2010; Nahrgang, Morgeson, & Hofmann, 2011) entstanden ist (Abbildung 2). Die Theorie liegt dieser Arbeit zugrunde, da sie Grundannahmen bestehender Arbeitsstress- und Arbeitsmotivationsmodelle wie der „Two-Factor Theory“ (Herzberg, 1966), dem „Job-Demand-Control-Model“ (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990), der „Job-Characteristics-Theory“ (Hackman & Oldham, 1976) und dem „Effort-Reward-Imbalance-Model“ (Modell beruflicher Gratifikationskrisen; Siegrist, 1996) integriert. Sie verbindet die Aussagen der Modelle und bietet Vorhersagen für potenziell jegliche Arbeitsbedingungen auf Gesundheitsaspekte und Wohlbefinden (Bakker & Demerouti, 2014; Schaufeli & Taris, 2014; Taris & Schaufeli, 2016). Die Arbeitsbedingungen werden dabei in Anforderungen (*job demands*) und Ressourcen (*job resources*) unterteilt. Arbeitsanforderungen werden als materielle, psychologische, soziale oder organisationale Aspekte der Arbeit definiert, die physischer und/oder psychischer Anstrengungen bedürfen und somit physische und/oder psychische „Kosten“ verursachen (Demerouti et al., 2001). Beispiele für Arbeitsanforderungen sind klassische Stressoren wie hohe Arbeitsbelastung, Computerprobleme, Aufgabenänderungen, aber auch soziale Stressoren, wie emotionale Anforderungen und interpersonale Konflikte (z.B. Bakker & Demerouti, 2014; Bakker et al., 2003b; Semmer & Zapf, 2018). Dies bedeutet, dass Arbeitsanforderungen sowohl kognitive, emotionale und leistungsbezogene Anforderungen umfassen können und z.B. durch emotionale Dissonanz bei Emotionsarbeit, Reorganisation und Arbeitsdruck gekennzeichnet sind (Schaufeli & Taris, 2014).

Im Gegenzug werden Arbeitsressourcen als materielle, psychologische, soziale oder organisationale Aspekte der Arbeit definiert, die zur Erreichung von Arbeitszielen, zur Reduktion von Arbeitsanforderungen und physiologischen und psychologischen Kosten und/oder zur Anregung von persönlichem Wachstum, Lernen und Entwicklung genutzt werden können (Schaufeli & Bakker, 2004). Ressourcen wirken somit sowohl auf die

intrinsische Motivation z.B. durch die Förderung von persönlichem Wachstum, Lernen und Entwicklung als auch auf die extrinsische Motivation z.B. durch das Erreichen von Arbeitszielen (Bakker et al., 2008a). Arbeitsressourcen stellen zudem Aspekte der Arbeit dar, die grundlegende psychische Bedürfnisse wie das Streben nach Autonomie, Kompetenz und Anschluss an eine Gemeinschaft befriedigen (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2014; Nahrgang et al., 2011). Als Beispiele für Ressourcen gelten alle Arten von Leistungsfeedback, aber auch Vorgesetztenverhaltensweisen wie Wertschätzung, soziale Unterstützung, Partizipation bei Entscheidungsfindungen, Kontrolle, Fairness, finanzielle Belohnung etc. (z.B. Schaufeli & Taris, 2014; Bakker & Demerouti, 2014; Schaufeli & Salanova, 2011). Die Arbeitsanforderungen und Ressourcen wirken über zwei zentrale Hauptwirkungsprozesse (Bakker & Demerouti, 2014). Die Arbeitsanforderungen wirken insbesondere auf Gesundheitsaspekte im Sinne des *health impairment process*, wie Erschöpfung, Burnout, psychosomatische Beschwerden etc. (z.B. Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001; Bakker, Van Emmerik & Van Riet, 2008b). Die Arbeitsressourcen wirken v.a. auf die motivationalen Aspekte wie Arbeitsengagement, Motivation etc. von ArbeitnehmerInnen. Dies wird als *motivational process* bezeichnet (Bakker et al., 2007; Bakker, Van Veldhoven & Xanthopoulou, 2010). Beide Prozesse können unabhängig voneinander untersucht werden (Bakker & Demerouti, 2014, 2017). Neuere Annahmen gehen weiter davon aus, dass Interaktionen und Wechselwirkungen von Anforderungen und Ressourcen hinsichtlich der Stress- und Motivationsentstehung bestehen, die indirekt auch die Arbeitsleistung beeinflussen (Abbildung 3). So wird angenommen, dass zum einen Ressourcen den Einfluss von Arbeitsanforderungen auf das Stresserleben abpuffern können und zum anderen Arbeitsanforderungen den Einfluss von Ressourcen auf Motivation und Engagement erhöhen können (Bakker & Demerouti, 2014, 2017). Erste empirische Belege stützten diese Annahmen (z.B. Bakker et al., 2007; Bakker et al., 2010; De Lange et al., 2003; Xanthopoulou et al., 2007). Die Erforschung der Interaktionseffekte stellt ein weiterführendes Forschungsfeld dar und steht nicht im Fokus dieser Arbeit.

Bei der Weiterentwicklung des JDR-Modells zur JDR-Theorie wurden personale Ressourcen in die Theorie integriert (Bakker & Demerouti, 2014, 2017; Taris & Schaufeli, 2016).

Personale Ressourcen umfassen Aspekte des Selbstkonzeptes bzw. positive Selbstevaluationen, die es ermöglichen die Arbeitsumwelt zu kontrollieren und auf diese erfolgreich Einfluss zu nehmen. Genau wie Arbeitsressourcen können personale Ressourcen dazu genutzt werden, Arbeitsziele zu erreichen und persönliches Wachstum und Entwicklung zu fördern (Schaufeli & Taris, 2014). Beispiele für personale Ressourcen sind emotionale

Stabilität, Locus of control, Selbstwert sowie Selbstwirksamkeit und Optimismus (Bakker & Sanz-Vergel, 2013; Judge, Van Vianen & De Pater, 2004; Xanthopoulou et al., 2007; Xanthopoulou, Bakker & Fischbach, 2013). So zeigte sich, dass positive Selbstevaluationen die Zielsetzung, Motivation, aber auch Leistung und Arbeitszufriedenheit vorhersagen (Judge et al., 2004; Xanthopoulou et al., 2007). Nach Schaufeli und Taris (2014) können personale Ressourcen auf fünf verschiedene Weisen in die JDR-Theorie integriert werden: Sie können als 1) unabhängige Variable das Wohlbefinden direkt beeinflussen oder können zwischen Arbeitscharakteristika und Wohlbefinden 2) moderieren oder 3) mediieren. Zudem können sie auf die 4) Wahrnehmung von Arbeitscharakteristika wirken oder aber als 5) Drittvariable sowohl die Wahrnehmung der Arbeitscharakteristika als auch das Wohlbefinden von ArbeitnehmerInnen beeinflussen. Es gibt Hinweise, dass personale Ressourcen v.a. als Mediatoren oder Outcomes konzeptualisiert werden können (Demerouti & Bakker, 2011; Xanthopoulou et al., 2007). Neuere Annahmen gehen zudem davon aus, dass personale Ressourcen ähnlich wie Arbeitsressourcen einen direkten Effekt z.B. auf Arbeitsengagement haben können (Bakker & Demerouti, 2017). Die Erforschung der genauen Wirkungsweise der personalen Ressourcen steht jedoch noch aus (Demerouti & Bakker, 2011; Schaufeli & Taris, 2014).

In dieser Arbeit soll ein Beitrag zur Klärung der Wirkungsweise der personalen Einflussvariablen, d.h. zum Selbstwert im Zusammenhang von negativem Feedback und Beanspruchungsfolgen (Kapitel 2.5) und zur Zielorientierung im Zusammenhang von positivem Feedback und Arbeitsengagement (Kapitel 2.6) geleistet werden. Hierbei werden personale Einflussvariablen nicht nur im Kontext der Arbeitsressourcen (bezogen auf positives Feedback), sondern auch im Kontext der Arbeitsanforderungen (bezogen auf negatives Feedback) untersucht. Zudem werden nicht ausschließlich personale Ressourcen (z.B. Lernzielorientierung), sondern auch personale Hindernisse bzw. Vulnerabilitäten (z.B. Vermeidungszielorientierung) bei der Erforschung der Wirkzusammenhänge einbezogen und untersucht.

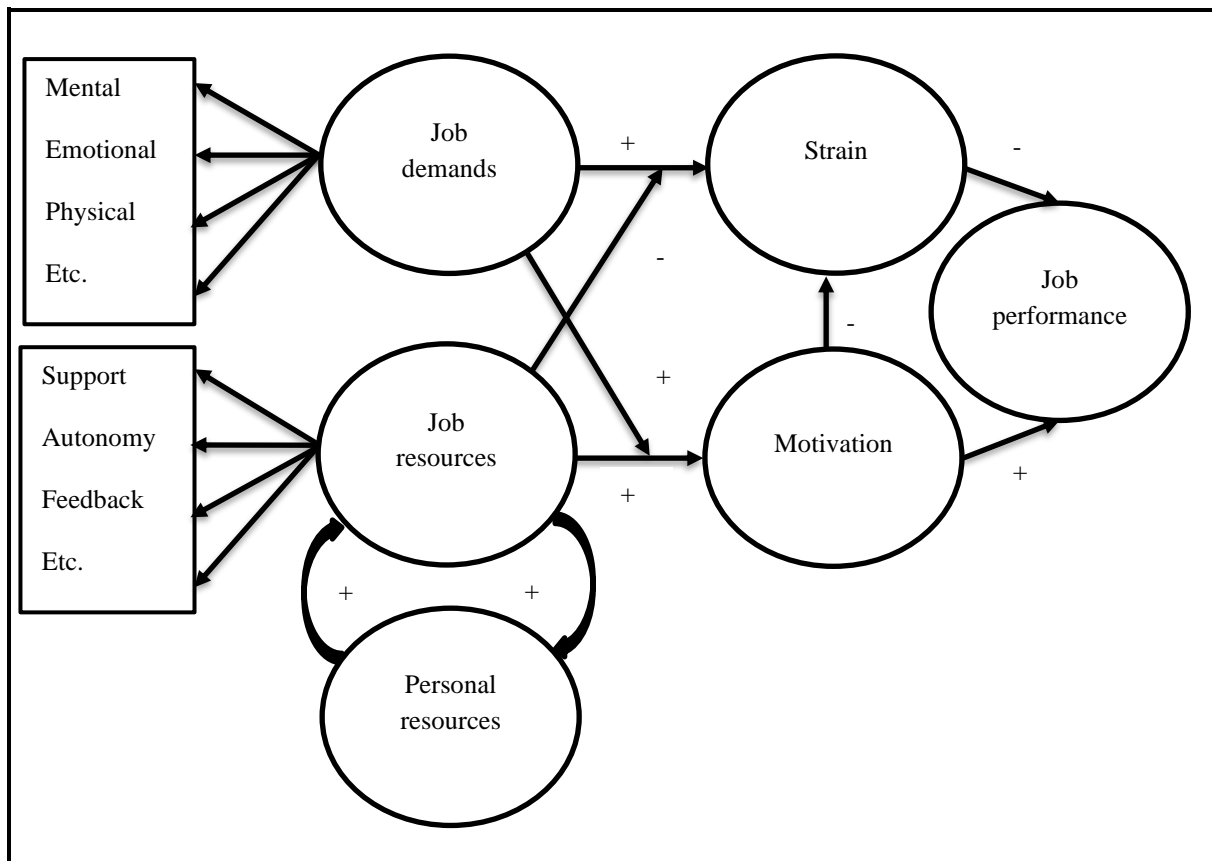


Abbildung 2: „Job-Demands-Resources-Theorie“ angelehnt an Bakker und Demerouti (2017, S. 275).

### 2.4.2 Vorteile und Kritik an der Job-Demands-Resources-Theory

Der besondere Vorteil der JDR-Theorie (Bakker & Demerouti, 2014, 2017) liegt darin, dass sie die Grundannahmen bestehender Arbeitsstress- und Arbeitsmotivationsmodelle wie der „Two-Factor Theory“ (Herzberg, 1966), des „Job-Demand-Control-Model“ (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990), der „Job-Characteristics-Theory“ (Hackman & Oldham, 1976) und des „Effort-Reward-Imbalance-Model“ (Modell beruflicher Gratifikationskrisen; Siegrist, 1996) verbindet. Mithilfe der Theorie können damit gegenüber den bisherigen Arbeitsstress- und Arbeitsmotivationsmodellen beide Outcomes, d.h. Beanspruchungsfolgen (*strain*) und Motivation, gemeinsam untersucht werden (Bakker & Demerouti, 2014). Zudem bietet sie die Möglichkeit einer Erforschung verschiedenster Arbeitsanforderungen (*job demands*) und Arbeitsressourcen (*job resources*) in unterschiedlichsten Arbeitsumgebungen (Bakker & Demerouti, 2014), so etwa bei Zahnärzten (Hakanen, Bakker & Demerouti, 2005) und bei LehrerInnen (Hakanen et al., 2006). So zeigt sich eine Vielzahl an Evidenz für die wirkungsvolle Vorhersage (in Quer- und Längsschnittuntersuchungen) von gesundheitsbezogenen Outcomes durch Arbeitsanforderungen. Die Vorhersage von Gesundheitsoutcomes, wie beispielsweise Erschöpfung (z.B. Bakker & Demerouti, 2007;

Bakker et al., 2008b; Demerouti et al., 2001), Burnout (z.B. Bakker et al., 2005; Bakker et al., 2008b; Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006; Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009) bis hin zu Krankheitsfehltagen (z.B. Bakker et al., 2003b; Clausen, Nielsen, Carneiro & Borg, 2012; Schaufeli et al., 2009) im Sinne des gesundheitsbeeinträchtigenden Prozesses (*health-impairment-process*) wurde umfassend belegt. Auch die Vorhersage von motivationalen Outcomes im Sinne des motivationalen Prozesses (*motivational-process*) wie Arbeitsengagement (z.B. Bakker et al., 2007; Hakanen et al., 2006), Commitment (z.B. Belschak & den Hartog, 2009) bis hin zu *financial returns* (z.B. Xanthopoulou et al., 2009) und Arbeitsleistung (z.B. Bakker, van Veldhoven & Xanthopoulou, 2010; Xanthopoulou et al., 2008) durch Arbeitsressourcen sind umfassend erforscht und bestätigt. In dem Zusammenhang zeigen eine Vielzahl an Quer- und Längsschnittstudien, die insbesondere direktes Leistungsfeedback und positive Vorgesetztenverhaltensweisen als Arbeitsressourcen (also auch indirektes positives Feedback) wie z.B. Vorgesetzten-Coaching, Unterstützung durch Vorgesetzte, Belohnung und Anerkennung in einem positiven Zusammenhang mit Arbeitsengagement sehen. Aber auch Ressourcen, die durch positive Vorgesetztenverhaltensweisen vermittelt werden wie z.B. Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, Arbeitsautonomie, Arbeitskontrolle, Gemeinschaft, Fairness etc. zeigen einen positiven Zusammenhang zu Arbeitsengagement (z.B. Hakanen et al., 2006; Halbesleben, 2010; Schaufeli et al., 2009; Xanthopoulou et al., 2009a, 2009b). Aufgrund der gegebenen empirischen Evidenz kann festgehalten werden, dass mithilfe der JDR-Theorie (Bakker & Demerouti, 2014, 2017) Auswirkungen von Arbeitsanforderungen (*demands*) auf Beanspruchungsfolgen (z.B. Irritation, psychosomatische Beschwerden) und Auswirkungen von Ressourcen (*resources*) auf Motivation (z.B. Arbeitsengagement) verstanden und erklärt werden können (Bakker & Demerouti, 2014). Neben den Vorteilen der Theorie soll nun auf einige Kritikpunkte eingegangen werden (für eine Übersicht vgl. Schaufeli & Taris, 2014). Insgesamt werden sechs Kritikpunkte vorgestellt und entsprechende Ziele für diese Arbeit abgeleitet:

1. Die JDR-Theorie (Bakker & Demerouti, 2014, 2017) unterscheidet nicht explizit, welche Arbeitsbedingungen als Arbeitsanforderungen und welche als Arbeitsressource eingestuft werden. Sie ermöglicht vielmehr die flexible Erforschung verschiedenster Arbeitsbedingungen und bietet damit einen Rahmen zur Untersuchung potenziell aller möglichen Anforderungen und Ressourcen in verschiedensten Arbeitsbedingungen (Bakker & Demerouti, 2014). Genau diese Flexibilität kann als Vorteil, aber auch als Kritikpunkt

gesehen werden (Bakker & Demerouti, 2017). Zur Konkretisierung der Einteilung der Arbeitsbedingungen in Arbeitsanforderungen und Ressourcen schlagen Schaufeli und Taris (2014) eine Erweiterung der bisherigen Definitionen um die „Bewertung“ von Personen vor. So werden Arbeitsbedingungen zu Arbeitsanforderungen, wenn sie von den wahrnehmenden Personen negativ und zu Ressourcen, wenn sie positiv bewertet werden (Schaufeli & Taris, 2014). Entsprechend wird Feedback aus der Perspektive der FeedbackempfängerInnen untersucht und direktes und indirektes negatives Feedback den Arbeitsanforderungen und direktes und indirektes positives Feedback den Ressourcen zugeordnet.

2. Nach der JDR-Theorie (Bakker & Demerouti, 2014, 2017) wird Leistungsfeedback den Ressourcen zugeordnet. Dies begründet sich jedoch in der Annahme, dass Leistungsfeedback grundsätzlich entsprechend der Ressourcendefinition die Arbeitsanforderungen reduziert, die Erreichung von Arbeitszielen und/oder persönliches Wachstum, Lernen und Entwicklung fördert. In dieser Arbeit wird jedoch davon ausgegangen, dass direktes und indirektes negatives Feedback als Arbeitsanforderung eingeschätzt werden kann. Eine Anforderung kann dabei sowohl Herausforderung (*challenge*) als auch Hindernis (*hindrance*) sein, je nach Bewertung der Feedbackempfänger (Schaufeli & Taris, 2014; Semmer & Zapf, 2018). Auch entsprechend des „Transaktionalen Stressmodells“ (Lazarus & Folkman, 1984a, 1984b) kann eine Bewertung des direkten und indirekten negativen Feedbacks als stressrelevant und in dem Zusammenhang entweder als „schlechtes“ negatives Feedback, d.h. als Bedrohung oder Verlust (*hindrance*), oder aber als „gutes“ negatives Feedback, d.h. als Herausforderung (*challenge*) eingeschätzt werden. Hierbei kann es zu einem Pendeln zwischen den stressbezogenen Bewertungen in Abhängigkeit von vorhandenen Copingstrategien und Ressourcen kommen, d.h. Arbeitssituationen können in ihrer Bewertung zwischen Herausforderung, Bedrohung und Verlust wechseln. Schließlich ist eine Herausforderung als Anforderung zu sehen, da innerhalb des zweiten Bewertungsprozesses (*secondary appraisal*), welcher auch zeitlich vor oder während des ersten Bewertungsprozesses stattfinden kann (Zapf & Semmer, 2004), Ressourcen sondiert und Copingstrategien ausgewählt werden müssen: „Secondary appraisal is more than a mere intellectual exercise in spotting all the things that might be done. It is a complex evaluative process [...]“ (Lazarus & Folkman, 1984b, S. 35). Dies bedeutet, dass sowohl bei „gutem“ als auch „schlechtem“ direktem negativem Feedback v.a. psychische Kosten aufgewendet werden, die als Anforderungen (*demands*) im Rahmen der JDR-Theorie definiert werden. Diese Anforderungen stehen über den *health impairment process* der JDR-Theorie in einem positiven Zusammenhang zu Stresssymptomen.

Somit können Arbeitsanforderungen, d.h. sowohl Herausforderungen (*challenge*) als auch Hindernisse (*hindrance*), entsprechend der JDR-Theorie (Bakker & Demerouti, 2014, 2017) und des „Transaktionalen Stressmodells“ (Lazarus & Folkman, 1984a, 1984b) die Gesundheit von ArbeitnehmerInnen zunächst beanspruchen und auch beeinträchtigen, was sich in psychischer Irritabilität und/oder psychosomatischen Beschwerden widerspiegelt (Crawford et al., 2010; Schaufeli & Taris, 2014; Parker, 2014). Direktes und indirektes negatives Feedback wird im Folgenden den Arbeitsanforderungen zugeordnet.

3. Das Leistungsfeedback wird nach der JDR-Theorie (Bakker & Demerouti, 2014, 2017) als Ressource sehr allgemein und sehr knapp z.B. mithilfe von nur zwei Items z.B. „I get enough feedback about the quality of my performance“ (Demerouti et al., 2001, S. 504) erfasst. Diese Zuordnung wird v.a. durch die Studie von Demerouti et al. (2001) zur Testung des „Job Demands-Resources Model of Burnout“ vorgenommen. Es bleibt unklar, welche Formen des direkten Feedbacks z.B. positiv/negativ, konstruktiv/destruktiv hierbei eingeschätzt werden. Die vorliegende Arbeit unterscheidet explizit verschiedene Feedbackmerkmale (Kapitel 4.1). Es werden entsprechende Skalen entwickelt, um Leistungsfeedback differenziert und umfassend erheben zu können.

4. Problematisch ist weiterhin, dass in den Studien, welche die JDR-Theorie (Bakker & Demerouti 2014, 2017) zugrunde legen, häufig keine klare Abgrenzung von Leistungsfeedback und anderen Dimensionen vorgenommen wird. So erfassen Studien neben dem Leistungsfeedback von Vorgesetzten, KollegInnen oder Kunden auch häufig andere Dimensionen bzw. Konstrukte wie z.B. Informationsweitergabe oder Feedback aus der Aufgabe selbst. Auch Schaufeli und Bakker (2004) erfassen Leistungsfeedback mithilfe des „job content instrument“ (Karasek, 1985) etwa über das ausreichende Vorhandensein von Informationen: „I receive sufficient information about the goal of my work“ (S. 302). Xanthopoulou et al. (2009b, S. 238) erfasst Leistungsfeedback mit nur drei Items, z.B. „I receive sufficient information about my work objectives“. Neben dem Leistungsfeedback von Vorgesetzten, KollegInnen und Kunden wird häufig auch Feedback aus der Aufgabe selbst erfasst z.B. mithilfe des „Job Diagnostic Survey“ (Hackman & Oldham, 1974). Bakker, Van Veldhoven und Xanthopoulou (2010, S. 6) erheben Leistungsfeedback u.a. mit folgendem Item: „Does your work give you the opportunity to check on how well you are doing at your work?“ Auch Schaufeli, Bakker und Van Rhenen (2009, S. 902) erfassen Feedback mit einem Item: „Does your work provide you with direct feedback on how well you are doing your

work?’’ In der vorliegenden Arbeit werden verschiedene Feedbackmerkmale theoretisch hergeleitet und über entsprechende Skalenbildungen voneinander abgrenzbar und empirisch prüfbar gemacht (vgl. Kapitel 4.1).

5. Die JDR-Theorie (Bakker & Demerouti, 2014, 2017) beschreibt verschiedene arbeitsbezogene und personale Variablen, die im gesundheitsbeeinträchtigenden Prozess und motivationalen Prozess relevant sind. Die Wirkmechanismen bleiben jedoch weitestgehend unbekannt und werden als weiterführendes Forschungsfeld beschrieben (Schaufeli & Taris, 2014; Bakker & Demerouti, 2017). In dieser Arbeit werden daher die Wirkmechanismen negativer Feedbackarten auf Beanspruchungsfolgen über die Selbstwertbedrohung und den Selbstwert im Rahmen der SOS-Theorie (Semmer et al., 2006, 2007) geprüft. Des Weiteren werden die Wirkmechanismen positiver Feedbackarten auf Arbeitsengagement über die Zielorientierung im Rahmen der JDR-Theorie untersucht.

6. Die JDR-Theorie (Bakker & Demerouti, 2014, 2017) bezieht auch personale Faktoren ein, die Einfluss auf die postulierten Wirkzusammenhänge haben. Hierbei werden jedoch nur personale Ressourcen und keine personalen Hindernisse bzw. Vulnerabilitäten berücksichtigt. In dieser Arbeit werden personale Ressourcen (z.B. Lernzielorientierung), aber auch mögliche personale Hindernisse (z.B. Vermeidungszielorientierung) bei der Erforschung der Wirkzusammenhänge einbezogen und untersucht.

### **2.4.3 Stress-as-Offense-to-Self-Theory**

Die „Stress-as-Offense-to-Self-Theory“ (SOS-Theorie; Semmer et al., 2006, 2007) als eine Spezifizierung des „Effort-Reward-Imbalance-Model“ (Siegrist, 1996, 2002) unterscheidet zwischen der Selbstbewertung der eigenen Person (z.B. Selbstwertbedrohung durch Misserfolg, als „Stress through Insufficiency“ (SIN) bezeichnet und der Bewertung durch andere bzw. der Geringschätzung durch andere Personen als „Stress as Disrespect“ (SAD) bezeichnet (Abbildung 3). Der Theorie nach können im Rahmen der Bewertung durch andere (SAD) Handlungen, Stressoren und Aufgaben durch Vorgesetzte als illegitim angesehen werden. Illegitime Handlungen von Vorgesetzten (i.S.v. direktem und indirektem negativem Feedback) werden als geringschätzend wahrgenommen und führen über eine Bedrohung des Selbstwertes zu einer Stressreaktion. Als Beispiel für illegitimes direktes Feedback wird z.B. unfaires Feedback angeführt. Handlungen von Vorgesetzten werden als illegitim wahrgenommen, wenn sie z.B. Bloßstellungen, Anschuldigungen oder Abwertungen

beinhalten, insbesondere wenn dies in Anwesenheit Dritter geschieht (z.B. Cupach & Carson, 2002; Hoobler & Brass, 2006). Im Rahmen der illegitimen Handlungen kann weiterhin konfliktauslösendes oder sogar eskalierendes Verhalten bis hin zu Mobbing genannt werden. Diese illegitimen bzw. unangebrachten Verhaltensweisen können auch als soziale Stressoren, genauer als (kleine) zwischenmenschliche Ärgernisse oder Spannungen mit Vorgesetzten und KollegInnen nach Zapf und Frese (1991) definiert werden. Die unangebrachten Verhaltensweisen in der sozialen Interaktion werden zu sozialen Stressoren, wenn Normen der Fairness, Höflichkeit, und/oder Respekt missachtet werden (Semmer et al., 2006). Im Rahmen der Bewertung durch andere (SAD) wird in der SOS-Theorie jedoch keine konkrete Unterscheidung zwischen direkter und indirekter Bewertung bzw. Feedback vorgenommen. Diese Unterscheidung ist ein Ziel dieser Arbeit (Kapitel 2.5.1).

### **Stress-as-Offense-to-Self-Theory (SOS-Theorie; Semmer et al., 2006, 2007)**

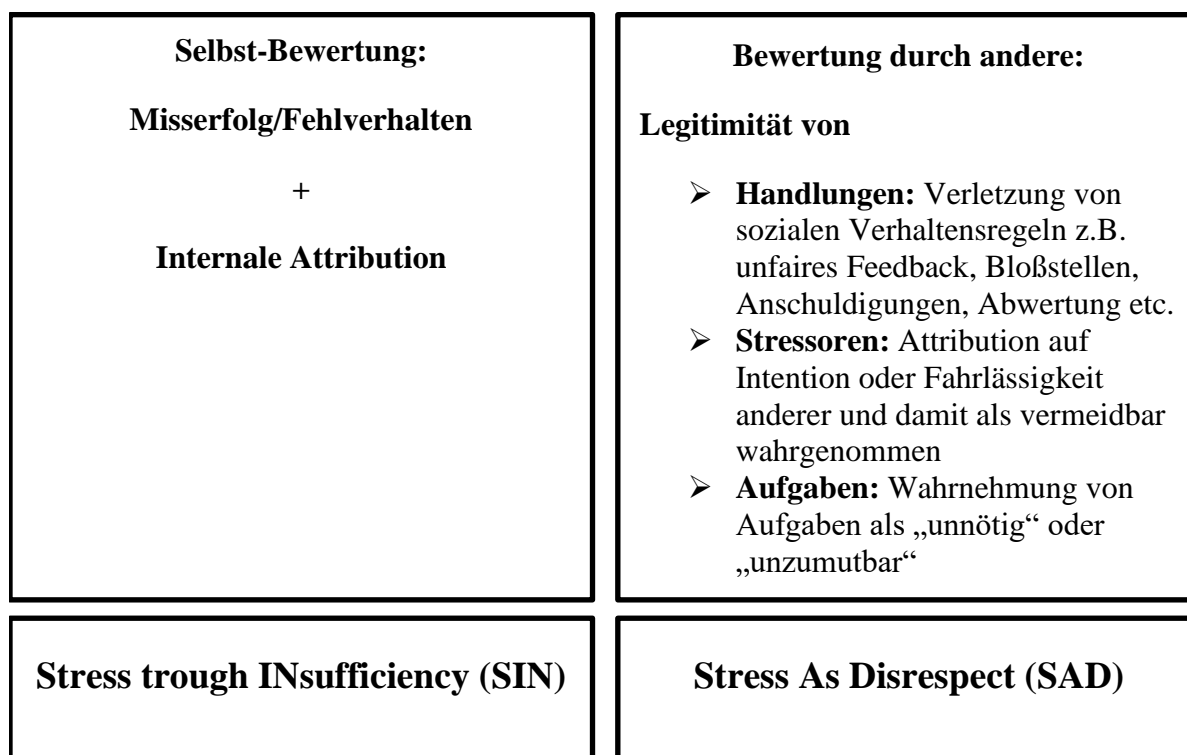


Abbildung 3: „Stress-as-Offense-to-Self-Theory“ angelehnt an Semmer und Jacobshagen (2003, S. 143) und Semmer (2014, S. 37)

## 2.5 Feedback und Beanspruchungsfolgen: Irritation und psychosomatische Beschwerden

Nach der Vorstellung der theoretischen Rahmenmodelle, die dieser Arbeit zugrunde liegen, wird nun auf die Definition der Beanspruchung und Beanspruchungsfolgen eingegangen. Eine Beanspruchung kann nach dem Belastungs-Beanspruchungsmodell (Rohmert, 1984) durch psychische Belastungen entstehen. Dies definiert Kirchner (1986) nach Laurig (1979) wie folgt: „[Belastung bedeutet] die Gesamtheit der bei einer Arbeit direkt oder indirekt bestehenden oder entstehenden Bedingungen, die Auswirkungen auf den Menschen haben können [...]“ (S. 558). Eine Beanspruchung ist dabei definiert als „[...] die Gesamtheit der durch die individuellen Eigenarten des einzelnen Menschen bedingten in diesem und für diesen entstehenden Auswirkungen der Arbeit und der Situation [...]. Beanspruchung bezeichnet demnach die spezifische Inanspruchnahme des Menschen durch die Arbeit und die Situation“ (Kirchner, 1986, S. 554). Nach dem Modell kann es durch psychische Belastungen zu kurz- und langfristigen negativen Beanspruchungen bzw. Beanspruchungsfolgen wie u.a. Ermüdung, Stress, psychosomatischen Störungen, aber auch zu kurz- und langfristigen positiven Beanspruchungen bzw. Beanspruchungsfolgen wie z.B. Aufwärmung, Aktivierung, Weiterentwicklung, Wohlbefinden, Gesunderhaltung kommen. In dieser Arbeit wird direktes und indirektes negatives Feedback als Anforderung definiert und in Verbindung mit negativen Beanspruchungsfolgen untersucht. Zu den beschriebenen Zusammenhängen bestehen jedoch kontroverse Annahmen. Auf diese theoretischen Annahmen und empirischen Belege wird in den folgenden Kapiteln eingegangen.

Als Beanspruchungsfolgen werden die Konstrukte „Irritation“ (Mohr, Rigotti & Müller, 2007) und „psychosomatische Beschwerden“ (Pejtersen, Borg & Bjorner, 2010) erfasst. Das Konstrukt „Irritation“ „beschreibt einen Zustand psychischer Befindensbeeinträchtigung in der Folge von Stresserleben“ (Müller et al., 2004, S. 214). Innerhalb des Konstrukts werden kognitive (z.B. arbeitsbezogene Rumination) und emotionale Irritation (z.B. Gereiztheit) unterschieden. Im Kontext der Zielerreichung ist Irritation „ein Zustand psychischer Befindensbeeinträchtigung in Folge erlebter Zieldiskrepanz, der sowohl Ruminationen, im Sinne verstärkter Zielerreichungsbemühungen (kognitive Irritation), als auch Gereiztheitsreaktionen, im Sinne einer Zielabwehr (emotionale Irritation), umfasst“ (Müller et al., 2004, S. 213). In der vorliegenden Arbeit wird angenommen, dass dieses Stresserleben durch direktes negatives Feedback und indirektes negatives Feedback hervorgerufen wird, da es eine Diskrepanz zwischen einem „Ist“- und einem „Soll“-Wert vermittelt. Irritation stellt eine direkte Reaktion auf ein Stresserleben dar. Es handelt sich also um einen psychischen Zustand (*state*) und nicht um ein stabiles Persönlichkeitsmerkmal (*trait*) (Müller et al., 2004).

Irritation wird weiter als Mediator zwischen akutem Stress und psychischen Störungen betrachtet (Dorman & Zapf, 2002). Es handelt sich demnach nicht um eine psychische Störung, sondern vielmehr um eine Befindensbeeinträchtigung, die schwerwiegenden Symptomen vorgelagert ist (Mohr, 1991). Dennoch kann es bei länger anhaltendem Aufbrauchen von Reserven, d.h. bei einer Dauermobilisation, zu psychovegetativen Reaktionen mit Krankheitswert führen (Schröder, 1996). Ähnlich wird das Konstrukt „psychosomatische Beschwerden“ „[...] als erlebtes körperliches Unwohlsein aufgrund des spezifischen subjektiven Umgangs mit Stressoren unterschiedlichster Art aufgefasst. Psychosomatische Beschwerden setzen also nicht notwendigerweise physiologische Beeinträchtigungen voraus“ (Mohr & Müller, 2014, S. 3). Langfristige Wirkungen von Stressoren können jedoch zur Herausbildung manifester psychischer bzw. psychosomatischer Erkrankungen führen (Mohr, 1991; Schröder, 1996) wie z.B. Bauch- und Kopfschmerzen (Pejtersen et al., 2010). Insbesondere psychischer Stress steht im Zusammenhang mit psychosomatischen Beschwerden (Frese, 1985). Somit sollte auch negatives Feedback von Vorgesetzten als psychischer Stress mit psychosomatischen Beschwerden zusammenhängen. Zum zeitlichen Auftreten hinsichtlich der Konstrukte „Irritation“ und „psychosomatische Beschwerden“ bestehen unterschiedliche Annahmen. „Irritation“ wird zumeist als kurzfristige Beanspruchungsfolge gesehen. Als „kurzfristig“ wird in einer Studie von Stück, Rigotti und Mohr (2004) ein Zeitraum von zehn Wochen angegeben. Als langfristige positive Folgen werden nach dem Belastungs-Beanspruchungsmodell (Rohmert, 1984) z.B. Weiterentwicklung, Wohlbefinden und Gesunderhaltung und als negative Folgen z.B. psychosomatische Störungen genannt. In dem Zusammenhang können psychosomatische Beschwerden als langfristige Beanspruchungsfolgen gelten. Dem gegenüber wird im Modell von Mohr (1991) angenommen, dass Irritation kurzfristig oder auch langfristig begleitend zu psychosomatischen Beschwerden auftreten kann. Entsprechend zeigten sich Hinweise, dass Irritation auch als langfristige (z.B. Dauer von zwei Jahren) Beanspruchungsfolge besteht (Bamberg, Mohr & Busch, 2012; Dormann & Zapf, 2002; Zapf & Semmer, 2004). Auch hinsichtlich psychosomatischer Beschwerden wird angenommen, dass sie sowohl mittel- als auch langfristig nach sozialen Stressoren auftreten können, wobei hier keine genaue Zeitdauer angegeben wird (Bamberg et al., 2012). Es besteht demnach Uneinigkeit bezüglich des zeitlichen Auftretens von Irritation und psychosomatischen Beschwerden. In dieser Arbeit werden Veränderung in Irritation und psychosomatische Beschwerden durch direktes und indirektes negatives Feedback nach einem mittelfristigen Zeitraum von vier bis 16,9 Wochen untersucht.

### 2.5.1 Direktes und indirektes negatives Feedback, Selbstwertbedrohung, Selbstwert und Beanspruchungsfolgen

Im Folgenden werden theoretische Annahmen und empirische Befunde zum Einfluss der Selbstwertbedrohung und des Selbstwertes von Personen auf den Zusammenhang von direktem und indirektem negativem Feedback und Beanspruchungsfolgen vorgestellt. Um Hypothesen zu den Wirkmechanismen von direktem und indirektem negativem Feedback und Beanspruchungsfolgen ableiten zu können, wird die SOS-Theorie zugrunde gelegt. Laut der SOS-Theorie (Semmer et al., 2006, 2007), die in dieser Arbeit den *health-impairment-process* der JDR-Theorie (Bakker & Demerouti, 2014, 2017) ergänzt, ist die Selbstwertbedrohung der zentrale Mechanismus, der Beanspruchungsfolgen erzeugt. Dieser besagt, dass nur bei einer Selbstwertbedrohung z.B. durch direkte negative Bewertungen (durch andere und sich selbst) und/oder indirektes negatives Feedback i.S.v. illegitimen Handlungen von Vorgesetzten ein Beanspruchungserleben erfolgt.

Zunächst soll auf „gut übermitteltes“ direktes negatives Feedback (angelehnt an Tracy et al., 1987) eingegangen werden. Es wird dargelegt, dass es im Verarbeitungsprozess von „gut übermitteltem“ direktem negativem Feedback zu Selbstwertbedrohungen und damit auch zu Beanspruchungsfolgen entsprechend der SOS-Theorie kommt. Hinsichtlich des „gut übermittelten“ direkten negativen Feedbacks im Arbeitskontext lässt sich festhalten, dass es zum einen zu einer Selbstwertbedrohung z.B. durch subtile Inhalte kommen kann (z.B. Krings, 2015; Krings, Jacobshagen, Elfering & Semmer, 2015). So postulierten und untersuchten Krings et al. (2015) im Rahmen der SOS-Theorie das Konzept *subtly offending feedback*, welches subtile Selbstwertverletzungen z.B. durch das Banalisieren von schwierigen Aufgaben (*banality*), das übermäßige Herumreiten auf Fehlern (*overkill*) oder das Aufbauschen von kleinen Fehlern (*exaggeration*) vermittelt. Diese negativen Rückmeldungen wurden nicht entsprechend des Konzepts des „destruktiven Feedbacks“ (Baron, 1988) z.B. rau im Ton, sondern freundlich und höflich übermittelt. Allein subtile inhaltliche und auch nonverbale Hinweise bewirkten bei den ArbeitnehmerInnen eine Wahrnehmung von Inkompetenz bzw. Unmotiviertheit und damit eine Selbstwertverletzung. Zum anderen kann „gut übermitteltes“ direktes negatives Feedback als Herausforderung bzw. Anforderung von Personen aufgefasst werden. So kann „gut übermitteltes“ direktes negatives Feedback im Kontext der Zielerreichung zu einer erlebten Zieldiskrepanz führen. Diese ist mit psychischen Beanspruchungsfolgen verbunden, da die Entwicklung neuer Handlungsmuster und/oder die Ablösung von bisherigen Zielen (z.B. Klinger, 1975; Müller et al., 2004) bzw. die Änderungen der Arbeitsaufgabe (z.B. Hockey, 1997) Ressourcen beanspruchen und bei persönlich bedeutsamen Zielen sogar zur Bedrohung der Persönlichkeit führen können

(Müller et al., 2004). Es muss somit ein Copingaufwand betrieben werden, der ähnlich wie bei einer Bedrohungswahrnehmung mit einer Selbstwertbedrohung verbunden sein kann (Bamberg et al., 2012). Dies kann v.a. auch durch ein Pendeln zwischen stressbezogenen Bewertungen, d.h. zwischen Herausforderung, Bedrohung und Verlust, begünstigt werden (Lazarus & Folkman, 1984b). Demnach stehen negative Rückmeldungen im Spannungsfeld der Verantwortungsübernahmen und Prozessen der Selbstverteidigung zum Schutz des Selbstwertes (Ilgen & Davis, 2000). Negative Rückmeldungen werden daher auch eher abgelehnt oder external attribuiert (z.B. *self-serving attributional bias*; Coleman, 2011), wohingegen positive Rückmeldungen eher angenommen und internal attribuiert werden (z.B. Leary & Terry, 2012, Strijbos & Müller, 2014). Dies geschieht zum eigenen Selbstwertschutz. Zudem zeigte sich im Rahmen der „Feedback-Intervention-Theorie“ (FIT; Kluger & DeNisi, 1996), dass sich die Aufmerksamkeit von Personen auf das eigene Selbst richtet, d.h. auf den Selbstwert und dessen Bedrohung/ Bestärkung, wenn das gegebene Feedback allgemein gegeben wird i.S.v. „Kritik“ oder „Lob“ und sich nicht explizit auf eine Aufgabe bezieht. Es wird angenommen, dass dies bei direktem negativem Feedback, aber v.a. auch bei indirektem negativem Feedback der Fall ist. Die Lenkung der Aufmerksamkeit auf das Selbst durch Feedback von Vorgesetzten ist dabei schwer vermeidbar bzw. ist häufig auch direkt beabsichtigt. Dies geschieht beispielsweise, weil Vorgesetzte häufig das Ziel verfolgen, mit ihren Rückmeldungen eine interne Attribution und eine Veränderungsmotivation bei den Feedbackempfängern zu bewirken (Strijbos & Müller, 2014). Somit finden immer auch Prozesse des Selbstwertschutzes oder der Selbstwerterhöhung statt.

Es lässt sich zusammenfassen, dass „gut übermitteltes“ direktes negatives Feedback einerseits als Belastungsfaktor z.B. durch subtile Inhalte, Kritik an der Person und andererseits auch als Herausforderung z.B. durch Zielablösung oder Zieländerung eine Selbstwertbedrohung bewirken kann, die im Sinne der SOS-Theorie mit Beanspruchungsfolgen assoziiert ist. Insbesondere in Hinblick auf „schlecht übermitteltes“ direktes negatives Feedback (angelehnt an Tracy et al., 1987) und indirektes negatives Feedback bzw. Vorgesetztenverhaltensweisen kann eine Trennung hinsichtlich theoretischer Überlegungen und Empirie kaum vorgenommen werden. Häufig beziehen sich die Theorien auch auf Befunde bezüglich negativer Rückmeldungen, die sowohl direkt als auch indirekt gegeben werden können. Dies resultiert daraus, dass die Abgrenzung zwischen „direktem“ und „indirektem“ negativem Feedback erstmals in dieser Arbeit vorgenommen wird. Daher werden theoretische Annahmen und empirische Befunde zu beiden negativen Feedbackarten im Folgenden gemeinsam berichtet. „Schlecht übermitteltes“ direktes negatives Feedback sowie indirektes

negatives Feedback zeichnen sich dadurch aus, dass sie in der Regel zu einer Selbstwertbedrohung führen und darüber mit Stresssymptomen bzw. Beanspruchungsfolgen assoziiert sind (SOS-Theorie). Insbesondere der „destruktive Führungsstil“ vereint eine Vielzahl an negativen Vorgesetztenverhaltensweisen, die als illegitim und unfair angesehen werden. So lässt sich „destruktive Führung“ definieren als „systematic and repeated behaviour by a leader, supervisor or manager that violates the legitimate interest of the organization by undermining and/or sabotaging the organization’s goals, tasks, resources, and effectiveness and/or the motivation, well-being or job satisfaction of subordinates“ (Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007, S. 208). Destruktives Führungsverhalten umfasst absichtliches verletzendes Verhalten, dass sich gegen ArbeitnehmerInnen richtet. Es kann sich physisch oder verbal, aktiv oder passiv, aber auch direkt und indirekt zeigen (Schyns & Schilling, 2013). Studien zeigen, dass dieser Führungsstil negative Konsequenzen für das Wohlbefinden der ArbeitnehmerInnen hat (z.B. Hoobler & Brass, 2006; Schyns & Schilling, 2013). Destruktive Führung ist dabei kein Einzelfall. So ergab eine repräsentative Studie von Aasland et al. (2010) in Norwegen eine Prävalenz destruktiven Führungsverhaltens von 33.5 % bis zu 61%. Aber auch Regulationshindernisse (Oesterreich & Volpert, 1999) wie etwa fehlende Arbeitsmittel oder die Vergabe von illegitimen Aufgaben können den Selbstwert bedrohen. Dies geschieht v.a. dann, wenn die Regulationshindernisse aus Sicht der ArbeitnehmerInnen vermeidbar gewesen wären. Die ArbeitnehmerInnen nehmen somit eine Geringschätzung ihrer Person bzw. Arbeit wahr, was über eine Selbstwertbedrohung laut der SOS-Theorie zu Stresssymptomen führt. So zeigte eine Studie von Semmer et al. (2006), dass das Risiko, hohe psychosomatische Beschwerden aufzuweisen, bei Personen mit vielen illegitimen Aufgaben mehr als zweimal so hoch ausgeprägt ist wie bei Personen mit wenigen illegitimen Tätigkeiten. Insgesamt 50% der Personen mit vielen illegitimen Tätigkeiten wiesen hohe psychosomatische Beschwerden auf. Auch in drei Studien von Semmer et al. (2015) zeigte sich der Zusammenhang von illegitimen Aufgaben, geringem Selbstwert und negativen Gesundheitsvariablen wie Irritation und Burnout. Zudem fanden sie Bestätigung dafür, dass illegitime Aufgaben die Beanspruchung von Personen vorhersagte und nicht die Beanspruchung die wahrgenommenen illegitimen Aufgaben.

Weiter wird das „Effort-Reward-Imbalance-Model“ (Siegrist, 1996, 2002), welches der SOS-Theorie (Semmer et al., 2006, 2007) zugrunde liegt, kurz aufgegriffen. Hierbei steht die Wertschätzung von Personen im Mittelpunkt. Es wird angenommen, dass ein hoher Einsatz von Personen mit Beanspruchungsfolgen verbunden ist, wenn eine angemessene „Belohnung“ bzw. eine Wertschätzung ausbleibt. Die Arten von möglichen Belohnungen sind

Wertschätzung, Statuskontrolle (z.B. Karriereaussichten, Arbeitsplatzsicherheit) und Einkommen. Insbesondere die Wertschätzung und Statuskontrolle zielen direkt auf die Erhöhung des Selbstwertes. Aber auch über eine Erhöhung des Einkommens kann eine Wertschätzung vermittelt werden (Miller, 2001; Semmer & Jacobshagen, 2003). So zeigte sich beispielsweise in Studien von Siegrist (1996) und Kuper, Singh-Manoux, Siegrist und Marmot (2002) ein Zusammenhang zwischen ArbeitnehmerInnen, die einen hohen Arbeitseinsatz erbrachten, aber nur eine geringe „Belohnung“ erhielten und kardiovaskulären Risikofaktoren (z.B. Bluthochdruck) und koronaren Herzerkrankungen. Auch van der Hulst und Geurts (2001) zeigen in ihrer Untersuchung, dass geringe Belohnungen für geleistete Arbeit mit Befindensbeeinträchtigungen einhergingen. Sie ermittelten zudem, dass geforderte Überstunden mit Befindensbeeinträchtigungen wie emotionaler Erschöpfung und langsamer Erholung zusammenhingen, wenn die „Belohnungen“ gering ausfielen. Diese theoretischen Annahmen weiterverfolgend, können „schlecht übermitteltes“ direktes negatives Feedback und indirektes negatives Feedback i.S.v. negativem Vorgesetztenverhaltensweisen vor dem Hintergrund des Bedürfnisses nach Zugehörigkeit zu einer Gruppe und der Wahrung der eigenen Reputation betrachtet werden. Auch hier zeigen sich Zusammenhänge zu psychischen Beanspruchungsfolgen von ArbeitnehmerInnen. Auf diese Zusammenhänge wird im Folgenden eingegangen.

Entsprechend der „Sociometer Theory“ (Leary, Tambor, Terdal & Downs, 1995) führt die Angst vor einem Ausschluss aus einer sozialen Gruppe zu einer Bedrohung des individuellen Selbstwertes. Entsprechend der SOS-Theorie führt die Bedrohung des Selbstwertes wiederum zu Beanspruchungsfolgen. Zudem ist die Bedrohung der Reputation mit der Wahrnehmung von Unfairness assoziiert, die wiederum in einem Zusammenhang mit Gesundheitsbeeinträchtigungen wie Angst und Depression steht (Cupach & Carson, 2002, 2012). So haben Personen in Kommunikationsprozessen die grundsätzliche Erwartung, dass ihre sozialen Identitäten unterstützt werden, d.h. dass die Reputation von Personen nicht beeinträchtigt wird. Wird dieser Erwartung nicht entsprochen, wird die Kommunikation als unangemessen und damit illegitim wahrgenommen. Entsprechend argumentieren Cupach und Carson (2012), dass es einer strategischen Kommunikation bedarf, um ein Ziel zu erreichen. Dies sollte keine Bedrohung oder Schwächung der Reputation anderer Personen beinhalten (*facework*). Damit dies gelingen kann, bedarf es Diplomatie, Takt, Höflichkeit, Fairness, Solidarität und Vermeidung/ Dämpfung von Aussagen, die die Reputation von Personen beeinträchtigen. Eine Reputationsbedrohung hingegen kann durch Feedbackinhalte (z.B. Bezug zu stabilen Merkmalen, falsches oder übertriebenes Feedback), aber auch über die Art

und Weise der Kritik (z.B. Anschreien, Attacken, sich lustig machen), das Setting und Timing (z.B. in der Öffentlichkeit) geschehen (z.B. Cupach & Carson, 2012; Tracy et al., 1987). Die Missachtung einer angemessenen Kommunikation geht mit der Bedrohung des *negativ face* einher, d.h. dem Bedürfnis von Personen, frei von Schuld und Strafe zu sein bzw. des *positive face*, d.h. dem Bedürfnis nach Akzeptanz und Respekt durch andere und der Beziehung zwischen den Kommunikationspartner und damit des sozialen Selbstwertes (Cupach & Carson, 2012).

Auch die „Need-to-belong-Theory“ (Baumeister & Leary, 1995) postuliert, dass das unbefriedigte Grundbedürfnis nach einer Zugehörigkeit zu einer Gruppe mit einer Beeinträchtigung von Gesundheit und Wohlbefinden assoziiert ist. Ebenso wird nach der „Selbstbestimmungstheorie“ (Deci & Ryan, 1985; Deci, Connell & Ryan, 1989; Deci & Ryan, 2000) ein Einfluss neben dem Autonomie- und Kompetenzerleben auch durch das Zugehörigkeitsgefühl zu einer Gruppe auf das Wohlbefinden beschrieben.

Zusammenfassend zeigen sich in einer Vielzahl an Theorien und Studien Belege dazu, dass sowohl „gut übermitteltes“ direktes negatives als auch „schlecht übermitteltes“ direktes negatives und indirektes negatives Feedback über den Mechanismus der Selbstwertbedrohung mit Beanspruchungsfolgen verbunden sind. Dies geschieht z.B. durch Illegitimität, d.h. die Geringschätzung von Personen (SOS-Theorie), die Verletzung der Reputation von Personen (Goffman, 1967) und/oder durch die Angst vor einem Ausschluss aus einer Gruppe, wie sie in der „Sociometer Theory“ (Leary et al., 1995), der „Need-to-belong-Theory“ (Baumeister & Leary, 1995) und der „Selbstbestimmungstheorie“ (Deci & Ryan, 1985; Deci et al., 1989; Deci & Ryan, 2000) beschrieben ist. Ausgehend von den theoretischen und empirischen Befunden wird angenommen, dass sowohl direktes negatives als auch indirektes negatives Feedback von Vorgesetzten nach einigen Wochen positive Effekte auf die Beanspruchungsfolgen über die Selbstwertbedrohung von ArbeitnehmerInnen zeigen. Folgende Hypothesen lassen sich ableiten:

- |              |                                                                                                                                                                        |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hypothese 1: | Direktes negatives Feedback zu T1 zeigt einen positiven Effekt auf a) Irritation T2 und b) psychosomatische Beschwerden T2 über den Mediator Selbstwertbedrohung T1.   |
| Hypothese 2: | Indirektes negatives Feedback zu T1 zeigt einen positiven Effekt auf a) Irritation T2 und b) psychosomatische Beschwerden T2 über den Mediator Selbstwertbedrohung T1. |

In der JDR-Theorie wird davon ausgegangen, dass personale Ressourcen wie z.B. der Selbstwert den Zusammenhang zwischen Arbeitsanforderungen (*demands*) und Beanspruchungsfolgen (*strain*) beeinflussen (Demerouti & Bakker, 2011; Schaufeli & Taris, 2014). Zum Einfluss der personalen Ressource „Selbstwert“ auf den Zusammenhang von Anforderungen und Beanspruchungsfolgen bestehen jedoch kontroverse Annahmen. So zeigte sich auf der einen Seite in einer Reihe von Studien wie z.B. einer Studie von Mäkikangas und Kinnunen (2003), dass personale Ressourcen wie der Selbstwert den Zusammenhang zwischen belastenden Arbeitsbedingungen (z.B. Zeitdruck, Arbeitsplatzunsicherheit, schlechtes Arbeitsklima) und Beanspruchungsfolgen (z.B. emotionale Erschöpfung und mentaler Distress) moderierten. Auf der anderen Seite konnte in einzelnen Studien wie durch Xanthopoulou et al. (2007) die Hypothese, dass personale Ressourcen wie der Selbstwert den Zusammenhang zwischen Arbeitsanforderungen (*job demands*) und Erschöpfung (*strain*) moderiert, nicht bestätigt werden.

Ausgehend von der JDR-Theorie und einer Reihe an bestätigenden Studienergebnissen wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass personale Ressourcen wie der Selbstwert einer Person einen Einfluss auf den Zusammenhang von Arbeitsanforderungen und psychischen Beanspruchungsfolgen haben. Der Einfluss, den der Selbstwert ausübt, hängt dabei von den Verarbeitungsstrategien der feedbackempfangenden Person ab, die verschiedene Ziele hinsichtlich des eigenen Selbstwertes verfolgen kann. Es bestehen Theorien, die besagen, dass Personen entweder den Fokus haben, den eigenen Selbstwert zu bestätigen („Self-Verification-Theory“; Swann, 1983; Swann, Rentfrow & Guinn, 2003), zu erhöhen („Self-Enhancement-Theory“; Sedikides & Gregg, 2008) und/oder zu schützen („Self-Protection-Theory“; z.B. Alicke & Sedikides, 2009).

Diese Theorien enthalten z.T. gegensätzliche Annahmen, die im Folgenden vorgestellt werden. Nach der „Self-Verification-Theory“ (Swann, 1983; Swann et al., 2003) wird postuliert, dass Personen Feedback besondere Beachtung schenken, die den eigenen Selbstwert bestätigen und solches Feedback eher ablehnen oder ignorieren, das von der eigenen Sichtweise abweicht. Personen suchen und nehmen das Feedback an, welches die eigenen Überzeugungen zum Selbst unterstützt, auch wenn es das negative Feedback ist. Personen wollen somit hören, was sie erwarten zu hören (Chang & Swann, 2012). Wenn sich Personen z.B. einen geringen Selbstwert zusprechen, dann wollen sie dieses kohärente Bild aufrechterhalten i.S. des Kohärenzsинns (*sense of coherence*; Antonovsky, 1979) und sich nicht in einer positiven Weise sehen (Swann, Chang-Schneider & McClarity, 2007; Chang & Swann, 2012). Die Theorie bestätigend zeigt sich Evidenz in Bezug auf ausgelöste Affekte bei

Personen und physiologische Reaktionen wie Stresssymptomen. So zeigten Personen mit niedrigem Selbstwert, die positives Feedback erhielten, Angst und Besorgnis. Bei negativem Feedback waren sie wachgerüttelt und energetisiert und vice versa (Ayduk, Mendes, Akinola & Gyurak, 2008; Wood et al., 2005). Als Erklärung wird angenommen, dass wenn die Überzeugungen zum eigenen Selbstwert durch entgegengesetztes Feedback oder Lebensereignisse (*life events*) den Kohärenzsinn einer Person erschüttern, führt dies zu Angst und Sorge und kann weiter zu einer Verschlechterung der Gesundheit führen (Chang & Swann 2012). Dementsprechend könnte abgeleitet werden, dass sich Personen mit geringem Selbstwert durch negatives Feedback bestätigt fühlen und keine psychische Beanspruchung folgt. Die „Self-Enhancement-Theory“ (Sedikides & Gregg, 2008) steht in ihren Annahmen der „Self-Verification-Theory“ (Swann, 1983; Swann et al., 2003) entgegen. Sie besagt, dass sich Personen positives Feedback einholen und annehmen, um ihren Selbstwert zu erhöhen, unabhängig davon, ob es den eigenen Überzeugungen entspricht. Sie wollen demnach hören, was zu ihrem idealen Selbst passt (Chang & Swann, 2012). Neben der „Self-Enhancement-Theory“ (Sedikides & Gregg, 2008) besteht die „Self-Protection-Theory“ (Alicke & Sedikides, 2009). Beide basieren auf dem hedonistischen Prinzip Vergnügen zu maximieren und Schmerz zu vermeiden und funktionieren zumeist im Tandem (Hepper & Sedikides, 2012). Die „Self-Protection-Theory“ besagt hierbei, dass Personen bestrebt sind, eine negative Selbstsicht zu vermeiden, zu minimieren oder zu „reparieren“ (vgl. Taylor & Brown, 1988; Hepper & Sedikides, 2012). Bisher zeigte sich in der Forschung, dass alle drei Theorien je nach Kontext Bestätigung finden bzw. dass sich keine der Theorien ausschließen ließ (Kwang & Swann, 2010).

Im Folgenden wird der Fokus auf die „Self-Enhancement-Theory“ und die „Self-Protection-Theory“ gelegt. Beide Theorien bzw. Strategien werden bei negativem Feedback eingesetzt. Insbesondere Personen mit hohem Selbstwert nutzen häufiger die Self-Enhancement-Strategien, wohingegen Personen mit geringem Selbstwert mehr zur Nutzung von Self-Protection-Strategien neigen (z.B. Alicke & Sedikides, 2009; Sedikides & Gregg, 2008). Personen mit hohem Selbstwert lehnen negatives Feedback bereitwilliger ab, sind weniger beunruhigt durch negatives Feedback und haben mehr Möglichkeiten, ihr Selbstbild aufrechtzuerhalten oder wiederherzustellen als Personen mit geringem Selbstwert (Bernichon, Cook & Brown, 2003; Leary & Terry, 2012; Steele, Spencer & Lynch, 1993). So erhöht ein hoher Selbstwert die Fähigkeit und Resilienz im Umgang mit Hindernissen und Konfliktsituationen wie bei Kritik bzw. bei negativem Feedback (z.B. Alicke & Sedikides, 2009; Van Knippenberg D., Van Knippenberg, B., De Cremer & Hogg, 2004). Eine

Erklärungsmöglichkeit ist, dass die positive Selbstsicht die Folgen von negativem Feedback abpuffert (Bernichon et al., 2003; Leary & Terry, 2012). Sie müssen daher weniger in die Abwehr negativen Feedbacks investieren und Energie aufbringen, um das Selbstbild wiederaufzubauen. Sie können anstatt dessen die Inhalte des Feedbacks wahrnehmen und verarbeiten (London, 2015; Steele et al., 1993). So zeigte sich auch weiter, dass ein hoher Selbstwert mit hoher Initiative, hoher Zufriedenheit und hohem Glücksempfinden, d.h. mit Komponenten des Wohlbefindens assoziiert ist (z.B. Alicke & Sedikides, 2009; Baumeister, Campbell, Krueger & Vohs, 2003; Gardner & Pierce, 1998; Judge et al., 2001). Niedriger Selbstwert führt hingegen zu einer Vulnerabilität von Individuen, d.h. sie sind intoleranter hinsichtlich Hindernissen bzw. negativem Feedback und reagieren auf dieses besonders sensitiv, emotional reaktiv und zeigen stärkere Beanspruchung (z.B. Bernichon et al., 2003; Brown & Dutton, 1995; London, 2015). Entsprechend wird in dieser Arbeit angenommen, dass der Selbstwert einen Einfluss auf den zentralen Mechanismus der Stressentstehung nach der SOS-Theorie, d.h. einen Einfluss auf die Selbstwertbedrohung hat. Es wird angenommen, dass ein hoher Selbstwert eine Selbstwertbedrohung durch direktes oder indirektes negatives Feedback „abpuffert“.

- Hypothese 1.1: Der Zusammenhang von direktem negativem Feedback T1 und Selbstwertbedrohung T1 wird durch den Selbstwert einer Person moderiert. Je höher der Selbstwert von ArbeitnehmerInnen ausgeprägt ist, desto geringer ist die Selbstwertbedrohung durch direktes negatives Feedback.
- Hypothese 2.1: Der Zusammenhang von indirektem negativem Feedback T1 und Selbstwertbedrohung T1 wird durch den Selbstwert einer Person moderiert. Je höher der Selbstwert von ArbeitnehmerInnen ausgeprägt ist, desto geringer ist die Selbstwertbedrohung durch indirektes negatives Feedback.

### **2.5.2 Vergleich und Mehrwert direkten und indirekten negativen Feedbacks**

Es wird ein stärkerer Zusammenhang von indirektem im Gegensatz zu direktem negativem Feedback auf Beanspruchungsfolgen angenommen. Erklärende Überlegungen gehen dahin, dass indirektes negatives Feedback subtiler gegeben wird und daher mehr kognitive Ressourcen zur Verarbeitung beansprucht (z.B. Krings et al., 2015). Zudem erschwert dies eine konkrete und zeitnahe Reaktion (z.B. Abwehrreaktion) bzw. einen aktiven Umgang

damit. Folglich ist mit einer längeren kognitiven Beschäftigung mit indirektem negativem Feedback zu rechnen, etwa im Sinne der Rumination, die wiederum Ressourcen verbraucht und zu Beanspruchung führt. Insbesondere indirektes vs. direktes Feedback erfordert somit eine Interpretation des negativ bewertenden Feedbackverhaltens des Feedbackgebers. Die negative Bewertung, die in einem indirekten negativen Feedback enthalten ist, muss zunächst inhaltlich entschlüsselt werden („Was genau wird negativ bewertet?“). Zudem kann v.a. indirektes negatives Feedback durch den breiten Interpretationsraum von Personen sehr leicht als Beeinträchtigung von grundlegenden psychischen Bedürfnissen wahrgenommen werden (Bakker & Demerouti, 2014). So liegt es nahe, dass indirektes negatives Feedback wie z.B. der Entzug einer Aufgabe als Autonomie- und Kompetenzeinbuße verstanden und als Einschränkung einer Gemeinschaftszugehörigkeit wahrgenommen werden kann. Diese Einbußen können weiterhin mit Ängsten vor dem Gemeinschaftsausschluss verbunden sein. Folgende Hypothese wird daher abgeleitet:

Hypothese 3: Indirektes negatives Feedback vs. direktes negatives Feedback hat einen stärkeren Zusammenhang zu a) Irritation und b) psychosomatischen Beschwerden zu beiden Messzeitpunkten.

Schließlich wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass negatives Feedback, d.h. indirektes und direktes negatives Feedback, sowohl über soziodemografische Variablen (Alter, Geschlecht, beruflicher Abschluss etc.) als auch organisationsspezifische Kontrollvariablen (Hierarchie, Arbeitsanforderungen, Arbeitsautonomie etc.) hinaus für die abhängigen Variablen „Irritation“ und „psychosomatische Beschwerden“ einen zusätzlichen Erklärungswert bietet. Hierbei wird von einem geringen zusätzlichen Erklärungswert ausgegangen. Dies begründet sich darauf, dass die Gesundheit einer Person multideterminiert ist, weshalb in einer Reihe von Studien Korrelationswerte zwischen Merkmalen der Arbeit und der Gesundheit von ArbeitnehmerInnen um .15 und .20 ermittelt wurden (Bamberg et al., 2012; Zapf & Semmer, 2004), was einer Varianzaufklärung von maximal 4% entspricht. Wird nun ein spezifisches Arbeitsmerkmal wie negatives Feedback in Verbindung mit Gesundheitsbeanspruchungen untersucht, kann von einer noch geringeren Varianzaufklärung ausgegangen werden.

Hypothese 3.1: Indirektes negatives und direktes negatives Feedback klären signifikant zusätzliche Varianz zu relevanten Kontrollvariablen der abhängigen Variablen a) „Irritation“ und b) „psychosomatische Beschwerden“ zu beiden Messzeitpunkten auf.

### 2.5.3 Direktes und indirektes positives Feedback und Beanspruchungsfolgen

Feedback allgemein und damit sowohl direktes positives als auch indirektes positives Feedback bzw. positive Vorgesetztenverhaltensweisen werden nach der JDR-Theorie den Ressourcen zugeordnet und stehen in keinem direkten Zusammenhang mit Beanspruchungsfolgen (Bakker & Demerouti, 2014, 2017). Hierfür werden im Folgenden drei Belege vorgestellt.

Die JDR-Theorie postuliert erstens folgende Unterscheidung: „[...] job demands were the unique predictors of exhaustion, whereas job resources were unique predictors of (dis)engagement“ (Bakker & Demerouti, 2017, S. 274). Es handelt sich somit um zwei unabhängige Prozesse, den *health-impairment-process* und den *motivational process*, die unabhängig voneinander untersucht werden können. Zu den theoretischen Annahmen der JDR-Theorie zu der Vorhersage von Beanspruchung(sfolgen) durch Arbeitsanforderungen und motivationale Outcomes durch Arbeitsengagement besteht mehrfache Evidenz (für eine Übersicht vgl. Bakker & Demerouti, 2017).

Zweitens wird nach neueren Interaktions- und Wechselwirkungsannahmen davon ausgegangen, dass Arbeitsressourcen auf den Zusammenhang von Arbeitsanforderungen und Beanspruchung wirken können. Es wird angenommen, dass Arbeitsressourcen (positives Feedback) den Einfluss von Arbeitsanforderungen (negatives Feedback) auf das Stresserleben abpuffern können (Bakker & Demerouti, 2014, 2017; De Lange et al., 2003; Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004; Bakker et al., 2007).

Somit kann drittens entsprechend der JDR-Theorie festgehalten werden, dass indirekte, aber keine direkten Effekte von Arbeitsressourcen wie positivem Feedback auf Beanspruchungsfolgen existieren. Hierzu können jedoch kontroverse Studienergebnisse berichtet werden. So zeigte sich beispielsweise in einer Querschnittstudie von Bakker, Demerouti und Schaufeli (2003a) mit 477 ArbeitnehmerInnen in niederländischen Call Centern, dass Arbeitsressourcen wie Leistungsfeedback, Vorgesetzten-Coaching, soziale Unterstützung und Zeitkontrolle einen geringen, aber signifikanten negativen direkten Zusammenhang zu Gesundheitsbeschwerden aufwiesen. Auch in einer späteren Studie von Bakker et al. (2004) zeigte sich Evidenz für die Vorhersage von Erschöpfung durch

Arbeitsanforderungen und Engagement durch Arbeitsressourcen, aber auch eine signifikante negative Vorhersage von Arbeitsressourcen (Autonomie, Entwicklungsoptionen, soziale Unterstützung) auf Erschöpfung. Ganz ähnliche Ergebnisse zeigten sich in ihrer Längsschnittstudie von Hakanen, Schaufeli und Ahola (2008) über drei Jahre mit 2500 finnischen ZahnärztInnen. Auch hier wurde ein geringer negativer Einfluss von Arbeitsressourcen auf die Gesundheitsvariable „Burnout“ ermittelt. Die kontroversen Ergebnisse zu den Annahmen der JDR-Theorie werden von Bakker und Demerouti (2017) diskutiert. Als mögliche Gründe werden zum einen suboptimale Forschungsdesigns wie Querschnittsuntersuchungen angeführt. Zum anderen wird darauf hingewiesen, dass das Konstrukt „Burnout“ als häufig untersuchte Variable die motivationale Komponente Zynismus enthält, die einen Zusammenhang von Ressourcen und Gesundheitsbeschwerden bedingen kann. Grundsätzlich wird jedoch von einer Unabhängigkeit der des *health-impairment-process* und des *motivational process* ausgegangen.

Als Basis für die hier untersuchten Zusammenhänge gelten die theoretischen Annahmen der JDR-Theorie. Entsprechend wird angenommen, dass kein direkter Effekt von Arbeitsressourcen, d.h. von direktem positivem und indirektem positivem Feedback, auf Beanspruchungsfolgen besteht. Die Arbeitsressourcen direktes positives und indirektes positives Feedback werden daher nicht in die Untersuchung der Effekte von Arbeitsanforderungen auf Beanspruchungsfolgen einbezogen. Die Erforschung der kontroversen Annahmen und Ergebnisse können als weiterführendes Forschungsfeld betrachtet werden.

## **2.6 Feedback und Arbeitsengagement**

Im folgenden Kapitel wird zunächst auf das Konstrukt „Arbeitsengagement“ (Kapitel 2.6.1) und anschließend auf die Einflussvariable „Zielorientierung“ (Kapitel 2.6.2) eingegangen. In Kapitel 2.6.3 werden die theoretischen Annahmen und empirischen Belege zu den Wirkzusammenhängen zwischen Feedback, Zielorientierung und Arbeitsengagement vorgestellt. Dabei wird sowohl auf direktes und indirektes positives Feedback als auch auf direktes und indirektes negatives Feedback eingegangen. Entsprechende Hypothesen werden abgeleitet.

### **2.6.1 Konstrukt „Arbeitsengagement“**

Ausgehend vom salutogenetischen Ansatz (Antonovsky, 1979, 1997) hat sich die „Positive Psychologie“ (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) u.a. zur Aufgabe gemacht, „positive

Aspekte“ des Menschseins zu untersuchen. Entsprechend werden in dieser Arbeit neben den Beanspruchungsfolgen auch Zusammenhänge zum Konstrukt des Arbeitsengagements untersucht. Dazu wird im folgenden Kapitel auf das Konstrukt „Arbeitsengagement“ eingegangen. Dieses Konstrukt geht auf die Forschung von Kahn (1990) zurück. Er untersuchte in qualitativen Studien, wie sich Personen bei der Arbeit „engagieren“ bzw. „einbringen“ und definierte dazu persönliches Engagement als Nutzbarmachen des Selbst (körperlich, kognitiv, emotional) für die jeweilige Arbeitsrolle. Unter Arbeitsengagement kann nach Kahn (1990) das Ausmaß verstanden werden, in dem sich Menschen bei der Arbeit sowohl „selbst ausdrücken“ als auch „selbst einbringen“. Disengagement kann im Gegensatz dazu als Loslösung des Selbst von der Arbeitsrolle verstanden werden (Sonnentag, 2006). In der Weiterentwicklung des Konstrukts „Arbeitsengagement“ bildeten sich schließlich zwei verschiedene Sichtweisen heraus (Bakker et al., 2008a). Maslach, Schaufeli und Leiter (2001) entwickelten Arbeitsengagement als Gegenspieler zu den drei postulierten Burnout-Dimensionen des „Maslach Burnout Inventory“ (z.B. Maslach et al., 1986). Demnach kennzeichnet sich Arbeitsengagement durch Energie (vs. Erschöpfung), Involviertheit (vs. Zynismus) und Effektivität (vs. Ineffektivität). Die zweite Sichtweise versteht Arbeitsengagement als eigenständiges Konstrukt, das in einem negativen Zusammenhang mit Burnout steht (Schaufeli et al., 2002). Entsprechend wurde eine eigenständige Definition von Arbeitsengagement erarbeitet. Schaufeli et al. (2002) differenzieren im Rahmen des Konstrukts „Arbeitsengagement“ die drei Komponenten Vitalität (*vigor*), Hingabe (*dedication*) und Verausgabung (*absorption*). Vitalität und Hingabe können als das Gegenteil von Erschöpfung und Zynismus verstanden werden, die die Hauptsymptome von Burnout darstellen. Neben einer Vielzahl ähnlicher Definitionen (z.B. Bakker et al., 2008a; Schaufeli & Taris, 2014) wird Arbeitsengagement schließlich am häufigsten als eine positive, erfüllende, arbeitsbezogene Einstellung definiert, die sich durch Vitalität, Hingabe und Verausgabung bzw. Absorption auszeichnet: „[...] a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigour, dedication, and absorption” (Schaufeli et al., 2002, S. 74). Vitalität (*vigor*) umfasst dabei einen hohen Level an Energie und mentaler Resilienz bei der Arbeit. Die Komponente Hingabe (*dedication*) bezieht sich auf eine erlebte Bedeutsamkeit der Arbeit sowie Enthusiasmus und Herausforderung. Mit Verausgabung bzw. Absorption (*absorption*) sind die Konzentration und das glückliche Vertieftsein in die eigene Arbeit gemeint. Diese Definition wird auch dieser Arbeit zugrunde gelegt.

### 2.6.1.1 Arbeitsengagement: *state* versus *trait*

Es gibt Annahmen und Hinweise, dass Arbeitsengagement als Zustand (*state*) und auch als überdauerndes Persönlichkeitsmerkmal (*trait*) gesehen werden kann. So unterscheiden Bakker, Albrecht und Leiter (2011) zwischen dem Arbeitsengagement als *state*, welches täglichen Veränderungen unterliegen kann und Arbeitsengagement als *trait*. Schaufeli und Salanova (2011) schlagen eine Differenzierung zwischen generellem (*habitual work engagement*), arbeitstagbezogenem (*day-level work engagement*) und aufgabenbezogenem (*task engagement*) work engagement vor. *Habitual work engagement* stellt im Gegensatz zu *trait work engagement* heraus, dass es sich nicht um ein Persönlichkeitsmerkmal, sondern um einen affektiven-kognitiven Zustand handelt, der relativ stabil über die Zeit ist, aber dennoch Einflüssen der Arbeitsumwelt (z.B. Feedback von Vorgesetzten) unterliegt. Das Konstrukt „Arbeitsengagement“ wurde bereits vielfach als *state* definiert (z.B. Bakker et al., 2008a; Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Taris, 2014) und konzipiert (UWES; Schaufeli & Bakker, 2003). Als solches wird es auch in einer Vielzahl an Studien untersucht (z.B. Mauno, Kinnunen & Ruokolainen, 2007; Sonnentag, 2003; Xanthopoulou et al., 2009b). So argumentieren und belegen beispielsweise Sonnentag, Dormann und Demerouti (2010), dass Arbeitsengagement als Zustand (*state*) erfasst werden sollte. Sie bieten dazu empirische Belege aus einer Tagebuchstudie, die zeigen, dass das Arbeitsengagement innerhalb von Personen deutlich variiert und zwar innerhalb kurzer Zeitspannen, d.h. innerhalb von Stunden und Tagen. Auch Bakker und Sanz-Vergel (2013) erfassen das wöchentliche Arbeitsengagement, hier von Pflegekräften. Dementsprechend wird das Konstrukt „Arbeitsengagement“ auch in dieser Arbeit als veränderbarer Zustand (*state*) definiert.

### 2.6.1.2 Arbeitsengagement und ähnliche Konstrukte

Aufgrund einer Vielzahl an Studien, die die Zusammenhänge von Arbeitsengagement und zentralen Outcomes für ArbeitnehmerInnen selbst (z.B. Lernen, Entwicklung, Wachstum) und auch organisationalen Outcomes (z.B. Leistungsfähigkeit) bestätigen, wuchs das Interesse am Konstrukt (Schaufeli & Taris, 2014). Es entwickelte sich eine Vielzahl an Terminologien und Konzepten, die mit Arbeitsengagement in Zusammenhang gebracht wurden (Halbesleben & Wheeler, 2008). Zur Einordnung des Konstrukts „Arbeitsengagement“ im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden einige Abgrenzungen zu korrespondierenden Konstrukten vorgenommen. Im Rahmen des langfristigen Validierungsprozesses des Konstrukts „Arbeitsengagement“ gibt es bereits eine Vielzahl an Studien und Belegen, die aufzeigen, dass es von anderen Konstrukten gut abgrenzbar ist und damit als eigenständiges Konstrukt gelten kann. So belegen Schaufeli und Bakker (2004) zunächst, dass Arbeitsengagement und

das Konstrukt „Burnout“ negativ zusammenhängen, jedoch nicht das Gegenteil voneinander darstellen. So wurde herausgearbeitet, dass für beide Konstrukte unterschiedliche Prädiktoren gelten und unterschiedliche Outcomes festzustellen sind.

Weiterhin ist Arbeitsengagement eindeutig von *workaholism* abgrenzbar (z.B. Schaufeli & Salanova, 2011; Schaufeli & Bakker, 2003; Taris, Schaufeli, & Shimazu, 2010). Es wird aufgezeigt, dass *workaholism* v.a. durch eine Besessenheit und Zwanghaftigkeit in der Arbeitstätigkeit kennzeichnet, die mit Unzufriedenheit und Unglücklichsein der Personen verbunden ist: Sie fühlen sich zur Arbeit gedrängt. Personen mit Arbeitsengagement hingegen empfinden eine positive Versunkenheit in der Arbeit und fühlen sich positiv zur Arbeit hingezogen. Das könnte ein Hinweis darauf sein, dass *work engagement* v.a. durch intrinsische und *workaholism* insbesondere durch extrinsische Motivation charakterisiert ist. Auch kann Arbeitsengagement, insbesondere die Facette Absorption, von arbeitsbezogenem Flow (Csikszentmihalyi, 1990) unterschieden werden, da sich Arbeitsengagement auf einen stabileren *state of mind* bezieht und nicht wie Flow auf ein kurzfristiges Phänomen, etwa von eine Stunde oder kürzer (Bakker, 2011). Zudem handelt es sich bei Arbeitsengagement um einen Zustand im Arbeitskontext, wohingegen Flow in allen Bereichen des Lebens auftreten kann (z.B. Mauno et al., 2007). Weiterhin ist Arbeitsengagement von Arbeitszufriedenheit (z.B. Spector, 1997) abzugrenzen, da es positives Arbeitserleben (Hingabe) mit hoher Aktivität (Vitalität, Absorption) verbindet, während es sich bei Arbeitszufriedenheit eher um eine passive Form des Wohlbefindens handelt (Bakker, 2011). Auch zeigte sich in Studien, dass Arbeitsengagement von Typ-A-Verhalten (Hallberg, Johansson, & Schaufeli, 2007) und von den Konzepten *job involvement* und *organizational commitment* (Hallberg & Schaufeli, 2006) sowie *job embeddedness* (Halbesleben & Wheeler, 2008) eindeutig abgrenzbar ist. Schließlich lässt sich Arbeitsengagement auch vom Konstrukt „Motivation“ abgrenzen. So umfasst Arbeitsengagement über Motivation im Sinne von Hingabe hinaus auch die affektive und kognitive Komponente Vitalität und Absorption (Bakker, 2011). Es lässt sich schlussfolgern, dass es sich beim Konstrukt „Arbeitsengagement“ um einen stabilen *state of mind* handelt, der sich durch die Komponenten Hingabe als intrinsische Motivation, Vitalität und Absorption auszeichnet und sich von anderen Konstrukten klar abgrenzen lässt.

### 2.6.2 Einflussvariable „Zielorientierung“

Entsprechend des *motivational process* der JDR-Theorie (Kapitel 2.4.1) wird der Einfluss von Zielorientierung auf den Zusammenhang von positivem Feedback auf Arbeitsengagement analysiert. Die Zielorientierung als personaler Einflussfaktor wird untersucht, da sie

maßgeblichen Einfluss auf die Wahrnehmung und Verarbeitung von Feedback hat (z.B. London, 2015; Semmer & Jacobshagen, 2010; Smither et al., 2005). Sie stellt eine der zentralen personalen Einflussfaktoren dar, der im Kontext der Feedbackforschung in den letzten zwei Jahrzehnten intensiv untersucht wurde (Strijbos & Müller, 2014). Hinsichtlich des Einflusses unterschiedlicher Arten von Zielorientierung bestehen jedoch kontroverse theoretische Annahmen und empirische Befunde.

Das Konstrukt „Zielorientiertheit“ rückte v.a. in den 1980er Jahren immer stärker in den Fokus der Forschung. So kam es, dass innerhalb der Zielorientierung zunächst zwei Arten, die Performanz- bzw. Bestätigungsziel- und Lernzielorientierung (z.B. Button, Mathieu & Zajac, 1996; Dweck & Leggett, 1988; Elliot & Dweck, 1988) differenziert wurden. In jüngeren Ansätzen wurde an der Konzeptualisierung gearbeitet und schließlich drei (z.B. VandeWalle, 1997, 2001) oder auch vier (z.B. Elliot & McGregor, 2001) Arten unterschieden. Im Zeitverlauf wurden in einer Vielzahl von Studien konzeptuelle und definitorische Unterschiede weiterentwickelt. Die Zielorientierung wird z.B. als *mental framework* oder *belief* definiert (für eine Übersicht vergleiche DeShon & Gillespie, 2005). In dieser Arbeit wird Zielorientiertheit nach der Konzeption von VandeWalle (1997) verstanden, die auf der Forschung von Carol Dweck et al. mit Kindern in den 1980er Jahren aufbaut (Dweck, 1986; Dweck & Leggett, 1988; Elliott & Dweck, 1988). Vande Walle (1997) unterscheidet und definiert drei Dimensionen von Zielorientierungen:

1. *Learning goal orientation*: a desire to develop the self by acquiring new skills, mastering new situations, and improving one's competence.
2. *Prove (performance) goal orientation*: the desire to prove one's competence and gain favorable judgements about it.
3. *Avoid (performance) goal orientation*: the desire to avoid the disproving of one's competence and to avoid negative judgements about it (S. 1000).

Im Konzept Zielorientierung von Personen wird demnach eine Lernzielorientierung beschrieben, in der Personen bestrebt sind, Herausforderungen und damit einhergehende Fehler anzunehmen und sich somit zu entwickeln. Als zweites wird eine Bestätigungszielorientierung unterschieden, in der Personen v.a. ihr Können präsentieren und positive Bewertungen anderer erhalten wollen. Schließlich wird eine Vermeidungszielorientierung postuliert, bei der es Personen am wichtigsten ist, negative Ergebnisse hinsichtlich ihrer Kompetenz und damit negative Bewertungen durch andere zu vermeiden.

### 2.6.2.1 Zielorientierung: *state* versus *trait*

Das Konstrukt „Zielorientierung“ bzw. „Zielorientiertheit“ ist den personalen Ressourcen zuzuordnen, denn diese sind definiert als Aspekte des Selbst, welche mit Resilienz und mit der Fähigkeit verbunden sind, die eigene Arbeitsumwelt erfolgreich zu kontrollieren und zu beeinflussen. Genau wie Arbeitsressourcen können personale Ressourcen dazu genutzt werden, Arbeitsziele zu erreichen und persönliches Wachstum und Entwicklung zu fördern (Schaufeli & Taris, 2014).

Bei der Zielorientierung von Personen handelt es sich um einen Aspekt des Selbst bzw. der Persönlichkeit und damit um eine überdauernde Disposition als *trait* (London, 2015; VandeWalle, 2001). Dennoch kann die Zielorientiertheit von Personen auch durch situative Faktoren beeinflusst werden (VandeWalle, 2001). Studien untersuchen das Konstrukt „Zielorientiertheit“ sowohl als stabile Eigenschaft (z.B. Bell & Kozlowski, 2002; Phillips & Gully, 1997; VandeWalle, Cron & Slocum, 2001) als auch als situativ variierenden Zustand (z.B. Ames & Archer, 1988; Dragoni, 2005; Elliot & Dweck, 1988).

Zudem gibt es Annahmen, dass Zielorientierung beide Komponenten impliziert (z.B. Button et al., 1996). In der Metaanalyse von DeShon und Gillespie (2005) wird in dem Zusammengang von einem „Quasi-*trait*“ gesprochen. Dennoch zeigt sich, dass die Mehrzahl bestehender Studien das Konstrukt „Zielorientierung“ als *trait* (Disposition bzw. Persönlichkeitsmerkmal) untersuchen (DeShon & Gillespie, 2005). Zudem wird davon ausgegangen, dass sich die Zielorientierung von Personen erst aufgrund einer längerfristigen und nicht aufgrund einer kurzfristigen Veränderung von Arbeitsbedingungen ändern kann (Parker & Ohly, 2008). In dieser Arbeit wird dementsprechend Zielorientiertheit von Personen als eine stabile Eigenschaft, d.h. *trait* untersucht, die im Rahmen des Untersuchungszeitraumes von ca. vier Monaten stabil bleibt.

### 2.6.2.2 Zielorientierung und ähnliche Konstrukte

Entsprechend der Zielorientierung haben Personen unterschiedliche Regulationsfoki. Beide Konzepte sind sich daher sehr ähnlich bzw. ergänzen sich (Semmer & Jacobshagen, 2010; Smither et al., 2005). So unterscheidet Higgins (1997, 1998) hinsichtlich des Konzepts „Regulationsfokus“ zwischen dem *promotion regulatory focus*, in dem Personen orientiert sind, positive Ergebnisse zu erzielen (entspricht der Lernzielorientierung) und dem *prevention regulatory focus*, in dem Personen orientiert sind, negative Ergebnisse möglichst gering zu halten (entspricht der Bestätigungsziel- und Vermeidungszielorientierung). Personen mit einem *promotion regulatory focus* streben dabei nach der Verwirklichung persönlicher Ideale,

während Personen mit einem *prevention regulatory focus* eher durch Bedenken und Sorgen v.a. in Hinblick auf die Erwartungen anderer bestimmt werden.

Weiter nutzten Forscher zur Erfassung von Zielorientierung die Ziele, die Personen verfolgen (DeShon & Gillespie, 2005). Die Lernzielorientierung von Personen wird somit z.B. über die Verfolgung von *task goals* bzw. *mastery goals* und die Bestätigungsorientierung über den Fokus von Personen auf *ego goals* bzw. *performance goals* erfasst. Ein anderes Konzept, das dem Konzept der Lernzielorientierung ähnelt bzw. mit diesem zusammenhängt, ist die *feedback orientation* (Levy & Thompson, 2012; Smither et al., 2005). Diese wird beschrieben als individuelle Aufnahmefähigkeit von Feedback und dem Ausmaß, in dem Personen Anleitungen und Coaching willkommen heißen (London & Smither, 2002). Personen mit hoher Ausprägung in *feedback orientation* haben keine Angst vor Bewertungen und holen sich Feedback ein. Sie verarbeiten Feedback umsichtig, achten darauf, wie andere die eigene Person einschätzen, glauben daran, dass Feedback Erkenntnisse bereithält, um effektiv(er) und erfolgreich(er) zu werden und sehen sich in der Verantwortung, Feedback zu nutzen (London & Smither, 2002).

Auch das Konstrukt *propensity for continuous learning* (Freude am kontinuierlichen Lernen) weist eine starke Ähnlichkeit zu Lernzielorientierung auf (Vicere & Fulmer, 1998). Personen mit hoher Ausprägung nehmen Veränderungen in Arbeitsanforderungen wahr, erfragen und nutzen Feedback, setzen sich Entwicklungsziele, nehmen an Lernaktivitäten teil, üben neues Verhalten, wenden Gelerntes bei der Arbeit an und verbessern ihre Leistung.

In dieser Arbeit soll jedoch nicht allein der Fokus auf der Lernzielorientierung von Personen liegen. Es sollen auch die anderen Komponenten von Zielorientierung wie die Leistungs- und Vermeidungszielorientierung in Hinblick auf den Zusammenhang von Feedback von Vorgesetzten und Arbeitsengagement erfasst werden. Daher wird hier das Konstrukt „Zielorientierung“ mit drei Dimensionen nach der Konzeption von VandeWalle et al. (2001; deutsche Übersetzung: Heimbeck et al., 2003) erfasst.

### **2.6.3 Feedback, Zielorientierung und Arbeitsengagement**

In den folgenden Kapiteln wird auf die Theorie und Empirie zu den Zusammenhängen direkten und indirekten sowie negativen als auch positiven Feedbacks, der Zielorientierung und des Arbeitsengagements eingegangen. Um die Mechanismen darzustellen, über die positives Feedback als Ressource und negatives Feedback als Arbeitsanforderung auf Arbeitsengagement wirkt, werden kontroverse Annahmen einzelner Motivationstheorien vorgestellt (für einen Überblick vgl. Bakker & Demerouti, 2014; Kanfer, 1990). Des Weiteren

können personale Ressourcen wie die Zielorientierung laut der JDR-Theorie einen Einfluss auf den Zusammenhang von direktem positivem und indirektem positivem Feedback und Arbeitsengagement haben (Demerouti & Bakker, 2011; Schaufeli & Taris, 2014). Auf die entsprechende Theorie und Empirie wird im Folgenden eingegangen und Hypothesen werden abgeleitet. Es werden des Weiteren Hypothesen zum Vergleich direktes positives vs. indirektes positives Feedback sowie zum Mehrwert positiven Feedbacks hinsichtlich des Arbeitsengagements von ArbeitnehmerInnen über Kontrollvariablen hinaus aufgestellt. Schließlich wird auf die Annahme eingegangen, dass kein direkter Effekt von Arbeitsanforderungen wie direktem negativem und indirektem negativem Feedback auf Arbeitsengagement besteht.

### **2.6.3.1 Direktes und indirektes positives Feedback und Arbeitsengagement**

Hinsichtlich der Zusammenhänge von direktem positivem Feedback und positivem Vorgesetztenverhalten als Indikator für indirektes positives Feedback zu Arbeitsengagement bestehen zwei grundsätzlich kontroverse theoretische Annahmen und entsprechende empirische Befunde. Zunächst werden die Annahmen und Befunde vorgestellt, die von einer Reduktion von Arbeitsengagement nach positivem Feedback ausgehen. Anschließend werden die Annahmen und Befunde präsentiert, die davon ausgehen, dass direktes positives Feedback einen positiven Zusammenhang von Arbeitsengagement über die Förderung aller oder einzelner Komponenten (Vitalität, Hingabe, Absorption) von Arbeitsengagement aufweist. Von diesem Zusammenhang wird in der vorliegenden Arbeit ausgegangen und entsprechende Hypothesen werden abgeleitet.

Gemäß der „Feedback-Intervention-Theory“ (Kluger & DeNisi, 1996) wird angenommen, dass durch ein direktes positives Feedback die Aufmerksamkeit weg von einer „Aufgabe“ hin auf das Selbst gelenkt wird. Damit wird eine optimale Informationsverarbeitung der Feedbackinhalte verhindert, kein Bedarf für eine Verbesserung wahrgenommen, wodurch sich Engagement und Anstrengung verringern (z.B. Lipnevich & Smith, 2009). In dem Zusammenhang zeigte sich in Studien mit SchülerInnen z.B. von Kamins und Dweck (1999) und Mueller und Dweck (1998), dass direktes positives Feedback in Hinblick auf eine Person z..B. bezogen auf deren Intelligenz im Gegensatz zur Art der Aufgabenbearbeitung oder Arbeitsaufwand dazu führte, dass das Feedback an den eigenen Selbstwert geknüpft wurde. Kommt es im weiteren Verlauf zu einem negativen Feedback, wird dieses dann eher auf die eigene Person und den Selbstwert bezogen als auf die Aufgabe oder Aufgabenbearbeitung. Es kommt zu einer Verringerung von intrinsischer Motivation und Leistung. Des Weiteren kann

es Situationen geben, in denen direktes positives Feedback und ggf. auch positives Vorgesetztenverhalten bzw. indirektes positives Feedback dazu führt, dass Personen sich unter Druck gesetzt fühlen, weiterhin ein hohes Leistungsniveau zu zeigen (Baumeister, Hutton & Kenneth, 1990) oder dass es einen schädlichen sozialen Vergleich initiiert (Gredler, 1991). Dies kann insgesamt zu einer Überforderung bzw. zu einer überhöhten Zielsetzung führen und somit zu einer Verringerung von Arbeitsengagement. Nach Annahmen der „Control-Theory“ (Carver & Scheier, 1981) kann zudem davon ausgegangen werden, dass Personen, die durch direktes positives Feedback eine Zielerreichung wahrnehmen, ihr Arbeitsengagement verringern, anstatt sich neue (höhere) Ziele zu setzen (z.B. Phillips, Hollenbeck & Ilgen, 1996).

Im Gegensatz dazu wird in der „Zielsetzungstheorie“ (Locke & Latham, 1990, 2002) und „Sozialkognitiven Lerntheorie“ (Bandura, 1991) angenommen, dass Personen sich nach einer Zielerreichung bzw. positivem Feedback neue (höhere) Ziele setzen und ihre Anstrengungen bzw. ihr Arbeitsengagement steigern (Ilies & Judge, 2005). Die *goal discrepancy-production hypothesis* wird z.B. durch Längsschnittstudien von Phillips et al. (1996) und Längsschnittstudien im Sportkontext z.B. von Williams, Donovan und Dodge (2000) bestätigt. Einen signifikanten Einfluss darauf, ob Personen nach einer Zielerreichung (direktes positives Feedback) ihre Ziele und ihr Arbeitsengagement erhöhen oder verringern, haben dabei personale Ressourcen wie z.B. die Selbstwirksamkeit (z.B. Bandura & Locke, 2003; Wood & Bandura, 1989).

Im Folgenden wird auf die Theorie und Empirie eingegangen, die von einem positiven Zusammenhang von Arbeitsressourcen wie positivem Feedback und Arbeitsengagement ausgehen. Im Sinne des Effort-Recovery-Model (Meijman & Mulder, 1998) wird beispielsweise postuliert, dass Arbeitsbedingungen, in denen viele Arbeitsressourcen wie z.B. angemessenes Feedback vorhanden sind, sich förderlich auf das Arbeitsengagement auswirken. Hierbei zeigten Schaufeli und Bakker (2004) mit vier Stichproben niederländischer ArbeitnehmerInnen, dass die drei Arbeitsressourcen Leistungsfeedback, soziale Unterstützung und Coaching einen positiven Zusammenhang zu Arbeitsengagement (Vitalität, Hingabe und Absorption) aufwiesen. Die Befunde wurden später von Hakanen, Bakker und Schaufeli (2006) mit 2000 finischen Lehrkräften repliziert. Eine weitere Studie von Koyuncu, Burke und Fiksenbaum (2006) stellte bei weiblichen Managern in einer türkischen Bank fest, dass sowohl positive Verhaltensweisen von Vorgesetzten wie Anerkennung, aber auch Belohnungen signifikant mit den drei Komponenten von Arbeitsengagement korrelierten. Auch May, Gilson und Harter (2004) zeigten, dass

unterstützendes und belohnendes Vorgesetztenverhalten positiv mit Arbeitsengagement assoziiert war. Andere Studien untersuchten den Zusammenhang von direktem positivem Feedback und positiven Verhaltensweisen von Vorgesetzten in Hinblick auf einzelne Komponenten wie Hingabe und Verausgabung bzw. Absorption des Konstrukts „Arbeitsengagement“ (Schaufeli et al., 2002).

In einer Vielzahl an Studien steht die Förderung intrinsischer Motivation im Mittelpunkt, die der Hauptkomponente Hingabe des Konstrukts „Arbeitsengagement“ entspricht (z.B. Bakker, 2011). Intrinsische Motivation wird als Aktivität beschrieben, die Personen aus einem inneren Interesse heraus ausführen, ohne das Vorhandensein externer Konsequenzen (Ryan & Deci, 2000). Entsprechende Theorien bzw. Wirkmechanismen und empirische Belege werden vorgestellt. Um die Wirkungsweise von direktem positivem Feedback auf intrinsische Motivation zu verstehen, bietet die „Job-Characteristics-Theory“ (JCT; Hackman & Lawler, 1971; Hackman & Oldham, 1976, 1980) wichtige Hinweise. Die Theorie definiert Feedback als eine der fünf grundlegende Arbeitsdimensionen (Fähigkeitsvielfalt, Aufgabenidentität, Bedeutsamkeit der Aufgabe, Autonomie und Feedback). Feedback wird auch hier allgemein als *knowledge of result* verstanden, z.B. Feedback aus der Aufgabe, von KollegInnen aber auch von Vorgesetzten (Hackman & Oldham, 1976). Es wird weiter davon ausgegangen, dass diese Arbeitsbedingungen das Erleben von drei *critical psychological states* und zwar das Erleben von Bedeutsamkeit der Arbeit, der Verantwortung für Arbeitsergebnisse und das Wissen um die aktuellen Ergebnisse der Arbeit beeinflussen und damit *personal outcomes* wie intrinsische Motivation fördern (z.B. Fried & Ferris, 1987; Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007). Die Arbeitsdimension Feedback beeinflusst dabei primär das Wissen um die aktuellen Ergebnisse der Arbeit und wirkt damit u.a. auf intrinsische Arbeitsmotivation. Laut der JCT ist dabei die selbst generierte bzw. intrinsische Arbeitsmotivation am höchsten, wenn alle drei psychologischen *states* vorhanden sind. Feedback z.B. von Vorgesetzten spielt v.a. dann eine große Rolle, wenn ArbeitnehmerInnen ihre Arbeit als bedeutsam und sich als verantwortlich empfinden. Feedback kann dann das internale Belohnungssystem in Gang setzen und damit intrinsische Motivation fördern. So können Emotionen wie z.B. Stolz, Zufriedenheit ausgelöst werden, die im Sinne der „Broaden-and-build-Theory“ (Fredrickson, 2001, 2004) zu Motivation führen und eine positive Aufwärtsspirale in Gang setzen. Ein Ausbau von persönlichen Ressourcen kann somit zu weiterer Motivation führen (Vacharkulksemsuk & Fredrickson, 2013).

Weiterhin zeigte sich, dass Feedback Informationen zu Arbeitszielen vermitteln kann und damit Klarheit über Arbeitsanforderungen bietet, die in positivem Zusammenhang mit

intrinsischer Arbeitsmotivation stehen (z.B. Koestner, Ryan, Bernieri & Holt, 1984; Schaufeli & Bakker, 2004). Weitere Wirkmechanismen beschreibt die „Selbstbestimmungstheorie“ (z.B. Deci & Ryan, 1985; Deci et al., 1989; Deci & Ryan, 2000) die Annahmen macht, wie intrinsische Motivation gefördert wird. Dies geschieht demnach über die Befriedigung grundlegender psychologischer Bedürfnisse wie dem Bedürfnis nach Autonomie bzw. Kontrolle und Kompetenz, aber auch des Bedürfnisses nach der Zugehörigkeit zu einer Gruppe. Werden die Bedürfnisse befriedigt, wird die Arbeitstätigkeit als interessant und spannend und damit entwicklungsförderlich erlebt, wodurch intrinsische Motivation gefördert wird (z.B. Deci & Ryan, 2000; May et al., 2004; Ryan & La Guardia, 2000) und damit die Hingabe als Hauptkomponente des Arbeitsengagements. So ergab die Studie von Bakker et al. (2003), dass direktes positives Leistungsfeedback und positive Verhaltensweisen wie Vorgesetzten-Coaching, soziale Unterstützung und Zeitkontrolle mit *involvement*, d.h. mit affektivem Commitment und *dedication* (Hingabe) als eine der Hauptkomponenten von Arbeitsengagement zusammenhängen.

Es soll nun auf Forschung eingegangen werden, die sich mit der Komponente Absorption des Konstrukts „Arbeitsengagement“ befasst. Direktes positives Feedback und positives Vorgesetztenverhalten als Indikatoren für indirektes positives Feedback können eine Absorption in die Arbeitsaufgabe fördern, auch wenn Absorption häufig nicht als zentrale Komponente des Arbeitsengagements angesehen und deshalb in Studien vielfach ausgeschlossen wird (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011; Mauno et al., 2007). Es zeigten beispielsweise Bakker und Geurts (2004), dass Leistungsfeedback, aber auch Autonomieerleben und Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung positive Zusammenhänge zur erlebten Absorption in die Arbeit aufwiesen. Ebenso zeigten Bakker, Demerouti und Euwema (2005), dass Leistungsfeedback und positive Vorgesetztenverhaltensweisen wie soziale Unterstützung bei der Arbeit, Vorgesetzten-Coaching, Arbeitsautonomie mit Flow als Indikator für eine kurzzeitige Absorption assoziiert waren.

Es lässt sich festhalten, dass es kontroverse Theorien und Belege zur Wirkung von direktem positivem Feedback auf Arbeitsengagement gibt, wobei die Mehrheit der Theorien und Befunde für einen positiven Zusammenhang spricht. Hinsichtlich positiver Vorgesetztenverhaltensweisen als Indikator für indirektes positives Feedback und Arbeitsengagement zeichnet sich ein klares Bild zugunsten eines positiven Zusammenhangs ab. Insgesamt zeigte sich in verschiedenen Settings (Organisationen, Schulen, Universitäten etc.) und in einer Vielzahl an Theorien und Studien, dass direktes positives Feedback z.B. im

Sinne einer Klarheit der Anforderungen sowie auch positives Vorgesetztenverhalten bzw. indirektes positives Feedback positiv mit allen oder einzelnen Komponenten von Arbeitsengagement zusammenhängt. In dieser Arbeit wird angenommen, dass sowohl direktes positives als auch indirektes positives Feedback nach einigen Wochen positive Effekte auf das Arbeitsengagement von ArbeitnehmerInnen zeigen.

Hypothese 4: Direktes positives Feedback zu T1 zeigt einen positiven Effekt auf Arbeitsengagement zu T2.

Hypothese 5: Indirektes positives Feedback zu T1 zeigt einen positiven Effekt auf Arbeitsengagement zu T2.

### 2.6.3.2 Direktes positives Feedback, Zielorientierung und Arbeitsengagement

Hinsichtlich der Wirkung der drei Arten der Zielorientierung auf Arbeitsengagement bestehen kontroverse Annahmen und empirische Belege. Zunächst wird jeweils auf eine Art der Zielorientierung im Zusammenhang mit Feedback und Arbeitsengagement eingegangen. Nach Beleuchtung der Arten der Zielorientierung folgt jeweils die Darlegung der kontroversen Annahmen und Befunde hinsichtlich des Einflusses der entsprechenden Zielorientierung auf den Zusammenhang von direktem positivem Feedback und Arbeitsengagement.

#### Lernzielorientierung

Personen mit einer starken Lernzielorientierung wollen ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten weiterentwickeln, nehmen daher Feedback (Informationen) genau auf bzw. holen sich Feedback ein (Vandewalle & Cummings, 1997) und nutzen die Informationen aus Feedback z.B. zum Stand der bisherigen Leistung im Vergleich zu gesetzten Zielen. Entsprechend der „Zielsetzungstheorie“ (Locke & Latham, 1990, 2002) beeinflusst die Zielorientierung die Ziele die sich Personen setzen und kann damit die Motivation bzw. das Arbeitsengagement fördern oder verringern (Chen et al., 2000; Latham & Locke, 1991; Phillips & Gully, 1997; Vandewalle et al., 1999). Für lernzielorientierte Personen stehen v.a. aufgabenbezogene Ziele (*task-goals*, oft auch als *learning-goals* oder als *mastery-goals* bezeichnet) im Fokus (z.B. Barron & Harackiewicz, 2001; Harackiewicz & Elliot, 1993). Das erhaltene Feedback wird immer nach der Nützlichkeit für den eigenen Fortschritt geprüft und genutzt (instrumentelle Motivation). Personen mit Lernzielorientierung gehen davon aus, dass Fähigkeiten nicht statisch, sondern entwickelbar sind mithilfe von Anstrengung und Beständigkeit („Incremental-Implicit-Theory“; Dweck, 1986, 1996; Vandewalle, 2001). Sie nutzen

proaktive bzw. alternative Handlungsstrategien, um gesetzte Ziele zu erreichen und sind davon überzeugt, dass die Zielerreichung und damit eine persönliche Entwicklung möglich sind (Bandura & Locke, 2003; Elliot & McGregor, 1999; VandeWalle, 2001). Das heißt, sie verfügen über ein hohes Maß an Selbstwirksamkeit und Optimismus (Bandura & Locke, 2003; Phillips & Gully, 1997; VandeWalle, 2001), die in einem positiven Zusammenhang zu Arbeitsengagement stehen (z.B. Payne, Youngcourt & Beaubien, 2007; Tims, Bakker & Xanthopoulou, 2011; Xanthopoulou et al., 2007; Xanthopoulou et al., 2009a, 2009b).

Hinsichtlich des Einflusses von Lernzielorientierung auf den Zusammenhang von direktem positivem Feedback und Arbeitsengagement bestehen jedoch kontroverse Annahmen. Nach der „Control-Theory“ (Carver & Scheier, 1981), ist anzunehmen, dass lernzielorientierte Personen nach positivem Feedback keine Leistungssteigerung bzw. Motivationssteigerung zeigen. So kann ein positives Feedback vermitteln, dass die Aufgabe erfolgreich gemeistert wurde und kein weiteres Lernpotenzial besteht. Sie schenken sehr positivem Feedback daher auch nur wenig Aufmerksamkeit (Strijbos & Müller, 2014).

Im Gegensatz dazu wird im Rahmen der „Sozialkognitiven Lerntheorie“ (Bandura, 1991) von einer höheren und herausfordernden Zielsetzung im Sinne der Herstellung einer Leistungs-Ziel-Diskrepanz nach Zielerreichung bzw. nach direktem positivem Feedback ausgegangen (z.B. Bandura & Locke, 2003; Phillips et al., 1996; Semmer & Jacobshagen, 2010).

Bestätigend zu dieser Annahme zeigte sich in einer Studie von Van-Dijk und Kluger (2004), dass lernzielorientierte Personen v.a. durch positives Feedback (z.B. Erfolg i.S.v. ein Wunsch wurde erfüllt) motiviert wurden. Sie begründen die Ergebnisse entsprechend dem *regulatory fit* (Higgins, 2000; Van Dijk & Kluger, 2011) nach der „Regulationstheorie“ von Higgins (1997, 1998) damit, dass direktes positives Feedback dem Promotionsfokus von lernzielorientierten Personen entspricht, da diese von Erfolg ausgehen. Bei Bestätigung ihrer Annahmen und Überzeugungen entsprechend der Selbstwirksamkeitserwartung werden sie in ihrem Handeln und damit in ihrer Motivation bzw. ihrem Arbeitsengagement bestärkt. Auch Van Dijk und Kluger (2011) zeigten in ihrer Metaanalyse, dass Personen, die an lernorientierten Aufgaben arbeiteten, nach positivem Feedback vs. negativem Feedback eine erhöhte Motivation berichteten. Harju und Eppler (1997) zeigten zudem in einer Studie mit Studierenden, dass die Lernzielorientierung von StudentInnen mit einem Flow-Erleben, *enjoyment* und intrinsischer Motivation, d.h. mit Komponenten des Arbeitsengagements zusammenhing. Entsprechend zeigten auch Shah, Higgins und Friedman (1998) in einer experimentellen Studie, dass Aufgaben mit Anreizen zum Gewinn (Geldgewinn) im Gegensatz zu Aufgaben mit dem Fokus Verlustvermeidung (Geldverlust) bei Personen mit

einem Promotionsfokus, d.h. mit Lernzielorientierung, zu erhöhter Motivation und Leistung führten. Auch in einer experimentellen Studie von Idson, Liberman and Higgins (2000) mit Studierenden zeigte sich, dass sich die Leistung (und somit auch das Arbeitsengagement) von Personen mit einem Promotionsfokus (Lernzielorientierung) vs. Präventionsfokus (Bestätigungs- bzw. Vermeidungszielorientierung) nach direktem positivem Feedback steigerte.

### Bestätigungszielorientierung

Personen mit einer starken Bestätigungszielorientierung wollen ihre Kompetenz demonstrieren und positive Bewertungen von anderen erhalten. Sie vermeiden daher herausfordernde Ziele aus Angst, bei Fehlern „schlecht dazustehen“ und als inkompetent wahrgenommen zu werden (VandeWalle, 1997; VandeWalle et al., 2001). Personen mit Bestätigungszielorientierung gehen davon aus, dass es sich bei Fähigkeiten um angeborene, feststehende Eigenschaften handelt, die nur schwer entwickelbar sind („Entity-Implicit-Theory“; VandeWalle, 2001; Dweck, 1986, 1996). Es wird daher angenommen, dass v.a. negatives Feedback vermieden wird, da es sehr leicht als Bewertung der eigenen Person bzw. des Selbst aufgefasst wird und somit direkt auf den Selbstwert wirkt. Dies führt wiederum zu emotionalen Reaktionen, Rumination und defensiven Rationalisierungsaktivitäten, welche wiederum Arbeitsengagement vermindern (VandeWalle, 2001). Es mangelt ihnen zudem an Selbstwirksamkeitserwartung, Selbstwert und Optimismus, sodass das Erreichen von herausfordernden Zielen als unrealistisch eingeschätzt wird (Button, Mathieu & Zajac, 1996; Ford et al., 1998; Phillips & Gully, 1997; VandeWalle, 2001). Für präventionsorientierte bzw. bestätigungszielorientierte Personen sind v.a. Ich-bezogene Ziele (*ego-goals*, auch *performance-goals* oder *ability goals*) von Belang. Diese Ziele stehen häufig in Zusammenhang mit einem sozialen Vergleich (z.B. Barron & Harackiewicz, 2001; Harackiewicz & Elliot, 1993). So zeigte Harju und Eppler (1997), dass bestätigungszielorientierte gegenüber lernzielorientierten Studierende eine geringere Anzahl an absolvierten Semestern, aber mehr irrationale Überzeugungen und Ängste aufwiesen, z.B. davor, keine Anerkennung von anderen zu erhalten. Weiterhin zeigten sich Zusammenhänge von bestätigungszielorientierten vs. lernzielorientierten Personen hinsichtlich oberflächlicher Lernstrategien (Ford et al., 1998) und der Einschränkung von Anstrengung und Leistung (Stevens & Gist, 1997).

Hinsichtlich des Einflusses von Bestätigungszielorientierung auf den Zusammenhang von direktem positivem Feedback und Arbeitsengagement bestehen kontroverse Annahmen, aber

nur wenige empirische Studien. Eine Annahme ist, dass sich bestätigungszielorientierte Personen nach direktem positivem Feedback (v.a. bei starker Ausprägung) im Sinne der „Sozialkognitiven Lerntheorie“ (Bandura, 1991) höhere Ziele im Sinne einer Leistungs-Ziel-Diskrepanz setzen und mit Leistungssteigerung und somit auch mit erhöhtem Arbeitsengagement reagieren (Donovan & Hafsteinsson, 2006). Eine Erklärung für diesen Befund ist, dass positives Feedback das Bedürfnis nach Kompetenzerkennung im Sinne der „Selbstbestimmungstheorie“ (z.B. Deci & Ryan, 1985, 2000; Deci et al., 1989) befriedigt, somit die Selbstwirksamkeit steigert und damit Leistungssteigerung ermöglicht. Eine kontradiktorische Annahme ist, dass sich bestätigungszielorientierte Personen nach positivem Feedback bzw. einer Zielerreichung keine weiteren höheren Ziele setzen aus Angst vor möglichen Fehlern, die mit einer Herausforderung einhergehen (könnten) (Donovan & Hafsteinsson, 2006). In dem Zusammenhang gehen Semmer und Jacobshagen (2010) davon aus, dass bei bestätigungszielorientierten Personen v.a. negatives Feedback anstatt positives Feedback motivierend wirkt. Dies wird vor dem Hintergrund der „Regulationstheorie“ von Higgins (1997, 1998) bzw. des *regulatory fit* (Higgins, 2000; Van Dijk & Kluger, 2011) angenommen. Hier wird konstatiert, dass eine Motivationssteigerung bei Personen entsteht, wenn das erhaltene Feedback dem Regulationsfokus entspricht. Van-Dijk und Kluger (2004) argumentieren, dass direktes negatives Feedback dem Präventionsfokus von bestätigungsziel- und vermeidungszielorientierten Personen entspricht, da diese v.a. das Vermeiden von Fehlern und damit negatives Feedback fokussieren. Wird negatives Feedback erhalten, führt das zu erhöhter Anstrengung bzw. Arbeitsengagement, um das Ziel der Fehlervermeidung bzw. Bestrafungsvermeidung zu erreichen. Positives Feedback hingegen entspricht nicht dem Regulationsfokus von bestätigungszielorientierten Personen und würde demnach zu einer Motivationsreduktion führen. Entsprechend zeigten Shah, Higgins und Friedman (1998) in einer experimentellen Studie, dass Aufgabenanreize, die sich auf das Vermeiden von Verlust (Geldverlust) beziehen, bei Personen mit Präventionsfokus, d.h. mit Bestätigungszielorientierung, zu erhöhter Motivation führten. Gewinnanreize (Geldgewinn) führten hingegen zu einer verringerten Motivation. Auch die Studie von Idson, Liberman und Higgins (2000) mit 40 Studierenden zeigte, dass sich die Leistung (und damit auch das Arbeitsengagement) von Personen mit einem Präventionsfokus nach direktem negativem Feedback und nicht nach direktem positivem Feedback steigerten.

### Vermeidungszielorientierung

Ähnlich wie bei der Bestätigungszielorientierung verhält es sich auch bei der Vermeidungszielorientierung von Personen. Hier steht jedoch weniger die eigene Kompetenzpräsentation im Vordergrund. Vielmehr liegt der Fokus auf der Vermeidung negativer Bewertungen. Die Angst, als inkompetent wahrgenommen zu werden überwiegt und soll vermieden werden (VandeWalle, 1997; VandeWalle et al., 2001). Demnach setzen sich Personen Ziele, bei denen sie nicht „schlecht dastehen“ bzw. als inkompetent wahrgenommen werden. Die vermeidungszielorientierten Personen zeigten im Vergleich zu bestätigungszielorientierten Personen noch stärkere Zusammenhänge zu Pessimismus (VandeWalle et al., 2001), Sorgen und Ängsten z.B. vor Misserfolg (Elliot & McGregor, 1999) und zu zögerndem Einholen von Feedback zur Leistungsverbesserung (VandeWalle & Cummings, 1997). Zudem wird davon ausgegangen, dass Personen mit hoher Vermeidungszielorientiertheit v.a. für Fehler-relevante Informationen sensitiv sind und davon ausgehen, dass Fähigkeiten stabil und damit schwer entwickelbar sind („Entity-Implicit-Theory“; Dweck, 1986, 1996). So zeigte eine Untersuchung von VandeWalle, Cron und Slocum (2001), dass Vermeidungszielorientiertheit negativ mit Selbstwirksamkeit zusammenhing und keinen Zusammenhang zu Anstrengungen aufwies. Es zeigten sich schließlich nur schlechte Examensleistungen zum zweiten Messzeitpunkt. Auch Elliot, McGregor und Gable (1999) zeigten, dass Studierende mit Vermeidungszielen vs. Lern- und Leistungszielen v.a. oberflächliche Verarbeitungsstrategien nutzten, desorganisiert waren und schlechtere Examensleistungen zeigten. Entsprechend der „Regulationstheorie“ von Higgins (1997, 1998) bzw. des *regulatory fit* (Higgins, 2000; Van Dijk & Kluger, 2011) sollte auch hier eine Motivationssteigerung bei Personen mit Vermeidungszielorientierung entstehen, wenn das erhaltene Feedback dem Regulationsfokus entspricht, d.h. negativ ist. Negatives Feedback sollte dann zu erhöhter Anstrengung bzw. Arbeitsengagement führen, nämlich dahingehend das Ziel der Fehlervermeidung bzw. Bestrafungsvermeidung zu erreichen (Van Dijk & Kluger, 2004). Dem gegenüber entspricht positives Feedback nicht dem Regulationsfokus von vermeidungszielorientierten Personen und würde demnach zu einer Motivationsreduktion führen.

Es lässt sich resümieren, dass aktuelle Theorien wie v.a. die „Regulationstheorie“ von Higgins (1997, 1998, 2000) und entsprechende empirische Befunde einen positiven moderierenden Einfluss von Lernzielorientierung auf den Zusammenhang von positivem Feedback und Arbeitsengagement annehmen lassen. Die Bestätigungsziel- und Vermeidungszielorientierung sollten hingegen einen negativ moderierenden Einfluss aufweisen.

Hypothese 4.1: Der Zusammenhang von direktem positivem Feedback zu T1 und Arbeitsengagement zu T2 wird durch die Zielorientierung einer Person moderiert. Die a) Lernorientiertheit von Personen verstärkt und die b) Bestätigungs- und c) Vermeidungsorientiertheit von Personen vermindert den Zusammenhang.

### **2.6.3.3 Indirektes positives Feedback, Zielorientierung und Arbeitsengagement**

Indirektes positives Feedback stellt eine Teilmenge verschiedener positiver Vorgesetztenverhaltensweisen dar. Es wird davon ausgegangen, dass ein Einfluss von positiven Vorgesetztenverhaltensweisen auf das Arbeitsengagement als individuelle Einstellung besteht, die durch die Zielorientierung von Personen moderiert wird. So können positive Vorgesetztenverhaltensweisen wie beispielsweise das Bereitstellen von Zeitfenstern für Weiterbildungsmöglichkeiten (z.B. Maurer & Tarulli, 1994; Noe & Wilk, 1993) und/oder das Ermutigen von ArbeitnehmerInnen, neu erlernte Fähigkeiten in die Arbeit einzubringen, (z.B. Ford et al., 1992) die Entwicklungsaktivitäten von Personen bzw. das Arbeitsengagement von ArbeitnehmerInnen fördern. Entsprechend wird in dieser Arbeit angenommen, dass sich diese positiven Vorgesetztenverhaltensweisen auch positiv auf die Motivation bzw. das Arbeitsengagement als individuelle Einstellungen auswirken.

#### Lernzielorientierung

Die Lernzielorientierung sollte den Zusammenhang verstärken. So zeigte sich im Schulkontext z.B. bei Ames und Archer (1988), dass zum einen der vorgegebene Leistungsfokus von Lehrenden einen Einfluss auf die Entwicklung individueller Einstellungen wie der Zielorientierung von SchülerInnen hatte. Nahmen SchülerInnen eine Betonung von Lernzielen z.B. über das Verhalten von Lehrenden wahr, zeigten sie eine Lernzielorientierung. Zum anderen konnte ermittelt werden, dass SchülerInnen mit einer (entwickelten) Lernzielorientierung v.a. herausfordernde Aufgaben suchten, effektive Strategien nutzten und insgesamt überzeugt waren, dass Erfolg durch Anstrengung erreichbar ist.

#### Bestätigungs- und Vermeidungszielorientierung

Es wird weiter angenommen, dass diese positiven Vorgesetztenverhaltensweisen bei bestätigungsziel- und vermeidungszielorientierten Personen zu einer Reduktion von

Motivation bzw. Arbeitsengagement führen. Dies kann beispielsweise mit der „Regulationstheorie“ nach Higgins (1997, 1998) und dem *regulatory fit* erklärt werden (Kapitel 2.6.2.2). So entspricht indirektes positives Feedback ebenso wie direktes positives Feedback nicht dem Regulationsfokus von bestätigungs- bzw. vermeidungszielorientierten Personen und sollte damit zu einer Reduktion von Arbeitsengagement führen. Folgende Hypothese lässt sich ableiten:

Hypothese 5.1: Der Zusammenhang von indirektem positivem Feedback zu T1 und Arbeitsengagement zu T2 wird durch die Zielorientierung einer Person moderiert. Die a) Lernorientiertheit von Personen verstärkt und die b) Bestätigungs- und c) Vermeidungsorientiertheit von Personen vermindert den Zusammenhang.

#### **2.6.3.4 Vergleich und Mehrwert direkten und indirekten positiven Feedbacks**

Direktes positives Feedback richtet sich beabsichtigt und zielgerichtet an eine Person und beinhaltet spezifische Bewertungen zu einer Arbeitsleistung und/oder Person. Es bietet damit Informationen und Klarheit über die Arbeitsanforderungen (z.B. Koestner et al., 1984; Schaufeli & Bakker, 2004). Hiernach kann durch direktes positives Feedback das interne Belohnungssystem aktiviert werden und entsprechend der „Broaden-and-build-Theory“ (Fredrickson, 2001, 2004) zu einem Ausbau von Ressourcen und damit zu einer Steigerung des Arbeitsengagements beitragen.

Es bestehen jedoch auch kontroverse Annahmen, nach denen Personen nach einem direkten positiven Feedback aufgrund einer Zielerreichung keinen Bedarf einer Steigerung des Arbeitsengagements sehen (Lipnevich & Smith, 2009; Phillips et al., 1996). Zudem kann direktes positives Feedback dazu führen, dass sich Personen unter Druck gesetzt fühlen, z.B. weiterhin ein hohes Leistungsniveau zu zeigen (Baumeister et al., 1990) bzw. einem sozialen Leistungsvergleich standzuhalten (Gredler, 1991).

Im Gegensatz dazu bestehen einheitliche Annahmen und Befunde, dass Vorgesetztenverhaltensweisen im Sinne indirekten positiven Feedbacks wie soziale Unterstützung, Coaching, Anerkennung, Belohnung etc. in einem positiven Zusammenhang mit Arbeitsengagement stehen (Hakanen et al., 2006; Koyuncu et al., 2006; May et al., 2004). Die Vermittlung einer Bedeutsamkeit der Arbeit und einer Verantwortung für die Arbeit fördert die intrinsische Motivation bzw. das Arbeitsengagement entsprechend der „Job-Characteristics-Theory“ (JCT; Hackman & Lawler, 1971; Hackman & Oldham, 1976, 1980).

Laut der JCT ist die selbst generierte bzw. intrinsische Arbeitsmotivation am höchsten, wenn alle drei psychologischen *states*, d.h. Bedeutsamkeit, Verantwortung (indirektes positives Feedback) und Wissen um aktuelle Ergebnisse (direktes positives Feedback), vorhanden sind. Des Weiteren können durch indirektes positives Feedback grundlegende psychologische Bedürfnisse wie z.B. Kontrolle, Kompetenz, Zugehörigkeit zu einer Gruppe entsprechend der „Selbstbestimmungstheorie“ (z.B. Deci & Ryan, 1985; Deci et al., 1989; Deci & Ryan, 2000) vermittelt werden und fördern intrinsische Motivation (z.B. Deci & Ryan 2000; May et al., 2004; Ryan & La Guardia, 2000). Insbesondere das Erleben einer beruflichen Weiterentwicklung durch indirektes positives Feedback steht in einem positiven Zusammenhang mit dem Arbeitsengagement bzw. einzelnen Komponenten des Arbeitsengagements wie Absorption und Hingabe (Bakker, 2005; Bakker & Geurts, 2004; Bakker et al., 2003a). Zudem wird angenommen, dass indirektes positives Feedback, d.h. Handlungen von Vorgesetzten, eher intuitiv durch ArbeitnehmerInnen wahrgenommen und verarbeitet werden i.S. einer holistischen vs. analytischen Informationsverarbeitung nach Epstein (2003) und damit seltener im Moment der Feedbackgabe bewusst reflektiert und abgelehnt werden (Umlauf & Dalbert, 2012). Es wird somit angenommen, dass indirektes positives Feedback einen stärkeren positiven Zusammenhang zu Arbeitsengagement aufweist als direktes positives Feedback.

Hypothese 6: Indirektes positives Feedback vs. direktes positives Feedback hat einen signifikant stärkeren positiven Zusammenhang zu Arbeitsengagement zu jeweils beiden Messzeitpunkten.

Zudem wird davon ausgegangen, dass direktes positives und indirektes positives Feedback einen zusätzlichen Erklärungswert über soziodemografische Kontrollvariablen wie Alter, Geschlecht, beruflicher Abschluss und über arbeitsbezogene Kontrollvariablen wie Hierarchie, Arbeitsanforderungen, Arbeitsautonomie etc. hinaus hinsichtlich des Arbeitsengagements von ArbeitnehmerInnen hat. Es wird jedoch von einem geringen zusätzlichen Erklärungswert durch positives Feedback hinsichtlich des Arbeitsengagements ausgegangen. Grund dafür ist, dass auch das Arbeitsengagement einer Person multideterminiert ist und positives Feedback nur ein spezifisches Arbeitsmerkmal darstellt.

Hypothese 6.1: Indirektes positives und direktes positives Feedback klärt signifikant zusätzlich Varianz zu relevanten Kontrollvariablen der abhängigen Variable „Arbeitsengagement“ zu jeweils beiden Messzeitpunkten auf.

### 2.6.3.5 Direktes und indirektes negatives Feedback und Arbeitsengagement

Innerhalb des Forschungsstandes können drei grundsätzlich kontroverse

Annahmen zum Zusammenhang von direktem negativem Feedback sowie indirektem negativem Feedback bzw. negativen Vorgesetztenverhaltensweisen und Arbeitsengagement berichtet werden. Erstens wird im Rahmen der JDR-Theorie (Bakker & Demerouti, 2014, 2017) angenommen, dass motivationale Outcomes wie Arbeitsengagement insbesondere durch Arbeitsressourcen vorhergesagt werden können. Es wird postuliert, dass Arbeitsanforderungen (nur) auf den Zusammenhang von Arbeitsressourcen und motivationalen Outcomes wirken können, d.h. indirekte, aber keine direkten Effekte zeigen (Bakker & Demerouti, 2017). Die JDR-Theorie (Bakker & Demerouti, 2014, 2017) bildet das Rahmenmodell der vorliegenden Untersuchung. Aufgrund dessen wird angenommen, dass Arbeitsanforderungen (sowohl direktes negatives Feedback als auch indirektes negatives Feedback) keine direkten Effekte auf Arbeitsengagement zeigen.

Um einen umfassenden Überblick über den Forschungsstand zu geben, soll im Folgenden auch auf die zwei weiteren kontroversen Standpunkte eingegangen werden. Zunächst werden die Annahmen und Befunde vorgestellt, die von einer Steigerung von Arbeitsengagement nach negativem Feedback ausgehen. Anschließend werden die Annahmen und Befunde präsentiert, die argumentieren, dass negatives Feedback mit einer Reduktion von Arbeitsengagement zusammenhängt. Ausgehend von der „Job Characteristics Theory“ (JCT) (Hackman & Lawler, 1971; Hackman & Oldham, 1976; Hackman & Oldham, 1980) führt schlechte Leistung bzw. direktes negatives Feedback zu mehr Arbeitsengagement, um positive *psychological states* und interne Belohnungen zu erreichen (Hackman & Oldham, 1976). Ebenso gehen das „Job-Demand-Control-Model“ (JDC-Model; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990) und die „Sozialkognitive Lerntheorie“ (Bandura, 1991) davon aus, dass es nach direktem negativem Feedback zu einem erhöhten Arbeitsengagement kommt, um ein Ziel zu erreichen. Besteht eine zu große Diskrepanz zwischen dem Ziel und der eigenen Leistung, kommt es nach beiden theoretischen Annahmen zu einer Zielveränderung. Nach dem JDC-Model ist eine maximale Diskrepanzreduktion anzunehmen. Daher sollte das Ziel nach einer Zielrevision der eigenen Leistung entsprechen. Gemäß der „Sozialkognitiven Lerntheorie“ wird jedoch angenommen, dass hinsichtlich der eigenen Leistung und der neuen

Ziele weiterhin eine Diskrepanz besteht, die eine Herausforderung und schließlich eine positive Selbstevaluation ermöglicht. Entsprechend zeigte sich in Studien wie z.B. in einer Längsschnittstudie unter Sportlern durch Williams, Donovan und Dodge (2000) Evidenz für eine *downward goal revision* nach direktem negativem Feedback (im Sinne von Misserfolg). Nach einer Zielrevision wurden jedoch neue Ziele im Sinne der *goal discrepancy-production hypothesis* gesetzt, die eine Zieldiskrepanz erhielt und nicht vollständig eliminierte. Auch die Metaanalyse von Kluger und DeNisi (1996) ergab, dass es nach einem direkten negativen Feedback im Sinne des *feedback-standard comparison* zu einer Erhöhung von Arbeitsaufwand bzw. Arbeitsengagement kommt entsprechend des Kontrollmechanismus der „Selbstregulationstheorie“ (Carver & Scheier, 1981, Carver, 1998). Kluger und DeNisi (1996) gehen aber auch auf die gegenteilige Sichtweise der Kontroverse ein.

Sie geben an, dass es zu einer verringerten Leistung und damit auch zu Arbeitsengagement kommt, wenn die Aufmerksamkeit von Personen durch direktes negatives Feedback oder negative Vorgesetztenverhaltensweisen auf die eigene Person bzw. auf Metakognition gelenkt wird. Hier kann es zu nicht aufgabenrelevanten Verarbeitungsprozessen zum Schutz des Selbstwertes (SOS-Theorie; Semmer et al., 2006, 2007), der Verarbeitung defensiver oder wütender Reaktionen und Rumination kommen, wodurch arbeitsbezogene Anstrengung bzw. Arbeitsengagement reduziert werden (VandeWalle, 2001). Dies spielt insbesondere im täglichen Arbeitskontext und v.a. bei negativ bewertenden Vorgesetztenverhaltensweisen eine Rolle, da eine klare Trennung von Bewertungen zur Aufgabe vs. Person wie in experimentellen Studien kaum möglich ist. Es ist anzunehmen, dass Personen dazu neigen, insbesondere direktes negatives Feedback und negative Vorgesetztenverhaltensweisen auf die eigene Person (d.h. auf überdauernde Eigenschaften wie die Persönlichkeit) zu beziehen, auch wenn es ausschließlich auf die Arbeit (Arbeitsergebnis, Arbeitsprozess etc.) bezogen war (z.B. Smither & Walker, 2004). Dies ist insbesondere der Fall, wenn vor negativem Feedback positives Feedback in Bezug auf die Person und nicht auf die Aufgabe gegeben wird (Kamins & Dweck, 1999; Mueller & Dweck, 1998). In dem Zusammenhang wird weiterhin postuliert, dass stark negatives Feedback dazu führt, dass Ziele abgelehnt und nicht weiterverfolgt werden (Ilgen, Fisher & Taylor, 1979) und damit eine Reduktion von Arbeitsengagement eintritt (Kluger & DeNisi, 1996).

Es lässt sich schließlich festhalten, dass kontroverse Theorien und Ergebnisse zu den Effekten von negativem Feedback auf Arbeitsengagement bestehen. Dieser Arbeit wird die JDR-Theorie (Bakker & Demerouti, 2014, 2017) zugrunde gelegt, die postuliert, dass direkte Effekte auf motivationale Outcomes durch Arbeitsressourcen (positives Feedback), aber nicht

durch Arbeitsanforderungen (negatives Feedback) vorhergesagt werden können.

Entsprechend wird angenommen, dass sowohl direktes negatives als auch indirektes negatives Feedback keine direkten Effekte auf Arbeitsengagement zeigen. Die Arbeitsanforderungen „direktes negatives Feedback“ und „indirektes negatives Feedback“ werden somit nicht in die Untersuchungen der Effekte von Arbeitsressourcen auf das Arbeitsengagement einbezogen. Die Erforschung der kontroversen Annahmen und Ergebnisse können als weiterführendes Forschungsfeld betrachtet werden.

### 3 UNTERSUCHUNGSMODELL UND HYPOTHESEN

In der bisherigen Forschung wird Leistungsfeedback im Rahmen der „Job-Demands-Resources-Theory“ (Bakker & Demerouti 2014, 2017) ausschließlich den Ressourcen zugeordnet (vgl. Kapitel 2.4.1 und 2.4.2). Das Ziel dieser Arbeit ist die Unterscheidung von Leistungsfeedback in direktes und indirektes sowie jeweils in negatives und positives Feedback. Sowohl direktes als auch indirektes negatives Feedback wird den Arbeitsanforderungen und sowohl direktes als auch indirektes positives Feedback den Ressourcen zugeordnet. Im Rahmen des *health-impairment-processes* der JDR-Theorie wird der Zusammenhang des negativen Feedbacks als Anforderung mit Beanspruchungsfolgen untersucht. Die Annahmen der „Stress-as-Offense-to-Self-Theory“ (SOS-Theorie; Semmer et al., 2006, 2007) werden hierbei ergänzt (vgl. Kapitel 2.4.3). Die SOS-Theorie besagt, dass die Selbstwertbedrohung das zentrale Element der Stressentstehung darstellt. Die Selbstwertbedrohung wird somit als Mediator im Zusammenhang von direktem negativem und indirektem negativem Feedback und den Beanspruchungsfolgen (Irritation und psychosomatische Beanspruchungsfolgen) untersucht. Ergänzend wird der moderierende Einfluss des Selbstwertes geprüft. Im Rahmen des *motivational process* der JDR-Theorie wird der Zusammenhang des direkten positiven und indirekten positiven Feedbacks als Arbeitsressource und des Arbeitsengagements untersucht. Der Wirkmechanismus über die personale Einflussvariable „Zielorientierung“ wird geprüft. Die beschriebenen Annahmen zu den zu prüfenden Wirkzusammenhängen wurden im Theorieteil aus der Forschung hergeleitet (Kapitel 2) und sind im Untersuchungsmodell grafisch dargestellt (Abbildung 4). Ergänzend werden sowohl Vergleiche zwischen indirektem und direktem Feedback als auch der Mehrwert von direktem und indirektem Feedback zu relevanten Kontrollvariablen berechnet, die im Untersuchungsmodell nicht grafisch dargestellt sind. Im Folgenden werden die im Theorieteil aufgestellten Hypothesen überblicksartig aufgeführt. Zunächst werden die Hypothesen zu negativem Feedback und Beanspruchungsfolgen (Kapitel 3.1) und anschließend zu positivem Feedback und Arbeitsengagement (Kapitel 3.2) dargestellt.

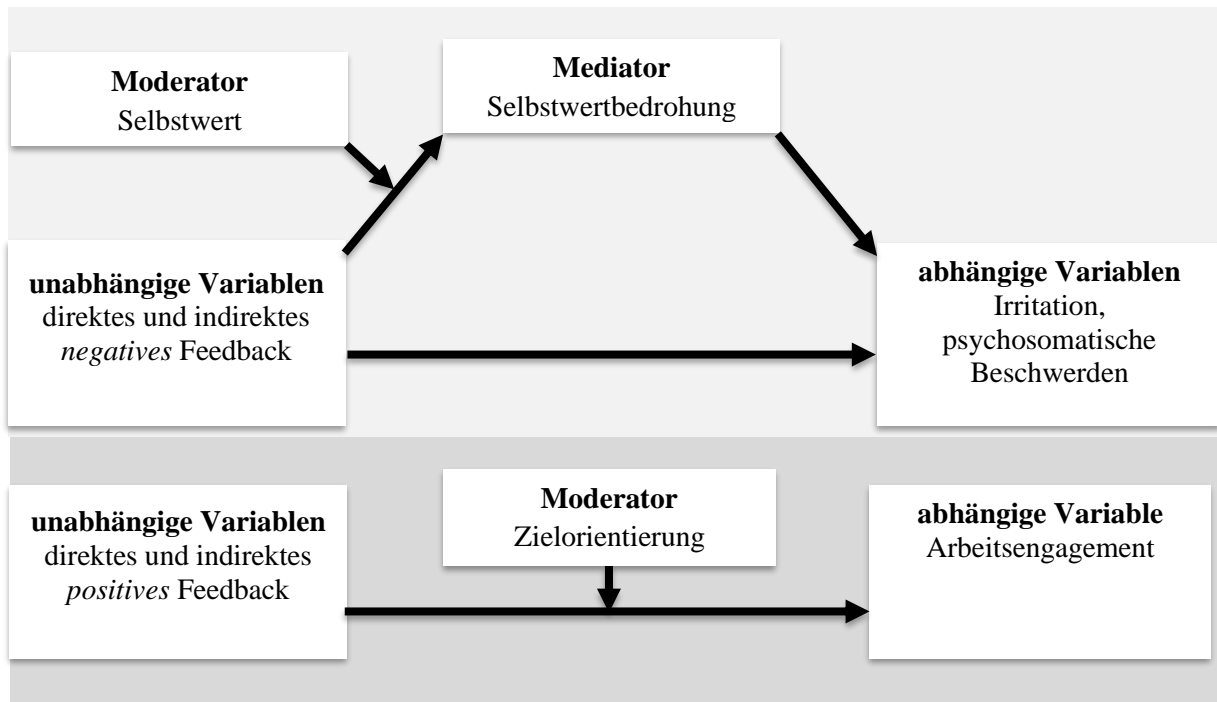


Abbildung 4: Untersuchungsmodell angelehnt an die „Job-Demands-Resources-Theory“ (Bakker & Demerouti, 2014, 2017) und die „Stress-as-Offense-to-Self-Theory“ (Semmer et al., 2006, 2007)

### 3.1 Negatives Feedback und Beanspruchungsfolgen

In diesem Kapitel werden die Hypothesen zu direktem negativem Feedback (H1, H1.1), zu indirektem negativem Feedback (H2, H2.1) und zu beiden Feedbackarten (H 3, H3.1) in Bezug auf psychische Beanspruchungsfolgen, d.h. Irritation und psychosomatische Beschwerden aufgeführt.

#### *Längsschnitt und Mediation*

Hypothese 1: Direktes negatives Feedback zu T1 zeigt einen positiven Effekt auf a) Irritation T2 und b) psychosomatische Beschwerden T2 über den Mediator Selbstwertbedrohung T1.

#### *Moderierte Mediation im Querschnitt*

Hypothese 1.1: Der Zusammenhang von direktem negativem Feedback T1 und Selbstwertbedrohung T1 wird durch den Selbstwert einer Person moderiert. Je höher der Selbstwert von ArbeitnehmerInnen ausgeprägt ist, desto geringer ist die Selbstwertbedrohung durch direktes negatives Feedback.

*Längsschnitt und Mediation*

Hypothese 2: Indirektes negatives Feedback zu T1 zeigt einen positiven Effekt auf a) Irritation T2 und b) psychosomatische Beschwerden T2 über den Mediator Selbstwertbedrohung T1.

*Moderierte Mediation im Querschnitt*

Hypothese 2.1: Der Zusammenhang von indirektem negativem Feedback T1 und Selbstwertbedrohung T1 wird durch den Selbstwert einer Person moderiert. Je höher der Selbstwert von ArbeitnehmerInnen ausgeprägt ist, desto geringer ist die Selbstwertbedrohung durch indirektes negatives Feedback.

*Vergleich*

Hypothese 3: Indirektes negatives Feedback vs. direktes negatives Feedback hat einen stärkeren Zusammenhang zu a) Irritation und b) psychosomatischen Beschwerden zu jeweils beiden Messzeitpunkten.

*Mehrwert*

Hypothese 3.1: Indirektes negatives und direktes negatives Feedback klärt signifikant zusätzliche Varianz zu relevanten Kontrollvariablen der abhängigen Variablen a) „Irritation“ und b) „psychosomatische Beschwerden“ zu jeweils beiden Messzeitpunkten auf.

**3.2 Positives Feedback und Arbeitsengagement**

Analog zu Kapitel 3.1 werden auch hier zunächst die Hypothesen zu direktem positivem Feedback (H4, H4.1), zu indirektem positivem Feedback (H5, H5.1) und schließlich zu beiden Feedbackarten (H6, H6.1) in Bezug zum Arbeitsengagement aufgeführt.

*Längsschnitt*

Hypothese 4: Direktes positives Feedback zu T1 zeigt einen positiven Effekt auf Arbeitsengagement zu T2.

*Moderation*

Hypothese 4.1: Der Zusammenhang von direktem positivem Feedback zu T1 und Arbeitsengagement zu T2 wird durch die Zielorientierung einer Person moderiert. Die a) Lernorientiertheit von Personen verstärkt und die b) Bestätigungs- und c) Vermeidungsorientiertheit von Personen vermindert den Zusammenhang.

*Längsschnitt*

Hypothese 5: Indirektes positives Feedback zu T1 zeigt einen positiven Effekt auf Arbeitsengagement zu T2.

*Moderation*

Hypothese 5.1: Der Zusammenhang von indirektem positivem Feedback zu T1 und Arbeitsengagement zu T2 wird durch die Zielorientierung einer Person moderiert. Die a) Lernorientiertheit von Personen verstärkt und die b) Bestätigungs- und c) Vermeidungsorientiertheit von Personen vermindert den Zusammenhang.

*Vergleich*

Hypothese 6: Indirektes positives Feedback vs. direktes positives Feedback hat einen signifikant stärkeren positiven Zusammenhang zu Arbeitsengagement zu jeweils beiden Messzeitpunkten.

*Mehrwert*

Hypothese 6.1: Indirektes positives und direktes positives Feedback klärt signifikant zusätzlich Varianz zu relevanten Kontrollvariablen der abhängigen Variable „Arbeitsengagement“ zu jeweils beiden Messzeitpunkten auf.

## 4 METHODEN

Im folgenden Kapitel werden die Methoden der Vorstudie 1 und der Vorstudie 2 sowie der Hauptstudie vorgestellt. Zunächst wird auf die Skalenentwicklungen und Skalenprüfung zur Erfassung von direktem Feedback (Vorstudie 1) (Kapitel 4.1) und von indirektem Feedback (Vorstudie 2) (Kapitel 4.2) eingegangen. Anschließend wird sowohl ein inhaltlicher als auch ein statistischer Vergleich der Skalen vorgenommen (Kapitel 4.3). Schließlich wird auf die Methoden der Hauptstudie eingegangen (Kapitel 4.4). Es handelt sich hierbei um eine Onlinestudie mit zwei Messzeitpunkten. Dies ermöglicht die Testung des gerichteten Einflusses unterschiedlicher Feedbackarten auf die Beanspruchungsfolgen und das Arbeitsengagement von ArbeitnehmerInnen.

### 4.1 Vorstudie 1: Skalenentwicklung und Skalenprüfung zu direktem Feedback

In diesem Kapitel werden die Skalenentwicklung und Prüfung zur Erfassung direkten Feedbacks vorgestellt. Zunächst wurden bestehende Messinstrumente auf ihre Einsatzfähigkeit in dieser Untersuchung überprüft. Anschließend wurde eine theoriegeleitete Skala entwickelt und getestet. Es zeigten sich nur wenige Items als trennscharf. So wurden zwei Kurzskalen zur Erfassung von direktem negativem und direktem positivem Feedback abgeleitet.

#### 4.1.1 Konzeption

Um direktes Feedback dem indirekten Feedback gegenüberstellen zu können, wurde eine Skala zur Erfassung direkten Feedbacks entwickelt. Dazu wurden bestehende Messinstrumente zur Erfassung direkten Feedbacks recherchiert und entsprechend ihrer Inhalte sowie ihrer Einsetzbarkeit geprüft. Es wurde kein Messinstrument zur optimalen Erfassung direkten Feedbacks ermittelt, sodass hier eine theoriegeleitete Skalenentwicklung zur Erfassung erfolgte. Zunächst wurde eine Skala mit 13 Items entwickelt. Zur Evaluation der Skala wurde eine explorative Faktoranalyse durchgeführt und die Items testtheoretisch ausgewertet. Hierbei wurden alle ProbandInnen der ersten Erhebung der Hauptstudie einbezogen ( $N = 472$ ). Als Ergebnis entstanden zwei Kurzskalen mit je zwei Items zur Erfassung direkten negativen und direkten positiven Feedbacks mit einer fünfstufigen Häufigkeitsabfrage von „nie“ bis „fast immer“. Abschließend erfolgte eine Konstruktvalidierung.

#### 4.1.2 Vorgehen

Die Skalenentwicklung erfolgte in drei Schritten. Im ersten Schritt wurden bestehende Messinstrumente zur Erfassung direkten Feedbacks geprüft. Im zweiten Schritt wurden theoretische Grundlagen zur Erfassung von direktem Feedback sondiert, und schließlich wurden im dritten Schritt 13 Items theoriegeleitet entwickelt. Im Folgenden wird auf die einzelnen Schritte genauer eingegangen.

##### Schritt 1

Im ersten Schritt wurden zehn Messinstrumente ermittelt, die verschiedene Feedbackmerkmale direkten Feedbacks erfassen (Tabelle 1). Aus der Prüfung der bestehenden Messinstrumente wurden folgende Erkenntnisse abgeleitet:

1. Direktes Feedback wird in bestehenden Messinstrumenten häufig nicht erfasst.
2. Wird direktes Feedback erfasst, dann häufig mit einer sehr geringen Itemanzahl.
3. In den vorhandenen Items werden zumeist einzelne Feedbackmerkmale z.B. Häufigkeit, Bewertung, Spezifität etc. erfasst. Andere Feedbackmerkmale z.B. personenbezogenes Feedback bzw. Feedback in unterschiedlichen Settings werden kaum erfasst.
4. Die Items sind häufig nicht präzise formuliert. So wird die Häufigkeit von Feedback von Vorgesetzten beispielweise sehr vage erfasst über „My supervisor almost always...“ oder die Bewertung erfasst mit „...lobt mich, wenn meine Arbeit besser ist als das Mittelmaß“.

Es lässt sich schlussfolgern, dass kein Messinstrument vorhanden ist, welches alle relevanten Feedbackmerkmale für direktes Feedback im Arbeitsalltag vollständig erfasst. Daraus leitete sich die Notwendigkeit ab, eine neue Skala zur Erfassung direkten Feedbacks zu entwickeln. Ziel ist es, eine Auswahl an Feedbackmerkmalen zu erfassen, unter denen direktes Feedback gegeben wird, die im Arbeitsalltag von ArbeitnehmerInnen relevant sind.

Tabelle 1: Messinstrumente mit Beispielitems geordnet nach Erfassung unterschiedlicher Feedbackmerkmale

Feedbackmerkmal	Messinstrumente zur Erfassung direkten Feedbacks	Itembeispiele
Feedbackhäufigkeit und -ausmaß in Bezug auf Arbeitsleistung	(FAS) Feedback-Assessment Scale (Ilgen, Hobson & Dugoni, 1981)	My supervisor almost always lets me know when I do a good/poor job.
	JDS (Hackman & Oldham, 1974)	Supervisors often let me know how well he thinks I am performing the job.
	JDS (Schmidt et al., 1985)	In welchem Ausmaß lassen Ihre Vorgesetzten oder Mitarbeiter/Kollegen Sie wissen, wie gut Sie Ihre Arbeit tun? Meine Vorgesetzten lassen mich sehr oft wissen, wie gut ich meine Arbeit mache. Von meinen Vorgesetzten oder Mitarbeitern/Kollegen erfahre ich nie, wie gut ich meine Arbeit mache.
	KOMMINO (Sperka & Rósz, 2007)	Ob ich meine Arbeit in den Augen von ... gut oder schlecht mache, erfahre ich von diesem nur selten.
	(TLI) Transformational Leadership Inventory (Podsakoff, McKenzie, & Brommer, 1996; Podsakoff et al., 1990) deutsche Version (Heinitz & Rowold, 2007)	Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r ...gibt mir immer eine positive Rückmeldung, wenn ich gute Leistung erbringe.
Bewertung (Lob, Kritik)	FBQ-MA (Wolfram & Mohr, 2004)	Mein/e Vorgesetzte/r lobt mich, nachdem ich schwierige Aufgaben bewältigt habe.
	FES (Steelman, Levy & Snell, 2004)	When I do a good job at work, my supervisor praises my performance. My supervisor generally lets me know when I do a good job at work. When I don't meet deadlines, my supervisor lets me know. My supervisor tells me when my work performance does not meet organizational standards. On those occasions when I make a mistake at work, my supervisor tells me.

	F-VUM (Heyse, Fechtner et al., 1995)	Beschreibung des eigenen Führungsverhaltens: Rückmeldung über Arbeitsergebnisse/Erfolge/Misserfolge. Rückmeldung über Arbeitsergebnisse/ Lob und Kritik
	(TLI) Transformational Leadership Inventory (Podsakoff, McKenzie, & Brommer, 1996; Podsakoff et al., 1990) deutsche Version (Heinitz & Rowold, 2007)	Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r ...lobt mich, wenn meine Arbeit besser ist als das Mittelmaß.
	Wertschätzungsskala (Jacobshagen, 2010)	Mein(e) Vorgesetzte(r) lobt mich, wenn ich meine Aufgaben gut erledige.
Spezifität	(FAS) Feedback-Assessment Scale (Ilgen et al., 1981)	How specific is the positive/negative feedback you get from your supervisor?
	FKQ-MA (Mohr et al., 2004a)	Mein/e Vorgesetzte/r gibt mir genaue Rückmeldungen zu meiner Arbeit.
Timing/ Ergebnis- & Prozessfeedback	(FAS) Feedback-Assessment Scale (Ilgen et al., 1981)	How soon does your supervisor tell you when you have done a good/poor job? My supervisor lets me know right away when I do a good job/ something wrong.
	KOMMINO (Sperka & Rószka, 2007)	My supervisor lets me know right away when I do a good job/ something wrong.

## Schritt 2

Zur Entwicklung der Skala zur Erfassung direkten Feedbacks wurden die Theorien von Keller und Müller (1998), von Baron (1993) zu konstruktivem und destruktivem Feedback sowie die theoretischen Annahmen der „Feedback Intervention Theorie“ (FIT) nach Kluger und DeNisi (1996) als auch die Unterscheidung nach Ergebnis- und Prozessfeedback bzw. Verifikations- und Elaborationsfeedback (z.B. Ilgen & Davis, 2000) zugrunde gelegt. Zunächst werden die Feedbackarten nach positiv („Lob“) und negativ („Kritik“) untergliedert (Keller & Müller, 1998). Insbesondere Kritik lässt sich wiederum in konstruktive und destruktive Kritik differenzieren (vgl. Baron, 1993; Keller & Müller, 1998). Zur Unterscheidung konstruktiver und destruktiver Kritik sind folgende Feedbackmerkmale relevant: Spezifität der Inhalte, Setting, Timing, Stil, Drohung und Attribution. Hierbei werden die Merkmale Stil, Drohung

und Attribution im Rahmen des direkten Feedbacks nicht erfasst, da diese Merkmale dem Konstrukt „indirektes Feedback“ zugeordnet sind (Kapitel 4.2).

Als weitere relevante Feedbackmerkmale nach der FIT (Kluger & DeNisi, 1996) muss die Aufmerksamkeitslenkung auf die Aufgabe bzw. Aufgabendetails vs. auf das Selbst bzw. die eigene Person des Feedbackempfängers ergänzt werden. Schließlich ist auch die Unterscheidung des Feedbacks in Ergebnis- und Prozessfeedback von Relevanz (z.B. Ilgen & Davis, 2000) wobei hier eine allgemeine Einschätzung nach Feedback „während“ vs. „unmittelbar nach“ bzw. „lange nach Abschluss“ einer Aufgabe unterschieden wurde. Die detaillierten Erfassungen des Ergebnisfeedbacks z.B. *knowledge of correct response* und des Prozessfeedbacks wie etwa *answer until correct*, wie sie in experimentellen Untersuchungen vorgenommen werden, stand bei der Erfassung alltäglichen Feedbacks nicht im Mittelpunkt.

Tabelle 2: Feedbackmerkmale konstruktiver und destruktiver Kritik angelehnt an Baron (1993, S. 158).

Feedbackmerkmale	Merkmale konstruktiver Kritik	Merkmale destruktiver Kritik
Spezifität	Spezifische Inhalte	Generelle Inhalte
Setting	Angemessenes Setting	Kein angemessenes Setting
Timing	Erfolgt zeitlich unmittelbar	Erfolgt lange nach dem Ergebnis
Stil	Rücksichtsvoll bzgl. Ton und Inhalt	Verletzend, hart und sarkastisch bzgl. Ton
Drohung	Keine Drohungen	Drohungen
Attribution	Externale Attribution des Misserfolgs	Internale Attribution des Misserfolgs

### Schritt 3

Ausgehend von den theoretischen Annahmen (vgl. Schritt 2) wurden 13 Items entwickelt (Tabelle 3). Ausgehend von den in Schritt 2 vorgestellten Theorien wurde in den Items nach relevanten Feedbackmerkmalen unterschieden. Nach der Entwicklung der Skala wurden die Items einer ExpertInnengruppe von zehn WissenschaftlerInnen (Kapitel 4.2.1.2) zur Begutachtung vorgelegt und entsprechende Änderungen wurden vorgenommen. Ziel war es, relevante Feedbackmerkmale direkten Feedbacks im Arbeitsalltag unterscheidbar zu machen.

Tabelle 3: Skala zur Erfassung direkten Feedbacks mit theoretischen Bezügen und entsprechenden Feedbackmerkmalen.

Item Nr.	Skala zur Erfassung direkten Feedbacks	Keller & Müller, 1998	Baron, 1993			Kluger & DeNisi, 1996	Ilgen & Davis, 2000
		Lob vs. Kritik	Spezifität	Setting	Timing	Aufgabe vs. Person	Ergebnis- vs. Prozess-feedback
1	Rückmeldung zu meiner <b>Arbeitsleistung</b> .					Aufgabe	
2	Rückmeldung zu meiner <b>Person</b> .					Person	
3	<b>Lob</b> für meine Arbeitsleistung.	Lob				Aufgabe	
4	<b>Lob</b> zu meiner Person.	Lob				Person	
5	<b>Kritik</b> zu meiner Arbeitsleistung.	Kritik				Aufgabe	
6	<b>Kritik</b> zu meiner Person.	Kritik				Person	
7	Rückmeldung zu meiner Arbeitsleistung <b>zu festen Gesprächsterminen</b> (z.B. Teamsitzungen, Mitarbeiter- oder Entwicklungsgesprächen etc.)			+		Aufgabe	
8	Rückmeldung zu meiner Arbeitsleistung <b>im Arbeitsalltag</b> .			+		Aufgabe	
9	Rückmeldung zu <b>spezifischen Inhalten</b> meiner Arbeit.		+			Aufgabe	
10	Rückmeldung zu <b>generellen Inhalten</b> meiner Arbeit.		+			Aufgabe	
11	Rückmeldung <b>während</b> einer Aufgabenbearbeitung.				+	Aufgabe	Prozess-feedback
12	Rückmeldung <b>unmittelbar nach Abschluss</b> einer Arbeitsaufgabe.				+	Aufgabe	Ergebnis-feedback
13	Rückmeldung <b>lange nach Abschluss</b> einer Arbeitsaufgabe.				+	Aufgabe	Ergebnis-feedback

#### 4.1.3 Auswertung

Im Rahmen der Hauptstudie wurde die entwickelte Skala zur Erfassung direkten Feedbacks geprüft. Die Probanden waren aufgefordert auf einer fünfstufigen Likert-Skala anzugeben, wie häufig (0 = nie, 1 = selten, 2 = manchmal, 3 = oft, 4 = fast immer) sie direktes Feedback

von ihren direkten Vorgesetzten in den letzten 4 Wochen erhielten (Anhang A, Seite 5; Anhang B, Seite 5). Nach jedem erneuten Aufruf der Onlineumfrage wurde die Itemreihenfolge der Skalen zur Erfassung direkten Feedbacks nach dem Zufallsprinzip rotiert sowie die Reihenfolge der erhobenen Skalen, sodass Reihenfolgeeffekte ausgeschlossen werden können. Es wurden alle ProbandInnen der ersten Erhebung der Hauptstudie einbezogen ( $N = 472$ ). Die genaue Stichprobenbeschreibung ist in Kapitel 4.4.2 einzusehen. Nach Erhebung der Daten wurde eine explorative Faktoranalyse durchgeführt. Ziel war es, Feedbackmerkmale zu ermitteln, die sich als relevant und damit als unabhängige Faktoren zeigen. Zur Klärung, ob die Skalen unabhängig oder abhängig voneinander sind und damit eine orthogonale (z.B. Varimax) oder oblique (z.B. Oblimin) Rotation vorgenommen werden soll, wurde das Vorgehen nach Field (2013) angewendet. Dazu wurde zunächst eine Oblimin-Rotation durchgeführt und anschließend die Komponentenkorrelationsmatrix analysiert. Es zeigte sich eine geringe Korrelation zwischen den zwei Komponenten ( $r = .38$ ), was für die Anwendung der Varimax-Rotation spricht.

Weiterhin wurde geprüft, inwieweit die Daten für eine Faktoranalyse geeignet sind. Das Kaiser-Meyer-Olkin-Maß mit .92 liegt weit über dem kritischen Wert von .50 und der signifikante Bartlett-Test auf Sphärizität erfüllt die Voraussetzungen für eine Faktoranalyse. Somit wurde eine explorative Faktoranalyse nach der Hauptkomponentenmethode mit einer Varimax-Rotation durchgeführt. Nach der Rotation wurden zwei Faktoren ermittelt, die 44.5% und 17.7% der Varianz aufklären. Insgesamt wird durch beide Faktoren 62.2% der Varianz aufgeklärt. Alle weiteren Faktoren klären jeweils weniger als 7.0% der Varianz auf (Abbildung 5). Das spricht für eine Extraktion von zwei Faktoren. Die Kommunalitäten der Items variieren von .30 bis .79. Damit liegen alle Kommunalitäten gerundet bei  $h^2 \geq .30$  und geben nach diesem Kriterium keinen Anlass zu dem Ausschluss von Items.

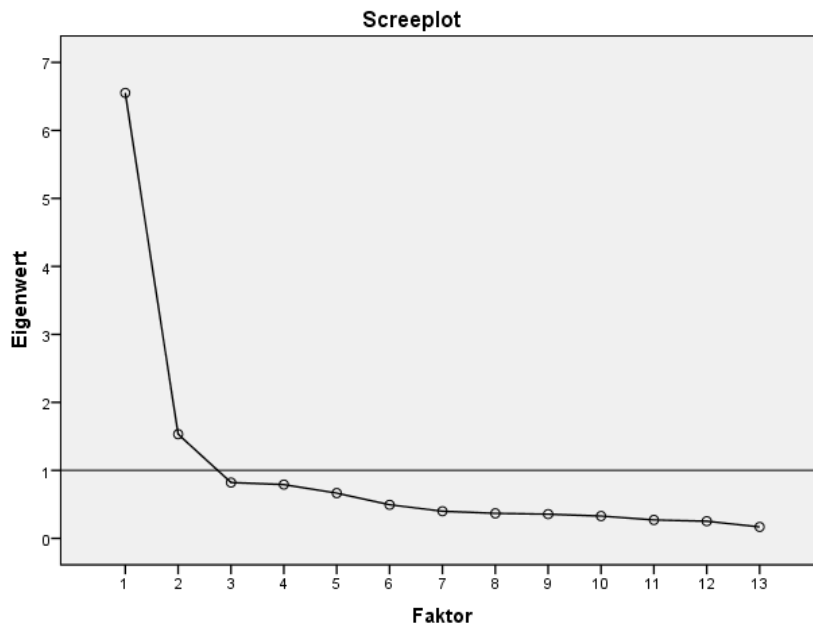


Abbildung 5: Screeplot zur explorativen Faktoranalyse direkten Feedbacks.

#### 4.1.4 Ergebnisse und Interpretation

Die Ergebnisse der Faktoranalyse zeigten, dass nur die beiden Items 3 und 4 (Tabelle 4) eindeutig dem zweiten Faktor „direktes negatives Feedback“ zugeordnet werden können. Bis auf Item 7 und 13, welche keinem der beiden Faktoren eindeutig zugeordnet werden können, laden alle weiteren Items eindeutig auf dem ersten Faktor „direktes positives Feedback“. Somit kann direktes positives Feedback mit neun Items erfasst werden. Der Faktoranalyse entsprechend wird eine Kurzskala zur Erfassung direkten negativen Feedbacks mit Item 3 und 4 gebildet. Um eine ökonomische Skala zu entwickeln und eine inhaltliche Passung zu gewährleisten, wurde eine Kurzskala zur Erfassung direkten positiven Feedbacks mit den Items 5 und 6 gebildet und im Folgenden testtheoretisch geprüft. Die Kurzskala zur Erfassung direkten negativen Feedbacks umfasst zwei Items. Die Itemschwierigkeiten der Kurzskala zu direktem negativem Feedback liegen mit den Werten .15 und .19 unterhalb des optimalen Bereichs von .20 bis .80 (Fisseni, 2004). Für die Kurzskala kann kein Cronbachs Alpha, sondern nur die Korrelation beider Items berechnet werden. Diese beträgt  $r = .79$  ( $N = 433$ ). Die Kurzskala zur Erfassung direkten positiven Feedbacks umfasst zwei Items. Die Itemschwierigkeiten liegen bei der Kurzskala zu direktem positivem Feedback im optimalen Bereich. Für die Kurzskala wurde anstelle des Cronbachs Alpha die Korrelation beider Items von  $r = .88$  ( $N = 439$ ) ermittelt.

Tabelle 4: Faktorladungen der Items der Skala zur Erfassung direkten Feedbacks.

Nr.	Item	N = 472 (Hauptstudie T1)	
		F 1	F 2
1	Rückmeldung zu meiner <b>Arbeitsleistung</b> .	<b>.82</b>	.22
2	Rückmeldung zu meiner <b>Person</b> .	<b>.67</b>	.36
3	<b>Kritik</b> zu meiner Arbeitsleistung.	.14	<b>.86</b>
4	<b>Kritik</b> zu meiner Person.	.08	<b>.89</b>
5	<b>Lob</b> für meine Arbeitsleistung.	<b>.88</b>	.00
6	<b>Lob</b> zu meiner Person.	<b>.83</b>	.05
7	Rückmeldung zu meiner Arbeitsleistung <b>zu festen Gesprächsterminen</b> (z.B. Teamsitzungen, Mitarbeiter- oder Entwicklungsgesprächen etc.).	.48	.25
8	Rückmeldung zu meiner Arbeitsleistung <b>im Arbeitsalltag</b> .	<b>.78</b>	.28
9	Rückmeldung zu <b>spezifischen Inhalten</b> meiner Arbeit.	<b>.76</b>	.24
10	Rückmeldung zu <b>generellen Inhalten</b> meiner Arbeit.	<b>.73</b>	.26
11	Rückmeldung <b>während</b> einer Aufgabenbearbeitung.	<b>.70</b>	.27
12	Rückmeldung <b>unmittelbar nach Abschluss</b> einer Arbeitsaufgabe.	<b>.79</b>	.11
13	Rückmeldung <b>lange nach Abschluss</b> einer Arbeitsaufgabe.	.33	.50

#### 4.1.5 Konstruktvalidierungen

Da für die Berechnung der Korrelationen der Kurzskalen die Daten von T1 und T2 erforderlich sind, werden die folgenden Berechnungen (Mittelwert, Standardabweichung sowie die Korrelationen nach Pearson mit Testung der Signifikanz (2-seitig)) im gematchten und bereinigten Datensatz mit  $N = 224$  vorgenommen. Zunächst wurden die Zusammenhänge zwischen den Kurzskalen zu beiden Messzeitpunkten geprüft. Anschließend wird auf die Zusammenhänge bzw. die konvergente Validität der Kurzskalen zu den Messinstrumenten „Leader-Member-Exchange“ (LMX; Schyns, 2002) und „Führungskommunikationsqualität“ (FKQ-MA; Mohr et al., 2004a) eingegangen. Die Kurzskalen zu T1 und T2 zur Erfassung direkten negativen Feedbacks korrelieren mit  $r = .55$  und die Kurzskalen zu T1 und T2 zur Erfassung direkten positiven Feedback mit  $r = .57$  jeweils signifikant, positiv und hoch miteinander (Bortz & Döring, 2006). Es handelt sich somit um einigermaßen stabile Konstrukte.

Weiterhin wurden keine signifikanten Korrelationen weder zwischen direktem negativem Feedback zu T1 und direktem positivem Feedback zu T2 noch zwischen direktem negativem Feedback zu T2 und direktem positivem Feedback zu T1 ermittelt. Anhand der signifikanten

positiven Korrelationen der Kurzskalen zum gleichen Messzeitpunkt (d.h. direktes negatives Feedback (T1) und direktes positives Feedback (T1) sowie direktes negatives Feedback (T2) und direktes positives Feedback (T2)) lässt sich ableiten, dass eine häufige Gabe von direktem negativem Feedback mit einer häufigen Gabe von direktem positivem Feedback zum gleichen Zeitpunkt einhergeht und vice versa (Tabelle 5).

Hinsichtlich der Korrelationen zu den Validierungsskalen (LMX, FKQ-MA) lässt sich festhalten, dass direktes negatives Feedback zu T1 und T2 nur in einem Fall signifikant und negativ mit LMX und FKQ-MA korreliert und zwar „direktes negatives Feedback (T2)“ und FKQ-MA (Tabelle 5). Alle weiteren Korrelationen sind nicht signifikant. Dies ist ein Hinweis darauf, dass kaum ein Zusammenhang zwischen den Konstrukten besteht und damit direktes negatives Feedback nicht systematisch mit einer negativen Beziehung zwischen Vorgesetzten (LMX) und ArbeitnehmerInnen oder einer negativen Führungskommunikationsqualität von Vorgesetzten (FKQ-MA) auftritt.

Direktes positives Feedback zu T1 und T2 korrelieren hingegen signifikant und positiv im mittleren Maße mit LMX und gering bis mittel mit FKQ-MA. Direktes positives Feedback hängt somit mit einer guten Beziehung zwischen Vorgesetzten und ArbeitnehmerInnen sowie mit einer guten Führungskommunikationsqualität zusammen. Die mittleren Korrelationen sprechen dafür, dass direktes positives Feedback und LMX sowie FKQ nicht die gleichen Konstrukte erfassen. Es kann vermutet werden, dass direktes positives Feedback einen spezifischen Aspekt der Beziehung und Kommunikation zwischen Vorgesetzten und ArbeitnehmerInnen darstellt.

Tabelle 5: Bivariate Pearson-Korrelation der Kurzskalen zur Erfassung direkten negativen Feedbacks und direkten positiven Feedbacks und der Validierungsskalen LMX und FKQ-MA.

	M	SD	1	2	3	4	5
1 direktes negatives Feedback (T1)	0.65	0.72					
2 direktes negatives Feedback (T2)	0.55	0.70	.55**				
3 direktes positives Feedback (T1)	1.17	0.99	.24**	.12			
4 direktes positives Feedback (T2)	2.14	1.02	.10	.21**	.57**		
5 LMX	3.26	.85	-.12	-.06	.54**	.37**	
6 FKQ-MA	3.36	.81	-.12	-.16*	.42**	.28**	.77**

Anmerkungen: M: Mittelwert; SD: Standardabweichung; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .001$ .

#### 4.1.6 Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Zur Erfassung direkten Feedbacks wurde eine Skala mit 13 Items theoriegeleitet entwickelt, die unterschiedliche Feedbackmerkmale (Setting, Spezifität etc.) erfasst. Zwei Faktoren konnten dabei ermittelt werden. Es zeigte sich, dass die überwiegende Anzahl an Items auf den Faktor „positives Feedback“ lud. Demnach spiegelt sich die theoretische Unterscheidung z.B. in konstruktives und destruktives Feedback (Baron, 1993) nicht in dieser empirischen Untersuchung wider. Auf dieser Basis der Faktoranalyse wurden zwei Kurzskalen mit je zwei Items zur Erfassung direkten negativen Feedbacks mit einer Korrelation der Items von  $r = .79$  ( $N = 433$ ) und direkten positiven Feedbacks mit einer Korrelation der Items von  $r = .88$  ( $N = 439$ ) abgeleitet. Die Faktorladungen sind zufriedenstellend. Die Itemschwierigkeiten fallen v.a. für direktes negatives Feedback gering aus, was vermutlich an der seltenen Auftretenshäufigkeit von direktem negativem Feedback liegt.

Aufgrund der Korrelationen der jeweiligen Kurzskala zu zwei Messzeitpunkten kann von einigermaßen stabilen Konstrukten ausgegangen werden. Weiterhin hängen direktes negatives und direktes positives Feedback zum gleichen Messzeitpunkt signifikant und positiv zusammen. Wenn eine Person viel direktes negatives Feedback erhält, erhält sie demnach auch viel direktes positives Feedback und vice versa. Die Gabe beider Feedbackarten schließt sich damit nicht aus.

Im Rahmen der Konstruktvalidierung zeigte sich ein hoher signifikanter und positiver Zusammenhang von direktem positivem Feedback und LMX sowie FKQ-MA. Im Gegensatz dazu korrelierte direktes negatives Feedback bis auf eine Ausnahme nicht mit LMX und FKQ-MA. Demnach gibt es einen Zusammenhang zwischen direktem positivem Feedback i.S.v. Lob und einer guten Beziehung und guter Kommunikationsqualität zwischen Vorgesetzten und ArbeitnehmerInnen. Im Gegensatz dazu scheint direktes negatives Feedback i.S.v. Kritik in keinem Zusammenhang mit Beziehung und Kommunikationsqualität der Vorgesetzten zu stehen.

#### 4.2 Vorstudie 2: Skalenentwicklung und Skalenprüfung zu indirektem Feedback

In diesem Kapitel wird die qualitative Skalenentwicklung zur Erfassung indirekten Feedbacks und sowohl die qualitative als auch die quantitative Skalenprüfung vorgestellt. Hierbei erfolgte eine Vielzahl an Entwicklungsschritten im Vergleich zur Skala zur Erfassung direkten Feedbacks, da es sich um ein neuartiges Konstrukt handelt, das damit einer umfassenden Analyse bedarf. Zur Erfassung indirekten Feedbacks wurde zunächst eine Gesamtskala mit positiven und negativen indirekten Feedbackitems entwickelt (Kapitel 4.2.2.2.5). Im Rahmen der quantitativen Skalenprüfung (Kapitel 4.2.3) wurde diese

Gesamtskala (Skala 1) in zwei Subskalen und zwar „indirektes negatives Feedback“ und „indirektes positives Feedback“ getrennt. Zudem wurde eine zweite Skala (Skala 2) zur Erfassung weiterer Aspekte indirekten Feedbacks aus der Gesamtskala abgeleitet und getestet. Auch diese unterteilt sich in eine Subskala zur Erfassung indirekten negativen Feedbacks und indirekten positiven Feedbacks. Die Skalen 1 und 2 überschneiden sich inhaltlich, da sie sich aus der Gesamtskala speisen, sind aber nicht identisch. Skala 2 erfasst andere Aspekte indirekten Feedbacks als Skala 1. Dies resultiert aus den Ergebnissen der Zustimmungsabfrage der ersten Erhebung der Hauptstudie in der einige Verhaltensweisen eindeutiger als andere als indirektes Feedback von ArbeitnehmerInnen wahrgenommen wurden (Kapitel 4.2.3.2.1). Diese wurden zur Entwicklung der Skala 2 genutzt und um weitere relevante Aspekte des indirekten Feedbacks erweitert.

#### **4.2.1 Qualitative Skalenentwicklung zu indirektem Feedback**

Zur Skalenentwicklung zur Erfassung indirekten Feedbacks wurden eine Interviewstudie und eine ExpertInnenbefragung der Wissenschaft durchgeführt. Im Folgenden wird auf diese genauer eingegangen.

##### **4.2.1.1 Interviewstudie**

Zur Entwicklung einer Skala zur Erfassung indirekten negativen und positiven Feedbacks wurde folgende Forschungsfrage untersucht: **Welche Informationen z.B. Verhaltensweisen, verbale, nonverbale oder paraverbale Signale von direkten Vorgesetzten nehmen ArbeitnehmerInnen als negative oder positive Bewertung ihrer Person und/oder Arbeit, d.h. als indirektes Feedback wahr?** Zur Untersuchung der Forschungsfrage wurde eine Interviewstudie durchgeführt. Hierfür wurde ein Leitfadeninterview entwickelt. Zunächst wurden theoriegeleitet deduktive Oberkategorien festgelegt, die anschließend durch induktiv gebildete (Unter)Kategorien ausdifferenziert wurden. Es folgten die ExpertInnenbefragungen der Wissenschaft, in denen Skalenitems (induktiv) entwickelt wurden. Anschließend erfolgte die Selektion (deduktiv) und auch die Konstruktion (induktiv) von Inhaltskategorien und Items.

##### **4.2.1.1.1 Konzeption**

Zur Erfassung indirekten Feedbacks, d.h. von Verhaltensweisen und verbalen, nonverbalen oder paraverbalen Signalen von direkten Vorgesetzten, wurde ein problemzentriertes Leitfadeninterview entwickelt (Mayring, 2010, 2015) (Anhang C). Dieses umfasst eine Vielzahl an Fragen zu unterschiedlichen Themenbereichen. So wurden zunächst

soziodemografische Angaben der Befragten erfasst. Anschließend folgten Eisbrecher- und Sondierungsfragen z.B. mit Fragen zum Verständnis vom Begriff „Feedback“ und zur Unterscheidung unterschiedlicher Feedbackarten. Darauf folgte die Erfassung von indirekten Feedbacksituationen und Fragen zur Definition und Abgrenzung von indirektem und direktem Feedback. Insbesondere die Angaben zu indirekten Feedbacksituationen wurden zur Skalenentwicklung herangezogen. Aber auch die Antworten zu weiteren Fragen wurden berücksichtigt, wenn sie zum Verständnis des neuen Konstrukts „indirektes Feedback“ beitrugen. So wurden beispielsweise Reaktionen auf indirektes negatives und indirektes positives Feedback sowie Strategien im Umgang mit dem indirekten Feedback erfragt. Dieser Abschnitt wurde hinsichtlich berichteter indirekter Feedbacksituationen ausgewertet, die zur Skalenentwicklung genutzt wurden. Die Angaben zu Reaktionen auf indirektes Feedback und Strategien im Umgang mit diesen Formen bieten Informationen zur weiterführenden Erforschung des Konstrukts „indirektes Feedback“ und werden in dieser Arbeit nicht gesondert ausgewertet. Das Ziel dieser Arbeit liegt in der Entwicklung einer Skala zur Erfassung des Konstrukts „indirektes Feedback“.

#### **4.2.1.1.2 Vorgehen**

Die Durchführung der Studie fand unter Einbezug kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) aus dem Dienstleistungssektor in Lüneburg und Umgebung statt. Zur Auswahl von kleinen und mittleren Unternehmen wurde die Hoppenstedt Datenbank [letzter Zugriff: 29.11.2018] genutzt. Dazu wurden KMU der unterschiedlichen Dienstleistungsbranchen nach einer minimalen Mitarbeiteranzahl von  $N = 20$  ausgewählt. Hintergrund war, dass diese Unternehmen zur Hauptstudie eingeladen werden sollten mit dem Angebot einer unternehmenseigenen Feedbackanalyse. Von den verbleibenden Unternehmen wurden je Dienstleistungsbranche nach Zufallsauswahl sukzessiv Unternehmen angeschrieben. Die KMU wurden zunächst per Brief über die Studie informiert. Aufgrund des geringen Interesses nach der ersten Kontaktaufnahme wurden weitere Unternehmen per E-Mail angeschrieben und nach ca. einer Woche telefonisch kontaktiert. Die Akquise per E-Mail erwies sich als optimales Kommunikationsmittel. Anschließend erfolgte ein persönliches Gespräch mit der Geschäftsleitung, in welchem die Studie und meine Person vorgestellt und offene Fragen beantwortet wurden. Zudem wurden eine Kooperationsvereinbarung unterzeichnet sowie Angaben zum Unternehmen (z.B. Größe, Umsatz) eingeholt. Die Anfrage der MitarbeiterInnen zur Teilnahme an der Studie erfolgte über die Geschäftsführer. Auf die Prämissen der Freiwilligkeit und Anonymitätswahrung wurde hingewiesen. Die Interviews

wurden nach Zusage der MitarbeiterInnen während der Arbeitszeit an deren jeweiligem Arbeitsplatz durchgeführt. Die Interviewdauer betrug ca. 45-90 Minuten. Nach der Unterzeichnung einer Datenschutzerklärung zur Aufzeichnung und Nutzung der Daten für diese Arbeit, wurden die Interviews auditiv aufgezeichnet.

#### **4.2.1.1.3 Stichprobe**

In Lüneburg und Umgebung wurden insgesamt 24 KMU kontaktiert. Ein Viertel der KMU, d.h. sechs Unternehmen (25%), nahmen an der Interviewstudie teil. Hierbei handelt es sich um drei kleine Unternehmen mit einer MitarbeiterInnenanzahl bis  $N = 49$  und drei mittlere Unternehmen mit einer MitarbeiterInnenanzahl bis  $N = 249$ . Es wurden 20 ArbeitnehmerInnen (zehn männlich, zehn weiblich) aus sechs Unternehmen der Dienstleistungsbranchen im Bereich der Stadt Lüneburg und Umgebung interviewt. Das Alter der InterviewteilnehmerInnen rangierte von 22 bis 59 Jahren. Das Durchschnittsalter betrug 38,9 Jahre ( $SD = 11,0$ ). Die Anzahl der geführten Interviews richtete sich nach dem qualitativen Kriterium der inhaltlichen Sättigung, also dem Zeitpunkt, nachdem kein weiterer Informationszuwachs zu erwarten ist (Mayring, 2002, 2008). Ein Richtwert von zehn-15 Interviews wird angegeben (Kvale, 1999). Im Verlaufe der letzten Interviews konnten keine neuen Kategorien abgeleitet werden, sodass von einer inhaltlichen Sättigung ausgegangen werden kann.

#### **4.2.1.1.4 Auswertung**

Es wurde eine wörtliche Transkription der 20 Interviews mit der Übertragung in normales Schriftdeutsch vorgenommen, da die inhaltlich-thematische Ebene im Vordergrund steht (Mayring, 2002). Hierbei werden Dialekte, Satzbaufehler und der Stil bereinigt und geglättet, angelehnt an das Fallbeispiel in Mayring (2010, S. 55) (Tabelle 6). Nach der Transkription der Interviews erfolgte eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) der zentralen Interviewfragen zur Erfassung indirekten Feedbacks (Tabelle 7 und Anhang C) und aller weiteren relevanten Aussagen und Beschreibungen, die zur Beantwortung der Fragestellung genutzt werden konnten. Die Auswertung erfolgte mithilfe des Programms MAXQDA.

Tabelle 6: Transkriptionsregeln zur wörtlichen Transkription mit Beispielen angelehnt an Mayring (2010, S. 55).

Transkriptionsregeln	Beispiele
Vollständig und wörtlich transkribieren mit Bereinigung von Worten	'nem = einem
Auslassen von Unvollständigkeiten, Wiederholungen und Intonationen ohne Bedeutung	hmm, aha, äh etc., Lachen
Intonationen mit Bedeutung transkribieren	Hmm oder Aha im Sinne von „Ja“
nicht beendete Sätze	...
Einschübe mit Kommas einfügen	Sie ist, sagen wir, sehr vielseitig.
Namen im Text mit Anfangsbuchstabe abkürzen und fett markieren	<b>Herr F.</b>
Unverständliches gelb hinterlegen	gewglt
Anführungszeichen bei Zitaten im Gesprochenen	Und da meinte er „klasse“.

Tabelle 7: Zentrale Interviewfragen zur Erfassung indirekten Feedbacks.

Interviewfragen
Kennen Sie Situationen, in denen Ihre/Ihr Vorgesetzte/r Ihnen indirekt zu verstehen gibt, was sie/er von ihrer derzeitigen Arbeit oder Ihrem Verhalten hält – sowohl positiv als auch negativ? Ihnen also indirekt ein positives oder ein negatives Feedback gibt?
Erinnern Sie sich an solche Situationen? Wie sahen diese aus?
Sie sind beispielsweise nach Hause gegangen und wussten, dass Ihre/Ihr Vorgesetzte/r besonders zufrieden oder unzufrieden mit Ihrer Leistung war. Wie hat sie/er es Ihnen zu verstehen gegeben?
Erinnern Sie sich an Situationen mit früheren Vorgesetzten (im Vergleich zur/m aktuellen Vorgesetzten)?
Vielleicht erinnern Sie sich an Situationen mit einer/einem früheren Vorgesetzten, von der/dem Sie häufig negatives Feedback erhielten oder mit der/dem ein weniger gutes Arbeitsverhältnis bestand?
Fallen Ihnen weitere Situationen ein? Es kann sich z.B. um Verhalten, aber auch um Aussagen handeln, die Ihnen indirekt ein Feedback geben.

Die Auswertung des Textmaterials basiert auf der qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring, 2010). Hierbei wurden v.a. die Techniken der Zusammenfassung und der Strukturierung angewendet. Die Auswertung des Textmaterials wurde vorrangig entsprechend der zusammenfassenden Inhaltsanalyse (induktives Vorgehen) durchgeführt, die durch Analysevorgänge der strukturierenden Inhaltsanalyse (deduktives Vorgehen) ergänzt wurde (Mayring, 2010). Somit wurden induktive und deduktive Analysevorgänge kombiniert im Sinne eines Mixed-Methods-Ansatzes (Mayring & Fenzl, 2014; Mayring, 2010). Im Folgenden werden die Analyseschritte beschrieben.

Zunächst wurden die Strukturierungsdimensionen, nach denen das Material geordnet werden soll, deduktiv (theoriegeleitet) aufgestellt (Abbildung 6, Schritt 1, 2 und 3). So wurde eine allgemeine Oberkategorie „indirekte Feedbackverhaltensweisen“ ausgehend von der SOS-Theorie (Semmer et al., 2006, 2007) festgelegt, basierend auf den beschriebenen illegitimen Handlungen von Vorgesetzten. Die Oberkategorie wurde im Auswertungsverlauf inhaltlich erweitert, sodass nicht nur negative, sondern auch positive Feedbackverhaltensweisen von Vorgesetzten erfasst wurden. Weiterhin wurden die Oberkategorien „Negative Art und Weise des Gesagten“ und „Positive Art und Weise des Gesagten“ deduktiv aufgestellt. Anschließend erfolgte die Analyse inhaltstragender Textstellen mittels zusammenfassender Inhaltsanalyse (Abbildung 6). Da es sich um große Datenmengen handelt, wurden inhaltstragende Textstellen nicht erst paraphrasiert, sondern entsprechend der Empfehlungen von Mayring (2010) direkt generalisiert. Nach der Generalisierung folgte im Schritt 5 die Reduktion. Die Generalisierungen und die Reduktionen der inhaltstragenden Textstellen erfolgten mithilfe des Einsatzes von „Makrooperationen“. Diese können sein: Auslassen, Generalisation, Konstruktion, Integration, Selektion und Bündelung. Entsprechend wurden Inhalte gestrichen, zusammengefasst oder ergänzt, um allgemeingültige Reduktionen zu erhalten (Anhang D). Die entstandenen Reduktionen entsprechen schließlich den aus dem Text emergierten induktiven Kategorien (Mayring, 2010). Es erfolgte die Zusammenstellung des neuen Kategoriensystems und eine Rücküberprüfung des Kategoriensystems am Ausgangsmaterial (Schritt 6 und 7). Neue Aussagen wurden nun immer wieder in das entwickelte Kategoriensystem integriert, Kategorien wurden überarbeitet und neue Kategorien wurden induktiv entwickelt (Schritt 8). Schließlich entstand ein vollständiges Kategoriensystem (Anhang D).

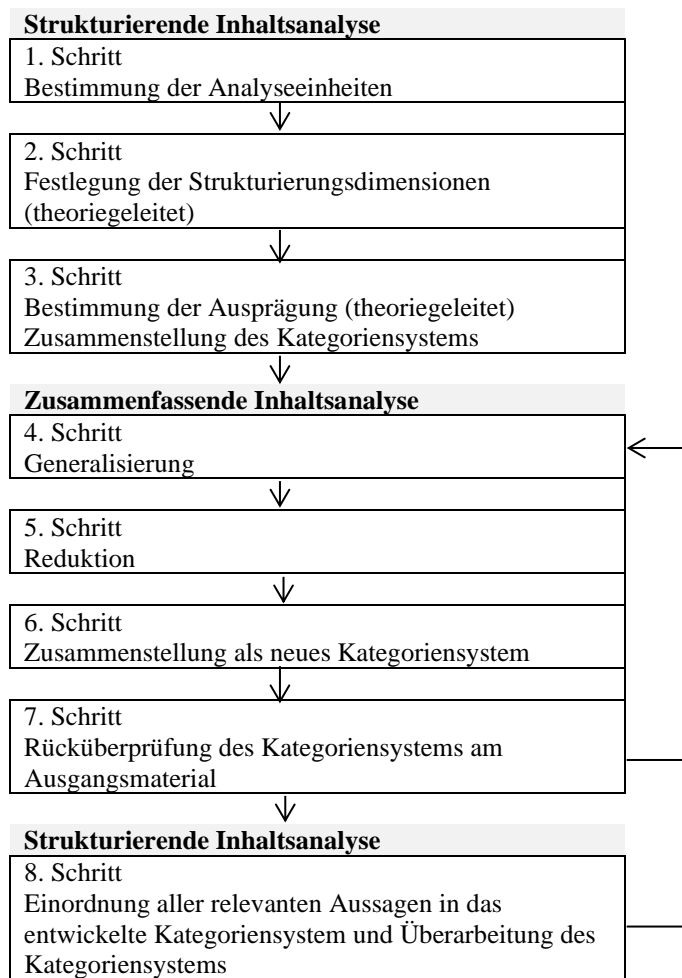


Abbildung 6: Auswertung des Textmaterials angelehnt an die qualitative Inhaltsanalyse mit einer Kombination aus strukturierender Inhaltsanalyse und zusammenfassender Inhaltsanalyse (Mayring, 2010).

#### 4.2.1.1.5 Ergebnisse und Interpretation

Die detaillierte Analyse der inhaltstragenden Textstellen lässt sich in Anhang D „Vorstudie 2: Kategoriensystem“ nachverfolgen. Insgesamt 27 Kategorien wurden nach Auswertung der Interviewstudie extrahiert. Die deduktiven Oberkategorien wurden im Rahmen der Textanalysen durch induktiv entwickelte (Unter)kategorien angereichert (Tabelle 9). Aussagen zu „keinem Feedback“ wurden ausgelassen, da die Erfassung indirekter Feedbackverhaltensweisen im Mittelpunkt stand und nicht die Interpretation von „nicht erhaltenem Feedback“. Es trat weiterhin auf, dass ProbandInnen unter „indirektem Feedback von Vorgesetzten“ etwas anderes verstanden als in dieser Arbeit angenommen, z.B. Feedback über eine dritte Person. Im Rahmen der Interviews wurde dann nochmals auf das Begriffsverständnis von indirektem Feedback im gegebenen Kontext hingewiesen (Kapitel 2.1.2).

Tabelle 8: Übersicht über 27 Kategorien nach Auswertung der Interviewstudie.

<b>Oberkategorie: indirekte Feedbackverhaltensweisen</b>
1 Art der Arbeitskontrollen
2 Interesse an der Arbeit und das Wissen über die Arbeit der MitarbeiterInnen
3 Art der Aufgabenvergabe und Art der Arbeitsanweisungen
4 gemeinsame Aktivitäten und/oder Belohnungen
5 Kontakt/Beziehung/ Verbundensein
6 Anerkennung ihrer/seiner Kompetenzen
7 Loyalität
8 Art der Kritikrückmeldung
9 Einbeziehung von MitarbeiterInnen
10 Arbeitstempo
11 Unterstützung bei der Arbeit
12 „vergrößern“/ „verringern“ von Hierarchie
13 Gesunderhaltung und Förderung des Wohlbefindens der MitarbeiterInnen
<b>Oberkategorie: negative Art und Weise des Gesagten</b>
14 Mimik
15 Gestik
16 Körperhaltung
17 Stimme
18 Wortwahl
19 Ernsthaftigkeit/ Emotionalität
20 Ausagieren
<b>Oberkategorie: positive Art und Weise des Gesagten</b>
21 Mimik
22 Gestik
23 Körperhaltung
24 Stimme
25 Wortwahl
26 Ernsthaftigkeit/ Emotionalität
27 Ausagieren

#### 4.2.1.1.6 Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Nach Auswertung der Interviewstudie wurden insgesamt 27 Kategorien aus dem Datenmaterial extrahiert. Insgesamt 13 Kategorien wurden unter der Oberkategorie „indirekte Feedbackverhaltensweisen“ subsummiert. Weiterhin wurden innerhalb der zwei Oberkategorien „Negative Art und Weise des Gesagten“ und „Positive Art und Weise des Gesagten“ jeweils sieben Kategorien unterschieden.

#### **4.2.1.2 ExpertInnenbefragung der Wissenschaft**

Nach Durchführung und Auswertung der Interviewstudie entstand ein Kategoriensystem mit insgesamt 27 Kategorien. Ausgehend von diesem Kategoriensystem wurden Items zur Erfassung indirekten negativen und indirekten positiven Feedbacks entwickelt. Die Kategorien und die Items wurden nun mithilfe der Befragung von ExpertInnen der Wissenschaft bearbeitet und optimiert.

##### **4.2.1.2.1 Konzeption**

Zur Selektion und Optimierung der Skalenitems und Kategorien der Gesamtskala wurden  $N =$  zehn ExpertInnen der Wissenschaft befragt, genauer WissenschaftlerInnen im Forschungsgebiet Kommunikations- und Feedbackforschung. Ziel war es, Rückmeldung zur Optimierung der entwickelten Kategorien und Skalenitems zu erhalten.

##### **4.2.1.2.2 Vorgehen**

Ausgehend von den 27 Kategorien, die in der Interviewstudie entstanden, wurden Items entwickelt, die möglichst alltägliche indirekte Feedbackverhaltensweisen erfassen (Anhang D letzte Spalte). Hierbei wurde entweder ein Item oder mehrere Items aus einer Generalisierung gebildet (Makrooperation: Konstruktion), damit verschiedene Aspekte indirekten Feedbacks erfasst werden können. Bei gleichen Inhalten wurden einzelne Generalisierungen zusammengefasst (Makrooperation: Bündelung). Weiterhin wurden einzelne inverse Items zu den Generalisierungen erstellt. Zum Beispiel wurde aus der Generalisierung „Mein/e Vorgesetzte/r holt sich Ideen/ Meinungen/ Problemlösungen von mir ein“ das Item „Mein/e Vorgesetzte/e weist Vorschläge von mir zurück“ abgeleitet. Es wurden auch einzelne Items als Pendant zu indirektem positivem bzw. indirektem negativem Feedback formuliert bzw. konstruiert, auch wenn die Inhalte nicht explizit in der Generalisierung genannt wurden. Beispielsweise orientieren sich die entwickelten Items der Kategorie 24 „Stimme“ an den Inhalten bzw. Reduktionen der Kategorie 17 „Stimme“. Es wurden weiterhin inhaltstragende Textstellen mehrfach aufgeführt, wenn sie mehrere Aspekte indirekten Feedbacks enthielten. Anschließend wurde ein Fragebogen für die ExpertInnenbefragung entwickelt (Anhang E), der per E-Mail an ausgewählte WissenschaftlerInnen gesendet wurde. Es erfolgte eine Auswahl und Optimierung der Kategorien und der Items zur Erfassung indirekten negativen und indirekten positiven Feedbacks.

#### 4.2.1.2.3 Stichprobe

Im Rahmen der ExpertInnenbefragung erhielten  $N = 10$  WissenschaftlerInnen einen Fragebogen per E-Mail (Anhang E). Die Stichprobe setzt sich aus  $N = 4$  ( $N = 2$  weiblich,  $N = 2$  männlich) wissenschaftlichen MitarbeiterInnen,  $N = 3$  ( $N = 2$  weiblich,  $N = 1$  männlich) promovierte WissenschaftlerInnen und  $N = 3$  ( $N = 1$  weiblich,  $N = 2$  männlich) ProfessorInnen zusammen.

#### 4.2.1.2.4 Auswertung

Zur Auswertung der Befragung der WissenschaftlerInnen wurden die Antwortkategorien „Item in Fragebogen aufnehmen“, „Item nicht in Fragebogen aufnehmen“ und „Kommentar/ Ergänzung oder andere Formulierung des Items“ analysiert (Anhang E). Es wurde eine Auszählung der Angaben je Item vorgenommen und unter Berücksichtigung der jeweiligen dritten Antwortkategorie „Kommentar/ Ergänzung oder andere Formulierung des Items“ eine Itemauswahl getroffen. Entsprechend wurden die Items und auch die Kategorien überarbeitet.

#### 4.2.1.2.5 Ergebnisse und Interpretation

Ausgehend von der ExpertInnenbefragung wurden relevante Items zur Skalenbildung ausgewählt und eine Selektion von relevanten bzw. nicht relevanten Kategorien vorgenommen (Tabelle 9). Die Kategorien 11, 12 und 13 sowie 19, 20 und 26, 27 wurden aus dem Kategoriensystem 1 entfernt. Die ausgeschlossenen Kategorien sind grau markiert und die jeweiligen Ausschlusskriterien vermerkt (Tabelle 9). Es wurden v.a. Kategorien ausgeschlossen, deren Items

- a) durch sehr allgemeine und damit unpräzise Formulierungen auszeichnen,
- b) keine eindeutige Zuordnung zu negativem oder positivem indirektem Feedback zulassen,
- c) seltene Vorgesetztenverhaltensweisen erfassen,
- d) Arbeitsbedingungen erfassen, auf die Vorgesetzte nur begrenzten Einfluss haben oder
- e) andere Konstrukte erfassen.

Anschließend folgte neben der Zusammenfassung auch die Unterteilung einzelner Kategorien. Nach der vollständigen Bearbeitung der Kategorien infolge der ExpertInnenbefragung entstand das Kategoriensystem 2 (Tabelle 9). Die Itemzuordnung in die einzelnen Kategorien des Kategoriensystems 2 konnte nicht immer eindeutig vorgenommen werden. So gab es inhaltliche Überschneidungen z.B. der Kategorie 3 „Ausgleichen/ Belohnen & Fordern/Bestrafen“ und der Kategorie 10 „Zeitdruck und Zeitentlastung“. Das Item „...gibt mir Zeitausgleich für Mehrarbeit“ (Kategorie 10) könnte auch als „Belohnung“ verstanden

und damit Kategorie 3 zugeordnet werden. Ausgehend von den Interviews wurden die Items den am ehesten entsprechenden Kategorien zugeordnet. Schließlich wurden im Verlauf des Auswertungsprozesses einzelne neue Items entwickelt, die im folgenden Kapitel vorgestellt werden.

Tabelle 9: Verlauf der Kategorienbildung und Vorstellung des Kategoriensystems 1 und 2 sowie der Darstellung exkludierter Kategorien (grau markiert).

Verlauf der Kategorienbildung	
Interviewstudie: Kategoriensystem 1	
ExpertInnenbefragung: Kategoriensystem 2	
Oberkategorie: indirekte Feedbackverhaltensweisen	
1 Art der Arbeitskontrollen	1 Kontrolle
2 Interesse an und das Wissen über die Arbeit der MitarbeiterInnen	
3 Art der Aufgabenvergabe und Art der Arbeitsanweisungen	2 Arbeitsaufträge
4 gemeinsame Aktivitäten und/oder Belohnungen	3 Ausgleichen/ Belohnen & Fordern/Bestrafen
5 Kontakt/Beziehung/Verbundensein	4 Persönlicher Austausch/ Gespräche und Kontakt
	5 Zeit nehmen
6 Anerkennung ihrer/seiner Kompetenzen	6 Kompetenzen anerkennen
7 Loyalität	7 Respekt und Loyalität
8 Art der Kritikrückmeldung	8 Feedback vor anderen
9 Einbeziehung von MA	9 Meinung einholen
10 Arbeitstempo	10 Zeitdruck und Zeitentlastung
11 Unterstützung bei der Arbeit (Ausschlussgründe: a, c, e)	
12 „Vergrößern“/„Verringern“ von Hierarchie (Ausschlussgrund: a)	
13 Gesunderhaltung und Förderung des Wohlbefindens der MitarbeiterInnen (Ausschlussgründe: d, c)	
Oberkategorie: negative Art und Weise des Gesagten	
14 Mimik	11 negative Art und Weise des Gesagten
15 Gestik	
16 Körperhaltung	
17 Stimme	
18 Wortwahl	

19 Ernsthaftigkeit/ Emotionalität (Ausschlussgründe: a, b)	
20 Ausagieren (Ausschlussgründe: c, e)	
Oberkategorie: positive Art und Weise des Gesagten	
21 Mimik	12 Positiv Art und Weise des Gesagten
22 Gestik	
23 Körperhaltung	
24 Stimme	
25 Wortwahl	
26 Ernsthaftigkeit/ Emotionalität (Ausschlussgründe: a, b)	
27 Ausagieren (Ausschlussgründe: c, e)	

#### 4.2.1.2.6 Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Nach Auswertung der ExpertInnenbefragung wurden die 27 Kategorien der Interviewstudie (Kategoriensystem 1) auf 12 Kategorien (Kategoriensystem 2) reduziert. Zudem erfolgten mehrere Itemauswahl- und Konstruktionsvorgänge. Eine Skala mit insgesamt 42 Items entstand, von denen 36 Items in ihrer Formulierung optimiert und sechs Items zusätzlich generiert wurden (Tabelle 10). Insgesamt zehn Items erfassen davon die „negative und positive Art und Weise des Gesagten“, d.h. nonverbales und paraverbales indirektes Feedback.

Tabelle 10: Gesamtskala zur Erfassung indirekten Feedbacks mit insgesamt 12 Kategorien und 42 Items nach der ExpertInnenbefragung der Wissenschaft.

Kategoriensystem 2	Item Nr.	Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r...
1 Kontrolle	1	fragt mich nach dem Status der Aufgabenbearbeitung.
	2	kontrolliert meine Arbeit angemessen.
	3	kontrolliert meine Arbeit mehr als nötig.
2 Arbeitsaufträge	4	überträgt mir anspruchsvolle Aufgaben.
	5	gibt mir Aufgaben, die meine Kompetenzen fördern.
	6	entzieht mir Aufgaben.
	7	überträgt mir Aufgaben, die unter meinem Niveau liegen.
3 Ausgleichen/ Belohnen & Fordern/Bestrafen	8	bedenkt mich mit kleinen Aufmerksamkeiten (z.B. Süßigkeiten).
	9	lädt mich ein (z.B. zum Essen).
	10	gibt mir eine finanzielle Belohnung (z.B. Gehaltserhöhung, Boni).
	11	sanktioniert mich (z.B. Abmahnung, Kündigung).

4 Persönlicher Austausch Gespräche und Kontakt	12	fragt nach meiner privaten Situation.
	13	erzählt mir von privaten Dingen.
5 Zeit nehmen	14	nimmt sich für mich Zeit zur Besprechung von Arbeitsthemen.
	15	meidet mich.
6 Kompetenzen anerkennen	16	möchte mich bei wichtigen Terminen dabeihaben.
	17	lässt sich durch mich vertreten.
7 Respekt und Loyalität	18	gibt meine Arbeit als ihre/seine aus.
	19	verändert Arbeitsaufgaben ohne Absprache mit mir.
	20	unterbricht mich bei der Arbeit.
8 Feedback vor anderen	21	weist andere auf meine gute Arbeit hin.
	22	verteidigt meine Arbeit vor anderen.
	23	zweifelt meine Arbeit vor anderen an.
	24	kritisiert mich vor anderen.
9 Meinung einholen	25	holt sich Meinungen von mir ein.
	26	fragt mich nach Rückmeldung zu ihrem/seinem Verhalten.
	27	weist Vorschläge von mir zurück.
10 Zeitdruck und Zeitentlastung	28	dehnt Pausen aus.
	29	gibt mir Zeitausgleich für Mehrarbeit.
	30	verkürzt Pausen.
	31	treibt mich zur Arbeit an.
	32	fordert Mehrarbeit.
11 negative Art und Weise des Gesagten	33	zeigte mir negative Mimik (z.B. grimmig schauen).
	34	zeigte mir negative Gestik (z.B. Arme verschränken).
	35	zeigte mir eine negative Körperhaltung (z.B. angespannt).
	36	sprach mit mir in negativer Stimmlage.
	37	nutzte eine negative Wortwahl.
12 positive Art und Weise des Gesagten	38	zeigte mir positive Mimik (z.B. lächeln).
	39	zeigte mir positive Gestik (z.B. auf die Schulter klopfen).
	40	zeigte mir eine positive Körperhaltung (z.B. entspannt).
	41	sprach mit mir in positiver Stimmlage.
	42	nutzte eine positive Wortwahl.

*Anmerkung:* grau markierte Items wurden neu generiert.

#### 4.2.2 Qualitative Skalenprüfung zu indirektem Feedback

Im Rahmen der qualitativen Skalenprüfung wurde sowohl deduktiv als auch induktiv vorgegangen. Zunächst erfolgte eine literaturgeleitete (deduktive) Skalenevaluation. Dazu wurde die im Kapitel zuvor vorgestellte Gesamtskala zur Erfassung indirekten Feedbacks (Kapitel 4.2.1.2.6, Tabelle 10) mithilfe bestehender Feedbacktools abgeglichen und evaluiert (Kapitel 4.2.2.1). Anschließend wurde über eine Situationsabfrage zum zweiten

Messzeitpunkt der Hauptstudie eine erfahrungsgeleitete bzw. probandengeleitete (induktive) Skalenevaluation vorgenommen (Kapitel 4.2.2.2).

#### **4.2.2.1 Abgleich mit anderen Feedbacktools**

Im Folgenden wird beschrieben, wie die entwickelte Gesamtskala (die Kategorien und Items) mit bestehenden Feedbacktools (Checklisten, Skalen, Fragebögen, Beobachtungsvorlagen und Diskussionskodierungssysteme) abgeglichen und die entwickelten Kategorien sowie Items evaluiert wurden.

##### **4.2.2.1.1 Konzeption**

Im Rahmen der qualitativen Skalenprüfung wurden bestehende Feedbacktools recherchiert und mit der Gesamtskala zur Erfassung indirekten Feedbacks (Kapitel 4.2.1.2.6, Tabelle 10) verglichen. Es wurden Feedbacktools einbezogen, die thematische und inhaltliche Angrenzungen oder Überschneidungen zum neuen Konstrukt „indirektes Feedback“ aufweisen. Um die Angrenzungen und Überschneidungen zu ermitteln, wurden sowohl die Kategorien als auch alle Items der entwickelten Gesamtskala mit den Kategorien und Items der bestehenden Feedbacktools verglichen.

##### **4.2.2.1.2 Vorgehen**

Bei der Suche nach relevanten Feedbacktools wurde v.a. das „Verzeichnis Testverfahren“ von Psyndex Tests [letzter Zugriff: 29.11.2018] genutzt, aber auch Feedbacktools nach dem „Schneeballprinzip“ aus der relevanten Literatur recherchiert. Es wurden Feedbacktools einbezogen, die eine Vielzahl an Verhaltensweisen von Vorgesetzten erfassen, die im Rahmen der Skalenentwicklung als „indirektes Feedback“ identifiziert wurden. Das heißt Feedbacktools sollten v.a. zur Beurteilung der Vorgesetzten durch ArbeitnehmerInnen konzipiert sein. Es wurden jedoch einzelne Feedbacktools einbezogen, die z.B. eine Selbstevaluation von Vorgesetzten beinhalten (SEVA-FK, Westhoff, Terlinden-Arzt, Michalik & John, 1991b). Es handelt sich bei den Feedbacktools um ganz unterschiedliche Messverfahren z.B. Checklisten, Skalen, Fragebögen, Beobachtungsvorlagen und Diskussionskodierungssysteme. Es wurden auch bisher nicht evaluierte Messverfahren einbezogen (z.B. Checklisten) und nach Ähnlichkeiten untersucht, um ein breites Spektrum an unterschiedlichen Verhaltensweisen von Vorgesetzten zum Abgleich vorliegen zu haben. Ziel war es erstens zu prüfen, ob bereits Feedbacktools bestehen, die ähnliche Konstrukte wie indirektes Feedback erfassen. Über die Ähnlichkeiten zu anderen Feedbacktools konnte somit geprüft werden, wo das neue Konstrukt „indirektes Feedback“ thematisch zu verorten ist. Das

zweite Ziel bestand darin, die entwickelten Kategorien abzugleichen und ggf. weitere Kategorien bzw. Items zu generieren.

#### 4.2.2.1.3 Auswertung

Nach Auswertung der Recherche wurden 30 relevante Feedbacktools identifiziert und zum Vergleich mit der Gesamtskala herangezogen. Zunächst wurden die Feedbacktools unter zusammenfassenden „Themenbereichen“ sortiert (Tabelle 11). Anschließend wurden die Kategorien und Items der Gesamtskala mit den Kategorien und Items der ausgewählten Feedbacktools verglichen. Folgende Auswertungsschritte wurden vorgenommen:

- a) Es wurden ähnliche Kategorien und Items notiert (Anhang F). Zudem wurde erfasst, welche Messverfahren die größten Ähnlichkeiten zur entwickelten Gesamtskala aufweisen.
- b) Es wurden nach dem Feedbacktoolabgleich Kategorien überarbeitet, d.h. es wurden Änderungen in der Benennung sowie Zusammenfassungen von Kategorien vorgenommen.
- c) Es wurde geprüft, ob zusätzliche neue Kategorien und Items aus bestehenden Feedbacktools aufzunehmen waren.
- d) Items der entwickelten Gesamtskala, zu denen keine ähnlichen Items in anderen Feedbacktools bestanden, wurden mit „NEU“ gekennzeichnet (Anhang F).

Tabelle 11: Auswahl der Messinstrumente zum Vergleich mit der entwickelten Skala zur Erfassung indirekten Feedbacks.

Themenbereiche	Messinstrumente
1 Feedback	FAS Feedback-Assessment Scale (Ilgen et al., 1981)
	Feedback für Führungskräfte (Nieder, 1995)
	FES Feedback Environment Scale (Steelman et al., 2004)
2 Kommunikation (MA und VG)	CSQ Communication Satisfaction Questionnaire (Downs & Hazen, 1977)
	FdFb Führungsdialogfragebogen (Bartscher et al., 1990)
	FKQ-MA-Fragebogen zur Kommunikationsqualität (Mohr et al., 2004a)
	PLCQ Perceived Leadership Communication Questionnaire (Schneider et al., 2015)
	VFV-MA Verbales Führungsverhalten (Mohr et al., 2004b)
3 Nonverbales und paraverbales Verhalten bzw. Feedback	DCS The Discussion Coding System (Schermuly & Scholl, 2012)

4 Führungsstil/ Führungsverhalten	CKS Conger-Kanungo-Scale of Charismatic Leadership (Conger et al., 1997)
	Close Monitoring (George & Zhou, 2001)
	EFV Einstellung zum Führungsverhalten (Zeidler, 1971)
	ELQ Empowering Leadership Questionnaire (Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow, 2000)
	FEVA-WMA Fremdeinschätzung des Verhaltens am Arbeitsplatz für wissenschaftliche Mitarbeiter (Westhoff, Terlinden-Arzt, Michalik & John, 1991a)
	F-VUM Fragebogen Verhalten im Umgang mit den Mitarbeitern (Heyse & Erpenbeck, 1997)
	FVVB Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung (Fittkau-Garthe & Fittkau, 1971)
	GEFA-K Gesundheits- und Entwicklungsförderliche Führungsverhaltens-Analyse (Vincent, 2011)
	IBQ-G Influence Behavior Questionnaire (Yukl, Seifert & Chavez, 2008)
	KFF Kurzfragebogen zum Führungsverhalten (Fritz, Richter & Wiedemann, 1999)
	LBDQ XII Leader-Behavior-Description Questionnaire (Stogdill, 1963)
	LOS Leader Observation System (Luthans, Rosenkrantz & Hennessey, 1985)
	MLQ Multifaktor Leadership Questionnaire (Felfe, 2006)
	SEVA-FK Selbsteinschätzung des Verhaltens am Arbeitsplatz für Führungskräfte (Westhoff, Terlinden-Arzt, Michalik & John, 1991b)
5 Beziehung/ Wertschätzung	FBQ-MA Führungsbeziehungsqualität (Wolfram & Mohr, 2004)
	LMX 7 Leader Member Exchange (Schyns, 2002)
	LMX-MDM Mehrdimensionaler Leader-Member-Exchange (Liden & Maslyn, 1998)
	Wertschätzungsskala (Jacobshagen, 2010)
6 Mobbing/ Schikanierung	Abusive Supervision (Tepper, 2000)
	Checkliste defizitäre Führung (Stadler & Spieß, 2002)
	NAQ-R Negative Acts Questionnaire-Revised (Einarsen, Hoel & Notelaers, 2009)

#### 4.2.2.1.4 Ergebnisse und Interpretation

Alle Kategorien und Items der Feedbacktools wurden mit den Kategorien und Items der entwickelten Gesamtskala zur Erfassung indirekten Feedbacks verglichen. Im Anhang F sind die Items, die ähnliche Inhalte erfassen, die dazugehörigen Skalen mit Autoren und die zu den Items gehörigen Kategorien der Feedbacktools aufgeführt. Folgende vier Erkenntnisse können abgeleitet werden:

1. Die größte Ähnlichkeit der entwickelten Skala besteht zu den Feedbacktools „SEVA-FK Selbsteinschätzung des Verhaltens am Arbeitsplatz für Führungskräfte“ (Westhoff et al., 1991b) und „DCS The Discussion Coding System“ (Schermuly & Scholl, 2012). Die Items der indirekten Feedbackskala mit den meisten ähnlichen Items in anderen

Feedbacktools waren „Mein/e Vorgesetzte/r fragt nach meiner privaten Situation“, „Mein/e Vorgesetzte/r holt sich Meinungen von mir ein“ und „Mein/e Vorgesetzte/r nimmt sich Zeit zur Besprechung von Arbeitsthemen“ in anderen Feedbacktools. Es lässt sich schlussfolgern, dass v.a. hinsichtlich der entwickelten Items eine Vielzahl an Ähnlichkeiten zu den Items anderer Feedbacktools besteht. Damit scheinen „aussagekräftige“ Verhaltensweisen der Vorgesetzten in der entwickelten Skala abgebildet zu sein. Dennoch weichen die inhaltlichen Anliegen der Feedbacktools und der entwickelten Skala voneinander ab. Die erfassten Verhaltensweisen in den Feedbacktools wurden häufig entweder als allgemeine Indikatoren für z.B. die Kommunikationsfähigkeit der Vorgesetzten (z.B. FKQ-MA; Mohr et al., 2004a), einen bestimmten Führungsstil (z.B. MLQ; Felfe, 2006) oder für die Beziehung des Vorgesetzten zum/r ArbeitnehmerIn (z.B. LMX-MDM; Liden & Maslyn, 1998) genutzt, oder aber als sehr spezifische Indikatoren für einzelne Konstrukte z.B. zur Erfassung von *close monitoring* (z.B. George & Zhou, 2001), die Sensitivität, d.h. die Art und Weise des gegebenen Feedbacks (z.B. „Feedback-Assessment Scale“ (FAS) (Ilgen et al., 1981) oder spezifisch abschätziges Führungsverhalten (z.B. *abusive supervision*; Tepper, 2000) erfasst. Damit zeigt sich, dass das Konstrukt „indirektes Feedback“ sowohl in allgemeineren als auch spezifischeren Konstrukten enthalten ist. Die Bedeutung bestimmter Verhaltensweisen als indirekte Bewertung einer Person oder Arbeit konnte jedoch nur durch die ArbeitnehmerInnen selbst in der qualitativen Skalenentwicklung bestimmt werden. Trotz ähnlicher Wortlaute der Items wurden in den Feedbacktools andere bzw. angrenzende Konstrukte zu indirektem Feedback erfasst. Daher orientierte sich die Itemformulierung an der qualitativen Skalenentwicklung und es kam zu keinen Formulierungsänderungen der Items.

2. Im Rahmen des Feedbacktoolabgleichs wurde zunächst eine Zusammenfassung der Kategorie 11 „negative Art und Weise des Gesagten“ und Kategorie 12 „positive Art und Weise des Gesagten“ zu Kategorie 11 „negative & positive Art und Weise des Gesagten“ vorgenommen. Die Zusammenfassung resultierte aus der ersten Sondierung der Feedbacktools, in denen keine Trennung zwischen der positiven vs. negativen Art und Weise der Feedbackvermittlung vorgenommen wurde. Anschließend wurden 7 von 11 Kategorien umbenannt (Anhang F). Zudem wurde die Kategorie 4 und 5 der ExpertInnenbefragung zu Kategorie 4 „Kontakt & persönlicher Austausch“ sowie Kategorie 6 und 7 der ExpertInnenbefragung zu Kategorie 5 „Fachliche Anerkennung &

Respekt“ zusammengefasst. Die Kategorie 11 wurde in zwei Kategorien und zwar in Kategorie 9 „Nonverbales Feedback“ und Kategorie 10 „Paraverbales Feedback“ aufgeteilt.

3. Es wurden keine neuen Kategorien oder Items aus anderen Feedbacktools ergänzt. Dies resultiert daraus, dass kein Feedbacktool das Konstrukt „indirektes Feedback“ erfasst und die vorhandenen Feedbacktools nur vereinzelte Ähnlichkeiten zum Konstrukt „indirektes Feedback“ aufweisen. Die mögliche inhaltliche Ergänzung wird in Kapitel 4.2.2.2 mittels erneuter Befragung der ArbeitnehmerInnen mit einer offenen Situationsabfrage geprüft.
4. Es zeigte sich, dass zu 8 von 42 Items der entwickelten Gesamtskala keine ähnlichen Items in den untersuchten Feedbacktools bestehen. Diese wurden als „NEU“ gekennzeichnet (Anhang F) und sind in den entsprechenden Kategorien in Tabelle 12 aufgeführt. Es kann angenommen werden, dass es sich somit um spezifische Indikatoren zur Erfassung indirekten Feedbacks handelt. Dies unterstreicht die Neuartigkeit des Konstrukts „indirektes Feedback“.

Tabelle 12: Bezeichnung der Kategorien nach der ExpertInnenbefragung der Wissenschaft und nach Abgleich mit Feedbacktools sowie Angabe neuer Items.

Kategorien nach ExpertInnenbefragung der Wissenschaft	Kategorien nach Abgleich mit Feedbacktools
<b>1 Kontrolle</b>	<b>1 Arbeitskontrolle</b>
<b>2 Arbeitsaufträge</b>	<b>2 Aufgabenvergabe</b>
<b>3 Ausgleichen/ Belohnen &amp; Fordern/Bestrafen</b>	<b>3 Belohnung &amp; Bestrafung</b> Neues Item: gibt mir eine finanzielle Belohnung (z.B. Gehaltserhöhung, Boni).
<b>4 Persönlicher Austausch/ Gespräche und Kontakt</b>	<b>4 Kontakt &amp; persönlicher Austausch</b>
<b>5 Zeit nehmen</b>	
<b>6 Kompetenzen anerkennen</b>	<b>5 Fachliche Anerkennung &amp; Respekt</b> Neues Item: möchte mich bei wichtigen Terminen dabeihaben. Neues Item: lässt sich durch mich vertreten. Neues Item: gibt meine Arbeit als seine/ihre aus. Neues Item: unterbricht mich bei der Arbeit.
<b>7 Respekt und Loyalität</b>	
<b>8 Feedback vor anderen</b>	<b>6 Feedback vor anderen</b>
<b>9 Meinung einholen</b>	<b>7 Meinung einholen</b>
<b>10 Zeitdruck und Zeitentlastung</b>	<b>8 Zeitdruck &amp; Zeitentlastung</b> Neues Item: dehnt Pausen aus. Neues Item: gibt mir Zeitausgleich für Mehrarbeit. Neues Item: verkürzt Pausen.
<b>11 negative &amp; positive Art und Weise des Gesagten*</b>	
	<b>9 Nonverbales Feedback</b>
	<b>10 Paraverbales Feedback</b>

Anmerkungen: \*: Zusammenfassung der Kategorie 11 „negative Art und Weise des Gesagten“ und Kategorie 12 „positive Art und Weise des Gesagten“ nach der ersten Sondierung der Feedbacktools.

#### 4.2.2.1.5 Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Es wurde kein Feedbacktool ermittelt, welches das Konzept „indirektes Feedback“ erfasst. Es zeigte sich, dass das Konstrukt „indirektes Feedback“ Angrenzungen und Überschneidungen zu den sechs „Themenbereichen“ (Feedback, Kommunikation, nonverbales und paraverbales Verhalten/Feedback, Führungsstil/ Führungsverhalten, Beziehung/ Wertschätzung, Mobbing/ Schikanierung) aufweist. Aufgrund der hohen Ähnlichkeit zu den Feedbacktools: „SEVA-FK Selbsteinschätzung des Verhaltens am Arbeitsplatz für Führungskräfte“ (Westhoff et al.,

1991b) und „DCS The Discussion Coding System“ (Schermuly & Scholl, 2012) scheint die entwickelte Feedbackskala sowohl ein breites Spektrum (SEVA-FK Westhoff et al., 1991b) als auch sehr präzise/ detaillierte Verhaltensweisen (DCS; Schermuly & Scholl, 2012) zu erfassen. Nach dem Feedbacktoolabgleich erfolgte eine Überarbeitung Kategorien der Gesamtskala zur Erfassung indirekten Feedbacks. Es wurden keine inhaltlichen Ergänzungen zu den Kategorien oder Items vorgenommen, da kein Feedbacktool explizit indirektes Feedback erfasst und damit die entwickelte Skala ergänzen könnte. Es zeigte sich weiter, dass in der entwickelten Skala einige Aspekte erfasst werden (acht Items), die nicht in anderen Feedbacktools vorhanden sind. Es kann angenommen werden, dass es sich somit um spezifische Indikatoren zur Erfassung indirekten Feedbacks handelt. Dies unterstreicht die Neuartigkeit des Konstrukts „indirektes Feedback“.

#### **4.2.2.2 Situationsabfrage**

Nach der Weiterentwicklung der Skala zur Erfassung indirekten Feedbacks durch die erste qualitative Skalenprüfung „Abgleich mit anderen Feedbacktools“ (Kapitel 4.2.2.1), die literaturgeleitet (deduktiv) durchgeführt wurde, schloss sich nun ein erfahrungsgeleiteter bzw. probandengeleiteter (induktiver) Skalenprüfungsprozess an. Im Folgenden wird auf die Situationsabfrage genauer eingegangen.

##### **4.2.2.2.1 Konzeption**

Im Rahmen der Situationsabfrage wurde, ähnlich wie in der Interviewstudie, eine offene Frage zur Beschreibung indirekter Feedbacksituationen gestellt. Diese wurde in die zweite Erhebung der Hauptstudie integriert. Ziel war der Abgleich der entwickelten Items der Gesamtskala zur Erfassung indirekten Feedbacks mit den Angaben aus den Situationsbeschreibungen. Es wurde analysiert, ob sich die Items in den beschriebenen Situationen wiederfinden und damit bestätigen lassen und ob ausgehend von den Situationsbeschreibungen zusätzliche Items und Kategorien ergänzt werden können.

##### **4.2.2.2.2 Vorgehen**

Zum zweiten Messzeitpunkt der Hauptstudie wurde folgende Instruktion und Aufgabe mit freiem Antwortformat gestellt (Abbildung 7; Anhang B Seite 9).

**Situation: Beschreibung**

Denken Sie nun bitte einen Moment an die letzte Situation mit Ihrem/r direkten/m Vorgesetzten in der er/sie Ihnen gezeigt hat, dass er/sie zufrieden oder unzufrieden mit ihrer Arbeit oder Person ist, ohne es Ihnen explizit zu sagen.

*Beispiele: Ihr/e Vorgesetzte überträgt oder entzieht Ihnen eine anspruchsvolle Aufgabe, schüttelt oder nickt mit dem Kopf und Sie erkennen daran, dass er/sie zufrieden oder unzufrieden mit Ihrer Arbeit oder Ihrer Person ist.*

Bitte beschreiben Sie diese Situation kurz.

Mein/e Vorgesetzte/r zeigte mir, dass er/sie zufrieden oder unzufrieden mit meiner Arbeit oder Person war, indem...

Abbildung 7: Situationsabfrage im Rahmen der zweiten Erhebung der Hauptstudie.

Anschließend wurden Verhaltensweisen von Vorgesetzten vorgegeben und eine Zustimmungsabfrage durchgeführt. Die ProbandInnen sollten angeben, welche Verhaltensweisen ihr/e Vorgesetzte/r in der zuvor beschriebenen Situation gezeigt hatte. Für ProbandInnen, die zuvor keine Situation geschildert hatten, wurden alternative Antwortmöglichkeiten am Ende der Verhaltensbeispiele angeboten. So erhielten die ProbandInnen in einer zweiten Frage entweder nochmals die Gelegenheit, eine Feedbacksituation zu schildern oder anzugeben, dass sie sich nicht erinnern oder keine indirekte Feedbacksituation kennen (Abbildung 8; Anhang B Seite 10).

**Situation: Verhaltensbeispiele**

Denken Sie bitte an die eben beschriebene Situation. Hat Ihr/e Vorgesetzte/r auch folgende Verhaltensweisen gezeigt? Kreuzen Sie nun alle zutreffenden Verhaltensweisen an, die er/sie in dieser Situation gezeigt hat.

*Haben Sie keine Situation beschrieben, dann lesen Sie die Liste aufmerksam und beantworten Sie die drei alternative Antwortmöglichkeiten am Ende.*

**Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r...**

- ☐ entzog mir Aufgaben.
- ☐ sprach mit mir in positiver Stimmlage.
- ☐ zeigte mir eine positive Körperhaltung (z.B. entspannt).
- ☐ wies Andere auf meine gute Arbeit hin.

[...]

☐ Ich erinnere mich jetzt an eine Situation. Mein/e Vorgesetzte/r zeigte mir, dass er/sie zufrieden oder unzufrieden mit meiner Arbeit oder Person war, indem...

☐ Es gibt solche Situationen, aber kann mich nicht genau erinnern.

☐ Solche Situationen kenne ich nicht.

Abbildung 8: Abfrage von Verhaltensbeispielen im Rahmen der Situationsabfrage.

#### 4.2.2.2.3 Stichprobe

Zur Auswertung der Situationsabfragen wurde die unbereinigte Stichprobe der zweiten Erhebung der Hauptstudie mit  $N = 373$  (Kapitel 4.4.2.1) verwendet, da alle Situationsbeschreibungen analysiert werden sollten, unabhängig von den weiteren Angaben der ProbandInnen. Das Durchschnittsalter der ProbandInnen betrug  $X = 44.4$  Jahre ( $SD = 10.6$ ) und umfasste Personen im Alter von 22 bis 65 Jahren. Insgesamt nahmen 63.7% weibliche und 36.3% männliche ProbandInnen teil.

#### 4.2.2.2.4 Auswertung

Die Auswertung der Situationsabfrage erfolgte in drei Schritten. Im ersten Schritt wurde die deskriptive Analyse der Situationsabfrage mit dem Programm IBM SPSS Statistics 24 vorgenommen. Dabei wurde z.B. die Häufigkeit der Situationen erfasst sowie die Häufigkeit positiver und negativer indirekter Feedbacksituationen. Im zweiten Schritt wurde der Abgleich der entwickelten Items mit den Situationsangaben vorgenommen. Zu jedem entwickelten Item wurden ein bis zwei exemplarische Verhaltensweisen berichtet, die in den Situationsbeschreibungen genannt wurden. Schließlich wurden im dritten Schritt neue Verhaltensweisen in den Situationsangaben identifiziert, die inhaltlich bis dato nicht in der

Skala „indirektes Feedback“ vorhanden waren. Zu den Situationsangaben wurden mittels zusammenfassender Inhaltsanalyse (Mayring, 2010, 2015) Generalisierungen vorgenommen, aus denen erste Itementwürfe abgeleitet wurden. Die neuen und zusätzlichen Items können für zukünftige weitere Erforschungen bzw. Erweiterung des Konstrukts „indirektes Feedback“ genutzt werden.

#### 4.2.2.2.5 Ergebnisse und Interpretation

Insgesamt wurden von  $N = 373$  ProbandInnen  $k = 231$  Situationen zu indirektem Feedback innerhalb der ersten offenen Situationsabfrage berichtet. Zur zweiten Situationsabfrage „Ich erinnere mich jetzt an eine Situation. Mein/e Vorgesetzte/r zeigte mir, dass er/sie zufrieden oder unzufrieden mit meiner Arbeit oder Person war, indem...“ wurden weitere  $k = 28$  Situationen geschildert. Personen, die hier eine Situation angaben, hatten häufig auch in der ersten Situationsabfrage Situationen zu indirektem Feedback berichtet. Insgesamt wurden demnach  $k = 259$  Situationen geschildert. Insgesamt 14.3% der Befragten gaben an, eine solche „indirekte Feedbacksituation“ nicht zu kennen. Als problematisch bei der Auswertung stellte sich dar, dass Personen z.T. die gleichen Situationen bei der ersten Situationsabfrage und bei der zweiten „Situationsnachfrage“ angaben. Eine weitere Schwierigkeit stellte in der Auswertung dar, dass in der Beantwortung der offenen Situationsabfragen häufig mehrere Situationen und auch mehrere Verhaltensweisen von Vorgesetzten beschrieben wurden z.B. „...er [mein Vorgesetzter] mir anspruchsvolle Arbeit überträgt und das Endergebnis nicht zusätzlich überprüft“. Die Angaben wurden daher nach Bedeutungseinheiten getrennt und z.B. in diesem Fall auf die Kategorie 2 „Aufgabenvergabe“ und Kategorie 1 „Arbeitskontrolle“ aufgeteilt.

Schließlich waren einige Situationsbeschreibungen nicht eindeutig verständlich bzw. interpretierbar oder es wurde (fälschlicherweise) „direktes Feedback“ berichtet. Insgesamt lässt sich festhalten, dass im Rahmen der  $k = 259$  Situationsangaben 159 positive indirekte Feedbacksituationen (61.4%), 49 negative indirekte Feedbacksituationen (18.9%) und 51 unklare bzw. direkte Feedbacksituationen (19.7%) angegeben wurden. Es wurden demnach mehr als dreimal so viele positive indirekte Feedbacksituationen im Vergleich zu negativen indirekten Feedbacksituationen beschrieben.

Insgesamt 9 von 42 Items der entwickelten Skala zur Erfassung indirekten Feedbacks konnten nicht durch Situationsbeschreibungen bestätigt werden (Tabelle 13). Bei sieben Items handelte es sich um indirektes negatives und bei zwei Items um indirektes positives Feedback. Es wurden alle Items der Kategorien 3, 4 und 9 durch Situationsbeschreibungen qualitativ

bestätigt (Tabelle 13). Innerhalb der Kategorien 1, 2, 5, 6, 7 und 10 konnten bis auf ein Item alle weiteren Items der Kategorien durch entsprechende Situationsbeschreibungen bestätigt werden. Innerhalb der Kategorie 8 „Zeitdruck & Zeitentlastung“ konnten nur zwei von fünf Items durch Situationsbeschreibungen bestätigt werden. Durch die Bestätigung mindestens der Hälfte der Items der Kategorien durch die entsprechenden Situationsangaben konnten bis auf die Kategorie 8 „Zeitdruck & Zeitentlastung“ alle Inhaltskategorien bestätigt werden. In Bezug auf die Inhalte der Kategorie 4 „Kontakt & persönlicher Austausch“ und Kategorie 5 „Fachliche Anerkennung & Respekt“ ergab die Auswertung der Situationsangaben neue Inhalte, die nicht in der entwickelten Skala vorhanden waren. Insgesamt wurde je Situationsangabe ein neues Item abgeleitet, sodass die Situationsangaben für eine zukünftige Weiterentwicklung der Skala zur Erfassung indirekten Feedbacks genutzt werden können (Tabelle 14).

Tabelle 13: Gesamtskala „indirektes Feedback“ mit beispielhaften Situationsbeschreibungen aus der Situationsabfrage je Item.

Kategorien der Skala „indirektes Feedback“ nach Abschluss des Feedbacktoolabgleichs	Auswahl an bestätigenden Situationen aus der Situationsabfrage
<b>Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r...</b>	<b>Mein/e Vorgesetzte/r zeigte mir, dass er/sie zufrieden oder unzufrieden mit meiner Arbeit oder Person war, indem (er/sie)...</b>
<b>1 Arbeitskontrolle</b>	
fragt mich nach dem Status der Aufgabenbearbeitung.	sich für meine Arbeit interessiert und nachfragt, wie ich bestimmte Arbeitsinhalte mache.
	nachfragt aber nicht kritisiert.
kontrolliert meine Arbeit angemessen.	meine Arbeit nicht ständig überprüft, sondern mich selbstständig arbeiten lässt.
	[...] das Endergebnis nicht zusätzlich überprüft.
kontrolliert meine Arbeit mehr als nötig.	--
<b>2 Aufgabenvergabe</b>	
überträgt mir anspruchsvolle Aufgaben.	mir anspruchsvolle Arbeit überträgt [...].
	mir bedenkenlos andere anspruchsvolle Aufgaben übertrug.
gibt mir Aufgaben, die meine Kompetenzen fördern.	mich aufforderte, mich in einem Projekt mehr einzubringen und die Führung zu übernehmen.
	mich als Projektleitung vorschlägt.

entzieht mir Aufgaben.	Arbeit aus meinem Aufgabenbereich nimmt.
	eine ursprünglich mir übertragene Aufgabe kommentarlos an jemand anderen weitergegeben hat.
überträgt mir Aufgaben, die unter meinem Niveau liegen.	--
<b>3 Belohnung &amp; Bestrafung</b>	
bedenkt mich mit kleinen Aufmerksamkeiten (z.B. Süßigkeiten).	mich wertschätzend behandelt, zum Beispiel mir einen Kaffee anbietet.
lädt mich ein (z.B. zum Essen).	mich zum Essen eingeladen hat.
gibt mir eine finanzielle Belohnung (z.B. Gehaltserhöhung, Boni).	mir eine Gehaltserhöhung in Aussicht stellt.
	[...] meine Beförderung unterschrieb.
sanktioniert mich (z.B. Abmahnung, Kündigung).	mich abmahnte wegen „Schlechtleistung“ auf ein einzelnes Objekt bezogen.
<b>4 Kontakt &amp; persönlicher Austausch</b>	
fragt nach meiner privaten Situation.	[...] nach Privatem fragte. [...]
erzählt mir von privaten Dingen.	auch Privates von sich erzählt.
	mit mir über seine persönlichen Probleme sprach.
nimmt sich für mich Zeit zur Besprechung von Arbeitsthemen.	[...] Zeit hatte. bis alles besprochen war [...].
	sich Zeit nahm für Besprechungen
meidet mich.	meidet meine Person generell
	mir aus dem Weg geht.
<b>5 Fachliche Anerkennung &amp; Respekt</b>	
möchte mich bei wichtigen Terminen dabeihaben.	mich bei Kundenkontakten dabeihaben möchte.
	zufrieden war mit meiner Mitarbeit in einer Besprechung, zu der er eingeladen war, aber keine Ahnung von der Thematik hatte und mich deshalb mitnahm.
lässt sich durch mich vertreten.	[...] sagte „Ich denke, dass Sie den Termin allein wahrnehmen können (sollten).“ – bei Problemen wäre er telefonisch erreichbar gewesen.
gibt meine Arbeit als seine/ihre aus.	durch mich erarbeitete Inhalte als seine eigenen verkauft.
verändert Arbeitsaufgaben ohne Absprache mit mir.	--
unterbricht mich bei der Arbeit.	häufig ungeplant ins Büro kommt.
<b>6 Feedback vor anderen</b>	
weist andere auf meine gute Arbeit hin.	vor anderen positiv über meine Arbeit spricht.
	vor anderen meine Leitungsfunktion explizit in einem positiven Zusammenhang erwähnt.

verteidigt meine Arbeit vor anderen.	steht vor anderen Personen voll hinter meiner Arbeit
zweifelt meine Arbeit vor anderen an.	--
kritisiert mich vor anderen.	im Beisein von anderen Vorgesetzten mein Arbeitsergebnis unberechtigtweise kritisiert, ohne dies vorab mit mir zu klären.
<b>7 Meinung einholen</b>	
holt sich Meinungen von mir ein.	mich nach meiner Meinung fragt und es auch so umgesetzt wird.
	[...] interessiert ist an meiner Meinung zu beruflichen Inhalten.
fragt mich nach Rückmeldung zu ihrem/seinem Verhalten.	--
weist Vorschläge von mir zurück.	meine Argumente während einer fachlichen Diskussion ignorierte [...].
	bestimmte Vorschläge unbeantwortet lässt.
<b>8 Zeitdruck &amp; Zeitentlastung</b>	
dehnt Pausen aus.	[...] Pausen in die Länge zieht und entspannt plaudert.
gibt mir Zeitausgleich für Mehrarbeit.	--
verkürzt Pausen.	--
treibt mich zur Arbeit an.	--
fordert Mehrarbeit.	das Arbeitsvolumen weiter erhöht hat, obwohl ich darum bat, kürzer treten zu wollen.
<b>9 Nonverbales Feedback</b>	
zeigte mir positive Mimik (z.B. lächeln	mich anlächelt
	mir einen Augenaufschlag zeigte.
zeigte mir positive Gestik (z.B. auf die Schulter klopfen).	mir die Schulter geklopft hat.
	mir das Daumen-hoch-Zeichen gab.
zeigte mir eine positive Körperhaltung (z.B. entspannt).	mir eine zugewandte Körperhaltung zeigte.
zeigte mir negative Mimik (z.B. grimmig schauen).	mich schräg angeschaut hat.
	mir ein Augenrollen zeigte.
zeigte mir negative Gestik (z.B. Arme verschränken).	den Kopf schüttelt.
	auffällig auf die Uhr schaut.
zeigte mir eine negative Körperhaltung (z.B. angespannt).	er eine aggressive Körperhaltung einnahm.
<b>10 Paraverbales Feedback</b>	
sprach mit mir in positiver Stimmlage.	besonders freundlich [...] spricht.
	in einem ausgeglichenen Modus mit mir sprach.

nutzte eine positive Wortwahl.	mit freundlichen bewundernden Worten sprach.
sprach mit mir in negativer Stimmlage.	mich etwas in einem genervten Ton gefragt hat.
	mich anschrte.
nutzte eine negative Wortwahl.	--

Tabelle 14: Inhaltskategorien der Gesamtskala „indirektes Feedback“ und neue Items abgeleitet aus den Verhaltensbeschreibungen der Situationsabfrage.

Inhaltskategorien der Gesamtskala „indirektes Feedback“	Verhaltensbeschreibungen der Situationsabfrage	Generalisierungen	Neue Items Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r...
4 Kontakt & persönlicher Austausch	ich etliche SMS bekam, in denen ich beschimpft und bedroht wurde.	beleidigen/ bedrohen	beleidigt und/oder bedroht mich.
	mich vor den Kollegen lächerlich machte.	lächerlich machen (vor anderen)	macht sich über mich lustig.
5 Fachliche Anerkennung & Respekt	er sich herzlich für die Lösung eines Computerproblems bei mir bedankte.	bedanken	bedankt sich für getane Arbeit.
	sie sich per Mail bedankt, wenn ich etwas für sie geklärt habe.		
	sie bei Anfragen von mir sich um eine Problemlösung bemüht.	einsetzen für die Belange der MitarbeiterInnen	setzt sich für meine Belange ein.
	sie sich sehr engagiert für meine Wünsche bei der Umstrukturierung einsetzt.		
	mich unterbrach und seine eigenen Vorstellungen der Lösung vortrug.	ins Wort fallen	fällt mir ins Wort.
	sie mir über den Mund fährt und mich nicht ausreden lässt.		

#### 4.2.2.2.6 Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Es wurde eine Vielzahl ganz unterschiedlicher Feedbackverhaltensweisen in der Situationsabfrage berichtet. Es zeigte sich, dass nur 14.3% der befragten Personen angaben, keine indirekten Feedbacksituationen zu kennen. Daraus lässt sich ableiten, dass das Konstrukt „indirektes Feedback“ von den Befragten gut verständlich und reflektierbar ist und wiedergegeben werden kann. Dennoch zeigt sich auch mit der Angabe von unklaren bzw.

fälschlicherweise direkten Feedbacksituationen (19.7%, d.h. 51 von 259 Situationsbeschreibungen), dass die Beschreibung und Einordnung indirekten Feedbacks und die Abgrenzung zu direktem Feedback nicht einfach sind. Kritisch anzumerken ist, dass die hohe Anzahl an berichteten indirekten Feedbacksituationen durch eine Sensibilisierung und das Vorwissen zum Konstrukt „indirektes Feedback“ aus der Befragung zum ersten Messzeitpunkt resultieren könnte. Der relativ lange Abstand zwischen den Befragungen von vier bis 16,9 Wochen, das offene Antwortformat im Rahmen der Situationsabfrage und die „neuen“ Situationsbeschreibungen, die inhaltlich nicht in der bisherigen Skala vorhanden sind, lassen jedoch annehmen, dass die ProbandInnen nicht i.S. der sozialen Erwünschtheit Feedbackverhaltensweisen berichteten, die in der ersten Befragung vorgestellt wurden. Insgesamt wurden mehr als dreimal so viele positive vs. negative Feedbackverhaltensweisen geschildert. Drei mögliche Erklärungen werden im Folgenden aufgeführt.

1. Es könnte an einem Selektionseffekt liegen. So zeigte sich in der Drop-Out-Analyse (Kap. 4.4.2.6), dass ProbandInnen, die an beiden Erhebungen der Hauptstudie teilnahmen, weniger indirektes negatives Feedback berichteten als Personen, die nur an der ersten Erhebung teilnahmen.
2. Es ist auch insgesamt möglich, dass die TeilnehmerInnen der Hauptstudie ein überdurchschnittlich gutes Verhältnis zu ihren Vorgesetzten haben. Dies lässt sich jedoch nicht testen, da keine Vergleichsdaten zur Population (Bevölkerung von Deutschland) vorliegen. Einen Hinweis bietet jedoch der Mittelwert der LMX-Skala. Dieser liegt bei der Skala von (1= gar nicht bis 5= sehr gut) mit  $M = 3.3$  ( $N = 224$ ) und einer  $SD = 0.9$  über dem Skalenmittelwert mit  $M = 2.5$ .
3. Eine Alternativerklärung könnte in der positiven „Selbstdarstellung“ bzw. dem Schutz des Selbstwertes i.S. der „Self-Enhancement-Theory“ (Sedikides & Gregg, 2008) und/oder der „Self-Protection-Theory“ (Alicke & Sedikides, 2009) liegen, indem die Darstellung positiver indirekter Feedbackverhaltensweisen für die TeilnehmerInnen im Vordergrund stand.

Durch den Abgleich der Situationsangaben mit den Items der Skala „indirektes Feedback“ wurden bis auf acht Items (sechs negative und zwei positive) alle weiteren 34 Items bestätigt. Durch die Bestätigung mindestens der Hälfte der Items je Kategorie durch die entsprechenden Situationsangaben, konnten bis auf die Kategorie 8 „Zeitdruck und Zeitentlastung“ alle Kategorien bestätigt werden. Insgesamt lässt sich festhalten, dass ausgenommen der

Kategorie 8 alle weiteren Kategorien und damit 79% (33 Items von 42) der Skala zur Erfassung indirekten Feedbacks durch die Situationsabfrage bestätigt werden konnten. Die Kategorie 8 wird im weiteren Verlauf der quantitativen Skalenprüfung genau geprüft. Aus den Situationsangaben wurden keine neuen Kategorien, aber fünf neue Items zu den zwei Kategorien 4 und 5 gebildet. Diese können bei einer zukünftigen Weiterentwicklung der Skala berücksichtigt werden.

#### 4.2.3 Quantitative Skalenprüfung zu indirektem Feedback

Zur quantitativen Skalenprüfung wurde die Gesamtskala zur Erfassung indirekten Feedbacks mit 42 Items genutzt, die nach Durchführung der qualitativen Skalenentwicklungs- und Skalenprüfungsschritte entstand (Tabelle 15). Ausgehend von der Gesamtskala wurden zwei Skalen zur Erfassung indirekten Feedbacks unterschieden. Skala 1 erfasst die Verhaltensweisen von Vorgesetzten und Skala 2 erfasst sowohl Verhaltensweisen als auch nonverbale und paraverbale Signale von Vorgesetzten, die als indirektes Feedback wahrgenommen wurden. Die Skalen wurden zusammen mit den Daten der ersten Erhebung der Hauptstudie mit  $N = 472$  quantitativ evaluiert. Die Charakteristika der Stichproben sind in Kapitel 4.4.2 dargestellt. Beide Skalen, Skala 1 und Skala 2, unterteilen sich schließlich in zwei Subskalen zur Erfassung indirekten negativen Feedbacks und indirekten positiven Feedbacks.

Tabelle 15: Gesamtskala zur Erfassung indirekten Feedbacks nach qualitativer Skalenentwicklung und qualitativen Skalenprüfung.

Kategorien	Item Nr.	Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r...
1 Arbeitskontrolle	1	fragt mich nach dem Status der Aufgabenbearbeitung.
	2	kontrolliert meine Arbeit angemessen.
	3	kontrolliert meine Arbeit mehr als nötig.
2 Aufgabenvergabe	4	überträgt mir anspruchsvolle Aufgaben.
	5	gibt mir Aufgaben, die meine Kompetenzen fördern.
	6	entzieht mir Aufgaben.
	7	überträgt mir Aufgaben, die unter meinem Niveau liegen.
3 Belohnung & Bestrafung	8	bedenkt mich mit kleinen Aufmerksamkeiten (z.B. Süßigkeiten).
	9	lädt mich ein (z.B. zum Essen).
	10	gibt mir eine finanzielle Belohnung (z.B. Gehaltserhöhung, Boni).
	11	sanktioniert mich (z.B. Abmahnung, Kündigung).

4 Kontakt & persönlicher Austausch	12	fragt nach meiner privaten Situation.
	13	erzählt mir von privaten Dingen.
	14	nimmt sich für mich Zeit zur Besprechung von Arbeitsthemen.
	15	meidet mich.
5 Fachliche Anerkennung & Respekt	16	möchte mich bei wichtigen Terminen dabeihaben.
	17	lässt sich durch mich vertreten.
	18	gibt meine Arbeit als ihre/seine aus.
	19	verändert Arbeitsaufgaben ohne Absprache mit mir.
	20	unterbricht mich bei der Arbeit.
6 Feedback vor anderen	21	weist andere auf meine gute Arbeit hin.
	22	verteidigt meine Arbeit vor anderen.
	23	zweifelt meine Arbeit vor anderen an.
	24	kritisiert mich vor anderen.
7 Meinung einholen	25	holt sich Meinungen von mir ein.
	26	fragt mich nach Rückmeldung zu ihrem/seinem Verhalten.
	27	weist Vorschläge von mir zurück.
8 Zeitentlastung & Zeitdruck	28	dehnt Pausen aus.
	29	gibt mir Zeitausgleich für Mehrarbeit.
	30	verkürzt Pausen.
	31	treibt mich zur Arbeit an.
	32	fordert Mehrarbeit.
9 nonverbales Feedback	33	zeigt mir negative Mimik (z.B. grimmig schauen).
	34	zeigt mir positive Mimik (z.B. lächeln).
	35	zeigt mir negative Gestik (z.B. Arme verschränken).
	36	zeigt mir positive Gestik (z.B. auf die Schulter klopfen).
	37	zeigt mir eine negative Körperhaltung (z.B. angespannt).
	38	zeigt mir eine positive Körperhaltung (z.B. entspannt).
10 paraverbales Feedback	39	spricht mit mir in negativer Stimmlage.
	40	spricht mit mir in positiver Stimmlage.
	41	nutzt eine negative Wortwahl.
	42	nutzt eine positive Wortwahl.

#### 4.2.3.1 Skala 1

Das folgende Kapitel „Auswertung, Ergebnisse und Interpretation“ gliedert sich in die Skalenbildung, die Itemanalyse und die Vorstellung der Skalen mit Testung auf Eindimensionalität. Im Rahmen der Itemanalyse und der Vorstellung der Skalen mit Testung

auf Eindimensionalität wird jeweils gesondert auf die beiden Subskalen „indirektes negatives Feedback“ und „indirektes positives Feedback“ eingegangen. Schließlich werden die Erkenntnisse zusammengefasst und Schlussfolgerungen gezogen.

#### **4.2.3.1.1 Auswertung, Ergebnisse und Interpretation**

Im Folgenden wird zunächst 1) die Skalenbildung vorgestellt. Anschließend wird auf 2) die Itemanalysen eingegangen, die für beide Subskalen „indirektes negatives Feedback“ und „indirektes positives Feedback“ separat berichtet werden. Schließlich erfolgt 3) die Vorstellung der Skalen mit Testung auf Eindimensionalität. Auch hier wird jeweils auf die beiden Subskalen „indirektes negatives Feedback“ und „indirektes positives Feedback“ eingegangen.

##### 1) Skalenbildung

Zur Skalenbildung wurden die Häufigkeitsangaben der ersten Erhebung der Hauptstudie genutzt. In dieser wurden die ProbandInnen aufgefordert, auf einer fünfstufigen Likert-Skala anzugeben, wie häufig (0= nie, 1= selten, 2= manchmal, 3= oft, 4 =fast immer) sie indirektes positives (19 Items) und indirektes negatives (13 Items) Feedback von ihren direkten Vorgesetzten in den letzten vier Wochen erhielten. Nach jedem neuen Aufruf der Onlineumfrage wurde die Itemreihenfolge der Skalen zur Erfassung indirekten positiven und negativen Feedbacks zufällig gemischt präsentiert, sodass Reihenfolgeeffekte ausgeschlossen werden können (Kapitel 4.4.3). Mithilfe der Häufigkeitsangaben wurde eine explorative Faktoranalyse durchgeführt, die eine Zwei-Faktorlösung ergab (Tabelle 16). Annahme war, dass die Items auf den zwei Subskalen für negatives und positives indirektes Feedback laden. Im Folgenden wird auf die einzelnen Analyseschritte eingegangen.

Zur Klärung, ob die Skalen unabhängig oder abhängig voneinander sind und damit eine orthogonale (z.B. Varimax) oder Oblique (z.B. Oblimin) Rotation vorgenommen werden soll, wurde das Vorgehen nach Field (2013) angewendet. Dazu wurde eine Oblimin-Rotation durchgeführt und anschließend die Komponentenkorrelationsmatrix analysiert. Es zeigte sich keine Korrelation ( $r = .00$ ) zwischen den zwei Komponenten, was für die Anwendung der Varimax-Rotation spricht. Die anschließende Faktoranalyse mittels Hauptkomponentenanalyse und Varimax-Rotation ergab sechs Faktoren mit einem Eigenwert  $> 1$  (Abbildung 9). Zwei Faktoren erklären 20.7% und 17.0% und damit insgesamt 37.7% der Gesamtvarianz auf. Die anderen Faktoren ergaben jeweils nur eine Aufklärung von weniger als 5%. Das spricht für eine Zwei-Faktorlösung. Laut Fürntratt-Kriterium handelt es sich bei

einer Faktorladung ab .50 um eine substantielle Ladung auf einem Faktor. Die Nebenladungen auf anderen Faktoren sollten möglichst eine Ladungsdifferenz von .30 aufweisen (Rudolf & Müller, 2004). Die Faktorenlösungen für die beiden Subskalen erfüllen die Voraussetzungen für eine Interpretation: Das Kaiser-Meyer-Olkin-Maß ist mit .87 weit größer als .50 (Brosius, 2002), und der Bartlett-Test auf Sphärizität ergab ein signifikantes Ergebnis. Weiterhin entspricht die Faktorenlösung den Empfehlungen nach Bortz (1999). Demnach sollten mindestens zehn Variablen den einzelnen Faktoren zugeordnet werden, dann wäre ein Stichprobenumfang von  $N = 150$  ausreichend. Auf jedem Faktor sollten mindestens vier Variablen mit einer Ladung größer .60 laden und damit kann die Faktorenlösung sogar unabhängig von der Stichprobengröße interpretiert werden. Beide Voraussetzungen sind erfüllt und die Stichprobengröße, die zur Faktoranalyse genutzt wurde, ist darüber hinaus mit  $N = 250$  aus  $N = 472$  wesentlich größer als empfohlen. Die Ergebnisse der Faktoranalyse sind damit aussagekräftig.

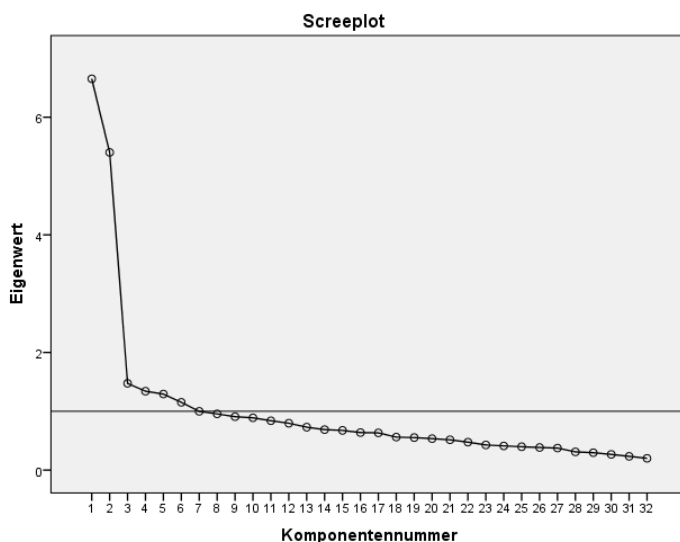


Abbildung 9: Screeplot zur explorativen Faktoranalyse des indirekten Feedbacks Skala 1.

Tabelle 16: Skala 1 zur Erfassung indirekten negativen und indirekten positiven Feedbacks mit Faktorladungen auf zwei Faktoren.

Kategorie	Item Nr.	Item Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r...	Faktoren	
			F 1	F2
Indirektes negatives Feedback				
Arbeitskontrolle	1	kontrolliert meine Arbeit mehr als nötig.	-.11	.68
Aufgabenvergabe	2	entzieht mir Aufgaben.	-.16	.56
	3	überträgt mir Aufgaben, die unter meinem Niveau liegen.	.03	.56
Belohnung & Bestrafung	4	sanktioniert mich (z.B. Abmahnung, Kündigung).	-.07	.57
Kontakt & persönlicher Austausch	5	meidet mich.	-.39	.51
Fachliche Anerkennung & Respekt	6	verändert Arbeitsaufgaben ohne Absprache mit mir.	-.19	.66
	7	unterbricht mich bei der Arbeit.	.26	.63
Feedback vor anderen	8	zweifelt meine Arbeit vor anderen an.	-.04	.73
	9	kritisiert mich vor anderen.	-.03	.76
Meinung einholen	10	weist Vorschläge von mir zurück.	.05	.57
Zeitentlastung & Zeitdruck	11	verkürzt Pausen.	.19	.50
	12	treibt mich zur Arbeit an.	.20	.64
	13	fordert Mehrarbeit.	.30	.50
Indirektes positives Feedback				
Arbeitskontrolle	1	fragt mich nach dem Status der Aufgabenbearbeitung.	.50	.28
	2	kontrolliert meine Arbeit angemessen.	.44	-.01
Aufgabenvergabe	3	überträgt mir anspruchsvolle Aufgaben.	.69	.05
	4	gibt mir Aufgaben, die meine Kompetenzen fördern.	.73	-.09
Belohnung & Bestrafung	5	bedenkt mich mit kleinen Aufmerksamkeiten (z.B. Süßigkeiten).	.59	.03
	6	lädt mich ein (z.B. zum Essen).	.61	-.00
	7	gibt mir eine finanzielle Belohnung (z.B. Gehaltserhöhung, Boni).	.44	.02
Kontakt & persönlicher Austausch	8	nimmt sich für mich Zeit zur Besprechung von Arbeitsthemen.	.60	-.15
	9	erzählt mir von privaten Dingen.	.64	-.04

	10	fragt nach meiner privaten Situation.	<b>.65</b>	.02
Fachliche Anerkennung & Respekt	11	möchte mich bei wichtigen Terminen dabeihaben.	<b>.68</b>	.07
	12	lässt sich durch mich vertreten.	.43	.15
	13	gibt meine Arbeit als ihre/seine aus.	.02	<b>.60</b>
Feedback vor anderen	14	weist andere auf meine gute Arbeit hin.	<b>.68</b>	-.01
	15	verteidigt meine Arbeit vor anderen.	<b>.68</b>	.00
Meinung einholen	16	holt sich Meinungen von mir ein.	<b>.70</b>	.08
	17	fragt mich nach Rückmeldung zu ihrem/seinem Verhalten.	<b>.55</b>	.04
Zeitentlastung & Zeitdruck	18	dehnt Pausen aus.	.30	.27
	19	gibt mir Zeitausgleich für Mehrarbeit.	.39	-.14

*Anmerkungen:* markiert sind die Faktorladungen, die eindeutig auf einen Faktor laden, d.h. mindestens eine Differenz von .30 zur Nebenladung aufweisen (Rudolf & Müller, 2004).

Die Varianzaufklärung der einzelnen Variablen (Kommunalitäten) sollte bestenfalls ähnlich der Gesamtvarianzaufklärung bei 37.7% sein (Rudolf & Müller, 2004). Liegt die Varianzaufklärung eines Items weit unter den 37.7%, wird dieses nicht gut durch die Faktorenlösung repräsentiert und sollte ggf. ausgeschlossen werden. Die Kommunalität eines Items ist dabei die Summe der quadrierten Faktorladungen eines Items auf allen Faktoren und gibt an, welcher Betrag der Streuung eines Items durch alle Faktoren gemeinsam erklärt wird (Fromm, 2012). Im Folgenden werden die Kommunalitäten der durchgeführten explorativen Faktorenanalyse vorgestellt. Die Kommunalitäten der Items variieren von  $h^2 = .17$  (Skala 1 indirektes positives Feedback: Item 18) bis  $h^2 = .58$  (Skala 1 indirektes negatives Feedback: Item 9). Es liegen die Kommunalitäten von sechs Items bei  $h^2 < .30$  und geben nach diesem Kriterium Anlass zu Prüfung des Ausschlusses dieser Items (Tabelle 17). Der Ausschluss der Items erfolgte anschließend jedoch v.a. auf Basis inhaltlicher Überlegungen und weniger aufgrund der Höhe der Kommunalitäten.

Tabelle 17: Items mit Kommunalitäten ( $h^2 < .30$ ) der Skalen 1 zur Erfassung indirekten negativen Feedbacks und indirekten positiven Feedbacks.

Item Nr.	Indirektes negatives Feedback Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r...	$h^2 < .30$
11	verkürzt Pausen.	.29
Item Nr.	Indirektes positives Feedback Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r...	$h^2 < .30$
2	kontrolliert meine Arbeit angemessen.	.19
7	gibt mir eine finanzielle Belohnung (z.B. Gehaltserhöhung, Boni).	.20
12	lässt sich durch mich vertreten.	.20
18	dehnt Pausen aus.	.17
19	gibt mir Zeitausgleich für Mehrarbeit.	.17

## 2) Itemanalysen

Die Itemanalysen werden für beide ermittelten Subskalen „indirektes negatives Feedback“ und „indirektes positives Feedback“ mithilfe der Häufigkeitsangaben aus der ersten Erhebung der Hauptstudie durchgeführt ( $N = 472$ ). Die im Folgenden beschriebenen Items bzw. deren Nummerierung kann in Tabelle 16 im ersten Abschnitt „Skalenbildung“ nachvollzogen werden.

### Subskala indirektes negatives Feedback

Für die Subskala Skala 1 zur Erfassung indirekten negativen Feedbacks liegt die Trennschärfe aller Items bei  $r_{it} > .30$  und gibt damit keinen Hinweis auf einen Ausschluss von Items. Es handelt sich in dieser Subskala jedoch um eher schwieriger zu beantwortende Items von  $s = .03$  (Item 4) bis  $s = .32$  (Item 7). Ein naheliegender Grund für die selten wahrgenommenen negativen Verhaltensweisen der Vorgesetzten könnte sein, dass diese Verhaltensweisen selten von Vorgesetzten gezeigt werden oder von verschiedenen Personen unterschiedlich eingeschätzt werden. Bei den Items 2, 4 und 8 ist der Itemschwierigkeitswert besonders gering  $s < .10$ , d.h. diese Items sind besonders schwer zu beantworten und müssen daher kritisch auf einen Ausschluss geprüft werden.

### Subskala indirektes positives Feedback

Nur Item 13 und Item 18 weisen eine Trennschärfe  $r_{it} < .30$  auf. Bei allen anderen Items liegt die Trennschärfe bei  $r_{it} > .30$ . Die Itemschwierigkeit der Skala liegt zwischen sehr schwierig  $s < .10$  und mittlerer Schwierigkeit  $s = .50$ . Folgende sechs Items 5, 6, 7, 13, 17 und 18 werden

mit einem  $s < .20$  als am schwierigsten zu beantworten eingeschätzt. Das kann ein Hinweis darauf sein, dass diese indirekten positiven Feedbackverhaltensweisen eher selten von ArbeitnehmerInnen wahrgenommen werden.

### 3) Vorstellung der Skalen mit Testung auf Eindimensionalität

Nach der vorgestellten quantitativen Skalenanalyse der Skala 1 wurde zunächst die Kategorie „Zeitentlastung & Zeitdruck“ aus beiden Subskalen entfernt. Im Rahmen der Faktoranalyse zu indirektem positivem Feedback zeigten beide Items (18 und 19) der Kategorie „Zeitentlastung & Zeitdruck“ keine eindeutige Ladung auf einem der beiden Faktoren. Möglicherweise wurden diese Items von den ProbandInnen in Hinblick auf die Auswirkungen der Verhaltensweisen bewertet, indem es als negativ beurteilt wurde, dass durch ausgedehnte Pausen und Zeitausgleich ein späterer Zeitdruck entsteht. Es scheint, dass nicht bewertet wurde, dass diese Verhaltensweisen als positive Rückmeldung von Vorgesetzten an die ArbeitnehmerInnen gemeint gewesen sein können. Eine weitere mögliche Erklärung ist, dass der Zeitfaktor eher als Ergebnis von aktuellen Auftragslagen oder von Arbeitsprozessen verstanden wird. Um eine inhaltliche Vergleichbarkeit der Subskalen zu gewährleisten, wurde diese Kategorie (Item 11, 12 und 13) auch aus der Subskala zur Erfassung indirekten negativen Feedbacks entfernt. Insgesamt verbleiben somit 7 Kategorien zur Erfassung indirekten negativen und indirekten positiven Feedbacks.

In der Vorstellung der Skalen erfolgt nun eine Auswahl relevanter Items zur Erstellung der Skalen zur Erfassung indirekten negativen Feedbacks und indirekten positiven Feedbacks. Bei der Prüfung zum Ausschluss von Items standen jedoch immer der Erhalt der Heterogenität des Konzepts, die inhaltliche Vergleichbarkeit durch die gleichen Kategorien je Subskala und die gleichmäßige Gewichtung der Kategorien, d.h. eine gleichmäßige Anzahl der Items je Kategorie je Subskala, im Vordergrund. Ausschlaggebend waren somit nicht immer die testtheoretischen Kennwerte, sondern v.a. auch inhaltliche Überlegungen. So wurden beispielsweise Items aus der Subskala „indirektes negatives Feedback“ mit einer sehr geringen oder sehr hohen Itemsschwierigkeit nicht unmittelbar ausgeschlossen. Diese sollten für ein breites Spektrum an negativen indirekten Feedbackverhaltensweisen in der Skala enthalten bleiben. Für diese Subskalen wurden die Reliabilitäten mittels Cronbachs Alpha (Cronbach, 1951) ermittelt. Nach der Auswahl der Items erfolgten konfirmatorische Faktoranalysen zur Testung der Eindimensionalität der entwickelten Skalen zur Erfassung indirekten negativen Feedbacks und indirekten positiven Feedbacks.

### Skala 1: Subskala „indirektes negatives Feedback“

In der Subskala blieben alle Items enthalten, die als einziges Item einer Kategorie zugeordnet waren und eine eindeutige Zuordnung zum zweiten Faktor im Rahmen der Faktoranalyse zuließen. Somit kann die Heterogenität des Konstrukts erhalten bleiben. Dies bedeutet, dass Item 1, 4, 5 und 10 in die Subskala aufgenommen wurden. Im Rahmen der Kategorien „Aufgabenvergabe“, „Fachliche Anerkennung & Respekt“ und „Feedback vor anderen“ muss ein Item zur Wahrung der gleichmäßigen Anzahl je Kategorie ausgeschlossen werden. Die Items 3, 7 und 9 wurden aufgrund von inhaltlichen Überlegungen entfernt. So wurde beispielsweise Item 7 entfernt, da anzunehmen ist, dass eine Arbeitsunterbrechung eher auf Arbeitsbedingungen wie etwa Zeitdruck zurückgeführt und weniger als Rückmeldungen zur eigenen Arbeitsleistung und/oder Person verstanden werden. Nach Ausschluss der sechs Items (Item 3, 7, 9, 11, 12 und 13) erreicht die Skala mit sieben Items eine interne Konsistenz von  $\alpha = .79$ .

Nach der Auswahl der Items nach vorrangig inhaltlichen, aber auch testtheoretischen Kriterien wird die Eindimensionalität der Skala mithilfe einer konfirmatorischen Faktoranalyse mit dem Programm AMOS geprüft. Den Berechnungen liegt, wie bei der hier vorgestellten Skalenbildung, die Stichprobe des ersten Messzeitpunktes mit  $N = 472$  zugrunde (Kapitel 4.4.2.1). Die Modellgüte lässt sich folgendermaßen beschreiben:  $\chi^2 = 38.72$ ,  $df = 14$ ,  $p < .001$ ,  $\chi^2/df = 2.77$ ,  $CFI = .97$ ,  $RMSEA = .06$ . Das Modell ist trotz des signifikanten Chi-Quadrat-Tests aufgrund der guten Modell-Fit-Werte, d.h. einem  $CFI\text{-Wert} \geq .90$  und einem  $RMSEA\text{-Wert} \leq .08$  akzeptabel. Die Eindimensionalität des Konstrukts kann somit angenommen werden. Zudem weisen alle Items gute Ladungen von  $>.50$  auf den Faktor „indirektes negatives Feedback“ auf.

### Skala 1: Subskala „indirektes positives Feedback“

Im Rahmen der Skalenprüfung stand neben der Berücksichtigung von statistischen Kennwerten die Vermeidung einer Gewichtung einzelner Inhaltskategorien durch eine unterschiedliche Itemanzahl im Fokus. Ziel war es, die gleiche Anzahl an Items je Inhaltskategorie zu erhalten, d.h. zwei Items je Kategorie. Damit kann zudem eine Ökonomie der Skala gewährleistet werden. Aufgrund dessen blieben die zwei Items der Kategorien „Arbeitskontrolle“, „Aufgabenvergabe“, „Feedback vor anderen“ und „Meinung einholen“ in der Subskala erhalten. In der Kategorie „Belohnung & Bestrafung“ wurde Item 6, in der Kategorie „Kontakt & persönlicher Austausch“ Item 8 und in der Kategorie „Fachliche Anerkennung & Respekt“ Item 13 aus inhaltlichen Überlegungen ausgeschlossen. So wurde

beispielsweise Item 8 „nimmt sich für mich Zeit zur Besprechung von Arbeitsthemen“ ausgeschlossen, da dies mit sowohl positiven als auch negativen Rückmeldungen verbunden sein könnte und das Item inhaltlich stark von der Inhaltskategorie „persönlicher Austausch“ abweicht. Zudem wurde Item 13 „gibt meine Arbeit als ihre/seine aus“ aufgrund nicht eindeutiger Verständlichkeit entfernt. So kann das Item zum einen inhaltlich verstanden werden i.S.v. „meine Arbeit ist so gut, dass sie mein/e direkte/r Vorgesetzte/r als ihre/seine ausgibt“, oder es kann eine Bewertung dieser Handlung im Vordergrund stehen i.S.v. „ich nehme dieses Verhalten als negativ wahr“. Bei der Konzeption des Items war der erstgenannte Inhalt gemeint. Bei der Beantwortung des Items könnte jedoch die zweite Bewertung bei den ProbandInnen im Vordergrund gestanden haben. Nach Ausschluss der fünf Items (6, 8, 13, 18 und 19) erreicht die Skala mit 14 Items in sieben Inhaltskategorien eine interne Konsistenz von  $\alpha = .88$ .

Nach der Auswahl der Items nach vorrangig inhaltlichen, aber auch testtheoretischen Kriterien wird die Eindimensionalität der Skala mithilfe einer konfirmatorischen Faktoranalyse mit dem Programm AMOS geprüft. Den Berechnungen liegt, wie bei der hier vorgestellten Skalenbildung, die Stichprobe des ersten Messzeitpunktes mit  $N = 472$  zugrunde. Die Modellgüte lässt sich folgendermaßen beschreiben:  $\chi^2 = 358.86$ ,  $df = 77$ ,  $p < .001$ ,  $\chi^2/df = 4.66$ ,  $CFI = .85$ ,  $RMSEA = .09$ . Die Modell-Fit-Werte bieten einen knapp ausreichenden Hinweis für Eindimensionalität. Gründe, für die nicht optimale Passung des Modells können z.B. geringe Ladungen einzelner Items (z.B. geringste Ladung von Item 6 mit .35), bestehende Nebenladungen oder korrelierende Residualvarianzen darstellen.

#### 4.2.3.1.2 Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Nach explorativen Faktoranalysen und Itemanalysen der beiden Subskalen „indirektes negatives Feedback“ und „indirektes positives Feedback“ wurde die Kategorie „Zeitentlastung & Zeitdruck“ sowie insgesamt 11 Items ausgeschlossen. Entstanden ist eine Subskala für indirektes negatives Feedback mit sieben Items und eine Subskala für indirektes positives Feedback mit 14 Items (Tabelle 18). Alle Items ordnen sich den gleichen sieben Kategorien zu. Die Reliabilitäten beider Subskalen sind zufriedenstellend mit negativem indirektem Feedback mit  $\alpha = .79$  und positivem indirektem Feedback  $\alpha = .88$ . Die mittlere Itemschwierigkeit ist „schwierig“ für indirektes negatives Feedback ( $s = 0.14$ ) und „mittel schwierig“ für indirektes positives Feedback ( $s = 0.35$ ), was die selten wahrgenommenen Verhaltensweisen v.a. der negativen Verhaltensweisen unterstreicht. Dies spricht für die Konzeption und Erhaltung heterogener Subskalen mit einer Bandbreite unterschiedlicher

Feedbackverhaltensweisen. Die Eindimensionalität für die Subskala „indirektes negatives Feedback“ konnte bestätigt werden, und die Eindimensionalität für die Subskala „indirektes positives Feedback“ kann als knapp ausreichend bezeichnet werden.

Tabelle 18: Skala 1 mit Subskala „indirektes negatives Feedback“ und „indirektes positives Feedback“ mit Kategorien und Items nach quantitativer Skalenprüfung.

Kategorien	Item Nr.	Items Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r...
<b>Indirektes negatives Feedback</b>		
Arbeitskontrolle	1	kontrolliert meine Arbeit mehr als nötig.
Aufgabenvergabe	2	entzieht mir Aufgaben.
Belohnung & Bestrafung	3	sanktioniert mich (z.B. Abmahnung, Kündigung).
Kontakt & persönlicher Austausch	4	meidet mich.
Fachliche Anerkennung & Respekt	5	verändert Arbeitsaufgaben ohne Absprache mit mir.
Feedback vor anderen	6	zweifelt meine Arbeit vor anderen an.
Meinung einholen	7	weist Vorschläge von mir zurück.
<b>Indirektes positives Feedback</b>		
Arbeitskontrolle	1	fragt mich nach dem Status der Aufgabenbearbeitung.
	2	kontrolliert meine Arbeit angemessen.
Aufgabenvergabe	3	überträgt mir anspruchsvolle Aufgaben.
	4	gibt mir Aufgaben, die meine Kompetenzen fördern.
Belohnung & Bestrafung	5	bedenkt mich mit kleinen Aufmerksamkeiten (z.B. Süßigkeiten).
	6	gibt mir eine finanzielle Belohnung (z.B. Gehaltserhöhung, Boni).
Kontakt & persönlicher Austausch	7	erzählt mir von privaten Dingen.
	8	fragt nach meiner privaten Situation.
Fachliche Anerkennung & Respekt	9	möchte mich bei wichtigen Terminen dabeihaben.
	10	lässt sich durch mich vertreten.
Feedback vor anderen	11	weist andere auf meine gute Arbeit hin.
	12	verteidigt meine Arbeit vor anderen.
Meinung einholen	13	holt sich Meinungen von mir ein.
	14	fragt mich nach Rückmeldung zu ihrem/seinem Verhalten.

#### 4.2.3.2 Skala 2

Nach Abschluss der qualitativen Skalenentwicklung und Skalenprüfung entstand eine Gesamtskala, die Verhaltensweisen von Vorgesetzten umfasst, die als indirektes Feedback wahrgenommen werden (Kapitel 4.2.3, Tabelle 15). Bei der Entwicklung der Skala 1 lag der Fokus auf dem Einbezug von Verhaltensweisen von Vorgesetzten. In der Skala 2 sollen nun weitere Aspekte indirekten Feedbacks, d.h. auch die nonverbalen und paraverbalen Signale untersucht und in einer Skala zusammengefasst werden. Die Auswahl der Items in Skala 2 richtet sich dabei nach einer Zustimmungsabfrage zum ersten Messzeitpunkt der Hauptstudie, in der erfragt wurde, welche der Verhaltensweisen aus der Gesamtskala vorrangig als indirekte Feedbackverhaltensweisen eingeschätzt wurden. Um in der anschließenden Hauptstudie Wirkprozesse über die zwei Messzeitpunkte erfassen zu können, wurde bei der Entwicklung der Skala 2 darauf geachtet, dass eine maximale Itemähnlichkeit zur Skala 1 besteht. Die Skala 2 wurde mit dem bereinigten Datensatz nach der zweiten Erhebung der Hauptstudie mit  $N = 224$  quantitativ evaluiert. Die Charakteristika der Stichprobe der Hauptstudie sind in Kapitel 4.4.2.1 dargestellt.

##### 4.2.3.2.1 Konzeption

Zwei Ziele wurden bei der Skalenentwicklung der Skala 2 zur Erfassung indirekten Feedbacks verfolgt. Zum einen wurden die Items einbezogen, die in der Hauptstudie zum ersten Messzeitpunkt im Rahmen der Zustimmungsabfrage als besonders gute Indikatoren für indirektes Feedback von den meisten ProbandInnen eingeschätzt wurden (Tabelle 19). Zum anderen sollten die Subskalen der Skala 1 und der Skala 2 eine hohe Itemähnlichkeit aufweisen, sodass im Rahmen der Hauptstudie eine Wirkrichtung berechnet werden kann (Kapitel 5). Die Konzeption des Vorgehens zur Entwicklung und Prüfung der Skala 2 erfolgte in zwei Schritten.

Im ersten Schritt erfolgte die Auswahl der Items, die in die Skala 2 eingeschlossen werden sollten. Dazu wurde die Zustimmungsabfrage genutzt, die im Rahmen der ersten Erhebung der Hauptstudie basierend auf der Stichprobe der Vorstudie mit  $N = 472$  erhoben wurde (Anhang A, Seite 12 und 13). Hierbei wurde erfasst, welche Items der Gesamtskala die ProbandInnen tatsächlich als indirektes Feedback einschätzen (Kapitel 4.2.3, Tabelle 15). Erfragt wurde „Mein/e Vorgesetzte/r zeigt folgende Verhaltensweisen wenn er/sie generelle zufrieden bzw. unzufrieden mit der Arbeitsleistung ist“ vs. „Mein/e Vorgesetzte/r zeigt folgende Verhaltensweisen unabhängig von der Arbeitsleistung“. Bei der Berechnung der Zustimmungswerte in Prozent wurden die Antworten der Kategorie „Macht mein/e Vorgesetzte/r nicht“ ausgeschlossen und nur die Antworten der Befragten „Mein/e

Vorgesetzte/r zeigt folgende Verhaltensweisen, wenn er/sie generell zufrieden bzw. unzufrieden mit der Arbeitsleistung ist“ oder „Mein/e Vorgesetzte/r zeigt folgende Verhaltensweisen unabhängig von der Arbeitsleistung“ je Antwort auf 100% aufgerechnet (Tabelle 19). Somit ist sofort ersichtlich, welche Items zu wie viel Prozent als indirektes Feedback wahrgenommen werden. Die zehn Items je Subskala (indirektes negatives Feedback und indirektes positives Feedback) mit den höchsten Zustimmungswerten wurden in die Skala 2 aufgenommen.

Im zweiten Schritt wurden im Rahmen der zweiten Erhebung der Hauptstudie die ProbandInnen nach der offenen Situationsabfrage gebeten anzukreuzen, ob und welche indirekte Feedbackverhaltensweisen in der beschriebenen Situation von direkten Vorgesetzten wahrgenommen wurden (Anhang B, Seite 10). Hierbei wurden zehn positive und zehn negative indirekte Feedbackitems vorgegeben, die in der Zustimmungsabfrage der ersten Erhebung der Hauptstudie vorrangig als indirektes Feedback eingeschätzt wurden (Tabelle 19).

Tabelle 19: Skala 2 mit Zustimmungswerten je Item, die vorrangig als indirektes Feedback wahrgenommen werden.

Kategorie	Item Nr.	Item	Zustimmungsabfrage Hauptstudie T1 (N = 472)
		Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r...	„Mein/e Vorgesetzte/r zeigt folgende Verhaltensweisen, wenn er/sie generell zufrieden bzw. unzufrieden mit der Arbeitsleistung ist“ (Prozent)
<b>Indirektes negatives Feedback</b>			
Arbeitskontrolle	1	kontrolliert meine Arbeit mehr als nötig.	53
Aufgabenvergabe	2	entzieht mir Aufgaben.	36
Belohnung & Bestrafung	3	sanktioniert mich (z.B. Abmahnung, Kündigung).	63
Feedback vor anderen	4	zweifelt meine Arbeit vor anderen an.	57
	5	kritisiert mich vor anderen.	52
Nonverbales Feedback	6	zeigt mir negative Mimik (z.B. grimmig schauen).	47

	7	Zeigt mir negative Gestik (z.B. Arme verschränken).	39
	8	zeigt mir eine negative Körperhaltung (z.B. angespannt).	34
Paraverbales Feedback	9	spricht mit mir in negativer Stimmlage.	46
	10	nutzt eine negative Wortwahl.	39
<b>Indirektes positives Feedback</b>			
Aufgabenvergabe	1	überträgt mir anspruchsvolle Aufgaben.	20
Belohnung & Bestrafung	2	gibt mir eine finanzielle Belohnung (z.B. Gehaltserhöhung, Boni).	58
Fachliche Anerkennung & Respekt	3	gibt meine Arbeit als ihre/seine aus.	31
Feedback vor anderen	4	weist andere auf meine gute Arbeit hin.	49
	5	verteidigt meine Arbeit vor anderen.	30
Nonverbales Feedback	6	zeigt mir positive Mimik (z.B. lächeln).	24
	7	zeigt mir positive Gestik (z.B. auf die Schulter klopfen).	33
	8	zeigt mir eine positive Körperhaltung (z.B. entspannt).	18
Paraverbales Feedback	9	spricht mit mir in positiver Stimmlage.	20
	10	nutzt eine positive Wortwahl.	19

#### 4.2.3.2.2 Auswertung, Ergebnisse und Interpretation

Das folgende Kapitel gliedert sich analog zum vorherigen Kapitel „Skala 1“ in 1) die Skalenbildung, 2) die Itemanalysen und schließlich 3) die Vorstellung der Skalen mit Testung auf Eindimensionalität. Es wird in jedem Abschnitt auf die beiden Subskalen „indirektes negatives Feedback“ und „indirektes positives Feedback“ eingegangen.

##### 1) Skalenbildung

Im Rahmen der der Skalenbildung wurden die Angaben (Zustimmungswerte) nach der offenen Situationsabfrage der Hauptstudie zu T1 einbezogen (Anhang B, Seite 10). Hierbei gaben die ProbandInnen an, welche Verhaltensweisen bzw. nonverbale und paraverbale Signale ihre Vorgesetzten in der zuvor beschriebenen indirekten Feedbacksituation gezeigt hatten. Auf Basis der Daten wurde eine explorative Faktoranalyse (Hauptkomponentenanalyse, Varimax-Rotation) durchgeführt (Tabelle 20). Auch hier wurde erwartet, dass die Items auf zwei Subskalen, d.h. einem Faktor zur Erfassung indirekten

negativen und indirekten positiven Feedbacks laden. Auch die Höhe der Varianzaufklärung durch die zwei Faktoren wurde berechnet.

Zur Klärung, ob die Skalen unabhängig oder abhängig voneinander sind und damit eine orthogonale (z.B. Varimax) oder oblique (z.B. Oblimin) Rotation vorgenommen werden soll, wurde das Vorgehen nach Field (2013) angewendet. Dazu wurde eine Oblimin-Rotation durchgeführt und anschließend die Komponentenkorrelationsmatrix analysiert. Es zeigte sich eine geringe negative Korrelation zwischen den zwei Komponenten ( $r = -.27$ ), was der Anwendung der Varimax-Rotation nicht entgegensteht. Die Auswertung der Faktoranalyse erscheint aufgrund der Korrelationsstrukturen sinnvoll. Der Bartlett-Test auf Sphärizität erzielte ein signifikantes Ergebnis. Damit kann die Hypothese, dass keine Korrelationen in der Grundgesamtheit vorliegen, abgelehnt werden. Es bestehen damit zumindest bei einigen Variablen Korrelationen in der Grundgesamtheit. Das Kaiser-Meyer-Olkin-Maß (Kaiser, 1974) weist mit 0.85 einen hohen Wert auf und gibt damit an, dass zwischen den Itempaaren nur geringe partielle Korrelationen vorliegen und damit die Streuung der Items nicht nur durch einen Faktor bestimmt wird. Die Faktoranalyse zeigt fünf Faktoren, deren Eigenwert  $> 1$  ist (Abbildung 10). Die Gesamtvarianzaufklärung durch zwei Faktoren beträgt 40.79%, wobei der erste Faktor 23.41% der Varianz und der zweite Faktor 17.38% der Varianz aufklären. Alle weiteren Faktoren klären jeweils weniger als 7% der Varianz auf. Dieses Ergebnis spricht für eine Zweifaktorlösung.

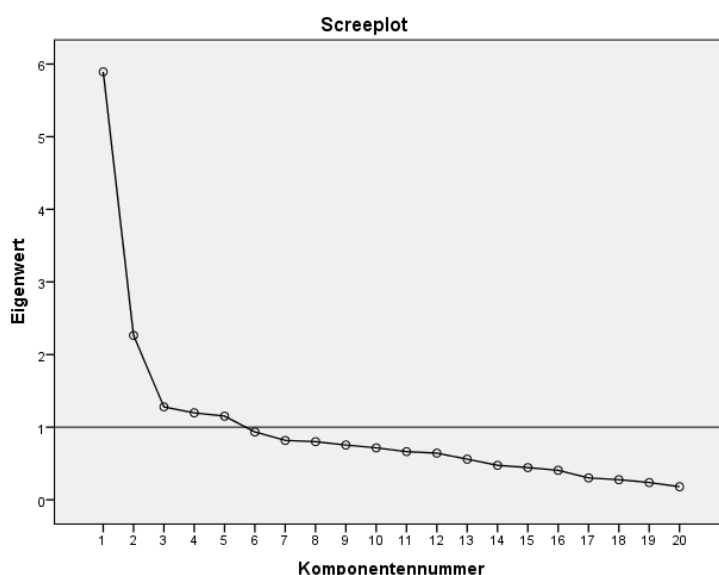


Abbildung 10: Screeplot zur explorativen Faktoranalyse indirekten Feedbacks Skala 2.

Tabelle 20: Skala 2 zur Erfassung indirekten negativen und indirekten positiven Feedbacks mit Faktorladungen auf zwei Faktoren.

Kategorie	Item Nr.	Item Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r...	Faktoren	
			F1	F2
Indirektes negatives Feedback				
Arbeitskontrolle	1	kontrollierte meine Arbeit mehr als nötig.	.61	-.10
Aufgabenvergabe	2	entzog mir Aufgaben.	.51	-.10
Belohnung & Bestrafung	3	sanktionierte mich (z.B. Abmahnung, Kündigung).	.24	-.04
Feedback vor anderen	4	zweifelte meine Arbeit vor anderen an.	.80	-.08
	5	kritisierte mich vor anderen.	.75	-.00
Nonverbales Feedback	6	zeigte mir negative Mimik (z.B. grimmig schauen).	.76	-.28
	7	zeigte mir negative Gestik (z.B. Arme verschränken).	.73	-.22
	8	zeigte mir eine negative Körperhaltung (z.B. angespannt).	.66	-.29
Paraverbales Feedback	9	sprach mit mir in negativer Stimmlage.	.71	-.24
	10	nutzte eine negative Wortwahl.	.72	-.19
Indirektes positives Feedback				
Aufgabenvergabe	1	übertrug mir anspruchsvolle Aufgaben.	-.01	.49
Belohnung & Bestrafung	2	gab mir eine finanzielle Belohnung (z.B. Gehaltserhöhung, Boni).	-.07	.11
Fachliche Anerkennung & Respekt	3	gab meine Arbeit als seine/ihre aus.	.17	.07
Feedback vor anderen	4	wies andere auf meine gute Arbeit hin.	-.03	.61
	5	verteidigte meine Arbeit vor anderen.	-.03	.39
Nonverbales Feedback	6	zeigte mir positive Mimik (z.B. lächeln).	-.18	.72
	7	zeigte mir positive Gestik (z.B. auf die Schulter klopfen).	-.00	.53
	8	zeigte mir eine positive Körperhaltung (z.B. entspannt).	-.24	.75
Paraverbales Feedback	9	sprach mit mir in positiver Stimmlage.	-.23	.75
	10	nutzte eine positive Wortwahl.	-.20	.65

Die Kommunalitäten der Items variieren von  $h^2 = .02$  (Skala 2 indirektes positives Feedback: Item 2) bis  $h^2 = .65$  (Skala 2 indirektes negatives Feedback: Item 6). Damit liegen die Kommunalitäten von sieben Items bei  $h^2 < .30$  und geben nach diesem Kriterium Anlass zur Prüfung des Ausschlusses dieser Items (Tabelle 21). Zur weiteren Skalenbildung wurden jedoch v.a. inhaltliche Kriterien und weniger die Höhe der Kommunalitäten herangezogen.

Tabelle 21: Items mit Kommunalitäten ( $h^2 < .30$ ) der Skalen 2 zur Erfassung indirekten negativen Feedbacks und indirekten positiven Feedbacks.

Item Nr.	Indirektes negatives Feedback	$h^2 < .30$
2	Vorgabe indFB: entzog mir Aufgaben.	.27
3	Vorgabe indFB: sanktionierte mich (z.B. Abmahnung, Kündigung).	.06
Item Nr.	Indirektes positives Feedback	$h^2 < .30$
1	Vorgabe indFB: übertrug mir anspruchsvolle Aufgaben.	.24
2	Vorgabe indFB: gab mir eine finanzielle Belohnung (z.B. Gehaltserhöhung, Boni).	.02
3	Vorgabe indFB: gab meine Arbeit als seine/ihre aus.	.03
5	Vorgabe indFB: verteidigte meine Arbeit vor anderen.	.15
7	Vorgabe indFB: zeigte mir positive Gestik (z.B. auf die Schulter klopfen).	.28

## 2) Itemanalysen

Anschließend wurden Itemanalysen mit Berechnungen von Trennschärfen und Itemschwierigkeiten durchgeführt. Die im Folgenden beschriebenen Items bzw. deren Nummerierung kann in Tabelle 20 im ersten Abschnitt „1) Skalenbildung“ nachvollzogen werden. Es zeigen sich insgesamt geringe Trennschärfen von  $r_{it} < .30$  bei Item 3 der Skala zu indirektem negativem Feedback und bei den Items 2, 3 und 5 der Skala zu indirektem positivem Feedback. Bei allen anderen Items liegt die Trennschärfe bei  $r_{it} > .30$ . Die Itemschwierigkeit der Skala zu indirektem negativem Feedback ist insgesamt stark ausgeprägt und liegt bei sechs Items (Item 1, 2, 3, 4, 5, 10) bei „sehr schwierig“  $s < .10$ . Es kann wie auch bei der Skala 1 vermutet werden, dass dies an der geringen Häufigkeit bzw. selteneren Wahrnehmung des indirekten negativen Feedbacks durch ArbeitnehmerInnen liegt. In der Skala 2 zu indirektem positiven Feedback liegt die Itemschwierigkeit nur bei zwei Items (Item 2 und 3) bei „sehr schwierig“  $s < .10$ .

### 3) Vorstellung der Skalen mit Testung auf Eindimensionalität

Bei der Prüfung des Ausschlusses von Items stand das Ziel einer maximalen Itemähnlichkeit der Subskalen der Skala 1 und der Subskalen der Skala 2 im Vordergrund, sodass im Rahmen der Hauptstudie Effekte über zwei Messzeitpunkte berechnet werden können (Kapitel 5).

Somit wurden nicht allein die testtheoretischen Kennwerte, sondern v.a. inhaltliche Überlegungen bei der Prüfung des Ausschlusses von Items herangezogen. Für die Subskalen werden die Reliabilitäten mittels Cronbachs Alpha berechnet. Nach der Auswahl der Items erfolgten konfirmatorische Faktoranalysen zur Testung der Eindimensionalität der entwickelten Skalen zur Erfassung indirekten negativen Feedbacks und indirekten positiven Feedbacks.

#### Skala 2: Subskala „indirektes negatives Feedback“

Im Rahmen der quantitativen Skalenprüfung der Subskala zur Erfassung indirekten negativen Feedbacks wurde Item 5 aus der Skala ausgeschlossen. Als Hauptkriterium zum Ausschluss wurden inhaltliche Kriterien und weniger testtheoretische Daten herangezogen. Das inhaltliche Kriterium ist, dass dieses Item auch in der Skala „indirektes negatives Feedback“ (Skala 1) zum ersten Messzeitpunkt ausgeschlossen wurde. Um eine maximale Itemähnlichkeit zwischen den Skalen zu gewährleisten und damit eine längsschnittliche Berechnung in der Hauptstudie vornehmen zu können, wurde demnach Item 5 auch aus der Skala entfernt. Cronbachs Alpha beträgt  $\alpha = .86$  ( $N = 224$ ) für die neun negativen indirekten Feedbackitems.

Anschließend erfolgte die Testung auf Eindimensionalität der Skala mithilfe einer konfirmatorischen Faktoranalyse mit dem Programm AMOS. Den Berechnungen liegt, wie bei der hier vorgestellten Skalenbildung, die Stichprobe des zweiten Messzeitpunktes mit  $N = 224$  zugrunde (Kapitel 4.4.2.1). Die Modellgüte lässt sich folgendermaßen beschreiben:  $\chi^2 = 120.52$ ,  $df = 27$ ,  $p < .001$ ,  $\chi^2/df = 4.46$ ,  $CFI = .88$ ,  $RMSEA = .13$ . Das Modell weist einen hoch signifikanten Chi-Quadrat-Test auf sowie eher schlechte Modell-Fit-Werte. Gründe für die nicht optimale Passung des Modells können z.B. geringe Ladungen einzelner Items (z.B. geringste Ladung von Item 3 mit .17), bestehende Nebenladungen oder korrelierende Residualvarianzen sein. Die Itemauswahl erfolgte jedoch v.a. nach inhaltlichen Gesichtspunkten, um eine maximale Passung zur Skala 1 zur Erfassung indirekten negativen Feedbacks zu erhalten. Aufgrund des Modells kann eine Eindimensionalität der Skala nicht eindeutig belegt werden. Die Reliabilität der Skala weist jedoch einen zufriedenstellenden Wert von  $\alpha = .86$  auf, sodass die Skala zu weiteren Berechnungen genutzt werden kann.

### Skala 2: Subskala „indirektes positives Feedback“

Nach der quantitativen Skalenanalyse wurde aus der Subskala zur Erfassung indirekten positiven Feedbacks Item 3 aus der Kategorie „Fachliche Anerkennung & Respekt“ ausgeschlossen, da diese Kategorie nicht in der Subskala zu indirektem negativem Feedback enthalten ist und keine eindeutige Ladung auf dem zweiten Faktor aufwies. Cronbachs Alpha beträgt für diese Skala  $\alpha = .78$  ( $N = 224$ ), d.h. für die neun positiven indirekten Feedbackitems.

Anschließend erfolgte die Testung auf Eindimensionalität der Skala mithilfe einer konfirmatorischen Faktoranalyse mit dem Programm AMOS. Den Berechnungen liegt, wie bei der hier vorgestellten Skalenbildung, die Stichprobe des zweiten Messzeitpunktes mit  $N = 224$  zugrunde. Die Modellgüte lässt sich folgendermaßen beschreiben:  $\chi^2 = 51.78$ ,  $df = 27$ ,  $p = .003$ ,  $\chi^2/df = 1.92$ ,  $CFI = .95$ ,  $RMSEA = .06$ . Das Modell ist trotz des signifikanten Chi-Quadrat-Tests aufgrund der guten Modell-Fit-Werte, d.h. einem CFI-Wert  $\geq .90$  und einem RMSEA-Wert  $\leq .08$ , akzeptabel. Die Eindimensionalität des Konstrukts kann somit angenommen werden.

#### **4.2.3.2.3 Zusammenfassung und Schlussfolgerung**

Insgesamt entstanden zwei Subskalen mit je neun Items. Die Kategorien der Skalen zur Erfassung indirekten negativen Feedbacks (Skala 2) und indirekten positiven Feedbacks (Skala 2) stimmen jedoch in den (Inhalts-)kategorien nicht vollständig überein (Tabelle 22). So ist in der Skala für indirektes negatives Feedback die Inhaltskategorie „Arbeitskontrolle“ enthalten. In der Skala „indirektes positives Feedback“ hingegen nicht. Dafür sind hier zwei statt eines Items in der Kategorie „Feedback vor anderen“ enthalten.

Im Vergleich zur Subskala „indirektes negatives Feedback“ der Skala 1 fehlen in der hier vorgestellten Skala 2 die Kategorien „Kontakt & persönlicher Austausch“, „Fachliche Anerkennung & Respekt“ und „Meinung einholen“ (Kapitel 4.2.3.1.2, Tabelle 18). Im Vergleich zur Subskala „indirektes positive Feedback“ der Skala 1 sind nur drei Kategorien in beiden Subskalen gleich. Die Kategorien „Arbeitskontrolle“, „Kontakt & persönlicher Austausch“, „Fachliche Anerkennung & Respekt“ und „Meinung einholen“ sind im Vergleich zu Skala 1 in der hier vorgestellten Skala 2 nicht enthalten. Somit stimmen die Subskalen der Skala 1 und die Subskalen der Skala 2 in den erfassten Kategorien und Items nicht vollständig überein und erfassen somit unterschiedliche Aspekte indirekten Feedbacks.

Tabelle 22: Skala 2 mit Subskala „indirektes negatives Feedback“ und „indirektes positives Feedback“ mit Kategorien und Items nach quantitativer Skalenprüfung.

Kategorie	Item Nr.	Items Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r...
<b>Indirektes negatives Feedback</b>		
Arbeitskontrolle	1	kontrollierte meine Arbeit mehr als nötig.
Aufgabenvergabe	2	entzog mir Aufgaben.
Belohnung & Bestrafung	3	sanktionierte mich (z.B. Abmahnung, Kündigung).
Feedback vor anderen	4	zweifelte meine Arbeit vor anderen an.
Nonverbales Feedback	5	zeigte mir negative Mimik (z.B. grimmig schauen).
	6	zeigte mir negative Gestik (z.B. Arme verschränken)
	7	zeigte mir eine negative Körperhaltung (z.B. angespannt).
Paraverbales Feedback	8	sprach mit mir in negativer Stimmlage.
	9	nutzte eine negative Wortwahl.
<b>Indirektes positives Feedback</b>		
Aufgabenvergabe	1	übertrug mir anspruchsvolle Aufgaben
Belohnung & Bestrafung	2	gab mir eine finanzielle Belohnung (z.B. Gehaltserhöhung, Boni).
Feedback vor anderen	3	wies andere auf meine gute Arbeit hin.
	4	verteidigte meine Arbeit vor anderen.
Nonverbales Feedback	5	zeigte mir positive Mimik (z.B. lächeln).
	6	zeigte mir positive Gestik (z.B. auf die Schulter klopfen).
	7	zeigte mir eine positive Körperhaltung (z.B. entspannt).
Paraverbales Feedback	8	sprach mit mir in positiver Stimmlage.
	9	nutzte eine positive Wortwahl.

#### 4.2.3.3 Konstruktvalidierung für Skala 1 und Skala 2

Zur Konstruktvalidierung der Skalen 1 und 2 wurden Korrelationen nach Pearson untereinander und zu den Validierungsinstrumenten LMX 7 (Schyns, 2002) sowie FKQ-MA (Mohr et al., 2004a) berechnet. Für die Berechnung der Korrelationen der Skalen 1 und 2 wurden die Daten beider Messzeitpunkte der Hauptstudie (T1 und T2) benötigt. Sie basieren demnach auf der Stichprobe der Hauptstudie mit  $N = 224$  (Kapitel 4.4.2.1).

Zunächst wurde geprüft, ob die jeweiligen Subskalen zu beiden Messzeitpunkten korrelieren, d.h. eine Stabilität aufweisen. Die Korrelationen der Subskalen sowohl zu indirektem negativem Feedback zu beiden Messzeitpunkten als auch zu indirektem positivem Feedback zu beiden Messzeitpunkten zeigten sich als positive, signifikante und mittlere Korrelationen. Aufgrund der mittleren Korrelationen lässt sich festhalten, dass die Skalen über die zwei Messzeitpunkte relativ stabil sind. Die mittleren Korrelationen sprechen aber auch dafür, dass

die jeweiligen Subskalen der Skala 1 und 2 durch die nicht identischen Items auch nicht identische Konstrukte erfassen. Beide Skalen erfassen unterschiedliche Aspekte des Konstrukts „indirektes Feedback“. Anschließend wurde geprüft, inwieweit die Subskalen zu negativem Feedback und positivem Feedback zu einem Messzeitpunkt zusammenhängen. Es zeigte sich im Rahmen der Skala 1 zum ersten Messzeitpunkt, dass die Skala zu indirektem negativem Feedback (T1) und die Skala zu indirektem positivem Feedback (T1) negativ, aber nicht signifikant korrelierten. Zum zweiten Messzeitpunkt korrelieren die Skalen zu indirektem negativem Feedback (T2) und indirektem positivem Feedback (T2) negativ, signifikant und im mittleren Bereich. Somit lässt sich festhalten, dass die Skalen zu indirektem negativem Feedback im Vergleich zu den Skalen zu indirektem positivem Feedback ein gegenteiliges Konstrukt (negative Korrelationen) oder etwas ganz anderes (keine Korrelation) erfassen. Die mittleren Effektstärken weisen darauf hin, dass es sich dennoch bei der Erfassung indirekten negativen vs. indirekten positiven Feedbacks nicht um komplett gegensätzliche Konstrukte handelt. Es handelt sich vielmehr bei den Subskalen um die Erfassung unterschiedlicher, aber nicht komplett gegenteiliger Aspekte indirekten Feedbacks.

Schließlich wurde die konvergente Validität der Subskalen über die Korrelationen zu den Validierungsinstrumenten „Leader-Member-Exchange“ (LMX) (Schyns, 2002) und „Führungskommunikationsqualität“ (FKQ-MA) (Mohr et al., 2004a) geprüft. Die Messverfahren LMX und FKQ-MA korrelieren hoch miteinander  $r = .77$  ( $p < .001$ ). Die indirekte positive Feedbackskala zu T1 und T2 korreliert positiv und signifikant mit der LMX und FKQ-MA Skala. In drei Fällen handelt es sich um eine mittlere und nur in einem Fall um eine hohe Korrelation. Damit erfasst das indirekte positive Feedback eine Beziehungs- und Kommunikationskomponente, aber die mittleren Korrelationen weisen darauf hin, dass die Skalen noch neue Inhalte über die Beziehungs- und Kommunikationsqualitätskomponente hinaus erfassen. Die indirekte negative Feedbackskala zu T1 und T2 korreliert negativ und signifikant mit den LMX und FKQ-MA Skalen. Die Korrelationen weisen eine geringe bis mittlere Höhe auf. Die Korrelationen sprechen auch dafür, dass die Feedbackskalen neue Inhalte über die beiden Skalen hinaus erfassen.

Tabelle 23: Korrelationen der Subskalen zu indirektem negativem Feedback und indirektem positivem Feedback der Skalen 1 und 2 sowie zu LMX und FKQ-MA ( $N = 224$ ).

Nr.	Skalen	M	SD	1	2	3	4	5
1	indirektes negatives Feedback (T1)	.48	.50					
2	indirektes negatives Feedback (T2)	.70	1.64	.45**				
3	indirektes positives Feedback (T1)	1.36	.65	-.09	-.08			
4	indirektes positives Feedback (T2)	2.75	2.29	-.32**	-.44**	.29**		
5	LMX	3.26	.85	-.48**	-.23**	.63**	.42**	
6	FKQ-MA	3.36	.81	-.55**	-.28**	.44**	.36**	.77**

Anmerkungen: M: Mittelwert, SD: Standardabweichung, \*  $p < .01$ ; \*\*  $p < .001$ .

### 4.3 Vergleich der Skalen zu direktem und indirektem Feedback

In diesem Kapitel geht es um die Abgrenzung der Skalen zur Erfassung direkten und indirekten Feedbacks. Zunächst wird auf inhaltliche Aspekte zur Abgrenzung der Konstrukte eingegangen. Sodann werden statistische Daten zum Vergleich herangezogen. Insgesamt lassen die inhaltlichen und statistischen Analysen darauf schließen, dass es sich um unterschiedliche Konstrukte handelt, die v.a. bei der Inhaltsdimension des indirekten Feedbacks „Feedback vor anderen“ Überschneidungen aufweisen können.

#### 4.3.1 Inhaltlicher Vergleich der Skalen zu direktem und indirektem Feedback

Die Skalenentwicklung zur Erfassung direkten Feedbacks wurde v.a. theoriegeleitet vorgenommen. Direktes Feedback umfasst demnach Informationen, d.h. v.a. verbale Rückmeldungen, die sich 1. beabsichtigt und 2. zielgerichtet an eine Person richten und 3. eine spezifische Bewertung der Arbeitsleistung und/oder der Person beinhalten. Ein Beispiel für direktes Feedback ist „Von meinem/er direkten Vorgesetzten erhielt ich in den letzten 4 Wochen Kritik zu meiner Arbeitsleistung.“ Im Gegensatz dazu handelt es sich beim Konstrukt „indirektes Feedback“ um ein neues Konstrukt, welches in dieser Arbeit erstmals explizit untersucht wird. Indirektes Feedback umfasst Informationen, d.h. v.a. Verhaltensweisen, aber auch nonverbale und paraverbale Signale, die sich sowohl beabsichtigt und zielgerichtet als auch unbeabsichtigt und nicht gezielt an Personen (z.B. an weitere Personen) richten können. Diese enthalten jedoch keine spezifische Bewertung der Arbeitsleistung und/oder Person beispielsweise über Mimik und Gestik.

Somit unterscheidet sich direktes von indirektem Feedback dadurch, dass direktes Feedback spezifische Bewertungen enthält, die sich v.a. beabsichtigt und zielgerichtet an eine Person richten. Indirektes Feedback hingegen vermittelt Informationen, die zunächst durch die

Feedbackempfänger „interpretiert“ werden müssen (z.B. Krings, 2015). Indirektes Feedback zeichnet es sich v.a. dadurch aus, dass es zumeist keine spezifischen Bewertungen enthält. Ein Sonderfall stellt die Inhaltskategorie „Feedback vor anderen“ dar. Hier richtet sich indirektes Feedback beabsichtigt, aber nicht nur zielgerichtet an eine, sondern an mehrere Personen und kann sowohl spezifische als auch unspezifische Bewertungen enthalten. Es zeigte sich in der Skalenentwicklung, dass der Kontext, d.h. die Gabe des Feedbacks „vor anderen“ zusätzliche indirekte Feedbackinformationen vermitteln und möglicherweise die Wirkung des Feedbacks verstärken kann. So wird z.B. durch eine Respektsverletzung durch negatives indirektes Feedback z.B. „Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r zweifelt meine Arbeit vor anderen an“ eine Selbstwertbedrohung der/des Feedbackempfängers/in in Kauf genommen oder gar beabsichtigt. Dieses „Vorführen“ enthält damit eine zusätzliche indirekte Komponente der Rückmeldung. Auch im positiven Kontext ist davon auszugehen, dass z.B. bei indirektem positivem Feedback „Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r verteidigt meine Arbeit vor anderen“ neben inhaltlichen Aspekten weitere indirekte Feedbackinformationen wie z.B. Respekt und Wertschätzung gegenüber der/dem Arbeitnehmer/in vermittelt wird. Insgesamt kann geschlussfolgert werden, dass sich die Konstrukte „direktes Feedback“ vs. „indirektes Feedback“ per Definition unterscheiden, sich jedoch v.a. in der Inhaltsdimension des indirekten Feedbacks „Feedback vor anderen“ inhaltlich überschneiden können.

#### **4.3.2 Statistischer Vergleich der Skalen zu direktem und indirektem Feedback**

In diesem Kapitel werden Analysen vorgestellt, die aufzeigen, dass es sich bei der Skala zur Erfassung direkten und der Skala zur Erfassung indirekten Feedbacks um distinkte Konstrukte handelt. Dazu wird zunächst auf 1) die Korrelationen der Skalen untereinander und die Korrelationen mit den zwei Skalen LMX und FKQ-MA eingegangen. Sodann steht die Prüfung der Vier-Faktorenstruktur, d.h. der Abgrenzung direkten positiven, direkten negativen Feedbacks sowie indirekten positiven und indirekten negativen Feedbacks im Mittelpunkt. Dazu werden zunächst 2) Parcel gebildet (Little, Cunningham, Shahar & Widaman, 2002). Unter Einbezug der gebildeten Parcel erfolgt die Durchführung 3) explorativer Faktoranalysen mit dem Programm IBM SPSS Statistics 24 und 4) konfirmatorischer Faktoranalysen mit dem Programm AMOS. Abschließend wird 5) mithilfe des „Correlated-Trait-Correlated-(Method-1)“ (CTC (M-1) (Eid et al., 2003; Eid et al., 2008; Koch, Eid & Lochner, 2018) der zusätzliche Erklärungswert des indirekten Feedbacks über direktes Feedback hinaus erfasst.

### 1) Korrelationen

Insgesamt zeigt sich, dass alle Korrelationen zwischen direktem und indirektem Feedback jeweils zum gleichen Messzeitpunkt im mittleren Bereich liegen. Nur die Korrelation „direktes positives Feedback (T1)“ und „indirektes positives Feedback (T1)“ liegt mit  $r = .63$  im hohen Bereich (Tabelle 24). Über die Korrelationen der Feedbackskalen zu den Skalen „Leader-Member-Exchange“ (LMX; Schyns, 2002) und „Führungskommunikationsqualität“ (FKQ-MA; Mohr et al., 2004a) kann gezeigt werden, dass die direkte und indirekte Feedbackskala unterschiedliche Aspekte des Konstrukts „Feedback“ erfassen (Tabelle 25). Es wurde angenommen, dass zur Skala LMX indirektes Feedback hoch korreliert, da angenommen wurde, dass indirektes Feedback einen Indikator für die Beziehung zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen darstellt. Weiter wird angenommen, dass die Skala FKQ-MA zur Erfassung von Führungskommunikationsqualität v.a. mit direktem Feedback hoch korreliert, da bei beiden Skalen die Kommunikation zwischen ArbeitnehmerInnen und Vorgesetzten im Mittelpunkt steht. Beide positive Feedbackarten (direktes positives Feedback und indirektes positives Feedback) korrelieren jedoch zu beiden Messzeitpunkten positiv und signifikant im mittleren bis hohen Bereich sowohl mit LMX als auch mit FKQ-MA, sodass keine Unterscheidung der Konstrukte aufgrund der Korrelationen abgeleitet werden kann (Tabelle 25). Es zeigt sich aber, dass direktes negatives Feedback bis auf eine Ausnahme nicht mit den Skalen LMX und FKQ-MA korreliert, indirektes negatives Feedback aber schon. Dieses Ergebnis spricht dafür, dass es sich insbesondere bei direktem negativem vs. indirektem negativem Feedback um unterschiedliche Konstrukte handelt.

Tabelle 24: Bivariate Pearson-Korrelation direkten und indirekten Feedbacks ( $N = 224$ ).

Feedbackskalen	Indirektes negatives Feedback (T1)	Indirektes negatives Feedback (T2)	Indirektes positives Feedback (T1)	Indirektes positives Feedback (T2)
Direktes negatives Feedback (T1)	.40**			
Direktes negatives Feedback (T2)		.37**		
Direktes positives Feedback (T1)			.63**	
Direktes positives Feedback (T2)				.44**

Anmerkungen: \*  $p < .01$ ; \*\*  $p < .001$ .

Tabelle 25: Bivariate Pearson-Korrelation der direkten und indirekten Feedbackskalen zu den Skalen LMX und FKQ-MA ( $N = 224$ ).

Skalen	LMX	FKQ-MA
Direktes positives Feedback (T1)	.54**	.42**
Direktes positives Feedback (T2)	.37**	.28**
Direktes negatives Feedback (T1)	-.12	-.12
Direktes negatives Feedback (T2)	-.06	-.16*
Indirektes positives Feedback (T1)	.63**	.44**
Indirektes positives Feedback (T2)	.42**	.36**
Indirektes negatives Feedback (T1)	-.48**	-.55**
Indirektes negatives Feedback (T2)	-.23**	-.28**

Anmerkungen: \*  $p < .01$ ; \*\*  $p < .001$ .

## 2) Parcelbildung

Im Rahmen der Parcelbildung wurde die Hälfte der Skalenitems je Skala zu einem Parcel, d.h. zu einem Paket bzw. Päckchen zusammengefasst. Little et al. (2002) beschreiben ein Parcel als einen aggregierten Indikator bestehend aus der Summe oder dem Mittelwert zweier oder mehrerer Items, Beantwortungen oder Verhaltensweisen. Dies ist ein pragmatisches Vorgehen, um z.B. eine Vielzahl an Items zu reduzieren und in unterschiedlichen Modellen testen zu können (Little et al., 2002). Zudem kann durch dieses Vorgehen die Verletzung der Linearitätsvoraussetzung minimiert werden. Dies ist insbesondere für die Skalen 2 zur Erfassung indirekten positiven und negativen Feedbacks zum zweiten Messzeitpunkt relevant, da die Angaben binär erhoben wurden (Kapitel 4.2.3.2). Des Weiteren ist vorgesehen, Mittelwertscores je entwickelter Skala in der Praxis zu nutzen und zu interpretieren, was ein weiteres Argument für eine Zusammenfassung von Items in Parceln zur Konstruktvalidierung ist. Zum ersten Messzeitpunkt wurden aus der Skala „indirektes positives Feedback“ mit 14 Items zwei Parceln mit je sieben Items und aus der Skala „indirektes negatives Feedback“ mit sieben Items zwei Parceln mit einmal drei und einmal vier Items gebildet und ein Mittelwert berechnet. Auch zum zweiten Messzeitpunkt wurden aus den beiden Skalen zu indirektem positivem und negativem Feedback mit jeweils neun Items jeweils zwei Parcel mit einmal vier und einmal fünf Items gebildet und entsprechende Mittelwerte berechnet. Die Auswahl der Items, die zu Parceln zusammengefasst wurden, basiert auf Faktorladungen (unrotierter) explorativer Faktoranalysen je Skala, die mithilfe der Hauptkomponentenanalysen durchgeführt wurden. In jedem Parcel wurden die Items je Faktorladungen ausbalanciert, sodass sich in einem Parcel Items mit hohen und niedrigen Ladungen befinden (Little et al., 2002). Die Kurzskalen zur Erfassung direkten positiven und negativen Feedbacks zum ersten

und zweiten Messzeitpunkt bedürfen keiner Parcelung, da sie jeweils aus zwei Items bestehen. Die weiteren Analysen (explorative Faktoranalyse, konfirmatorische Faktoranalyse, CTC (M-1) Modell) erfolgen somit auf Itemebene.

### 3) explorative Faktoranalysen mit Parceln

Zur Testung der Faktorenstruktur der Skalen wurde jeweils eine explorative Faktoranalyse mit der Hauptkomponentenmethode und Varimax-Rotation für den ersten und zweiten Messzeitpunkt berechnet. Eine Extraktion von vier Faktoren wurde voreingestellt. Im Rahmen des ersten Messzeitpunktes wurde die Stichprobe  $N = 472$  genutzt, die auch der Skalenbildung zugrunde liegt (Tabelle 26). Das Kaiser-Meyer-Olkin-Maß liegt mit .71 weit über dem kritischen Wert von .50 und der signifikante Bartlett-Test auf Sphärizität zeigt, dass die Voraussetzungen für eine Faktoranalyse gegeben sind. Insgesamt wird durch die rotierte Vier-Faktorenlösung 85.9 % Varianz aufgeklärt. Die ersten beiden Faktoren klären dabei jeweils 22% Varianz, der dritte Faktor 21% und der vierte Faktor 20% Varianz auf. Es zeigt sich insgesamt eine eindeutige Vier-Faktorenlösung mit den Faktoren: direktes positives und direktes negatives Feedback sowie indirektes positives und indirektes negatives Feedback.

Zur Berechnung der explorativen Faktoranalyse zum zweiten Messzeitpunkt wurde die Stichprobe  $N = 224$  genutzt, die Angaben der ProbandInnen zu beiden Messzeitpunkten enthält (Tabelle 27). Somit kann die Skala 2 zur Erfassung indirekten positiven und indirekten negativen Feedbacks getestet werden. Das Kaiser-Meyer-Olkin-Maß liegt mit .67 über dem kritischen Wert von .50 und der signifikante Bartlett-Test auf Sphärizität zeigt, dass die Voraussetzungen für eine Faktoranalyse gegeben sind. Insgesamt wird durch die rotierte Vier-Faktorenlösung 88.1 % Varianz aufgeklärt. Die ersten beiden Faktoren klären dabei jeweils 23% Varianz, der dritte Faktor 22% und der vierte Faktor 21% Varianz auf. Es zeigt sich insgesamt eine eindeutige Vier-Faktorenlösung mit den Faktoren: direktes positives und direktes negatives Feedback sowie indirektes positives und indirektes negatives Feedback.

Tabelle 26: Explorative Faktoranalyse mit Items und Parceln zu T1 ( $N = 472$ ).

	Komponenten			
	1	2	3	4
Item 1_ direktes positives Feedback		.85		
Item 2_ direktes positives Feedback		.92		
Item 1_ direktes negatives Feedback			.87	
Item 2_ direktes negatives Feedback			.89	
Parcel 1_indirektes positives Feedback	.90			
Parcel 2_indirektes positives Feedback	.84			
Parcel 1_indirektes negatives Feedback				.83
Parcel 2_indirektes negatives Feedback				.89

*Anmerkungen:* Faktorladungen  $< .40$  werden für eine verbesserte Übersichtlichkeit nicht angezeigt.

Tabelle 27: Explorative Faktoranalyse mit Items und Parceln zu T2 ( $N = 224$ ).

	Komponenten			
	1	2	3	4
Item 1_ direktes positives Feedback	.90			
Item 2_ direktes positives Feedback	.93			
Item 1_ direktes negatives Feedback			.89	
Item 2_ direktes negatives Feedback			.91	
Parcel 1_indirektes positives Feedback				.87
Parcel 2_indirektes positives Feedback				.85
Parcel 1_indirektes negatives Feedback		.93		
Parcel 2_indirektes negatives Feedback		.90		

*Anmerkungen:* Faktorladungen  $< .40$  werden für eine verbesserte Übersichtlichkeit nicht angezeigt.

#### 4) konfirmatorische Faktoranalyse mit Parceln

Mittels AMOS wurden konfirmatorische Faktoranalysen durchgeführt. Getestet wurde ein Modell mit vier korrelierten Faktoren (direktes positives Feedback, direktes negatives Feedback, indirektes positives Feedback, indirektes negatives Feedback) jeweils zum ersten und zweiten Messzeitpunkt (Anhang G). Die Modellgüte zum ersten Messzeitpunkt lässt sich wie folgt beschreiben:  $\chi^2 = 47.15$ ,  $df = 14$ ,  $p < .001$ ,  $\chi^2/df = 3.37$ ,  $CFI = .98$ ,  $RMSEA = .07$ . Zum zweiten Messzeitpunkt zeigen sich folgende Kennwerte der Modellgüte:  $\chi^2 = 23.88$ ,  $df = 14$ ,  $p = .047$ ,  $\chi^2/df = 1.71$ ,  $CFI = .99$ ,  $RMSEA = .06$ . Trotz der signifikanten Modelltests zu beiden Messzeitpunkten kann die Güte der Messmodelle mit CFI-Werten  $> .09$  und RMSEA-Werten  $< .08$  zufriedenstellen und bestätigt die angenommenen Vier-Faktorenmodelle. Die

standardisierten Regressionsgewichte können dem Anhang G entnommen werden. Anhand der standardisierten Regressionsgewichte zum ersten Messzeitpunkt, d.h. zur Skala 1 zur Erfassung indirekten Feedbacks, können weitere Erkenntnisse abgeleitet werden. So zeigt sich eine gute Abgrenzung sowohl des direkten positiven und direkten negativen Feedbacks ( $r = .21$ ) als auch des indirekten positiven und indirekten negativen Feedbacks ( $r = -.12$ ). Hohe Zusammenhänge sind zwischen den positiven Feedbackarten, d.h. direktem und indirektem positiven Feedback ( $r = .73$ ) und den negativen Feedbackarten, d.h. direktem und indirektem negativem Feedback ( $r = .63$ ), abzulesen. Zum zweiten Messzeitpunkt, d.h. zur Skala 2 zur Erfassung indirekten Feedbacks, zeigt sich eine gute Abgrenzung sowohl der direkten als auch der indirekten positiven und negativen Feedbackarten. Auch hier wurden sowohl mittlere und hohe Korrelationen zwischen den positiven Feedbackarten (direkt und indirekt) ( $r = .51$ ) als auch negativen Feedbackarten (direkt und indirekt) ( $r = .41$ ) ermittelt. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die positiven Feedbackarten (direkt und indirekt) und negativen Feedbackarten (direkt und indirekt) nicht klar abzugrenzen sind.

#### 5) CTC (M-1)-Modell mit Parceln

Bei dem „Correlated-Trait-Correlated-(Method-1)-Modell“ – auch kurz CTC (M-1)-Modell (Eid et al., 2003; Eid et al., 2008; Koch et al., 2018) genannt –, handelt es sich um ein latentes Regressionsmodell. Es werden alle *traits*, d.h. positives Feedback (PF) vs. negatives Feedback (NF) und Methoden, d.h. direktes Feedback vs. indirektes Feedback der Erhebung aufgenommen. Das Modell ermöglicht die Bestimmung des Methodeneffekts des indirekten Feedbacks (IPF) gegenüber einer Referenzmethode, in dieser Untersuchung des direkten Feedbacks. Da also eine Methode als Referenzmethode genutzt wird, bestehen im Modell nur M-1-Methodenvariablen (M = Gesamtheit aller Methoden). Sowohl die *trait*-Faktoren als auch die Methoden-Faktoren dürfen im CTC (M-1)-Modell korrelieren, nicht aber die *trait*- mit den Methodenfaktoren, die getestet werden z.B. positives Feedback (PF) und indirektes positives Feedback (IPF). Die Parameter zur Schätzung der Regressionsgewichte des *trait* „Positives Feedback“ (PF) auf indirektes positives Feedback, d.h. zum Parcel 1 (P1\_INDp) und zum Parcel 2 (P2\_INDp), sollen den gleichen Wert erhalten. Auch für die Regressionsgewichte des *trait* „Negatives Feedback“ (NF) auf indirektes negatives Feedback, d.h. zum Parcel 1 (P1\_INDn) und zum Parcel 2 (P2\_INDn), sollen gleiche Werte berechnet werden. Dazu werden den Parametern die gleichen Buchstaben „a“ bzw. „b“ zugeordnet, für die somit der gleiche Wert berechnet wird (Rudolf & Müller, 2004). Alle weiteren Regressionsgewichte werden auf den Wert 1 festgesetzt (Abbildung 11).

Anschließend werden die Modelle nach ihrer Modellgüte beurteilt (Anhang H). Das Modell für den ersten Messzeitpunkt weist folgende Werte auf:  $\chi^2 = 52.61$ ,  $df = 18$ ,  $p = .047$ ,  $\chi^2/df = 2.92$ ,  $CFI = .98$ ,  $RMSEA = .06$ . Das Modell ist trotz des signifikanten Chi-Quadrat-Tests aufgrund der guten Modell-Fit-Werte akzeptabel. Das Modell für den zweiten Messzeitpunkt zeigt folgende Modellgüte:  $\chi^2 = 40.94$ ,  $df = 18$ ,  $p = .00$ ,  $\chi^2/df = 2.28$ ,  $CFI = .98$ ,  $RMSEA = .08$ . Auch hier ist das Modell trotz des signifikanten Chi-Quadrat-Tests aufgrund der guten Modell-Fit-Werte akzeptabel. Beide Modelle bzw. deren Werte können zur weiteren Analyse genutzt werden.

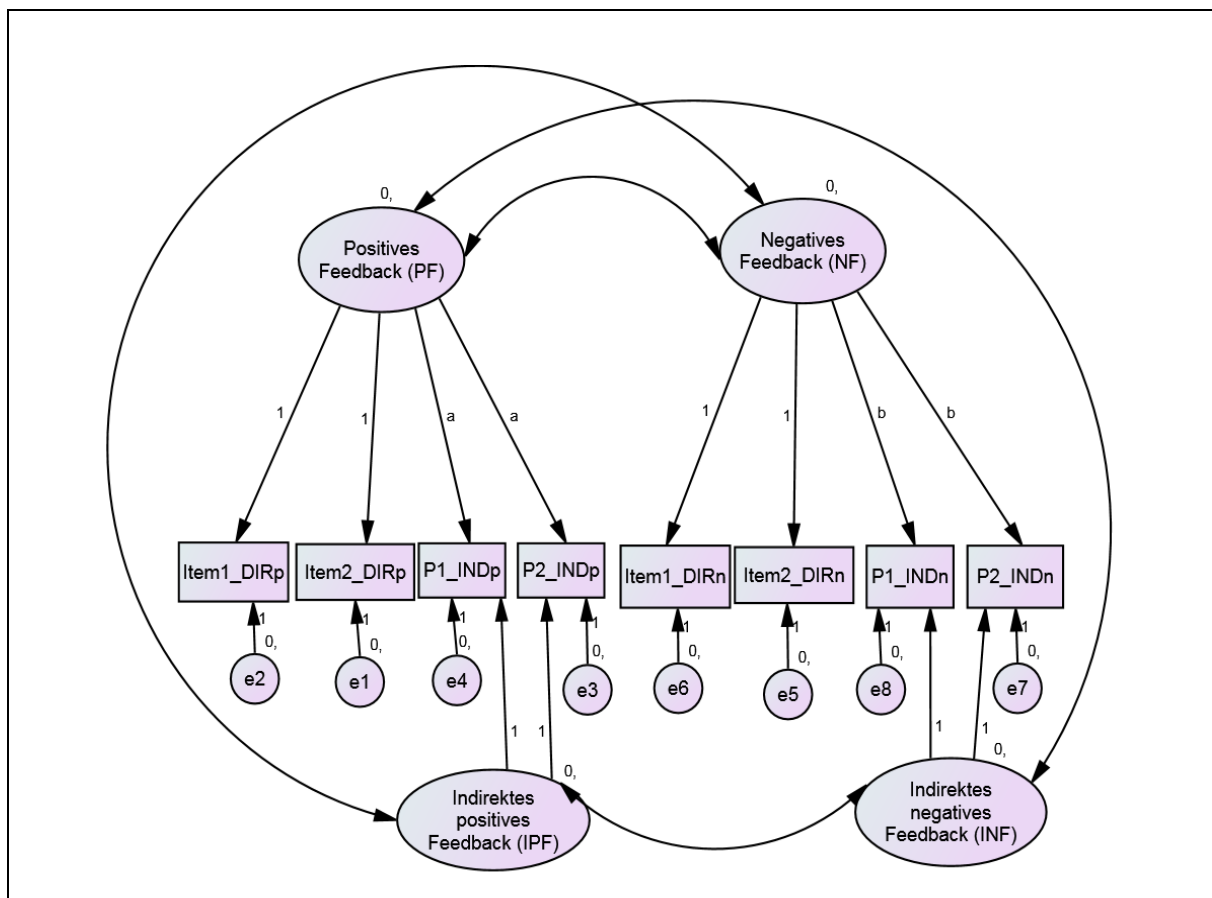


Abbildung 11: Strukturgleichungsmodell zur Berechnung des CTC (M-1)-Modells.

Anschließend wurde eine Berechnung der *trait*- und Methodenvarianzen vorgenommen (Eid et al., 2003; Eid et al., 2008; Koch et al., 2018). Zur Berechnung werden die unstandardisierten Regressionsgewichte und Varianzen herangezogen, um die wahre bzw. reliable (und nicht die beobachtete) Varianz zu berechnen (Anhang H). Die Berechnungen werden zunächst für den ersten Messzeitpunkt durchgeführt, bei der die Skala 1 genutzt wird (Kapitel 4.2.3.1). Beim *trait* handelt es sich um das „Positive Feedback“ (PF) und bei der „Methode“ um „indirektes Positives Feedback“ (IPF). Die Berechnungen der Konsistenz bzw.

die gemeinsame Varianz „Con (Y)“ und die Methodenvarianz „M (Y)“ für indirektes positives Feedback sind in Abbildung 12 nachvollziehbar. Somit ergibt sich, dass 53% der wahren bzw. reliablen Varianz von indirektem positivem Feedback mit direktem positivem Feedback geteilt wird. Interessant ist nun, wie viel der reliablen Varianz nicht geteilt wird und somit allein auf indirektes positives Feedback, d.h. die Methodenvarianz, zurückgeht. Dieser Wert gibt an, wie viel zusätzliche Varianzaufklärung indirektes positives Feedback zu direktem positivem Feedback im Rahmen der Messung „Positives Feedback“ (PF) bietet. Addiert man die Konsistenz und die Methodenvarianz, so erhält man 100% Varianzaufklärung. Es zeigt sich, dass 47% der reliablen Varianz von indirektem positivem Feedback nicht durch direktes Feedback geteilt werden. Somit bietet indirektes positives Feedback einen zusätzlichen Mehrwert bzw. 47% Varianzaufklärung hinsichtlich des *traits* „Positives Feedback“ (PF).

Weiter zeigt sich zum ersten Messzeitpunkt, dass hinsichtlich des *traits* „Negatives Feedback“ (NF) eine Konsistenz bzw. gemeinsame Varianz von direktem negativem und indirektem negativem Feedback von 40% zu verzeichnen ist (Abbildung 13). Dementsprechend bietet indirektes negatives Feedback eine zusätzliche Varianzaufklärung hinsichtlich des *traits* „Negatives Feedback“ (NF) von 60%.

Zum zweiten Messzeitpunkt erfolgen die analogen Rechnungen. Zu beachten gilt, dass hier die Skala 2 zur Erfassung indirekten positiven und indirekten negativen Feedbacks zugrunde liegt (Kapitel 4.2.3.2). Es zeigt sich eine Konsistenz bzw. gemeinsame Varianz von direktem positivem Feedback und indirektem positivem Feedback von 73%. Die zusätzliche Varianzaufklärung durch indirektes positives Feedback hinsichtlich des *traits* „Positives Feedback“ (PF) beträgt demnach 27%. Wird der *trait* „Negatives Feedback“ (NF) betrachtet, zeigt sich eine Konsistenz bzw. gemeinsame Varianz von direktem negativem Feedback und indirektem negativem Feedback von 67% und entsprechend eine zusätzliche Varianzaufklärung von 33% durch indirektes negatives Feedback über direktes negatives Feedback hinaus.

Es lässt sich resümieren, dass insbesondere die Skala 1 zur Erfassung indirekten positiven und indirekten negativen Feedbacks eine zusätzliche Varianzaufklärung von 47% bzw. 60% über direktes positives und direktes negatives Feedback hinsichtlich der *traits* „Positives Feedback“ (PF) bzw. „Negatives Feedback“ (NF) bietet. Zum zweiten Messzeitpunkt bzw. hinsichtlich der Skala 2 zur Erfassung indirekten positiven und indirekten negativen Feedbacks lässt sich eine geringere zusätzliche Varianzaufklärung von 27% und 33% über direktes positives und direktes negatives Feedback hinsichtlich der beiden *traits* „Positives

Feedback“ (PF) und „Negatives Feedback“ (NF) hinaus feststellen. Es lässt sich festhalten, dass indirektes Feedback zu beiden Messzeitpunkten einen zusätzlichen Erklärungswert zu direktem Feedback bietet, was die Distinktheit und die Bedeutung des indirekten Feedbacks unterstreicht.

$$\text{Con (Y)} = \frac{\lambda_{PF}^2 * \text{VAR (PF)}}{\lambda_{PF}^2 * \text{VAR (PF)} + \lambda_{IPF}^2 * \text{VAR (IPF)}} = \frac{.46^2 * (.97)}{.46^2 * (.97) + 1^2 * (.18)} = .53$$

$$\text{M (Y)} = \frac{\lambda_{IPF}^2 * \text{VAR (IPF)}}{\lambda_{PF}^2 * \text{VAR (PF)} + \lambda_{IPF}^2 * \text{VAR (IPF)}} = \frac{1^2 * (.18)}{.46^2 * (.97) + 1^2 * (.18)} = .47$$

Abbildung 12: Berechnungen der Konsistenz und der Methodenvarianz für indirektes positives Feedback im CTC (M-1)-Modell zu T1.

Anmerkungen: PF: Positives Feedback (*trait*), IPF: Indirektes positives Feedback (Methode).

$$\text{Con (Y)} = \frac{\lambda_{NF}^2 * \text{VAR (NF)}}{\lambda_{NF}^2 * \text{VAR (NF)} + \lambda_{INF}^2 * \text{VAR (INF)}} = \frac{.45^2 * (.47)}{.45^2 * (.47) + 1^2 * (.14)} = .40$$

$$\text{M (Y)} = \frac{\lambda_{INF}^2 * \text{VAR (INF)}}{\lambda_{NF}^2 * \text{VAR (NF)} + \lambda_{INF}^2 * \text{VAR (INF)}} = \frac{1^2 * (.14)}{.45^2 * (.47) + 1^2 * (.14)} = .60$$

Abbildung 13: Berechnungen der Konsistenz und der Methodenvarianz für indirektes negatives Feedback im CTC (M-1)-Modell zu T1.

Anmerkungen: NF: Negatives Feedback (*trait*), INF: Indirektes negatives Feedback (Methode).

#### 4.4 Hauptstudie

Im Folgenden wird die Methodik der Hauptstudie vorgestellt. Es wird zunächst auf das Untersuchungsdesign und anschließend auf die Stichproben eingegangen. Diese erfahren eine intensive letzte „Reinigung“ mithilfe der Missing Data-Analyse sowie der Berechnung der Mahalanobis-Distanzen. Die Stichproben der Vorstudie und der Hauptstudie werden anschließend charakterisiert. Weiterhin werden die Validität der Stichprobe mittels einer Drop-Out-Analyse geprüft, ebenso die Selektivität der Stichprobe. Darauf folgt die Vorstellung der eingesetzten Messinstrumente und des Vorgehens der Untersuchung. Schließlich wird im Rahmen der Auswertung die Überprüfung des Einflusses der Kontrollvariablen vorgenommen und es wird sowohl auf die statistischen Methoden zur Prüfung der Hypothesen als auch auf die Signifikanzen und Effektgrößen eingegangen.

#### 4.4.1 Untersuchungsdesign

Zur Erfassung der Wirkzusammenhänge bzw. der Veränderungen im Zeitverlauf wurde ein längsschnittliches Design mit zwei Messzeitpunkten gewählt, also ein „Two-wave-panel-Design“ (Schaufeli et al., 2009; Zapf, Dormann & Frese, 1996) (Tabelle 28). Zwischen der letzten Teilnahmemöglichkeit zur ersten Erhebung und der ersten Teilnahmemöglichkeit bei der Einladung zur zweiten Erhebung wurde ein Intervall von mindestens vier Wochen eingeplant. Der Zeitraum von mindestens vier Wochen wurde gewählt, da Studien darauf hinweisen, dass sich Personen mindestens einmal im Monat von ihren Vorgesetzten gedemütigt fühlen (z.B. Eilles-Matthiessen & Zapf, 2000). Die Studie von Eilles-Matthiessen und Zapf (2000) ergab dabei, dass sich StudienteilnehmerInnen innerhalb von sechs Wochen durchschnittlich durch jedes fünfte Gespräch mit Vorgesetzten bzw. durch deren Verhalten in ihrem Selbstwert bedroht fühlten. Hierbei wurde in vier Gesprächssituationen (Informationsgespräch, Problemlösegespräch, Verhandlungs- und Konfliktgespräch, Bewertungsgespräch) unterschieden. Die Bewertungs- bzw. Feedbackgespräche stellten dabei ein Drittel und damit den größten Anteil der selbstwertbedrohenden Gespräche dar. Zudem gibt es Hinweise, dass es zunächst einer „längeren Einwirkzeit“ von Stressoren bedarf, bis sie zu Stress- bzw. Beanspruchungsfolgen führen. So berichten Dormann und Zapf (1999) von Effekten hoher sozialer Stressoren und geringer sozialer Unterstützung auf depressive Symptome nach acht Monaten. Soll nun die Wirkung von Arbeitsstressoren auf Beanspruchungsfolgen als mittelfristige Stressindikatoren ohne Krankheitswert erfasst werden, wird von einer schnelleren Entwicklung von Symptomen ausgegangen (z.B. Zapf & Semmer, 2004). Die relativ langen Erhebungszeiträume begründen sich dabei durch z.B. durch Erinnerungsmails an die ProbandInnen.

Tabelle 28: Erhebungszeiträume (T1 und T2) der beiden Stichproben der Hauptstudie.

Stichprobe	Erhebungs- zeitraum T1	Erhebungs- zeitraum T2	maximaler Zeitraum zwischen Erhebung T1 und T2
Schneeball- stichprobe	01.04.14 - 11.05.14	16. 07.14 - 27.07.14	11.05.14 - 16.07.14: 66 Tage (ca. 9,4 Wochen) 01.04.14 - 27.07.14: 118 Tage (ca. 16,9 Wochen)
PsyWebPanel	10.06.14 - 20.06.14	23.07.14 - 01. 08.14	20.06.14 - 23.07.14: 33 Tage (ca. 4,7 Wochen) 10.06.14 - 01.08.14: 52 Tage (ca. 7,4 Wochen)

#### 4.4.2 Stichproben

Die erste Erhebung der Haupt- bzw. Onlinestudie fand vom 1. April 2014 bis 11. Mai 2014 statt und erfolgte über eine „Schneeballstichprobe“. Dazu wurden  $N = 70$  Personen angeschrieben. Die Akquise erfolgte über berufliche und private Kontaktpersonen der Verfasserin dieser Arbeit. Auch soziale Netzwerke (Facebook, Xing) wurden zur Akquise genutzt. Weiterhin wurden sechs kleine bzw. mittelständische Unternehmen (KMU), die an der qualitativen Interviewstudie (Kapitel 4.2.1.1) teilnahmen, per E-Mail an die Geschäftsführer zur Onlinestudie eingeladen sowie telefonisch kontaktiert. Im Rahmen der Hauptstudie wurde den KMU eine individuelle Feedbackanalyse für ihr Unternehmen angeboten. Es nahmen dennoch nur Einzelpersonen an der Hauptstudie teil, auch nach der Verbreitung des Angebots und der Information zum Studienvorhaben über den Newsletter der Industrie- und Handelskammer (IHK) Lüneburg-Wolfsburg. Eine individuelle Feedbackanalyse für Unternehmen konnte somit nicht realisiert werden. Mögliche Gründe für die geringe Teilnahme könnten die erst beginnende Beschäftigung kleinerer Unternehmen mit der betrieblichen Gesundheitsförderung sein (z.B. mit ersten Seminar- oder Sportangeboten) und im Gegensatz dazu die bereits intensive Umsetzung betrieblicher Gesundheitsförderung in größeren Unternehmen (z.B. mit umfassenden Mitarbeiterbefragungen und 360 Grad-Feedbacks). Weiterhin ist denkbar, dass ein Analyseangebot der unternehmensinternen Feedbackkultur auf einige Widerstände gestoßen ist. Auch die Voraussetzung von Internetarbeitsplätzen zur Teilnahme an der Studie war nicht in allen kontaktierten KMU gegeben.

Anschließend wurden vom 10. Juni bis 20. Juni 2014 weitere  $N = 4000$  Personen, die in verschiedensten Unternehmen unterschiedlichster Größe tätig sind, über das Onlinepanel PsyWebPanel der Universität Münster [letzter Zugriff: 29.11.2018] angeschrieben. Das Onlinepanel wurde ausschließlich zur Teilnehmerrekrutierung genutzt und wirkte sich in keiner Weise auf die Inhalte der Befragung aus. In den versendeten E-Mails wurden Informationen zu meiner Person, dem Studienthema, der Studiendauer und zu Gewinnmöglichkeiten (Kinogutscheine) hingewiesen. Die Daten für die Kontaktaufnahme zu den ProbandInnen (E-Mail-Adresse) wurden zur Wahrung des Datenschutzes separat zu den Codes der Personen abgespeichert. Ein Link in der E-Mail leitete direkt zur Onlineumfrage. Die TeilnehmerInnen konnten angeben, ob sie einen Ergebnisbericht am 25. Oktober 2014 per E-Mail zugesendet bekommen wollten.

Zur zweiten Erhebung wurden alle Teilnehmenden der „Schneeballstichprobe“, die ihr Einverständnis in der ersten Befragung gegeben hatten, per E-Mail-Verteiler eingeladen. Die

Erhebung fand vom 16. Juli bis 27. Juli 2014 statt. Die TeilnehmerInnen des PsyWebPanel der ersten Erhebung wurden durch die Panelverantwortlichen automatisiert per E-Mail zur zweiten Befragung eingeladen. Die zweite Erhebung fand vom 23. Juli bis 1. August 2014 statt. Am 25. Oktober 2014 wurde ein Ergebnisbericht mit der Zusammenfassung der ersten Ergebnisse versendet. Es folgte eine persönliche Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse für unterschiedliche VertreterInnen regionaler Unternehmen.

#### 4.4.2.1 Stichprobengröße und Rücklauf

Zum ersten Messzeitpunkt schlossen  $N = 603$  ProbandInnen die Befragung ab, wobei sich die Gesamtstichprobe aus  $N = 146$  der Schneeball- und  $N = 457$  der PsyWebPanel-Stichprobe zusammensetzt (Tabelle 29). Nach Zusammenführung der Stichproben wurden zunächst Testläufe entfernt und anschließend eine Plausibilitätsanalyse in Hinblick auf den eingegebenen Code (z.B. fehlende Codeangaben), soziodemografische Daten wie z.B. Alter, Geschlecht sowie aller weiteren Angaben durchgeführt. Es wurden weiterhin Personen ausgeschlossen, die in den letzten vier Wochen keinen Kontakt zu ihrer/m Vorgesetzten hatten. Insgesamt mussten  $N = 131$  ausgeschlossen werden, sodass eine Stichprobe von  $N = 472$  ( $N = 117$  Schneeballstichprobe,  $N = 355$  PsyWebPanel) zum ersten Messzeitpunkt verblieb. Nach der zweiten Erhebung und Zusammenführung der Stichproben umfasste die Stichprobe  $N = 373$ . Anschließend erfolgte eine analoge Prüfung der Daten, sodass eine erste bereinigte Stichprobe von  $N = 254$  verblieb. Durch die weiteren Bereinigungen mithilfe der Missing Data-Analyse (Kapitel 4.4.2.2) wurden weitere  $N = 24$  Fälle ausgeschlossen, sodass die Stichprobe  $N = 230$  umfasste. Schließlich wurde ein letzter Bereinigungs-schritt mithilfe der Berechnung von Mahalanobis-Distanzen (Kapitel 4.4.2.3) vorgenommen. Hiernach wurden weitere  $N = 6$  Fälle ausgeschlossen, sodass die finale Stichprobe  $N = 224$  umfasst. Diese dient als Grundlage für die Berechnungen der Ergebnisse der Hauptstudie (Kapitel 5).

Tabelle 29: Stichprobengröße und Rücklauf beider Stichproben (Schneeballstichprobe, PsyWeb Panel) jeweils zu T1 und T2.

	T1			T2		
	Erhebungs- zeitraum	Einladung	Teilnahme	Erhebungs- zeitraum	Einladung	Teilnahme
Schneeball- stichprobe	01.04.14 - 11.05.14	$N = 70$	$N = 146$ $N^* = 117$	16. 07.14 - 27.07.14	$N = 109$	$N = 75$ $N^* = 58$
PsyWebPanel	10. 06.14 - 20.06 14	$N = 4000$	$N = 457$ $N^* = 355$	23.07.14 - 01. 08.14	$N = 457$	$N = 298$ $N^* = 166$
	Stichprobe zu T1: $N_{ges} = 603$ , $N_{ges}^* = 472$			Stichprobe zu T2: $N_{ges} = 373$ , $N_{ges}^* = 224$		

Anmerkung: \*: bereinigte Stichproben.

#### 4.4.2.2 Missing Data-Analyse

Zur Analyse fehlender Angaben wurde die Gesamtstichprobe zum zweiten Messzeitpunkt von  $N = 373$  einer ersten Bereinigung unterzogen, sodass eine Stichprobe von  $N = 254$  verblieb (Kapitel 4.4.2.1). In der Stichprobe wurden die „Maxpage“ (die maximale Anzahl der bearbeiteten Fragebogenseiten) und die „Lastpage“ (die zuletzt bearbeitete Seite im Fragebogen) angeschaut. Es wurden nur ProbandInnen aufgenommen, die zum ersten Messzeitpunkt mindestens 19 von insgesamt 22 Seiten und zum zweiten Messzeitpunkt mindestens 14 von insgesamt 16 Seiten beantworteten. Dies begründet sich dadurch, dass ab Seite 20 zum ersten Messzeitpunkt (Anhang A) und ab Seite 15 zum zweiten Messzeitpunkt (Anhang B) weniger relevante Daten erhoben wurden, wie z.B. die Kontaktdaten der ProbandInnen und Anmerkungen zur Befragung. Nach diesem Kriterium wurden insgesamt  $N = 24$  aus der Stichprobe  $N = 254$  ausgeschlossen. Die Stichprobe umfasst damit  $N = 230$  mit  $N = 57$  aus der Schneeball- und  $N = 173$  aus der PsyWebPanel-Stichprobe.

#### 4.4.2.3 Mahalanobis-Distanzen

Die Mahalanobis-Distanzen ( $D^2$ ) sind eine multidimensionale Version der z-Werte. Sie erfassen die Distanz eines Wertes zum Zentroid (dem multidimensionalen Mittelwert) der Verteilung unter Berücksichtigung der multidimensionalen Varianz der Verteilung. Es handelt sich um einen Ausreißer (*outlier*), wenn die Wahrscheinlichkeit von  $D^2$  bei  $p \leq .001$  liegt.  $D^2$  folgt dabei einer Chi-Quadrat-Verteilung, deren Freiheitsgrade der Anzahl der eingeschlossenen Variablen entsprechen. Die Variablen müssen dazu mindestens ordinal verteilt sein und als metrisch behandelt werden. Der Grenzwert für den Standardscore liegt bei der vorliegenden Stichprobe mit  $N = 230$  bei  $\pm 3.0$  (Tabachnick & Fidell, 2014). Es wurden zunächst univariate Outlier mithilfe von Mahalanobis-Distanzen für die abhängigen Variablen berechnet und ausgeschlossen. Anschließend wurden multiple Outliner erfasst und entfernt.

Zur Erfassung univariater Ausreißer wurden die Skalenwerte der abhängigen Variablen (Irritation, psychosomatische Beschwerden und Arbeitsengagement) jeweils zum ersten und zweiten Messzeitpunkt z-transformiert. Die Werte wurden anschließend ab- und aufsteigend sortiert, um extrem hohe z-Werte  $> 3,0$  und extrem geringe z-Werte  $< 3,0$  zu identifizieren. Es wurden keine extrem niedrigen Werte ermittelt, aber drei extrem hohe Werte berechnet, die aufgrund extremer Ausprägung ausgeschlossen wurden. Folgende kritische Werte ergaben sich in der abhängigen Variable „psychosomatische Beschwerden“ zum ersten Messzeitpunkt case1:  $z = 3.93$ ; case2:  $z = 3.12$  und in der abhängigen Variable „psychosomatische

Beschwerden“ zum ersten Messzeitpunkt case3:  $z = 3.25$ . Der Datensatz von  $N = 230$  verringert sich somit um drei Fälle und beträgt nun  $N = 227$ .

Zur Erfassung multivariater Outliner wurden in die multivariate Mahalanobis Skalen aufgenommen, die mindestens ein ordinales Datenniveau aufweisen und als metrisch behandelt werden. Bei der Analyse lag der Fokus darauf, eine möglichst große Fallanzahl der Stichprobe zu testen. Dies war jedoch nur möglich, wenn einige Variablen bzw. Skalen ausgeschlossen wurden, bei denen eine zu große Anzahl an fehlenden Werten vorhanden war. Es bestand also die Anforderung, eine möglichst große Anzahl an ProbandInnen hinsichtlich einer möglichst großen Anzahl an Variablen (mit geringem Fehlendanteil) zu testen. Skalen, die eine hohe Anzahl fehlender Skalenwerte aufwiesen, wie z.B. Selbstwertbedrohung zu T1 mit  $N = 65$  fehlenden Werten und psychosomatische Beschwerden mit  $N = 60$  fehlenden Werten, wurden daher aus der Berechnung ausgeschlossen.

Zur Erfassung multivariater Outliner zum ersten Messzeitpunkt wurde eine multivariate Mahalanobis mit zwölf Skalen mit einem  $N = 200$  berechnet. Es wurden drei kritische Fälle ermittelt mit einem Mahalanobis  $D^2$  mit einer Wahrscheinlichkeit von  $p \leq 0.001$  und zwar case4:  $D^2 = 39.85$ ,  $p = .00$ ; case5:  $D^2 = 38.29$ ,  $p = .00$ ; case6:  $D^2 = 36.78$ ,  $p = .00$ . Zur Berechnung multivariater Outliner zum zweiten Messzeitpunkt wurde eine multivariate Mahalanobis mit 14 Skalen berechnet mit einem  $N = 205$ . Ein kritischer Fall wurde ermittelt, wobei case4 auch zu T1 als Proband mit auffälligen Werten zeigte. Die Wahrscheinlichkeit der Mahalanobis  $D^2$  mit  $p \leq 0.001$  war für case4:  $D^2 = 48.90$ ,  $p = .00$  gegeben. Aufgrund der Analysen wurden diese drei Fälle aus dem Datensatz ausgeschlossen. Der Datensatz von  $N = 227$  verringert sich somit um drei Fälle. Die vollständig bereinigte Stichprobe umfasst damit  $N = 224$ .

Tabelle 30: Skalen zur Berechnung der Mahalanobis-Distanzen zu T1 und T2.

Skalen der Hauptstudie	Messzeitpunkt	Mahalanobis T1	Mahalanobis T2
<b>Unabhängige Variablen</b>			
IndposFB_t1	T1	X	
IndnegFB_t1	T1	X	
IndposFB_t1	T2		X
IndnegFB_t2	T2		X
DirposFB	T1/ T2	X	X
DirnegFB	T1/T2	X	X
<b>Abhängige Variablen</b>			
Irritation	T1/T2	X	X
Psychosomatische Beschwerden	T1/T2		X
Arbeitsengagement	T1/T2	X	X
<b>Intervenierende Variablen</b>			
Selbstwertbedrohung	T1/T2		X
Selbstwert	T1	X	X
Lernzielorientierung	T1	X	X
Bestätigungszielorientierung	T1	X	X
Vermeidungszielorientierung	T1	X	X
<b>Konstruktvalidierung</b>			
Leader-Member-Exchange (LMX)	T1	X	X
Führungskommunikationsqualität (FKQ-MA)	T1	X	X
		12 Skalen	14 Skalen

#### 4.4.2.4 Charakteristika der Stichprobe der Vorstudien

Die Gesamtstichprobe von  $N = 472$  zum ersten Messzeitpunkt wurde insbesondere zur quantitativen Prüfung der indirekten und direkten Feedbackskalen herangezogen. Im Folgenden wird auf einzelne Charakteristika der Stichprobe eingegangen.

Es handelt sich um  $N = 472$  Personen, die mehrheitlich weibliche Teilnehmer sind (61.2%) mit einem Durchschnittsalter von 44.2 Jahren (21-65 Jahre;  $SD = 10,5$ ). Über die Hälfte der TeilnehmerInnen verfügt über einen Fachhochschul- oder Universitätsabschluss (60,0%). Ein Viertel (24.8%) hat eine Lehre absolviert. Insgesamt 3,4% der TeilnehmerInnen befinden sich derzeit in einer Ausbildung bzw. in einer Promotion oder haben keinen beruflichen Abschluss. Insgesamt 11.9% der Befragten ordnen sich der Restkategorie „Anderer Abschluss“ zu. Die TeilnehmerInnen sind vorrangig in unterschiedlichen Dienstleistungsbereichen tätig (36%), darunter die Branchen Information und Kommunikation, Dienstleistung (wissenschaftlich, technisch, wirtschaftlich) sowie

Universität und Forschung. Des Weiteren sind Personen im sozialen Bereich mit Unterricht und Erziehung (15.7%), der Gesundheitsbranche (10,3%) oder im Bereich Banken und Versicherungen (8.6%) tätig. Es geben 28.5% der Befragten an, dass sie in „Anderen“ Branchen tätig sind. Die überwiegende Mehrheit der TeilnehmerInnen hat keine Führungsverantwortung (60.7%). Durchschnittlich sind die TeilnehmerInnen seit 22.0 ( $SD = 12,2$ ) Jahren berufstätig und seit 8.6 Jahren ( $SD = 8.8$ ) am jetzigen Arbeitsplatz mit einer durchschnittlichen wöchentlichen Arbeitszeit von 34.8 h/Woche ( $SD = 9.0$ ). Die Mehrheit der Befragten hat eine/n Vorgesetzte/n (73.5%) und diese sind v.a. männlich (69.8%). Die Zusammenarbeitsdauer der MitarbeiterInnen mit ihren direkten Vorgesetzten beträgt durchschnittlich 5.5 Jahre ( $SD = 6.0$ ). Hauptsächlich Kontakt zur/m Vorgesetzten hat knapp die Hälfte der Befragten persönlich in Anwesenheit anderer (48.1%), ein Drittel persönlich unter vier Augen (33.3%) und wenige per E-Mail (11.4%), Telefon (7.1%) oder einem anderen Medium (0.2%). Die Teilnehmenden gaben an, sowohl aus kleinen Unternehmen bis 49 MitarbeiterInnen (40.3%), mittleren Unternehmen von 50-249 Mitarbeitenden (20.3%) und großen Unternehmen >249 Mitarbeitenden (39.4%) zu stammen. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die TeilnehmerInnen vorwiegend weiblich sind, über einen Hochschulabschluss verfügen, in sehr unterschiedlichen Branchen tätig sind und keine Führungsverantwortung tragen. Die Mehrheit der Befragten hat einen männlichen direkten Vorgesetzten, mit dem sie persönlich unter vier Augen oder in Anwesenheit anderer Kontakt hat.

#### 4.4.2.5 Charakteristika der Stichprobe der Hauptstudie

Die Gesamtstichprobe der Hauptstudie mit  $N = 224$  ProbandInnen, die zu beiden Messzeitpunkten teilnahmen, wurde zur Generierung der Ergebnisse der Hauptstudie genutzt (Kapitel 5). Die Stichprobe mit  $N = 224$  besteht aus überwiegend weiblichen Teilnehmern (62.9%). Das Durchschnittsalter aller TeilnehmerInnen beträgt 44.51 Jahre (22-65 Jahre,  $SD = 10.50$ ). Über die Hälfte der TeilnehmerInnen verfügt über einen Fachhochschul- oder Universitätsabschluss (59.8%). Ein gutes Viertel (25.9%) hat eine Lehre absolviert. Insgesamt 2.2% der TeilnehmerInnen befinden sich derzeit in einer Ausbildung bzw. in einer Promotion. Insgesamt 12.1% der Befragten ordnen sich der Restkategorie „Anderer Abschluss“ zu. Die TeilnehmerInnen sind vorrangig in unterschiedlichen Dienstleistungsbereichen tätig (36.2%), darunter die Branchen Information und Kommunikation, Dienstleistung (wissenschaftlich, technisch, wirtschaftlich) sowie Universität und Forschung. Des Weiteren sind Personen im sozialen Bereich mit Unterricht und Erziehung (15.8%), der

Gesundheitsbranche (11.3%) oder im Bereich Banken und Versicherungen (8.6%) tätig. 28.1% der Befragten geben an, in „anderen Branchen“ zu arbeiten. Die überwiegende Mehrheit der TeilnehmerInnen hat keine Führungsverantwortung (64.3%). Durchschnittlich sind die TeilnehmerInnen seit 22.1 Jahren ( $SD = 12.1$ ) berufstätig und seit 8.8 Jahren ( $SD = 8.9$ ) am jetzigen Arbeitsplatz mit einer durchschnittlichen wöchentlichen Arbeitszeit von 34.3 h/Woche ( $SD = 8.6$ ) tätig. Zudem berichtet die Mehrheit der Befragten, dass sie eine/n Vorgesetzte/n (73.8%) haben. Diese sind v.a. männlich (72.5%). Die Zusammenarbeitsdauer der MitarbeiterInnen mit ihren direkten Vorgesetzten beträgt durchschnittlich 5.8 Jahre ( $SD = 5.9$ ). Knapp die Hälfte der Befragten hat Kontakt zur/m Vorgesetzten persönlich in Anwesenheit anderer (47,8%), persönlich unter vier Augen (30.8%) und wenige per E-Mail (13.8%), Telefon (7.1%) oder einem anderen Medium (0.4%). Die TeilnehmerInnen stammen aus kleinen Unternehmen bis 49 MitarbeiterInnen (37.7%), mittleren Unternehmen von 50-249 Mitarbeitenden (20.0%) großen Unternehmen >249 Mitarbeitenden (42.3%). Insgesamt lässt sich festhalten, dass sich die Charakteristiken der Stichproben zu T1 zur Skalenentwicklung ( $N = 472$ ) und zu T2 zur Durchführung der Hauptstudie ( $N = 224$ ) nur geringfügig unterscheiden. Über die Hälfte der ProbandInnen (ca. 60 %) beider Stichproben sind weiblich, haben einen Hochschulabschluss, haben keine Führungsverantwortung und sind in breitgefächerten Dienstleistungsbranchen tätig. Zudem hat die Mehrheit der Befragten einen männlichen direkten Vorgesetzten, mit dem sie persönlich unter vier Augen oder in Anwesenheit anderer Kontakt hat.

#### 4.4.2.6 Drop-Out-Analyse

Die Personengruppe, die zum ersten, aber nicht zum zweiten Messzeitpunkt an der Onlinestudie teilnahm, muss darauf geprüft werden, ob sie sich zufällig oder systematisch von den ProbandInnen, die zu beiden Messzeitpunkten teilnahmen, sowohl hinsichtlich relevanter 1) soziodemografischer und organisationsspezifischer Merkmale als auch hinsichtlich der 2) abhängigen Variablen unterscheidet (Schnell, Hill & Esser, 2013). Die Gesamtstichprobe zum ersten Messzeitpunkt beträgt  $N = 472$ . Davon haben  $N = 248$  (52.5%) als Drop-Outs (DO) ausschließlich zur ersten Erhebung und  $N = 224$  (47.5%) zu beiden Messzeitpunkten als Wiederantworter (WA) teilgenommen.

##### 1) Drop-Out-Analyse zu soziodemografischen und organisationsspezifischen Daten

Im Folgenden werden die Vergleiche für zwei unabhängige Stichproben und verteilungsfreie bzw. ordinal skalierte Variablen mithilfe des Mann-Whitney-U-Tests berechnet (Anhang II).

Zum Vergleich der Variablen mit nominalem oder ordinalem Datenniveau werden die Gruppenvergleiche mit dem Chi-Quadrat-Test nach Pearson durchgeführt (Anhang I2). Insgesamt zeigte sich, dass bis auf eine Ausnahme keine signifikanten Unterschiede zwischen der Stichprobe der Drop-Outs (DO) und WA (Wiederantwortern) ermittelt werden konnten. Allein hinsichtlich der Anzahl der MitarbeiterInnen je Vorgesetzte/r wurde ein signifikanter Unterschied ermittelt, d.h. in der Drop-Out-Stichprobe sind Vorgesetzte für eine größere Anzahl an MitarbeiterInnen zuständig als in der Stichprobe der Wiederantworter. Hinsichtlich des signifikanten Ergebnisses „Anzahl der MitarbeiterInnen je Vorgesetzten“ handelt es sich um keinen relevanten Effekt mit  $d = 0.07$ . Insgesamt ist festzuhalten, dass somit von keiner systematischen Verzerrung zwischen den Stichproben auszugehen ist.

## 2) Drop-Out-Analyse zu unabhängigen und abhängigen Variablen

Um festzustellen, ob sich die Personen, die ausschließlich zum ersten Messzeitpunkt teilnahmen, hinsichtlich der unabhängigen Variablen „indirektes und direktes Feedback der direkten Vorgesetzten“ sowie hinsichtlich der abhängigen Variablen „Irritation“, „psychosomatische Beschwerden“ und „Arbeitsengagement“ gegenüber den Personen unterscheiden, die an beiden Erhebungen teilnahmen, wurde eine zusätzliche Drop-Out-Analyse durchgeführt (Anhang I3). So konnte festgestellt werden, ob z.B. die Personengruppe, die nur an der ersten Befragung teilnahm, im Mittel über anderes indirektes bzw. direktes Feedback berichtete sowie über mehr oder weniger gesundheitliche Beanspruchungsfolgen und Arbeitsengagement als die Personengruppe, die an beiden Messzeitpunkten teilnahm. Die Vergleiche für die zwei unabhängigen Stichproben mit z.T. ordinal skalierten Variablen (psychosomatische Beschwerden) werden mithilfe des Mann-Whitney-U-Tests berechnet. In Bezug auf die unabhängigen und abhängigen Variablen konnten drei signifikante Unterschiede zwischen den Stichproben festgestellt werden. So berichteten die Drop-Out-Probanden über mehr indirektes negatives Feedback ( $d = .22$ ) und eine höhere Ausprägung in Irritation ( $d = .27$ ) und psychosomatischen Beschwerden ( $d = .30$ ). Hierbei handelt es sich jedoch um kleine Effekte. Damit liegt eine Stichprobenverzerrung in der Hinsicht vor, dass Probanden erneut an der Onlinestudie teilnahmen, die zum ersten Messzeitpunkt über weniger indirektes negatives Feedback berichteten und geringere Ausprägungen in Irritation und psychosomatischen Beschwerden aufwiesen.

#### 4.4.2.7 Selektivität der Stichproben

Es handelt sich um eine sowohl vorselektierte als auch selbstselektierte Stichprobe.

Zum einen wurden ProbandInnen im Rahmen der „Schneeballstichprobe“ aus dem Netzwerk der Autorin rekrutiert und entspringen damit einer vorselektierten Peergruppe. Auch im Rahmen des PsyWebPanel erhielten nur ProbandInnen eine Einladung zur hier vorgestellten Studie, wenn sie sich zuvor auf der Webseite des PsyWebPanel als potenzielle StudienteilnehmerInnen registriert hatten. Somit ist davon auszugehen, dass die ProbandInnen bestimmte Voraussetzungen erfüllen, wie z.B. einen Internetzugang, Interesse an Studienteilnahmen, ggf. Erfahrungen in der Teilnahme an Studien etc., die zu einer Vorselektion führten. Zum anderen handelt es sich um eine selbstselektierte Stichprobe. So kann davon ausgegangen werden, dass v.a. Personen an der Studie teilnahmen, die Interesse am Thema „Feedback“ aufwiesen. Es könnte weiter vermutet werden, dass insbesondere eine Unzufriedenheit mit dem Feedback von Vorgesetzten ein erstes Interesse und damit auch eine Teilnahme an der Studie hervorrief. Ein Hinweis für diese Vermutung findet sich in der Drop-Out-Analyse (Kapitel 4.4.2.6). Hier zeigte sich, dass die Personen, die an der ersten, aber nicht an der zweiten Erhebung teilnahmen, im Vergleich zur Stichprobe der Wiederantworter über mehr indirektes negatives Feedback in den letzten vier Wochen von ihren direkten Vorgesetzten berichteten sowie eine höhere Ausprägung in den abhängigen Variablen „Irritation“ und „psychosomatische Beschwerden“ aufwiesen. Zu den Gründen, warum gerade diese Personen nicht an der zweiten Erhebung teilnahmen, kann hier keine Aussage getroffen werden.

#### 4.4.3 Messinstrumente

Die vorliegende Hauptstudie basiert auf einer Onlinebefragung mit zwei Messzeitpunkten. Es werden Daten im Selbstreport erhoben. Dies gilt als valide Methode zur Erfassung von Tätigkeiten von Personen (z.B. Bauer & Green, 1994) und bietet sich an, da insbesondere die subjektive Wahrnehmung des Vorgesetztenverhaltens i.S.v. indirektem Feedback durch ArbeitnehmerInnen erfasst werden soll. Die Daten wurden mithilfe der generierten Codes durch die ProbandInnen und/oder mithilfe der Panel IDs (PsyWebPanel) zugeordnet. Es wurde programmiert, dass die Reihenfolge der Items je Skala mit jedem Aufruf der Onlinebefragung automatisch rotiert. Die Rotation der Items konnte jedoch nicht für die Skala LMX (Schyns, 2002) aufgrund der unterschiedlichen Antwortformate je Item programmiert werden. Weiterhin wurde festgelegt, dass sich auch die Reihenfolge ganzer Seiten und damit der Abfrage ganzer Skalen nach dem Zufallsprinzip mischten. Dabei wurden immer Inhaltsblöcke und die enthaltenen Skalen rotiert, sodass die aufeinander aufbauende Struktur

und damit die Logik der Befragung erhalten blieb. Es kann somit davon ausgegangen werden, dass keine Reihenfolgeeffekte entstanden sind.

Die Befragungsinstrumente, die zu T1 und T2 eingesetzt wurden, unterschieden sich. Die zur Auswertung genutzten Items des Fragebogens zum ersten Messzeitpunkt umfassten 188 Items, da alle Kontrollvariablen und Skalen zur Konstruktvalidierung erhoben wurden (Tabelle 31; Anhang A). Zur Beantwortung des Fragebogens wurden ca. 20 Minuten benötigt, je nach Erfahrungsstand der ProbandInnen mit Onlineumfragen. Der Fragebogen zum zweiten Zeitpunkt gestaltete sich weniger umfangreich und enthielt eine offene Situationsabfrage zu indirektem Feedback. Insgesamt enthielt der Fragebogen 77 Items, die zur Auswertung genutzt wurden (Tabelle 31; Anhang B). Zur Beantwortung wurden ca. 10 Minuten benötigt. Zur Skalenbildung wurden negativ kodierte Items recodiert. Zur Mittelwertsberechnung je Skala wurde festgelegt, dass nur eine maximale Fehlendrate von 20% (ohne Einbezug von Drop-Out-Werten) je Skala pro Fall erlaubt ist.

Die Skalen verfügen über gute interne Konsistenzen, da die berechneten Cronbachs Alpha für alle Skalen größer als  $\alpha > .50$  liegen (Lienert & Raatz, 1998). Das geringste Cronbachs Alpha mit .64 weist die Skala „Anforderungsvielfalt“ auf (Tabelle 31). Skalen, für die die Stabilitäten berechnet werden konnten, d.h. mit Daten aus beiden Erhebungszeiträumen T1 und T2, weisen für die indirekten Feedbackskalen mittlere signifikante Zusammenhänge und für alle anderen Skalen hohe signifikante Zusammenhänge von  $r = .55$  bis  $r = .85$  auf. Damit sind alle Skalen bis auf die Skalen zur Erfassung indirekten Feedbacks sehr stabil über beide Messzeitpunkte. Die etwas geringere Stabilität der Skalen sowohl zur Erfassung indirekten negativen Feedbacks als auch zur Erfassung indirekten positiven Feedbacks resultiert vermutlich daraus, dass die Skalen nicht vollständig übereinstimmen (Kapitel 4.2.3). Die Skala 2 stimmt mit 4 von 9 Items mit der Skala 1 überein. Dennoch zeigen sich signifikant positive Zusammenhänge, sodass davon ausgegangen wird, dass beide Skalen unterschiedliche Aspekte des Konstrukts „indirektes Feedback“ erfassen.

Im Folgenden wird kurz auf die unabhängigen, abhängigen und Mediator- bzw.

Moderatorvariablen der Hauptstudie eingegangen. Die Mittelwerte, Standardabweichungen und Interkorrelationen der Untersuchungsvariablen können Anhang J entnommen werden.

Die unabhängigen Variablen der Untersuchung, d.h. die (Kurz-)Skalen zur Erfassung direkten und indirekten sowie jeweils negativen und positiven Feedbacks, werden ausführlich in Vorstudie 1 (Kapitel 4.1) und Vorstudie 2 (Kapitel 4.2) vorgestellt.

Als abhängige Variablen bzw. Beanspruchungsfolgen werden in dieser Arbeit die Konstrukte „Irritation“ (Mohr et al., 2007) und „psychosomatische Beschwerden“ (Pejtersen et al., 2010)

erfasst. Das Konstrukt „Irritation“ „beschreibt einen Zustand psychischer Befindensbeeinträchtigung in der Folge von Stresserleben“ (Müller, Mohr & Rigotti 2004, S. 214). Innerhalb des Konstruktes wird kognitive (z.B. arbeitsbezogene Rumination) und emotionale (z.B. Gereiztheit) Irritation unterschieden. Psychosomatische Beschwerden umfassen z.B. Bauch- und Kopfschmerzen (Pejtersen et al., 2010). Die abhängige Variable „Arbeitsengagement“ wird als eine positive, erfüllende, arbeitsbezogene Einstellung definiert, die sich durch Vitalität, Hingabe und Verausgabung bzw. Absorption auszeichnet (Schaufeli et al., 2002). Sie wird mithilfe der „Utrecht Work Engagement Scale“ (UWES) (Schaufeli & Bakker, 2003) erfasst.

Als Mediatorvariable wird die Selbstwertbedrohung und als Moderatorvariablen werden sowohl der Selbstwert als auch die Zielorientierung von Personen untersucht. Auf die Variablen wird im Folgenden kurz eingegangen. Die Selbstwertbedrohung wurde entsprechend der Untersuchungen von Jacobshagen et. al (2007) erfasst. Hierzu wurden die beiden Items „I feel offended as a person“ und „I feel treated disrespectfully“ übersetzt und an die in dieser Arbeit verwendete Instruktion angepasst. Die Übersetzungen wurden durch ExpertInnen geprüft. Die Selbstwertbedrohung wurde demnach mit den Items „Wie häufig fühlten Sie sich in den letzten 4 Wochen von Ihrer/m direktem Vorgesetzten...“ „als Person angegriffen“ und „respektlos behandelt“ erfasst. Die Selbstwertbedrohung richtet sich nach dem erhaltenen Feedback und wird daher als veränderbarer Zustand (*state*) betrachtet.

Das Konstrukt „Selbstwert“ kann folgendermaßen definiert werden: „Self esteem refers to one’s overall evaluation of oneself as more or less worthy and competent“ (Hepper & Sedikides, 2012, S. 51). Kurz gefasst kann unter dem Selbstwert werden: „[...] how positive one feels about oneself“ (London, 2015, S. 53). Das Selbstbild und die Selbstbewertung (*self-view* und *self-evaluation*) hängen dabei stark davon ab, wie Menschen denken, dass sie von anderen Personen gesehen werden: „People’s self-images and self-evaluations are strongly affected by how they believe they are perceived by other people.“ (Leary & Terry, 2012, S. 17). Es wird angenommen, dass der Selbstwert ein Output ist, der angibt, ob Personen den Eindruck haben, von anderen akzeptiert zu werden bzw. zu einem sozialen Gefüge zu gehören (Leary & Terry, 2012). Damit ist das Fremdbild bzw. die Bewertung durch andere durch Feedback von besonderer Bedeutung. Der Selbstwert kann mit dem Messinstrument „Core-Self-Evaluation-Scale“ (CSES) (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2003) in Übersetzung nach Stumpp et al. (2010) erfasst werden. Es versteht sich als grundlegende Selbstevaluation mit den vier Konstrukten „Selbstwert“, „generalisierte Selbstwirksamkeitserwartung“, „Kontrollüberzeugung“ und „emotionale Stabilität bzw. Neurotizismus“. Der Selbstwert ist

dabei als überdauerndes Merkmal (*trait*) zu betrachten, wobei er jedoch in seiner Stabilität über Situationen und Zeitfenster variieren kann (z.B. Kernis et al., 1993; Semmer & Jacobshagen, 2010). Wie in Kapitel 2.6.2.2 beschrieben, können in Hinblick auf die Zielorientierung von Personen drei Komponenten unterschieden werden: die Lernzielorientierung, die Bestätigungszielorientierung und die Vermeidungszielorientierung. Das Konstrukt „Zielorientierung“ mit den drei Komponenten wird nach der Konzeption von VandeWalle (2001) in deutscher Übersetzung nach Heimbeck et al., (2003) erfasst. Abschließend soll auf die Kontrollvariablen und die Variablen zur Konstruktvalidierung eingegangen werden. Als Kontrollvariablen wurden die Anforderungsvielfalt, die Arbeitsautonomie mit dem Messinstrument „Job-Diagnostic-Survey“ (JDS) von Schmidt et al. (1985) sowie der Zeitdruck aus dem Fragebogen „Copenhagen Psychosocial Questionnaire“ (COPSOQ) (Nübling et al., 2006) erhoben. Zudem wurden Feedbackquellen und eine Reihe organisationaler, allgemeiner und soziodemografischer Angaben erfasst, auf die in Kapitel 4.4.5.1 vertieft eingegangen wird. Hier wird eine Prüfung vorgenommen, inwieweit die Kontrollvariablen einen Einfluss auf die abhängigen Variablen aufweisen, um sie ggf. in die weiteren Berechnungen einzubeziehen. Zur Konstruktvalidierung wurden die beiden Skalen zur Erfassung der Beziehung zwischen Vorgesetzten und ArbeitsnehmerInnen „Leader-Member-Exchange (LMX 7)“ (Schyns, 2002) und zur Erfassung der Führungskommunikationsqualität (FKQ-MA) (Mohr et al., 2004a) genutzt. In Kapitel 4.2.3.3 wird geprüft, inwieweit die entwickelten Skalen zu indirektem Feedback neue Inhalte über die Beziehungs- und Kommunikationsqualität hinaus erfassen. Des Weiteren wurden sowohl zwei Zustimmungsabfragen zu indirektem positivem Feedback und indirektem negativem Feedback (Kapitel 4.2.3.2) als auch eine Situationsabfrage (Kapitel 4.2.2.2) genutzt, um weitere inhaltliche Konstruktvalidierungen vorzunehmen.

Tabelle 31: Messinstrumente der Hauptstudie ( $N = 224$ ).

Messinstrumente	Messzeitpunkt	Itemanzahl in Fragebogen	Autoren	Itemanzahl in evaluierten Skalen	Cronbachs Alpha evaluiert Skalen T1/T2	Stabilität evaluiert Skalen (r) T1/T2
Unabhängige Variablen						
Direktes negatives Feedback	T1/T2	4	Cramer, I.	2 Items in Skala	.76 <sup>1</sup>	.55**
Direktes positives Feedback	T1/ T2	9	Cramer, I.	2 Items in Skala	.88 <sup>1</sup>	.57**
Skala 1: Indirektes negatives Feedback (T1)	T1	13	Cramer, I.	7 Items in Skala	.79	.45**
Skala 2: Indirektes negatives Feedback (T2)	T2	10	Cramer, I.	9 Items in Skala	.86	
Skala 1: Indirektes positives Feedback (T1)	T1	19	Cramer, I.	14 Items in Skala	.87	.29**
Skala 2: Indirektes positives Feedback (T2)	T2	10	Cramer, I.	9 Items in Skala	.78	
Abhängige Variablen						
Irritation	T1/ T2	8	Mohr et al. (2007)		.88	.79**
psychosomatische Beschwerden (COPSOQ II)	T1/ T2	4	Pejtersen et al. (2010)		.67/.66	.71**
Arbeitsengagement (UWES)	T1/ T2	9	Schaufeli & Bakker (2003)		.95/.95	.85**
Mediator- und Moderatorvariablen						
Selbstwertbedrohung	T1/ T2	2	Jacobshagen et al. (2007)	2 Items aus dem Englischen ins Deutsche übersetzt	.86 <sup>1</sup> /.76 <sup>1</sup>	.63**
Selbstwert (Core Self Evaluations-Scale)	T1	12	Judge et al. (2003) dt.		.89	--

			Stumpp et al. (2010)			
Lernzielorientierung	T1	5	Heimbeck		.90	--
Bestätigungszielorientierung	T1	4	et al.		.68	--
Vermeidungszielorientierung	T1	4	(2003)		.82	--
<b>Kontrollvariablen</b>						
Anforderungsvielfalt	T1	2	Schmidt et al. (1985)	JDS kurz zwei von drei Items genutzt	.64 <sup>†</sup>	--
Arbeitsautonomie	T1	2	Schmidt et al. (1985)	JDS kurz zwei von drei Items genutzt	.69 <sup>†</sup>	--
Zeitdruck (COPSOQ)	T1	4	Nübling et al. (2006)		.81	--
Feedbackquellen	T1/ T2	5	Cramer, I.			
Organisationale Angaben 1	T1	11	--			
Organisationale Angaben 2	T1/ T2	3	--			
Allgemeine Angaben (Code etc.)	T1	2				
Allgemeine Angaben (Code etc.)	T1/ T2	3	--			
Soziodemografische Angaben	T1	3	--			
<b>Konstruktvalidierung</b>						
Leader-Member-Exchange (LMX)	T1	7	Schyns (2002)		.91	--
Führungskommunikationsqualität (FKQ-MA)	T1	8	Mohr et al. (2004a)		.88	--
Indirektes positives Feedback_Zustimmungsabfrage	T1	24	--			
Indirektes negatives Feedback_Zustimmungsabfrage	T1	21	--			
Situationsabfrage	T2	10	--			
<b>Gesamt_T1</b>	<b>T1</b>	<b>188</b>				
<b>Gesamt_T2</b>	<b>T2</b>	<b>77</b>				

Anmerkungen: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; <sup>†</sup>: bei Kurzskalen mit zwei Items handelt es sich um die Korrelationen der beiden Items.

#### 4.4.4 Vorgehen

Vor der Programmierung der Hauptstudie wurden unterschiedlicher Onlineprogramme (z.B. Evasys, Unipark, Social Science Survey) getestet. Die verschiedenen Programme ergaben sehr gravierende Funktionsvor- und nachteile. So werden beispielsweise im Programm „Evasys“ Testdaten nicht an die Studienleiterin gesendet und gespeichert, wenn die Befragung unvollständig abgebrochen wird. Die Onlinestudie wurde schließlich mithilfe der Freeware Social Science Survey [letzter Zugriff: 29.11.2018] programmiert. Nach der Erstellung der Onlinestudie wurden ein inhaltlicher und ein funktioneller Pretest mit einer kleinen Stichprobe durchgeführt, die bei einer sorgfältigen Testkonstruktion ausreichend ist (Moosbrugger & Kaleva, 2012).

Im Rahmen des inhaltlichen Pretests wurden die Inhalte, der Aufbau und die Verständlichkeit überprüft. Dazu wurde die Itemauswahl 15 PraktikerInnen und WissenschaftlerInnen vorgelegt. Insgesamt nahmen sechs PraktikerInnen (vier weiblich, zwei männlich), sieben wissenschaftliche MitarbeiterInnen (drei weiblich, vier männlich) und zwei ProfessorInnen (eine weiblich, einer männlich) am inhaltlichen Pretest teil. Beim anschließenden funktionellen Pretest stand die Prüfung der technischen Umsetzung der Onlinestudie im Vordergrund. Der Pretest wurde mit neun WissenschaftlerInnen (sieben weiblich, zwei männlich) durchgeführt. Dazu wurde ein Pretest-Link zu Onlineumfrage versendet, in dem es den Befragten möglich war, Rückmeldungen und Kommentare in die Befragung einzufügen. Ausgehend von den Rückmeldungen wurden geringfügige Optimierungen vorgenommen.

#### 4.4.5 Auswertung

Bevor die Berechnung der Ergebnisse im Rahmen der Hauptstudie durchgeführt wird, (Kapitel 5), erfolgt eine Prüfung des Einflusses der Kontrollvariablen auf die abhängigen Variablen (Kapitel 4.4.5.1). Anschließend wird auf die statistischen Methoden zur Prüfung der Hypothesen der Hauptstudie (Kapitel 4.4.5.2) sowie auf die Signifikanzen und Effektgrößen eingegangen (Kapitel 4.4.5.3).

##### 4.4.5.1 Einflussprüfungen der Kontrollvariablen auf die abhängigen Variablen

Es folgt die Prüfung des Einflusses der Kontrollvariablen auf die abhängigen Variablen „Irritation“, „psychosomatische Beschwerden“ und „Arbeitsengagement“. Die dichotomen Variablen „Geschlecht der ArbeitnehmerInnen“ und „Geschlecht der Vorgesetzten“ wurde im Zusammenhang mit normalverteilten Skalen mittels T-Tests für unabhängige Stichproben berechnet. Die weiteren unabhängigen Skalen weisen in Hinsicht auf die weiteren Kontrollvariablen keine Normalverteilungen auf. Mittelwertunterschiede werden mit dem

Mann-Whitney-U-Test berechnet. Für die metrischen und intervallskalierten Variablen (Alter etc.) werden bivariate Korrelationen nach Pearson (zweiseitig) berechnet, da diese dem T-Test für unabhängige Stichproben entsprechen (Bortz & Döring, 2006). Für ordinale Daten werden Rangkorrelationen nach Spearman berechnet.

Es zeigte sich in Hinblick auf das „Geschlecht der ArbeitnehmerInnen“ nur zwei signifikante Unterschiede hinsichtlich Irritation (zweiter Messzeitpunkt) und psychosomatischer Beschwerden (erster Messzeitpunkt) (Tabelle 32). Weibliche ProbandInnen berichteten hinsichtlich beider abhängiger Variablen über eine höhere Ausprägung als männliche Probanden. Die Effekte weisen eine geringe Effektstärke von  $d = .28$  für Irritation T2 und  $d = .31$  für psychosomatische Beschwerden T1 auf. Die Unterschiede konnten jedoch nur zu jeweils einem Messzeitpunkt erfasst werden und werden daher nicht in die Ergebnisberechnungen einbezogen (Kapitel 5). Das Geschlecht der Vorgesetzten zeigte keinen Einfluss auf die Angaben zu Irritation, psychosomatische Beschwerden und Arbeitsengagement der ProbandInnen (Tabelle 32 und Tabelle 33).

Tabelle 32: Einfluss der Kontrollvariablen „Geschlecht ArbeitnehmerInnen“ und „Geschlecht Vorgesetzte“ auf die abhängigen Variablen mit dem Mann-Whitney-U-Test.

AV	Ausprägung	K-S-Test	N	X (95% Konfidenzintervall)	SD (95% Konfidenzintervall)	Rang	U	Sign. (Bootstrap)
<b>KV: Geschlecht ArbeitnehmerInnen</b>								
Irritation (T1)	Weiblich	.01	141	3.00 (2.81-3.21)	1.24 (1.11-1.37)	116.57	-1.39	.17
	Männlich	.00	82	2.80 (2.55-3.06)	1.27 (1.09-1.43)	104.13		
Irritation (T2)	Weiblich	.00	141	3.11 (2.87-3.37)	1.45 (1.29-1.58)	119.09	-2.15	.03*
	Männlich	.00	82	2.72 (2.44-3.02)	1.36 (1.18-1.51)	99.80		
Psychosomatische Beschwerden (T1)	Weiblich	.00	103	6.47 (6.07-6.89)	2.34 (2.02-2.62)	89.23	-2.20	.03*
	Männlich	.00	62	5.77 (5.27-6.30)	2.14 (1.59-2.53)	72.65		
Psychosomatische Beschwerden (T2)	Weiblich	.00	139	6.35 (5.97-6.75)	2.32 (2.02-2.59)	115.08	-1.26	.21
	Männlich	.00	82	5.96 (5.54-6.43)	2.12 (1.75-2.46)	104.09		

Arbeitsengagement (T1)	Weiblich	.03	140	4.06 (3.85-4.27)	1.21 (1.09-1.31)	113.81	-.55	.59
	Männlich	.19	83	4.00 (3.72-4.28)	1.32 (1.18-1.44)	108.94		
<b>KV: Geschlecht Vorgesetzte</b>								
Irritation (T1)	Weiblich	.06	61	3.07 (2.76-3.38)	1.31 (1.10-1.49)	116.78	-.83	.41
	Männlich	.00	160	2.90 (2.71-3.08)	1.23 (1.10-1.34)	108.80		
Irritation (T2)	Weiblich	.20	61	3.19 (2.84-3.54)	1.49 (1.27-1.68)	120.65	-1.39	.17
	Männlich	.00	160	2.90 (2.69-3.11)	1.39 (1.25-1.52)	107.32		
Psychosomatische Beschwerden (T1)	Weiblich	.00	43	6.53 (5.91-7.25)	2.51 (2.06-2.83)	86.08	-.67	.50
	Männlich	.00	120	6.12 (5.72-6.54)	2.20 (1.84-2.52)	80.54		
Psychosomatische Beschwerden (T2)	Weiblich	.00	61	6.70 (6.10-7.28)	2.56 (2.12-2.86)	121.32	-1.68	.09
	Männlich	.00	158	6.03 (5.73-6.36)	2.11 (1.87-2.34)	105.63		

Anmerkungen: *K-S-Test*: Kolmogorov-Smirnov-Test; *N*: Stichprobengröße; *X*: Mittelwert; *SD*: Standardabweichung; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ .

Tabelle 33: Einfluss der Kontrollvariablen „Geschlecht ArbeitnehmerInnen“ und „Geschlecht Vorgesetzte“ auf die abhängige Variable „Arbeitsengagement“ mit dem T-Test für unabhängige Stichproben.

AV	Ausprägung	K-S-Test	N	X (95% Konfidenzintervall)	SD (95% Konfidenzintervall)	Varianz	t	Sign.
<b>KV: Geschlecht ArbeitnehmerInnen</b>								
Arbeitsengagement (T2)	Weiblich	.20	141	3.89 (3.69-4.09)	1.19 (1.07-1.31)	<b>Gleich</b>	-.27	.79
	Männlich	.20	82	3.93 (3.64-4.22)	1.28 (1.15-1.38)	ungleich	-.26	.79
<b>KV: Geschlecht Vorgesetzte</b>								
Arbeitsengagement (T1)	Weiblich	.09	61	4.05 (3.72-4.40)	1.26 (1.11-1.39)	<b>Gleich</b>	.11	.91
	Männlich	.20	160	4.03 (3.84-4.23)	1.24 (1.13-1.35)	ungleich	.11	.91
Arbeitsengagement (T2)	Weiblich	.20	61	3.87 (3.56-4.19)	1.30 (1.13-1.44)	<b>Gleich</b>	-.22	.83
	Männlich	.20	160	3.91 (3.70-4.13)	1.19 (1.08-1.29)	ungleich	-.21	.83

Anmerkungen: K-S-Test: Kolmogorov-Smirnov-Test; N: Stichprobengröße; X: Mittelwert; SD: Standardabweichung; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ .

Hinsichtlich soziodemografischer und organisationsrelevanter Kontrollvariablen lässt sich festhalten, dass eine Vielzahl der Kontrollvariablen keine signifikanten Korrelationen zu den abhängigen Variablen aufweisen (Tabelle 34 und Tabelle 35). Dies gilt für die Variablen „Mitarbeiteranzahl in Organisation“, „Anzahl der Vorgesetzten“, „Kontakt in letzten 4 Wochen (T1, T2)“, „Tätigkeitsdauer am jetzigen Arbeitsplatz (Jahre)“, „Zusammenarbeitsdauer mit Vorgesetzten (Jahre)“, „Arbeitszeit (h/Woche)“, „Anzahl der MitarbeiterInnen je Vorgesetzten“. Für die abhängigen Variablen „Irritation“ und „psychosomatische Beschwerden“ sind die Variablen „Arbeitsvolumen (T1, T2)“, „Zeitdruck“ und „Arbeitsautonomie“ relevant. Die Kontrollvariablen „Alter“ und „Berufstätigkeitsdauer“ weisen nur für die abhängige Variable „Irritation“ zu beiden Messzeitpunkten signifikante Korrelationen auf. Auch für die abhängige Variable „Arbeitsengagement“ werden die Kontrollvariablen in die weiteren Ergebnisberechnungen (Kapitel 5) einbezogen, die sowohl zu T1 mit Arbeitsengagement T1 als auch zu T2 mit Arbeitsengagement T2 signifikante Korrelationen aufweisen. Die Variable „Arbeitsvolumen“ wird beispielsweise nicht aufgenommen, da hier keine signifikante Korrelation von

Arbeitsengagement T1 und Arbeitsvolumen T1 nachgewiesen werden konnte. Es zeigen sich somit die Variablen „beruflicher Abschluss“, „Hierarchie“, „Arbeitsanforderungen“ und „Arbeitsautonomie“ als relevant.

Tabelle 34: Zusammenhänge soziodemografischer und organisationsrelevanter Kontrollvariablen mit den abhängigen Variablen mittels Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman.

Abhängige Variable	beruflicher Abschluss	Hierarchie	MA-Anzahl in Organisation	Anzahl VG	Kontakt in letzten 4 Wochen (T1)	Kontakt in letzten 4 Wochen (T2)	Arbeitsvolumen (T1)	Arbeitsvolumen (T2)
Irritation (T1)	.03	-.05	.02	-.02	-.01	.01	.29**	.09
Irritation (T2)	-.02	-.04	.01	-.09	-.01	.05	.25**	.17*
Psychosomatische Beschwerden (T1)	-.06	-.06	-.02	.13	.04	.04	.18*	.10
Psychosomatische Beschwerden (T2)	-.05	-.06	.11	.04	.12	-.01	.20**	.19**
Arbeitsengagement (T1)	.26**	.29**	-.07	.01	.04	.06	.10	.17*
Arbeitsengagement (T2)	.22**	.25**	-.13	.01	-.02	.07	.02	.14*

Anmerkungen: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

Tabelle 35: Zusammenhänge soziodemografischer und organisationsrelevanter Kontrollvariablen mit den abhängigen Variablen mittels Pearson-Korrelation.

Abhängige Variablen	Alter (Jahre)	Berufstätigkeitsdauer (Jahre)	Tätigkeitsdauer am Arbeitsplatz (Jahre)	Zusammenarbeitsdauer mit VG (Jahre)	Arbeitszeit (h/Woche)	Anzahl MA je VG	Arbeitsanforderungen	Zeitdruck	Arbeitsautonomie
Irritation (T1)	-.16*	-.14*	-.08	-.05	.08	.05	.02	.42**	-.23**
Irritation (T2)	-.17*	-.16*	-.10	-.07	.01	.05	.06	.38**	-.22**
Psychosomatische Beschwerden (T1)	-.13	-.12	.03	-.02	.04	.12	-.09	.27**	-.24**
Psychosomatische Beschwerden (T2)	-.15*	-.09	-.01	-.08	.03	.08	-.02	.28**	-.25**
Arbeitsengagement (T1)	.07	.12	-.04	-.02	-.07	.16*	.36**	.19**	.50**
Arbeitsengagement (T2)	.10	.13	-.08	-.07	-.07	.11	.35**	.10	.51**

Anmerkungen: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

#### 4.4.5.2 Statistische Methoden zur Prüfung der Hypothesen

Im Folgenden werden alle genutzten inferenzstatistischen Verfahren und deren Voraussetzungen in alphabetischer Reihenfolge vorgestellt. Die Verfahren finden Anwendung im Kapitel 4 „Methoden“ und selbstverständlich in Kapitel 5 zur Hypothesenprüfung.

##### Explorative Faktoranalysen

Zur Skalenprüfung wurden explorative Faktoranalysen mittels Hauptkomponentenanalyse und vorrangig Varimax-Rotationen durchgeführt. Dazu wurde das Statistikprogramm IBM SPSS Version 24 genutzt. Als Voraussetzungen zur Berechnung wurde jeweils geprüft, ob sich das Kaiser-Meyer-Olkin-Maß über dem kritischen Wert von .50 befindet und der Bartlett-Test auf Sphärizität signifikant ist. Entsprechende Werte werden in den jeweiligen Kapiteln berichtet.

##### Fisher Z-Test

Der Vergleich von Korrelationen wird mittels Fisher-Z vorgenommen. Hierbei wird geprüft, ob sich die Stärke zweier Zusammenhänge signifikant unterscheidet.

### Gruppenvergleiche (Chi-Quadrat-Test)

Zum Vergleich von Variablen mit nominalem oder ordinalem Datenniveau werden Gruppenvergleiche mit dem Chi-Quadrat-Test nach Pearson durchgeführt. Dazu muss eine Variable mehr als zwei Ausprägungen aufweisen, und nicht mehr als 20% der erwarteten Häufigkeiten darf kleiner als fünf sein.

### Konfirmatorische Faktoranalysen, „Correlated-Trait-Correlated-(Method-1) (CTC (M-1)-Modell“

Zur Berechnung konfirmatorischer Faktoranalysen, von CTC (M-1)-Modellen wird das Programm IBM SPSS AMOS Version 24 genutzt. Zur Beurteilung der Modellgüte bzw. des Modell-Fits wird zunächst der Chi-Quadrat-Test betrachtet, der angibt, ob die Daten vom zu testenden Modell signifikant abweichen. Hierbei handelt sich jedoch um ein sehr restriktives Maß (z.B. Weiber & Mülhhaus, 2010). So wird davon ausgegangen, dass ein Verhältnis des Chi-Quadrat-Wertes und der Freiheitsgrade  $\chi^2/df \leq 3$  als akzeptabel eingestuft wird (Homburg & Giering, 1996). Weiterhin wird zur Beurteilung der Modelle das inferenzstatistische Gütekriterium Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) angegeben. Hierbei werden Werte beispielsweise nach MacCallum, Browne und Sugawara (1996) von 0.05 bis 0.10 als akzeptabel eingestuft. Andere Autoren gehen von Werten .05 bis .08 (Browne & Cudeck, 1993) oder noch restriktiver von Werten  $RMSEA \leq .07$  (Steiger, 2007) oder  $RMSEA \leq .06$  (Hu & Bentler, 1999) als Indikator für ein gutes Modell aus. Zudem wird das inkrementelle Fitmaß Comparative Fit Index (CFI) angegeben, welches mit einem Wert  $\geq .90$  aufzeigt, dass das getestete Modell im Vergleich zu einem Basismodell, in dem die Beziehungen im Datensatz als zufallsbedingt angesehen werden, besser abschneidet (Weiber & Mülhhaus, 2010). Das Programm AMOS arbeitet per Voreinstellung bei der Schätzung der Estimates nach dem Maximum Likelihood (ML)-Prinzip. Weiterführende Beschreibungen der Verfahren finden sich in den jeweiligen Kapiteln, z.B. zur konfirmatorische Faktoranalyse (Kapitel 4.3.2) und zum CTC (M-1)-Modell (Kapitel 4.3.2).

### Korrelationen

In dieser Arbeit werden Korrelationskoeffizienten nach Pearson für metrische und intervallskalierte Skalen berechnet. Unabhängig von den Verteilungseigenschaften in einer Population kann laut Bortz und Schuster (2010) stets ein Produkt-Moment-Korrelationskoeffizient berechnet werden. Der Signifikanztest für Korrelationskoeffizienten ist zudem robust gegenüber den Voraussetzungen der bivariaten Normalverteilung sowie des

Intervallskalenniveaus. Für Daten auf dem ordinalen Skalenniveau wurden Rangkorrelationen nach Spearman berechnet.

#### Mediation, moderierte Mediation und Moderation

Zur Berechnung von moderierten Mediationen und Moderationen wird das SPSS-Makro PROCESS (Version 2.16.1) [letzter Zugriff: 29.11.2018] (Hayes, 2012) genutzt. Zur Berechnung der jeweiligen vermittelnden Einflüsse können unterschiedliche Modelle (1-76) genutzt werden (Hayes, 2012). Dabei können z.B. bei moderierten Mediationen sowohl der Moderator als auch der Mediator innerhalb einer Rechnung einbezogen werden.

#### Mittelwertunterschiede (T-Tests und U-Tests)

Zur Überprüfung von Mittelwertunterschieden werden T-Tests für unabhängige Stichproben durchgeführt, wenn dichotome Variablen z.B. „Geschlecht der ArbeitnehmerInnen“ hinsichtlich einer normalverteilten Kriteriumsvariable getestet werden. Liegt keine Normalverteilung vor, wird der Mann-Whitney-U-Test zur Berechnung von Mittelwertunterschieden herangezogen.

#### Normalverteilung

Zunächst wurde die Normalverteilung aller Skalenwerte und Items, die in die Berechnungen in AMOS eingegangen sind, mittels des sehr konservativen Kolmogorov-Smirnov-Tests geprüft. Alle Skalen (bis auf die Skala „indirektes positives Feedback (T1)“) weichen signifikant von einer Normalverteilung ab (Anhang K). Neben dem sehr konservativen Test wird üblicherweise die Prüfung der Normalverteilungsannahme einzelner Variablen über das Schiefe- und Wölbungsmaß (Kurtosis oder auch Exzess genannt) vorgenommen. Hierbei werden die Variablen auf univariate Normalverteilungen getestet.

Laut Weiber und Mülhau (2010) liegt eine Normalverteilung von Variablen vor, wenn sowohl die Schiefe als auch die Wölbung den Wert „Null“ haben. In der Literatur ist jedoch nicht eindeutig festgelegt, ab wann von einer bedeutsamen Verletzung der Normalverteilungsannahme auszugehen ist. Vielmehr finden sich Angaben, nach denen sowohl das Schiefe- als auch das Wölbungsmaß betragsmäßig nicht größer als 111 sein sollte (Temme & Hildebrandt, 2009). Andere Autoren gehen erst ab einem Wert  $I > 2I$  für die Schiefe- und einem Wert von  $I > 7I$  für die Wölbungskoeffizienten von einer bedeutsamen Verletzung der Normalverteilung aus (West, Finch & Curran, 1995). Kline (2005) empfiehlt sogar erst bei der Überschreitung von Grenzwerten für die Schiefe- bzw. Wölbungsmaße von

$I > 3I$  und  $I > 10I$  von einer ernsthaften Verletzung der Normalverteilung auszugehen. Die Schiefe- und Wölbungsmaße werden auch hier für alle Skalenwerte und Items betrachtet, die in die Berechnungen in AMOS eingegangen sind (Anhang K). Es zeigt sich, dass sowohl in der Stichprobe der Vorstudie ( $N = 472$ ) als auch in der Stichprobe der Hauptstudie ( $N = 224$ ) nur einzelne Items kritische Schiefe- und Wölbungsmaße aufweisen. Nur Item 3 der Skala „indirektes negatives Feedback (T1)“ (z.B. „...sanktioniert mich (z.B. Abmahnung, Kündigung)“ weicht in der Stichprobe der Vorstudie ( $N = 472$ ) mit einer Schiefe von  $I5I$  und einer Kurtosis von  $I26I$  und in der Stichprobe der Hauptstudie ( $N = 224$ ) mit einer Schiefe von  $I5I$  und einer Kurtosis von  $I33I$  stark von den Grenzwerten ab und weist damit eine ernsthafte Verletzung der Normalverteilung auf (Anhang K).

Insgesamt zeigt sich in der Analyse der Skalenwerte in der Stichprobe der Vorstudie ( $N = 472$ ) und der Stichprobe der Hauptstudie“ ( $N = 224$ ) keine bedeutsame Verletzung der Grenzwerte der Schiefe- und Wölbungsmaße von  $I > 3I$  und  $I > 10I$  nach Kline (2005) (Anhang K). Somit weisen die Daten insgesamt, außer in einem Fall zum ersten Messzeitpunkt, keine weiteren Verletzungen der univariaten Normalverteilung auf.

Eine Testung der multivariaten Normalverteilung mittels des Mardia-Koeffizienten (Mardia, 1970) kann in dieser Arbeit aufgrund fehlender Werte mit dem Programm AMOS nicht vorgenommen werden (Weiber & Mühlhaus, 2010). Alternativ könnten die fehlenden Werte entfernt oder eine Imputation vorgenommen werden, was eine Testung auf multivariate Normalverteilung oder auch den Einsatz von „Bootstrapverfahren“ ermöglichen würde, jedoch auch eine Verzerrung der Daten zur Folge hätte. Schlussfolgernd werden die inferenzstatistischen Berechnungen (z.B. konfirmatorische Faktoranalyse, CTC (M-1)-Modell mit AMOS ohne „Bootstrapverfahren“ durchgeführt. Für die weitere Forschung sind bei fehlenden Daten und nicht vorhandenen Normalverteilungen Statistikprogramme wie „Lavaan“ oder „Mplus“ zu empfehlen, in denen robuste Schätzungen mittels „Robust Maximum Likelihood“ (z.B. MLM, MLR) vorgenommen werden können (Steinmetz, 2015).

### Regressionsanalysen

Zur Prüfung der Hypothesen in Kapitel 5 werden schrittweise multiple Regressionen bzw. hierarchische Regressionen durchgeführt, in denen Variablenblöcke nach theoretischen Überlegungen schrittweise in die Regressionen aufgenommen werden (Diehl & Staufienbiel, 2007). Vor Einsatz des Verfahrens wurde geprüft und festgestellt, dass lineare Zusammenhänge zwischen den unabhängigen und abhängigen Variablen bestehen.

Auch die Homoskedastizität wurde überprüft, d.h. die Varianz der Residuen muss unabhängig vom Wert der unabhängigen Variablen sein. Das Verfahren der linearen Regression toleriert geringfügige Verletzungen hinsichtlich der Homoskedastizität und der Normalverteilungen, da es sich um ein sehr robustes Verfahren handelt (Rudolf & Müller, 2004). Weiterhin müssen Autokorrelationen geprüft werden, d.h. die Abhängigkeit der Residuen aufeinanderfolgender Beobachtungen. Liegt der Wert der Prüfgröße der Durbin-Watson-Statistik zwischen 1.5 und 2.5, kann davon ausgegangen werden, dass keine störenden Autokorrelationen vorliegen (Brosius, 2002; Rudolf & Müller, 2004). Dies ist in allen Rechnungen des Kapitels 5 der Fall. Es liegen des Weiteren keine Multikollinearitätsprobleme in den Ergebnissen des Kapitels 5 vor, was sich an den Varianz-Inflationsfaktorwerten (VIF) unterhalb der kritischen Grenze von 10 zeigt (Diehl & Staufenbiel, 2007).

Ausgehend von einer Regressionsanalyse mit zehn Prädiktoren müsste die Stichprobe bei einer Fehlerwahrscheinlichkeit von .05 und einer power von .80, um einen kleinen Effekt ( $f^2 = .02$ ) nachzuweisen  $N = 822$  Personen umfassen, bei einem mittleren Effekt ( $f^2 = .15$ ) reduziert sich der nötige Stichprobenumfang bereits auf  $N = 118$ . Es wird mit kleinen und mittleren Effekten gerechnet, sodass die Stichprobe von  $N = 224$  ausreichend ist.

#### 4.4.5.3 Signifikanzen und Effektgrößen

Zur Prüfung der Untersuchungshypothesen werden Signifikanztests durchgeführt. Die Hypothesen werden zweiseitig getestet und bei einem Signifikanzniveau von  $p < .05$  (5% Irrtumswahrscheinlichkeit) als signifikant und bei einem Niveau von  $p < .01$  (1% Irrtumswahrscheinlichkeit) als hochsignifikant bezeichnet. Die Signifikanztests werden jedoch kritisiert, da sie keine Auskunft über die praktische Bedeutsamkeit und die Wahrscheinlichkeit des erneuten Auftretens des Effekts geben (z.B. Sedlmeier, 1998). Zudem hat die Stichprobengröße einen Einfluss darauf, ob auch kleine Effekte statistisch signifikant werden, so z.B. bei großen Stichproben (Cohen, 1992). Um dieser Problematik entgegenzuwirken, wird neben den Signifikanztests auch eine Ex-Post-Bestimmung von Effektgrößen vorgenommen und interpretiert (Bortz & Döring, 2006). Die Einschätzung der Effektgrößen für die verschiedenen Tests ist in Tabelle 36 abgebildet. Die Berechnungen erfolgten u.a. über die Post-Hoc-Tests des Programms G-Power [letzter Zugriff: 29.11.2018] (Faul, Erdfelder, Buchner & Lang, 2009).

Hinsichtlich multipler Regressionen werden zum Vergleich zweier Modelle die Signifikanzen von  $\Delta R^2$  (also der Differenz der  $R^2$  beider Modelle) herangezogen. So kann geprüft werden,

ob ein signifikanter Zuwachs von Modell 2 zu Modell 1 ermittelt wurde. Zur Einschätzung der Effektgröße werden dann die standardisierten Regressionskoeffizienten  $\beta$ -Gewichte (Betas) interpretiert, denn diese entsprechen den Effektgrößen und sind direkt vergleichbar in ihrer Höhe.

Tabelle 36: Effektgrößen und deren Klassifikation in Anlehnung an Bortz & Döring (2006, S. 606).

Effektgrößen		Klassifikation der Effektgrößen		
		klein	mittel	groß
Korrelation	r	.10	.30	.50
Korrelationsdifferenzen (Fisher Z-Test)	q	.10-.30	.30-.50	>.50
t-Test für zwei unabhängige Stichproben	d	.20	.50	.80
Nicht parametrische Test (U-Test)	d	.20	.50	.80
Chi-Quadrat-Test	W	.10	.30	.50

## 5 ERGEBNISSE

In den folgenden Abschnitten werden die Hypothesen des gesamten Untersuchungszusammenhangs (Kapitel 3) geprüft. Zunächst stehen die abhängigen Variablen der psychischen Beanspruchungsfolgen (Irritation und psychosomatische Beschwerden) und anschließend die abhängige Variable „Arbeitsengagement“ im Fokus. Zu Beginn werden die Hypothesen und die Hypothesenprüfung jeweils zum direkten und anschließend zum indirekten Feedback vorgestellt. Anschließend folgen jeweils die Hypothesen und deren Prüfung, die sich auf beide Feedbackarten, d.h. direktes und indirektes Feedback, gemeinsam beziehen.

### 5.1 Negatives Feedback und Beanspruchungsfolgen

In diesem Abschnitt werden die Wirkmechanismen von zunächst direktem negativem Feedback und Irritation sowie psychosomatischen Beschwerden geprüft und vorgestellt. Anschließend wird auf die Wirkmechanismen indirekten negativen Feedbacks und Irritation sowie psychosomatische Beschwerden eingegangen.

#### 5.1.1 Direktes negatives Feedback und Beanspruchungsfolgen

Es werden nun die in Abbildung 14 dargestellten Hypothesen geprüft. Dazu wird die jeweilige Hypothese vorgestellt. Anschließend wird auf die Berechnungen und die Ergebnisse eingegangen. Die theoretische Herleitung der Hypothesen kann dem Theorieteil entnommen werden (Kapitel 2.5). Hier sind die Hypothesen nach dem Resümee des entsprechenden Forschungsstandes aufgeführt. Die Hypothese 1 überprüft längsschnittliche Effekte von direktem negativem Feedback auf Irritation sowie psychosomatische Beschwerden über den Mediator Selbstwertbedrohung. Die Hypothese 1.1 analysiert die Moderation des Zusammenhangs von direktem negativem Feedback und Selbstwertbedrohung durch die Moderatorvariable „Selbstwert“.

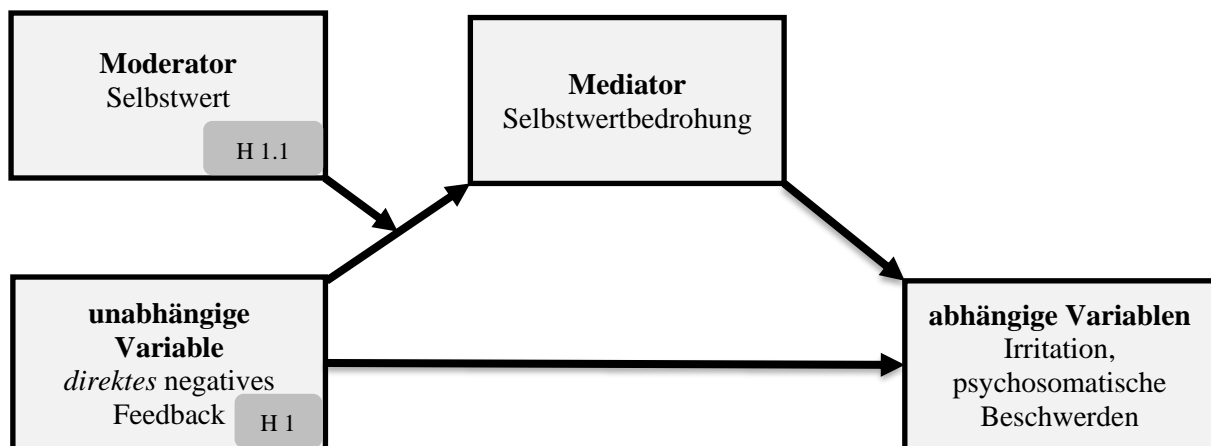


Abbildung 14: Untersuchungszusammenhang zu direktem negativem Feedback und Beanspruchungsfolgen.

#### *Längsschnitt und Mediation*

Hypothese 1: Direktes negatives Feedback zu T1 zeigt einen positiven Effekt auf a) Irritation T2 und b) psychosomatische Beschwerden T2 über den Mediator Selbstwertbedrohung T1.

#### *Moderierte Mediation im Querschnitt*

Hypothese 1.1: Der Zusammenhang von direktem negativem Feedback T1 und Selbstwertbedrohung T1 wird durch den Selbstwert einer Person moderiert. Je höher der Selbstwert von ArbeitnehmerInnen ausgeprägt ist, desto geringer ist die Selbstwertbedrohung durch direktes negatives Feedback.

Zunächst können im Anhang J die Mittelwerte, Standardabweichungen und Interkorrelationen der im Folgenden genutzten Variablen eingesehen werden. Die Prüfung der Hypothesen erfolgt mit dem SPSS-Makro PROCESS (Version 2.16.1) von Hayes (2012). Zur Testung der Hypothese 1 und 1.1 wird das Modell 7 nach Hayes (2012) herangezogen. Es werden die relevanten Kontrollvariablen „Arbeitsvolumen“ (T1 und T2), „Zeitdruck“, „Arbeitsautonomie“ und „Irritation (T1)“ bzw. „psychosomatische Beschwerden (T1)“ einbezogen und kontrolliert. Im Modell zur Testung der Effekte auf Irritation wurden zudem die Kontrollvariablen „Alter“ und „Berufstätigkeitsdauer“ aufgenommen (Kapitel 4.4.5.1).

Im Rahmen der Testung der Hypothese 1 zeigen sich in beiden Modellen signifikante Vorhersagen von direktem negativem Feedback T1 auf Selbstwertbedrohung T1 ( $\beta = .39, p < .001$ ) bzw. ( $\beta = .38, p < .001$ ) und keine signifikanten Vorhersagen von Selbstwertbedrohung T1 auf Irritation T2 ( $\beta = -.13, p = .11$ ) bzw. psychosomatische Beschwerden T2 ( $\beta = .01, p = .91$ ) (Abbildung 15 und 16). Es können somit keine signifikanten längsschnittlichen Effekte von direktem negativem Feedback T1 auf Irritation T2 bzw. psychosomatische Beschwerden T2 über den Mediator Selbstwertbedrohung T1 ermittelt werden. Die Hypothesen 1a und 1b können nicht bestätigt werden. In Hinblick auf die Testung der Hypothese 1.1, zeigt sich in den Längsschnittmodellen keine signifikante Moderation des Zusammenhangs von direktem negativem Feedback T1 und Selbstwertbedrohung T1 durch die Variable „Selbstwert“ ( $\beta = -.14, p = .08$ ) (Abbildung 15) und ( $\beta = -.16, p = .09$ ) (Abbildung 16). Für die Gesamtmodelle können keine signifikanten moderierten Mediationen anhand des „Indexes für moderierte Mediation“ mit  $\beta = .02, 95\% \text{ CI } [-.00, .06]$  (Abbildung 15) und des „Indexes für moderierte Mediation“ mit  $\beta = -.00, 95\% \text{ CI } [-.04, .04]$  (Abbildung 16) abgelesen werden. Die Hypothese 1.1 kann damit nicht bestätigt werden.

Hinsichtlich der Kontrollvariablen zeigt sich im ersten Modell ein signifikanter Effekt von Irritation T1 ( $\beta = .76, p < .001$ ) auf Irritation T2. Im Modell zur Berechnung der Effekte auf psychosomatische Beschwerden zeigen sich signifikante Effekte von psychosomatischen Beschwerden T1 ( $\beta = .29, p < .05$ ) auf Selbstwertbedrohung T1 und psychosomatische Beschwerden T1 ( $\beta = .64, p < .001$ ) auf psychosomatische Beschwerden T2.

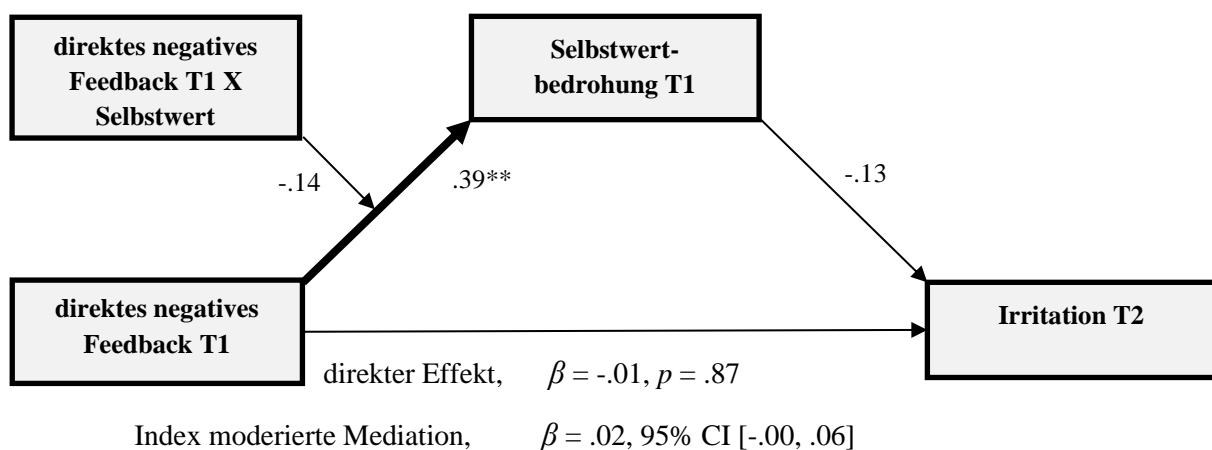


Abbildung 15: direktes negatives Feedback T1 und Irritation T2 im Längsschnitt mit Angabe der standardisierten Regressionskoeffizienten.

Anmerkungen: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .001$ ,  $N = 146$ , Kontrollvariablen: „Arbeitsvolumen (T1 und T2)“, „Zeitdruck“, „Arbeitsautonomie“, „Alter“, „Berufstätigkeitsdauer“, „Irritation T1“.

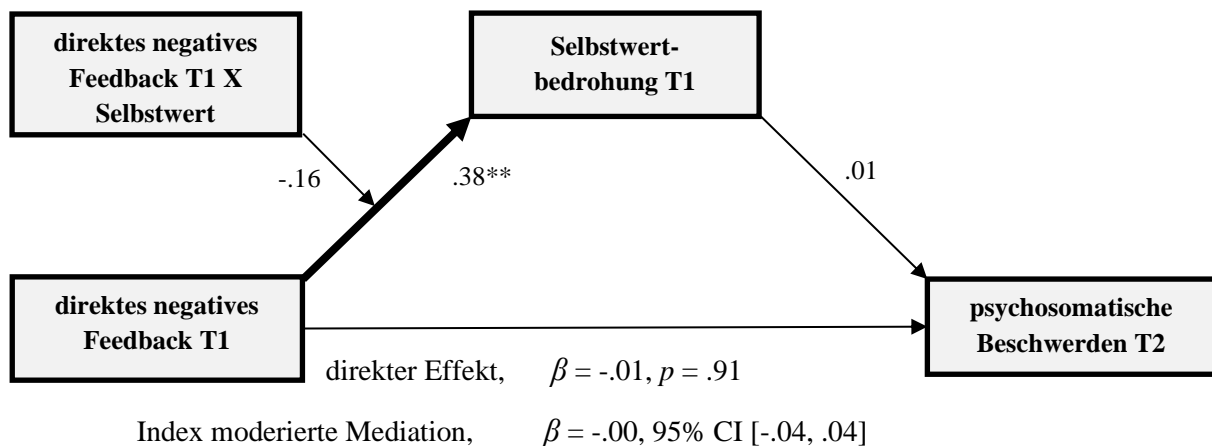


Abbildung 16: direktes negatives Feedback T1 und psychosomatische Beschwerden T2 im Längsschnitt mit Angabe der standardisierten Regressionskoeffizienten.

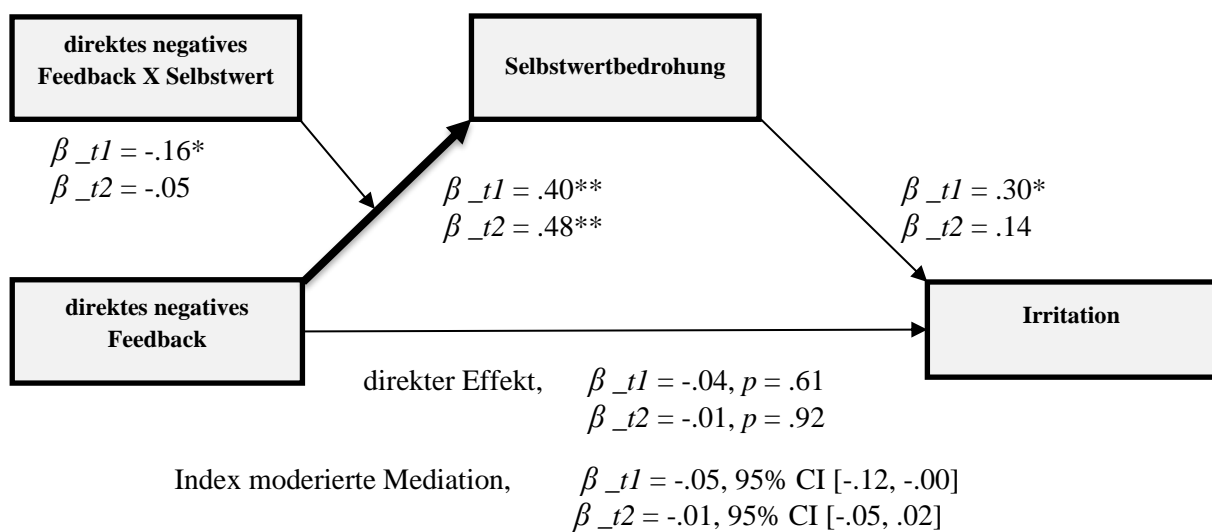
Anmerkungen: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .001$ ,  $N = 151$ , Kontrollvariablen: „Arbeitsvolumen (T1 und T2)“, „Zeitdruck“, „Arbeitsautonomie“, „psychosomatische Beschwerden T1“.

Ergänzend zu den längsschnittlichen Analysen in Hypothese 1 und Hypothese 1.1 werden die Modelle im Querschnitt geprüft. Es zeigen sich (nur) jeweils zum ersten Messzeitpunkt signifikante moderierte Mediationen für die Gesamtmodelle entsprechend der Indizes für moderierte Mediationen mit  $\beta_{t1} = -.05, 95\% \text{ CI } [-.12, -.00]$  (Abbildung 17) und  $\beta_{t1} = -.06, 95\% \text{ CI } [-.14, -.01]$  (Abbildung 18). Es lässt sich des Weiteren festhalten, dass im Querschnitt, d.h. jeweils zu einem Messzeitpunkt in Hinblick auf die Regressionskoeffizienten der unabhängigen Variablen direktes negatives Feedback in Bezug auf die Selbstwertbedrohung signifikante Effekte und positive Vorzeichen bestehen. Je mehr direktes negatives Feedback wahrgenommen wird, desto stärker ist die Selbstwertbedrohung im Querschnitt.

Auch zeigen sich in drei von vier Fällen hinsichtlich der Mediatorvariable „Selbstwertbedrohung“ signifikante Effekte auf Irritation und psychosomatische Beschwerden. Die positiven Vorzeichen der Regressionskoeffizienten weisen darauf hin, dass je stärker eine Selbstwertbedrohung besteht, desto stärker sind die Beanspruchungsfolgen (Irritation, psychosomatische Beschwerden) von Personen im Querschnitt ausgeprägt. Es können zudem keine signifikanten direkten Effekte von direktem negativem Feedback auf Beanspruchungsfolgen ermittelt werden. Zudem zeigen sich Haupteffekte der Variable „Selbstwert“ auf die Variable „Selbstwertbedrohung“ im Modell mit der abhängigen Variable „Irritation“ (Abbildung 17) mit  $\beta_{t1} = -.17, p < .05$  und im Modell mit der abhängigen Variable „psychosomatische Beschwerden“ (Abbildung 18) mit  $\beta_{t1} = -.18, p < .05$  jeweils

(nur) zum ersten Messzeitpunkt. Dies ist ein erster Hinweis darauf, dass ein hoher Selbstwert mit einer geringen Selbstwertbedrohung zusammenhängt.

Hinsichtlich der Kontrollvariablen zeigen sich im Querschnittsmodell mit der abhängigen Variable „Irritation“ signifikante Effekte der Arbeitsautonomie ( $\beta_{t2} = -.27, p < .001$ ) auf Selbstwertbedrohung sowie Zeitdruck ( $\beta_{t1} = .35, p < .001, \beta_{t2} = .27, p < .001$ ) und Arbeitsautonomie ( $\beta_{t2} = -.22, p < .05$ ) auf Irritation. Auch im Querschnittsmodell mit der abhängigen Variable „psychosomatische Beschwerden“ zeigen sich signifikante Effekte der Kontrollvariablen „Arbeitsautonomie“ ( $\beta_{t2} = -.24, p < .05$ ) auf Selbstwertbedrohung sowie Zeitdruck ( $\beta_{t2} = .17, p < .05$ ) und Arbeitsautonomie ( $\beta_{t2} = -.22, p < .05$ ) auf psychosomatische Beschwerden. Es bestehen somit erste Hinweise darauf, dass geringe Arbeitsautonomie mit einer hohen Ausprägung in Selbstwertbedrohung, Irritation und psychosomatischen Beschwerden im Querschnitt zusammenhängen. Zudem zeigen sich querschnittliche Hinweise darauf, dass ein hoher Zeitdruck mit einer hohen Ausprägung in Irritation und psychosomatischen Beschwerden einhergeht.



Abbildungen 17: direktes negatives Feedback und Irritation im Querschnitt (T1 und T2) mit Angabe der standardisierten Regressionskoeffizienten.

Anmerkungen: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .001$ ,  $N_{t1} = 150$ ,  $N_{t2} = 204$ , Kontrollvariablen: „Arbeitsvolumen (T1 und T2)“, „Zeitdruck“, „Arbeitsautonomie“, „Alter“, „Berufstätigkeitsdauer“.

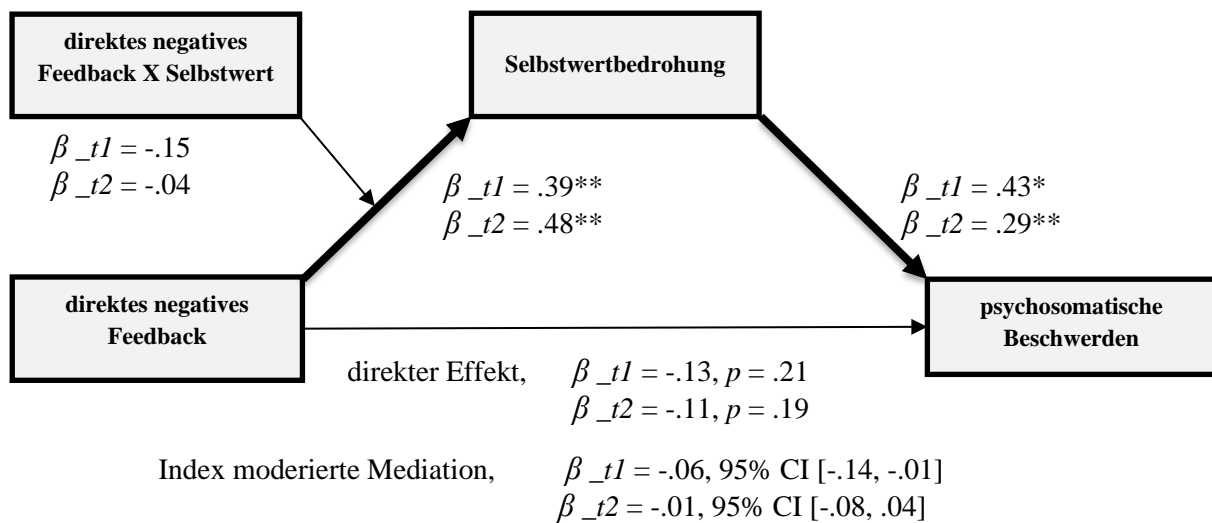


Abbildung 18: direktes negatives Feedback und psychosomatische Beschwerden im Querschnitt (T1 und T2) mit Angabe der standardisierten Regressionskoeffizienten.

Anmerkungen: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .001$ ,  $N_{t1} = 151$ ,  $N_{t2} = 203$ , Kontrollvariablen: „Arbeitsvolumen (T1 und T2)“, „Zeitdruck“, „Arbeitsautonomie“.

### 5.1.2 Indirektes negatives Feedback und Beanspruchungsfolgen

Auf Basis der „Stress-as-Offense-to-Self-Theory“ (SOS-Theorie; Semmer et al., 2006, 2007) wird ein positiver Zusammenhang zwischen indirektem negativem Feedback von direkten Vorgesetzten und erlebten Stresssymptomen durch ArbeitnehmerInnen über das zentrale Element der Selbstwertbedrohung angenommen (Kapitel 2.4.3 und Kapitel 2.5). Welche Rolle die vermittelnden Variablen „Selbstwertbedrohung“ und „Selbstwert“ spielen und wie sich der Wirkzusammenhang von indirektem negativem Feedback und Stresssymptomen im zeitlichen Verlauf darstellt, wird nun im Folgenden getestet (Abbildung 19). Die Hypothese 2 überprüft längsschnittliche Effekte von indirektem negativem Feedback auf Irritation bzw. psychosomatische Beschwerden über den Mediator Selbstwertbedrohung. Die Hypothese 2.1 analysiert die Moderation des Zusammenhangs von indirektem negativem Feedback und Selbstwertbedrohung über die Variable „Selbstwert“.

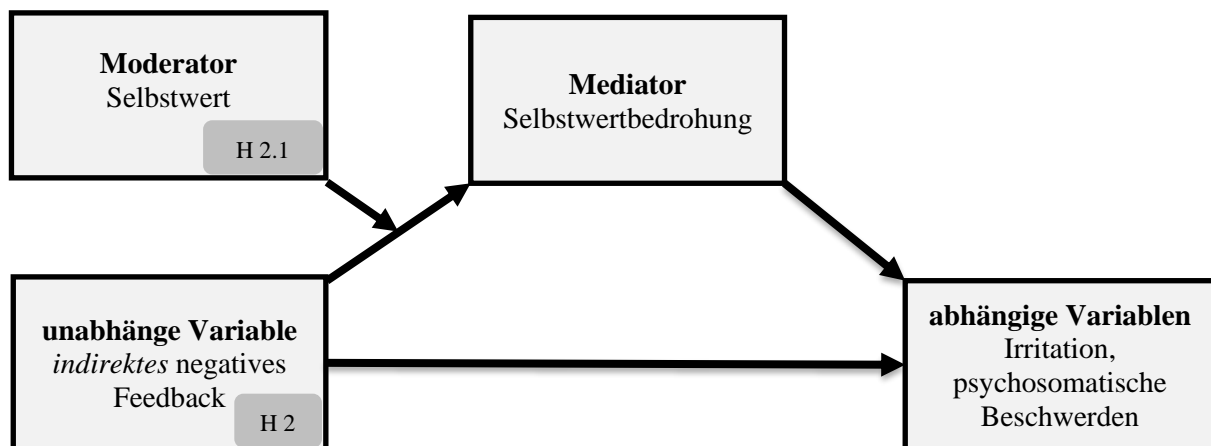


Abbildung 19: Untersuchungszusammenhang zu indirektem negativem Feedback und Beanspruchungsfolgen.

#### *Längsschnitt und Mediation*

Hypothese 2: Indirektes negatives Feedback zu T1 zeigt einen positiven Effekt auf a) Irritation T2 und b) psychosomatische Beschwerden T2 über den Mediator Selbstwertbedrohung T1.

#### *Moderierte Mediation im Querschnitt*

Hypothese 2.1: Der Zusammenhang von indirektem negativem Feedback T1 und Selbstwertbedrohung T1 wird durch den Selbstwert einer Person moderiert. Je höher der Selbstwert von ArbeitnehmerInnen ausgeprägt ist, desto geringer ist die Selbstwertbedrohung durch indirektes negatives Feedback.

Zunächst können im Anhang J die Mittelwerte, Standardabweichungen und Interkorrelationen der im Folgenden genutzten Variablen eingesehen werden. Die Prüfung der Hypothesen erfolgt erneut mit dem SPSS-Makro PROCESS (Version 2.16.1) von Hayes (2012). Zur Testung der Hypothese 2 und 2.1 wird das Modell 7 nach Hayes (2012) herangezogen. Es werden die relevanten Kontrollvariablen „Arbeitsvolumen (T1 und T2)“, „Zeitdruck“, „Arbeitsautonomie“ und „Irritation T1“ bzw. „psychosomatische Beschwerden T1“ einbezogen und kontrolliert. Im Modell zur Testung der Effekte auf Irritation wurden zudem die Kontrollvariablen „Alter“ und „Berufstätigkeitsdauer“ aufgenommen (Kapitel 4.4.5.1).

Im Rahmen der Testung der Hypothese 2 zeigen sich in beiden Modellen signifikante Vorhersagen von indirektem negativem Feedback T1 auf Selbstwertbedrohung T1 ( $\beta = .51, p < .001$ ) bzw. ( $\beta = .49, p < .001$ ) und keine signifikanten Vorhersagen von Selbstwertbedrohung T1 auf Irritation T2 ( $\beta = -.17, p = .13$ ) bzw. psychosomatische Beschwerden T2 ( $\beta = .06, p = .70$ ) (Abbildung 20 und Abbildung 21). Es können somit keine signifikanten längsschnittlichen Effekte von indirektem negativem Feedback T1 auf Irritation T2 bzw. psychosomatische Beschwerden T2 über den Mediator Selbstwertbedrohung T1 ermittelt werden. Die Hypothesen 2a und 2b können nicht bestätigt werden.

In Hinblick auf die Testung der Hypothese 2.1 zeigt sich in beiden Längsschnittmodellen signifikante Moderation des Zusammenhangs von indirektem negativem Feedback T1 und Selbstwertbedrohung T1 durch die Variable Selbstwert ( $\beta = -.21, p < .05$ ) (Abbildung 20) und ( $\beta = -.22, p < .05$ ) (Abbildung 21). In den Abbildungen 22 und 23 lassen sich die Interaktionen genauer betrachten. Hier zeigt sich in beiden Abbildungen, dass sich der positive Zusammenhang von indirektem negativem Feedback und Selbstwertbedrohung verringert, wenn der Moderator Selbstwert hoch ausgeprägt ist. Anders formuliert: Ein hoher Selbstwert bewirkt, dass Personen weniger Selbstwertbedrohung durch indirektes negatives Feedback empfinden. Die Hypothese 2.1 kann damit bestätigt werden. Für das Gesamtmodell können keine signifikanten moderierten Mediationen anhand des „Indexes für moderierte Mediation“ mit  $\beta = .03, 95\% \text{ CI } [-.00, .10]$  (Abbildung 20) und des „Indexes für moderierte Mediation“  $\beta = -.01, 95\% \text{ CI } [-.07, .05]$  (Abbildung 21) abgelesen werden.

Hinsichtlich der Kontrollvariablen zeigt sich im ersten Modell ein signifikanter Effekt von Irritation T1 ( $\beta = .76, p < .001$ ) auf Irritation T2. Im Modell zur Berechnung der Effekte auf psychosomatische Beschwerden zeigen sich signifikante Effekte von psychosomatischen Beschwerden T1 ( $\beta = .68, p < .001$ ) auf psychosomatische Beschwerden T2.

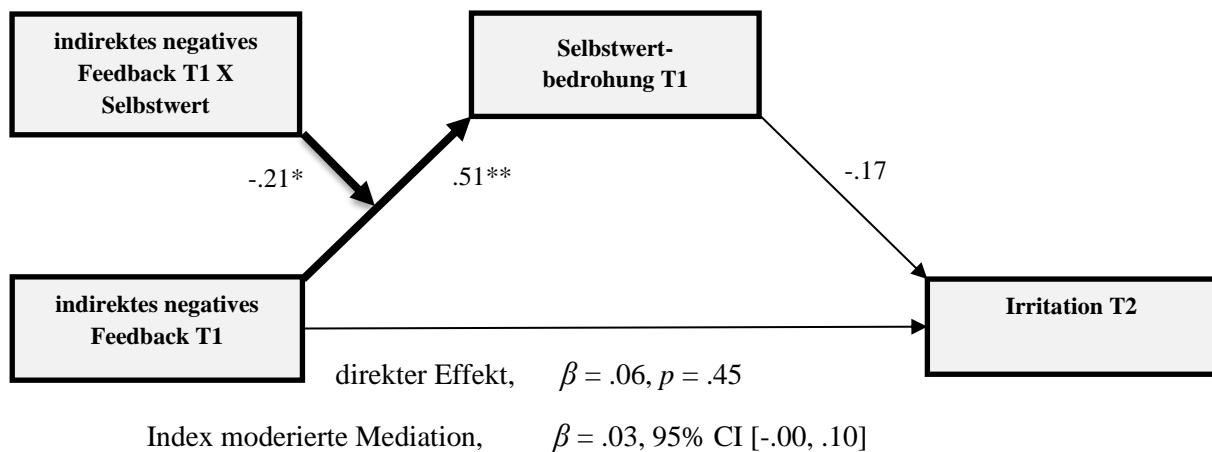


Abbildung 20: indirektes negatives Feedback T1 und Irritation T2 im Längsschnitt mit Angabe der standardisierten Regressionskoeffizienten.

Anmerkungen: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .001$ ,  $N = 146$ , Kontrollvariablen: „Arbeitsvolumen (T1 und T2)“, „Zeitdruck“, „Arbeitsautonomie“, „Alter“, „Berufstätigkeitsdauer“, „Irritation T1“.

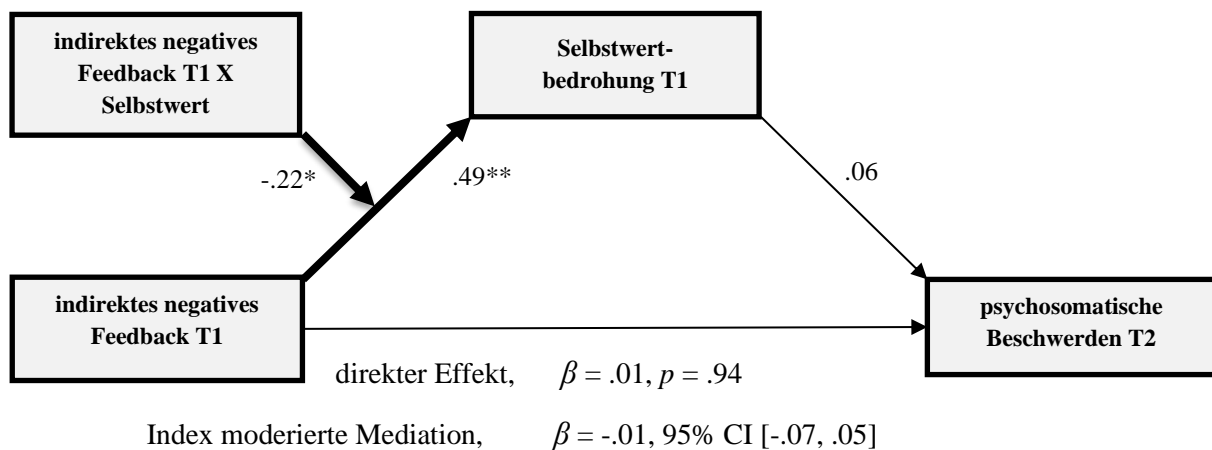


Abbildung 21: indirektes negatives Feedback T1 und psychosomatischen Beschwerden T2 im Längsschnitt mit Angabe der standardisierten Regressionskoeffizienten.

Anmerkungen: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .001$ ,  $N = 147$ , Kontrollvariablen: „Arbeitsvolumen (T1 und T2)“, „Zeitdruck“, „Arbeitsautonomie“, „psychosomatische Beschwerden T1“.

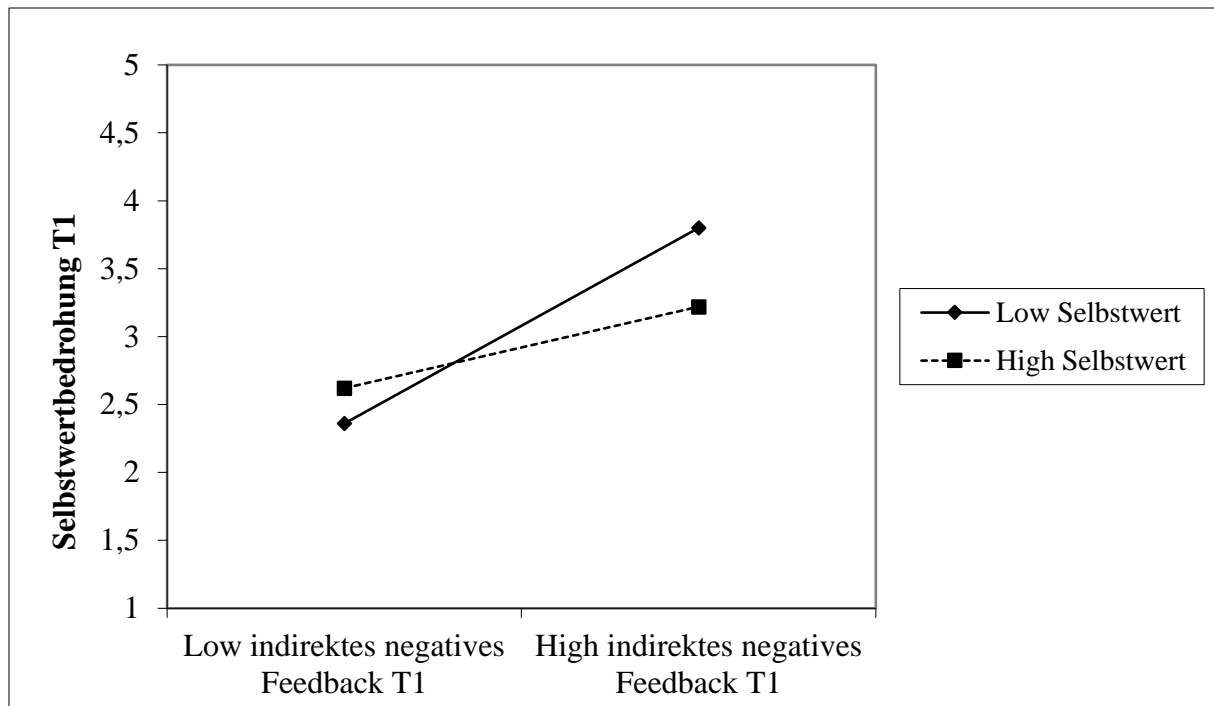


Abbildung 22: Interaktion von Selbstwert und indirektem negativem Feedback T1 in Vorhersage der Selbstwertbedrohung T1 im Rahmen der Testung mit der abhängigen Variablen „Irritation“ im Längsschnitt.

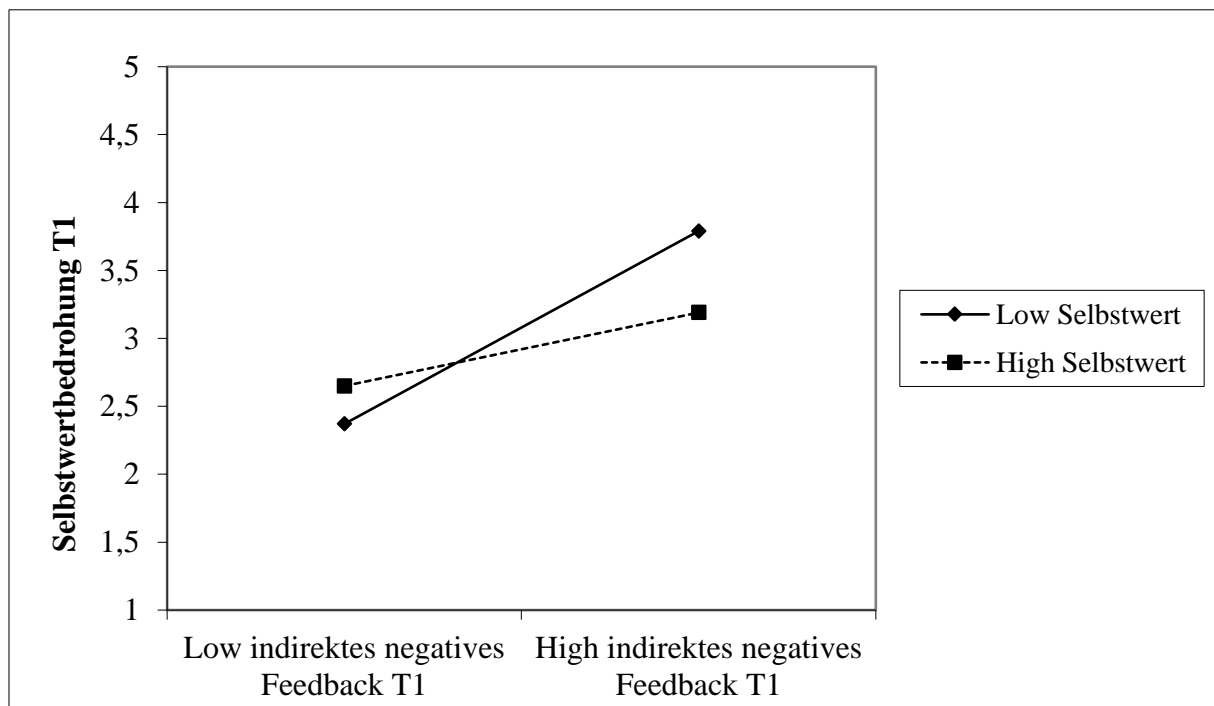


Abbildung 23: Interaktion von Selbstwert und indirektem negativem Feedback T1 in Vorhersage der Selbstwertbedrohung T1 im Rahmen der Testung mit der abhängigen Variablen „psychosomatische Beschwerden“ im Längsschnitt.

Ergänzend zu den längsschnittlichen Analysen in Hypothese 2 und 2.1 werden die Modelle im Querschnitt geprüft. Es zeigen sich (nur) jeweils zum ersten Messzeitpunkt signifikante moderierte Mediationen für die Gesamtmodelle entsprechend der Indizes für moderierte Mediationen mit  $\beta_{t1} = -.08$ , 95% CI  $[-.16, -.02]$  (Abbildung 24) und  $\beta_{t1} = -.08$ , 95% CI  $[-.17, -.02]$  (Abbildung 25). Es lässt sich des Weiteren festhalten, dass im Querschnitt, d.h. jeweils zu einem Messzeitpunkt, in Hinblick auf die Regressionskoeffizienten der unabhängigen Variablen „indirektes negatives Feedback“ in Bezug auf die Selbstwertbedrohung signifikante Effekte und positive Vorzeichen bestehen. Je mehr indirektes negatives Feedback wahrgenommen wird, desto stärker ist die Selbstwertbedrohung im Querschnitt. Auch zeigen sich in zwei von vier Fällen hinsichtlich der Mediatorvariable „Selbstwertbedrohung“ signifikante Effekte auf Irritation und psychosomatische Beschwerden. Die positiven Vorzeichen der Regressionskoeffizienten weisen darauf hin, dass je stärker eine Selbstwertbedrohung besteht, desto stärker ausgeprägt sind die Beanspruchungsfolgen (Irritation, psychosomatische Beschwerden) im Querschnitt. Es können zudem keine signifikanten direkten Effekte von indirektem negativem Feedback auf Beanspruchungsfolgen ermittelt werden. Weiterhin zeigen sich Haupteffekte der Variable „Selbstwert“ auf die Variable „Selbstwertbedrohung“ im Modell mit der abhängigen Variable „Irritation“ (Abbildung 24) mit  $\beta_{t1} = -.14$ ,  $p < .05$  und im Modell mit der abhängigen Variable „psychosomatische Beschwerden“ (Abbildung 25) mit  $\beta_{t1} = -.13$ ,  $p < .05$  jeweils (nur) zum ersten Messzeitpunkt. Dies ist ein erster Hinweis darauf, dass ein hoher Selbstwert mit einer geringen Selbstwertbedrohung zusammenhängt.

Hinsichtlich der Kontrollvariablen zeigen sich im Querschnittsmodell mit der abhängigen Variable „Irritation“ signifikante Effekte von Zeitdruck ( $\beta_{t1} = .34$ ,  $p < .05$ ,  $\beta_{t2} = .27$ ,  $p < .001$ ) und Arbeitsautonomie ( $\beta_{t2} = -.22$ ,  $p < .05$ ) auf Irritation. Auch im Querschnittsmodell mit der abhängigen Variablen „psychosomatische Beschwerden“ zeigt sich ein signifikanter Effekt der Kontrollvariablen und Arbeitsautonomie ( $\beta_{t2} = -.23$ ,  $p < .05$ ) auf psychosomatische Beschwerden. Es bestehen somit erste Hinweise darauf, dass geringe Arbeitsautonomie mit einer hohen Ausprägung in Irritation und psychosomatischen Beschwerden im Querschnitt zusammenhängen. Zudem zeigen sich querschnittliche Hinweise darauf, dass ein hoher Zeitdruck mit einer hohen Ausprägung in Irritation zusammenhängt.

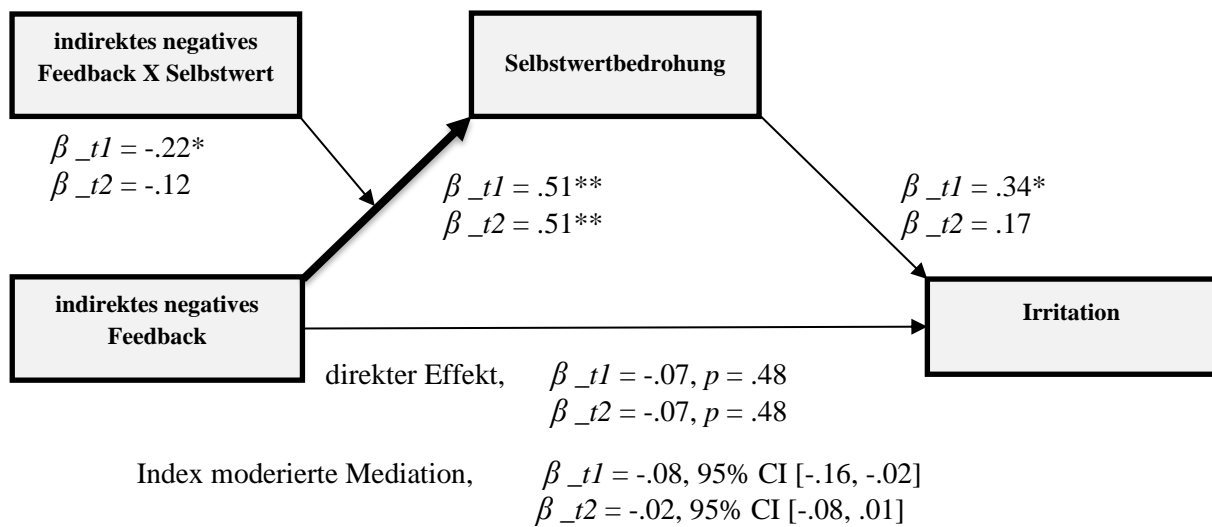


Abbildung 24: indirektes negatives Feedback und Irritation im Querschnitt (T1 und T2) mit Angabe der standardisierten Regressionskoeffizienten.

Anmerkungen: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .001$ ,  $N_{t1} = 146$ ,  $N_{t2} = 205$ , Kontrollvariablen: „Arbeitsvolumen (T1 und T2)“, „Zeitdruck“, „Arbeitsautonomie“, „Alter“, „Berufstätigkeitsdauer“.

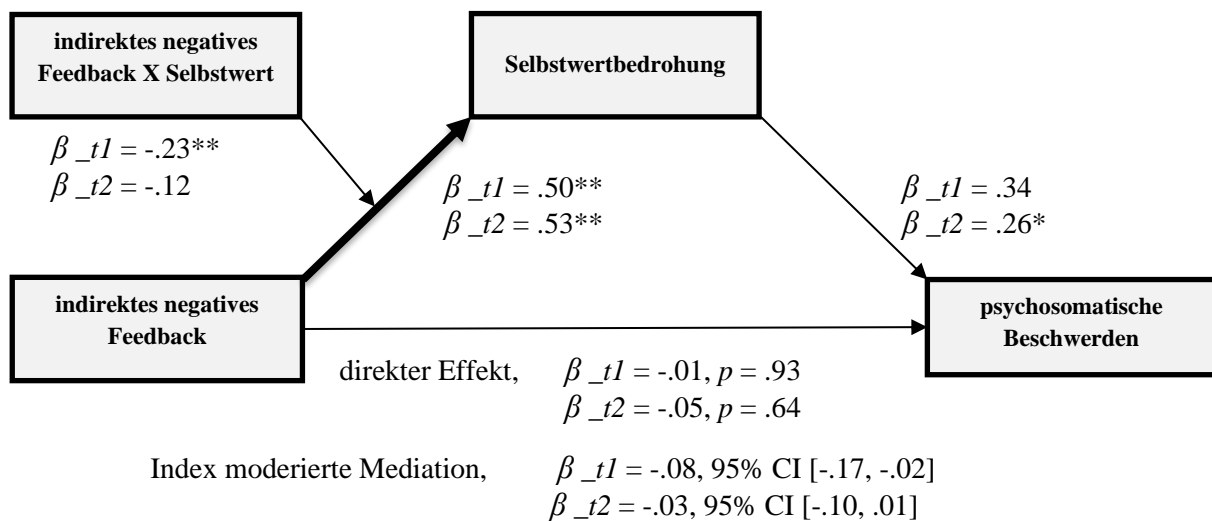


Abbildung 25: indirektes negatives Feedback und psychosomatische Beschwerden im Querschnitt (T1 und T2) mit Angabe der standardisierten Regressionskoeffizienten.

Anmerkungen: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .001$ ,  $N_{t1} = 147$ ,  $N_{t2} = 204$ , Kontrollvariablen: „Arbeitsvolumen (T1 und T2)“, „Zeitdruck“, „Arbeitsautonomie“.

### 5.1.3 Vergleich und Mehrwert direkten und indirekten negativen Feedbacks

#### Vergleich

Hypothese 3: Indirektes negatives Feedback vs. direktes negatives Feedback hat einen stärkeren Zusammenhang zu a) Irritation und b) psychosomatischen Beschwerden zu jeweils beiden Messzeitpunkten.

Um indirektes und direktes negatives Feedback hinsichtlich ihrer Zusammenhänge zu Irritation und psychosomatischen Beschwerden zu vergleichen, wurden Fisher-Z-Tests durchgeführt (Tabelle 37). Es kann nur ein signifikanter Unterschied zu einem Messzeitpunkt zwischen den negativen Feedbackarten und zwar hinsichtlich indirekten negativen Feedbacks T1 und psychosomatischen Beschwerden T1 ermittelt werden. Es zeigt sich jedoch nur ein kleiner Effekt (Cohen's  $q = .19$ ) und eine geringe Power ( $1 - \beta = 0.61$ ). Die Hypothesen 3a und 3b können damit nicht bestätigt werden.

Tabelle 37: Vergleich der Zusammenhänge von direktem negativem und indirektem negativem Feedback mit Irritation sowie psychosomatischen Beschwerden.

	M	SD	Irritation T1	Fisher-Z	z-Wert	Signifikanz
direktes negatives Feedback T1	.65	.72	.18**	0.18	-1.21	n.sign.
indirektes negatives Feedback T1	.48	.50	.29**	0.30		
	M	SD	Irritation T2			
direktes negatives Feedback T2	.55	.70	.21**	0.21	-0.43	n.sign.
indirektes negatives Feedback T2	.70	1.64	.17*	0.17		
	M	SD	psychosomatische Beschwerden T1			
direktes negatives Feedback T1	.65	.72	.12	0.12	-1.96	sign
indirektes negatives Feedback T1	.48	.50	.30**	0.31		
	M	SD	psychosomatische Beschwerden T2			
direktes negatives Feedback T2	.55	.70	.13	0.13	-0.75	n.sign.
indirektes negatives Feedback T2	.70	1.64	.20**	0.20		

Anmerkungen: M: Mittelwert; SD: Standardabweichung; Korrelationen nach Pearson, \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ .

*Mehrwert*

Hypothese 3.1: Indirektes negatives und direktes negatives Feedback klärt signifikant zusätzliche Varianz zu relevanten Kontrollvariablen der abhängigen Variablen a) „Irritation“ und b) „psychosomatische Beschwerden“ zu jeweils beiden Messzeitpunkten auf.

Zur Prüfung der Hypothesen 3.1a und 3.1b werden hierarchische Regressionen durchgeführt, in denen Variablenblöcke schrittweise in die Regression aufgenommen werden (Tabelle 38 und Tabelle 39). Zur Identifizierung der relevanten Kontrollvariablen werden Korrelationen zwischen den Kontroll- und Kriteriumsvariablen sondiert. Es werden Variablen aufgenommen, die Korrelationen zu beiden Messzeitpunkten der jeweiligen abhängigen Variablen aufweisen, um Effekte nachweisen zu können (Kapitel 4.4.5.1). In die Regressionen werden die drei arbeitsbezogenen Kontrollvariablen „Zeitdruck“, „Arbeitsautonomie“ und „Arbeitsvolumen“ aufgenommen. In Bezug auf die Variable „Irritation“ werden außerdem die Kontrollvariablen „Alter“ und „Berufstätigkeitsdauer“ hinzugenommen. Die hierarchischen Regressionen zeigen im ersten Schritt, dass die beiden Kontrollvariablen „Zeitdruck“ und „Arbeitsautonomie“ zu beiden Messzeitpunkten hinsichtlich beider abhängiger Variablen eine signifikante Varianzaufklärung bieten (Tabelle 38 und Tabelle 39). Im zweiten Schritt werden die Variablen „direktes negatives Feedback“ und „indirektes negatives Feedback“ in die Regression aufgenommen. Es kann (nur) zum ersten Messzeitpunkt ein signifikanter Zuwachs an Varianzaufklärung für psychosomatische Beschwerden durch die Hinzunahme von direktem und indirektem negativem Feedback von 4% ( $\Delta R^2 = .04$ ) ermittelt werden. Es bleibt festzuhalten, dass für die abhängige Variable „Irritation“ zu T1 und T2 sowie für die abhängige Variable „psychosomatische Beschwerden“ zu T2 kein signifikanter Zuwachs an Varianzaufklärung durch die Hinzunahme von direktem und indirektem negativem Feedback ermittelt werden kann. Die Hypothesen 3.1a und 3.1b können damit nicht bestätigt werden.

Tabelle 38: Hierarchische Regression zu direktem und indirektem negativem Feedback zu T1.

	Irritation T1	psychosomatische Beschwerden T1
<b>Schritt 1</b>		
Alter	-.02	--
Berufstätigkeitsdauer	-.14	--
Zeitdruck T1	.38**	.25*
Arbeitsautonomie T1	-.25**	-.24*
Arbeitsvolumen T1	.12	.03
$R^2$	.28**	.12**
<b>Schritt 2</b>		
direktes negatives Feedback T1	.04	-.05
indirektes negatives Feedback T1	.11	.23*
$R^2$	.29	.15*
$\Delta R^2$	.02	.04*
Durbin-Watson-Statistik	1.80	2.07

Anmerkungen:  $N_{\text{Irritation T1}} = 209$ ,  $N_{\text{psychosomatische Beschwerden T1}} = 155$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .001$ , standardisierte Regressionskoeffizienten.

Tabelle 39: Hierarchische Regression zu direktem und indirektem negativem Feedback zu T2.

	Irritation T2	psychosomatische Beschwerden T2
<b>Schritt 1</b>		
Alter	-.03	--
Berufstätigkeitsdauer	.02	--
Zeitdruck T1 <sup>1</sup>	.37**	.26**
Arbeitsautonomie T1 <sup>1</sup>	-.24**	-.27**
Arbeitsvolumen T2	.07	.07
$R^2$	.24**	.15**
<b>Schritt 2</b>		
direktes negatives Feedback T2	.07	.02
indirektes negatives Feedback T2	-.00	.08
$R^2$	.24	.16
$\Delta R^2$	.01	.01
Durbin-Watson-Statistik	1.54	1.80

Anmerkungen:  $N_{\text{Irritation T2}} = 215$ ,  $N_{\text{psychosomatische Beschwerden T2}} = 213$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .001$ , standardisierte Regressionskoeffizienten, <sup>1</sup> allgemeiner Zeitdruck und allgemeine Arbeitsautonomie wurden nur zu T1 erhoben.

## 5.2 Positives Feedback und Arbeitsengagement

In diesem Abschnitt stehen das direkte positive und anschließend das indirekte positive Feedback im Fokus. Zunächst werden die Wirkmechanismen von direktem positivem Feedback und Arbeitsengagement geprüft und vorgestellt. Anschließend wird auf die Wirkmechanismen indirekten positiven Feedbacks und Arbeitsengagement eingegangen.

### 5.2.1 Direktes positives Feedback und Arbeitsengagement

Es werden nun die in Abbildung 26 dargestellten Hypothesen der Reihe nachgeprüft. Die theoretische Herleitung der Hypothesen kann dem Theorieteil entnommen werden (Kapitel 2.6). Hier sind die Hypothesen entsprechend des vorgestellten Forschungsstandes aufgeführt. Im Rahmen der Hypothese 4 wird der längsschnittliche Effekt von direktem positivem Feedback T1 auf Arbeitsengagement T2 geprüft. In Hypothese 4.1 wird die Moderation des Zusammenhangs untersucht.

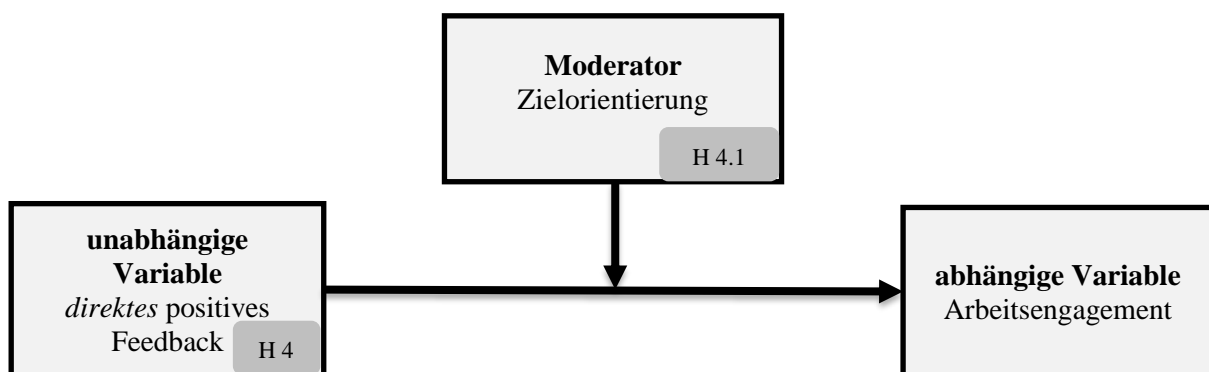


Abbildung 26: Untersuchungszusammenhang zu direktem positivem Feedback und Arbeitsengagement.

#### Längsschnitt

Hypothese 4: Direktes positives Feedback zu T1 zeigt einen positiven Effekt auf Arbeitsengagement zu T2.

#### Moderation

Hypothese 4.1: Der Zusammenhang von direktem positivem Feedback zu T1 und Arbeitsengagement zu T2 wird durch die Zielorientierung einer Person moderiert. Die a) Lernorientiertheit von Personen verstärkt und die b) Bestätigungs- und c) Vermeidungsorientiertheit von Personen vermindert den Zusammenhang.

Für eine erste Übersicht sind alle Mittelwerte, Standardabweichungen und Interkorrelationen der im Folgenden genutzten Variablen im Anhang J aufgeführt. Zur Überprüfung der Hypothese 4 und 4.1 wird Modell 1 im SPSS-Makro PROCESS (Version 2.16.1) von Hayes (2012) genutzt. Es werden die relevanten Kontrollvariablen „beruflicher Abschluss“, „Hierarchie“, „Arbeitsanforderungen“ und „Arbeitsautonomie“ einbezogen und kontrolliert (Kapitel 4.4.5.1). Die ordinalen Variablen „beruflicher Abschluss“ und „Hierarchie“ werden nach signifikanten Unterschieden mittels Varianzanalysen und Posthoc-Tests überprüft. Es werden entsprechende Dummy-Variablen gebildet. Zur Testung der Hypothese 4 werden die Effekte von direktem positivem Feedback T1 auf Arbeitsengagement T2 betrachtet (Abbildung 27). Es zeigen sich keine signifikanten Längsschnitteffekte mit ( $\beta = .03, p = .36, \beta = .03, p = .44, \beta = .04, p = .25$ ). Somit kann ausgehend von direktem positivem Feedback zum ersten Messzeitpunkt keine Vorhersage zum Arbeitsengagement zum zweiten Messzeitpunkt gemacht werden. Hinsichtlich der Kontrollvariablen zeigen sich signifikante Effekte von Arbeitsengagement T1 ( $\beta = .75, p < .001, \beta = .76, p < .001, \beta = .79, p < .001$ ) auf Arbeitsengagement T2. Die Hypothese 4 kann nicht bestätigt werden.

Zur Prüfung der Hypothese 4.1 können die Modelle in Abbildung 27 herangezogen werden. Es zeigen sich keine signifikanten Moderationen. Demnach weist kein Interaktionsterm des direkten positiven Feedbacks T1 mit der Lernzielorientierung ( $\beta = .03, p = .39$ ), der Bestätigungszielorientierung ( $\beta = -.00, p = .99$ ) oder der Vermeidungszielorientierung ( $\beta = -.06, p = .12$ ) einen signifikanten Effekt auf Arbeitsengagement T2 auf. Die Hypothesen 4.1a, 4.1b und 4.1c können damit nicht bestätigt werden. Ergänzend wurden die querschnittlichen Zusammenhänge analysiert. Es können auch hier keine signifikanten Moderationen erfasst werden. Es bestehen jedoch signifikante querschnittliche Haupteffekte hinsichtlich der Variablen „Lernorientierung“ ( $\beta_{t1} = .24, p < .001, \beta_{t2} = .25, p < .001$ ) und „Vermeidungsorientierung“ ( $\beta_{t1} = -.15, p < .05$ ), nicht aber hinsichtlich der Bestätigungsorientierung von Personen.

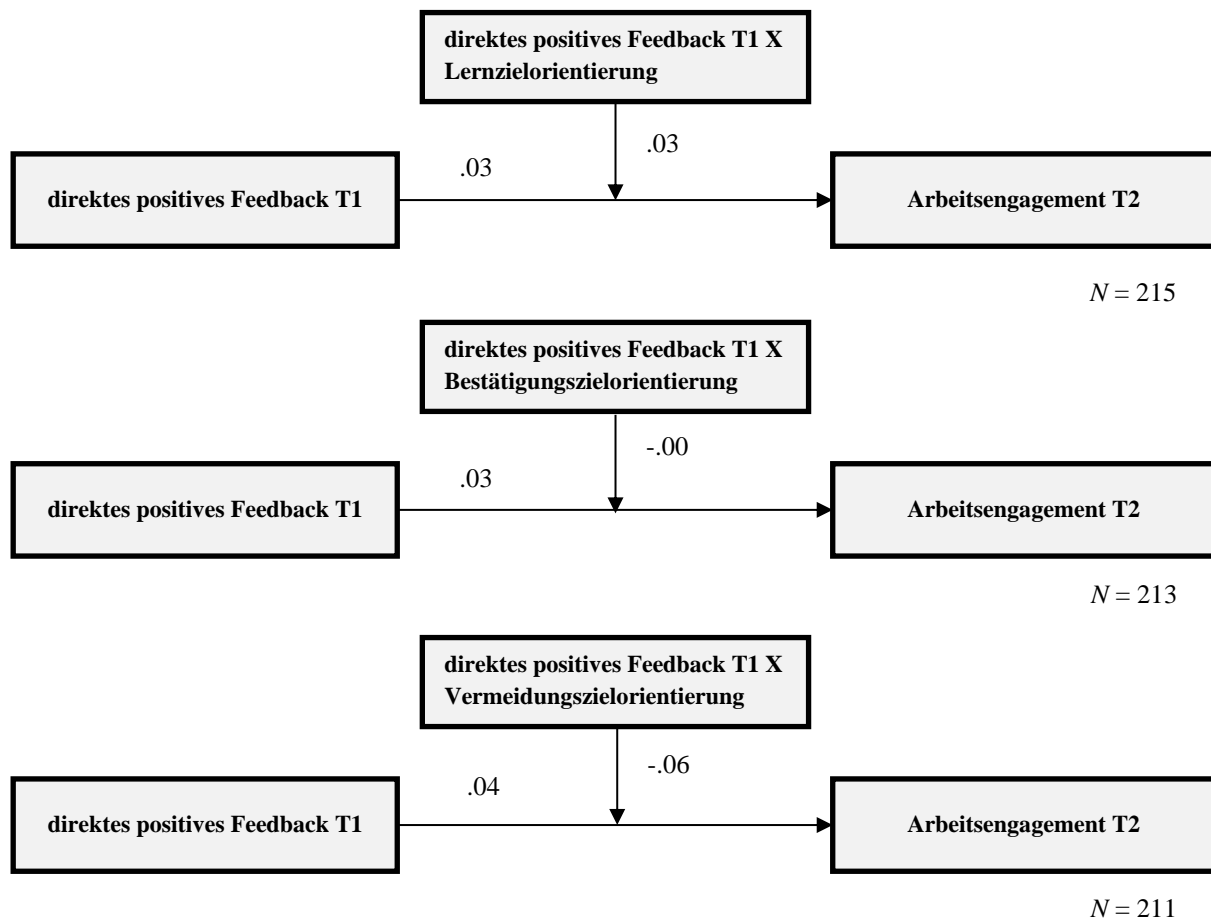


Abbildung 27: Modelle 1 zu direktem positivem Feedback, Zielorientierung und Arbeitsengagement mit Angabe der standardisierten Regressionskoeffizienten.

Anmerkungen: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .001$ , Kontrollvariablen: „beruflicher Abschluss“, „Hierarchie“, „Arbeitsanforderungen“, „Arbeitsautonomie“, „Arbeitsengagement T1“.

### 5.2.2 Indirektes positives Feedback und Arbeitsengagement

Im Folgenden werden die Hypothesen getestet, die aus der Theorie und dem Forschungsstand hinsichtlich indirekten positiven und indirekten negativen Feedbacks und Arbeitsengagement abgeleitet wurden (Kapitel 2.6). Es wird demnach der längsschnittliche Effekt von indirektem positivem Feedback T1 auf Arbeitsengagement T2 in Hypothese 5 untersucht (Abbildung 28). Zudem wird in Hypothese 5.1 geprüft, ob die jeweilige Zielorientierung einer Person den Zusammenhang zwischen indirektem positivem Feedback T1 und Arbeitsengagement T2 moderiert.

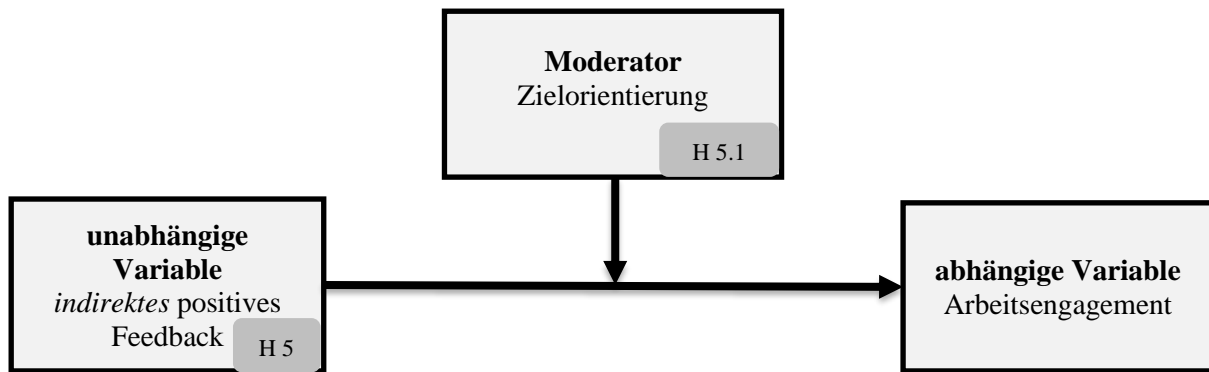


Abbildung 28: Untersuchungszusammenhang zu indirektem positivem Feedback und Arbeitsengagement.

### *Längsschnitt*

Hypothese 5: Indirektes positives Feedback zu T1 zeigt einen positiven Effekt auf Arbeitsengagement zu T2.

### *Moderation*

Hypothese 5.1: Der Zusammenhang von indirektem positivem Feedback zu T1 und Arbeitsengagement zu T2 wird durch die Zielorientierung einer Person moderiert. Die a) Lernzielorientiertheit von Personen verstärkt und die b) Bestätigungszielorientiertheit und c) Vermeidungszielorientiertheit von Personen vermindert den Zusammenhang.

Für eine erste Übersicht sind alle Mittelwerte, Standardabweichungen und Interkorrelationen der im Folgenden genutzten Variablen im Anhang J aufgeführt. Zur Überprüfung der Hypothese 5 und 5.1 wird Modell 1 im SPSS-Makro PROCESS (Version 2.16.1) von Hayes (2012) genutzt. Es werden die relevanten Kontrollvariablen „beruflicher Abschluss“, „Hierarchie“, „Arbeitsanforderungen“ und „Arbeitsautonomie“ einbezogen und kontrolliert (Kapitel 4.4.5.1). Die ordinalen Variablen „beruflicher Abschluss“ und „Hierarchie“ werden nach signifikanten Unterschieden mittels Varianzanalysen und Posthoc-Tests überprüft. Es werden entsprechende Dummy-Variablen gebildet. Zur Testung der Hypothese 5 werden die Effekte von indirektem positivem Feedback T1 auf Arbeitsengagement T2 betrachtet (Abbildung 29). Es zeigen sich keine signifikanten Längsschnitteffekte mit ( $\beta = .07, p = .10, \beta = .06, p = .14, \beta = .07, p = .10$ ). Es kann ausgehend von indirektem positivem Feedback zum ersten Messzeitpunkt keine Vorhersage zum Arbeitsengagement zum zweiten Messzeitpunkt gemacht werden. Hinsichtlich der Kontrollvariablen zeigen sich signifikante Effekte von

Arbeitsengagement T1 ( $\beta = .75, p < .001, \beta = .77, p < .001, \beta = .78, p < .001$ ) auf Arbeitsengagement T2. Die Hypothese 5 kann nicht bestätigt werden.

Zur Prüfung der Hypothese 5.1 können die Modelle in Abbildung 29 herangezogen werden. Es zeigen sich keine signifikanten Moderationen. Demnach weist kein Interaktionsterm des indirekten positiven Feedbacks T1 mit der Lernzielorientierung ( $\beta = .02, p = .61$ ), der Bestätigungszielorientierung ( $\beta = .02, p = .57$ ) oder der Vermeidungszielorientierung ( $\beta = -.05, p = .20$ ) einen signifikanten Effekt auf Arbeitsengagement T2 auf. Die Hypothesen 5.1a, 5.1b und 5.1c können damit nicht bestätigt werden. Ergänzend wurden die querschnittlichen Zusammenhänge analysiert. Es können auch hier keine signifikanten Moderationen erfasst werden. Es bestehen jedoch signifikante querschnittliche Haupteffekte hinsichtlich der Variablen „Lernzielorientierung“ ( $\beta_{t1} = .22, p < .001, \beta_{t2} = .25, p < .001$ ) und „Vermeidungszielorientierung“ ( $\beta_{t1} = -.16, p < .05$ ), nicht aber hinsichtlich der Bestätigungszielorientierung von Personen.

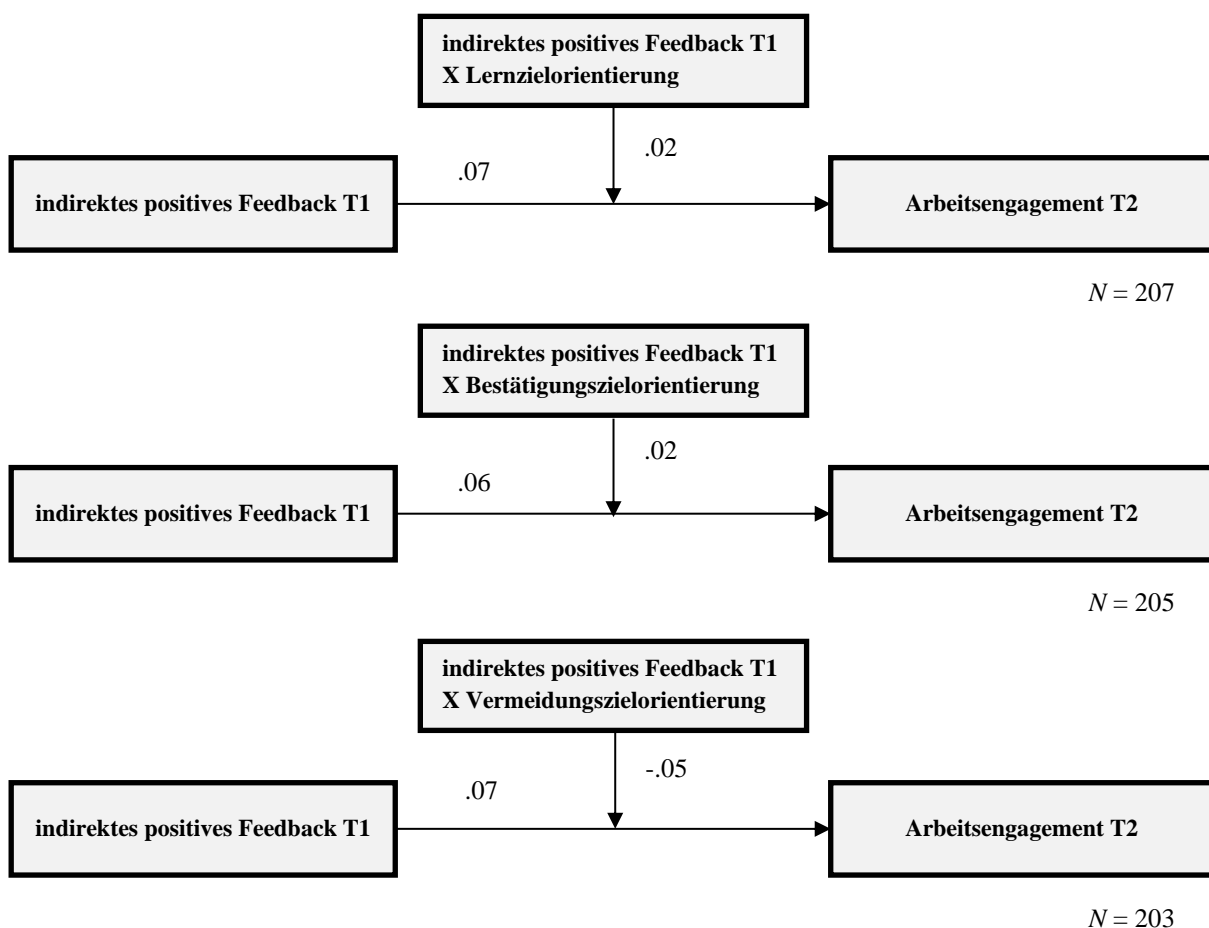


Abbildung 29: Modelle 1 zu indirektem positivem Feedback, Zielorientierung und Arbeitsengagement mit Angabe der standardisierten Regressionskoeffizienten.

Anmerkungen: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .001$ , Kontrollvariablen: „beruflicher Abschluss“, „Hierarchie“, „Arbeitsanforderungen“, „Arbeitsautonomie“, „Arbeitsengagement T1“.

### 5.2.3 Vergleich und Mehrwert direkten und indirekten positiven Feedbacks

#### Vergleich

Hypothese 6: Indirektes positives Feedback vs. direktes positives Feedback hat einen signifikant stärkeren positiven Zusammenhang zu Arbeitsengagement zu jeweils beiden Messzeitpunkten.

Um indirektes und direktes positives Feedback hinsichtlich der Zusammenhänge zu Arbeitsengagement zu vergleichen, werden Fisher-Z-Tests durchgeführt (Tabelle 40). Es zeigt sich bereits an den Korrelationen von indirektem und direktem positivem Feedback mit Arbeitsengagement zu beiden Messzeitpunkten, dass diese fast identisch sind. Mittels Fisher-Z-Test kann kein signifikanter Unterschied zwischen den positiven Feedbackarten hinsichtlich des Arbeitsengagements zu beiden Messzeitpunkten festgestellt werden. Damit kann die Hypothese 6 nicht bestätigt werden.

Tabelle 40: Vergleich der Zusammenhänge von direktem positivem und indirektem positivem Feedback mit Arbeitsengagement.

	M	SD	Arbeitsengagement	Fisher-Z	z-Wert	Signifi- kanz
			T1			
direktes positives Feedback T1	1.17	0.99	.28**	0.29	-0.11	n.sign.
indirektes positives Feedback T1	1.36	0.65	.29**	0.30		
	M	SD	Arbeitsengagement			
			T2			
direktes positives Feedback T2	1.14	1.02	.23**	0.23	-0.11	n.sign.
indirektes positives Feedback T2	2.75	2.29	.22**	0.22		

Anmerkungen: M: Mittelwert; SD: Standardabweichung; Korrelationen nach Pearson;  
\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ .

#### Mehrwert

Hypothese 6.1: Indirektes positives und direktes positives Feedback klärt signifikant zusätzlich Varianz zu relevanten Kontrollvariablen der abhängigen Variable „Arbeitsengagement“ zu jeweils beiden Messzeitpunkten auf.

Zur Prüfung der Hypothese 6.1 wird eine hierarchische Regression durchgeführt, in der Variablenblöcke schrittweise in die Regression aufgenommen werden. Zur Identifizierung der relevanten Variablen wurden Korrelationen zwischen den Kontroll- und Kriteriumsvariablen

sondiert (Kapitel 4.4.5.1). Damit erweisen sich „beruflicher Abschluss“ als soziodemografische Kontrollvariable und „Hierarchie“, „Arbeitsanforderungen“ und „Arbeitsautonomie“ als arbeitsbezogene Kontrollvariablen als relevant. Die ordinalen Variablen „beruflicher Abschluss“ und „Hierarchie“ wurden nach Prüfung signifikanter Unterschiede mittels Varianzanalysen und Posthoc-Tests in entsprechende Dummy-Variablen überführt. In Schritt 1 der hierarchischen Regressionen zeigt sich, dass drei Kontrollvariablen „beruflicher Abschluss: Anderer“, „Arbeitsanforderungen“ und „Arbeitsautonomie“ zu beiden Messzeitpunkten hinsichtlich der abhängigen Variable „Arbeitsengagement“ zu T1 und T2 eine signifikante Varianzaufklärung leisten (Tabelle 41 und Tabelle 42). Im zweiten Schritt werden die Variablen „direktes positives Feedback“ und „indirektes positives Feedback“ in die Regression aufgenommen. Es zeigte sich zu beiden Messzeitpunkten ein signifikanter Zuwachs der Varianzaufklärung bei der Hinzunahme sowohl von direktem als auch indirektem positiven Feedback über die Kontrollvariablen hinaus. Jedoch weist zum ersten Messzeitpunkt keine der beiden positiven Feedbackarten einen signifikanten Einfluss auf die zusätzliche Varianzaufklärung auf. Gründe hierfür können beispielsweise eine Überfaktorisierung durch die Aufnahme einer Vielzahl an Prädiktoren sein oder die höhere Power des F-Tests zur Testung des Gesamtmodells vs. der geringeren Power des T-Tests zur Testung der einzelnen Prädiktoren. Zum zweiten Messzeitpunkt zeigt sich jedoch bei der Hinzunahme von direktem positivem Feedback ein signifikanter Effekt von  $\beta = .15, p < .05$ . Insgesamt wird durch die Hinzunahme von direktem und indirektem positivem Feedback zum ersten Messzeitpunkt 3% ( $\Delta R^2 = .03$ ) und zum zweiten Messzeitpunkt 4% ( $\Delta R^2 = .04$ ) zusätzliche Varianz der Variable „Arbeitsengagement“ aufgeklärt. Durch die Kontrollvariablen und die beiden positiven Feedbackarten können hinsichtlich des Arbeitsengagements zum ersten Messzeitpunkt 35% und zum zweiten Messzeitpunkt 33% der Varianz aufgeklärt werden. Die Hypothese 6.1 kann bestätigt werden.

Tabelle 41: Hierarchische Regression zu direktem und indirektem positivem Feedback zu T1.

Arbeitsengagement T1	
<b>Schritt 1</b>	
Beruflicher Abschluss: Lehre T1	-.05
Beruflicher Abschluss: Anderer T1	.14*
Hierarchie_1 T1	-.12
Hierarchie_2 T1	.06
Arbeitsanforderungen T1	.16*
Arbeitsautonomie T1	.36**
$R^2$	.32**
<b>Schritt 2</b>	
direktes positives Feedback T1	.13
indirektes positives Feedback T1	.08
$R^2$	.35*
$\Delta R^2$	.03*
Durbin-Watson-Statistik	1.94

Anmerkungen:  $N = 203$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .001$ , standardisierte Regressionskoeffizienten alle soziodemografischen- und arbeitsbezogenen Kontrollvariablen wurden nur zu T1 erhoben.

Tabelle 42: Hierarchische Regression zu direktem und indirektem positivem Feedback zu T2.

Arbeitsengagement T2	
<b>Schritt 1</b>	
Beruflicher Abschluss: Lehre T1	-.03
Beruflicher Abschluss: Anderer T1	.15*
Hierarchie_1 T1	-.02
Hierarchie_2 T1	.14
Arbeitsanforderungen T1	.15*
Arbeitsautonomie T1	.37**
$R^2$	.30**
<b>Schritt 2</b>	
direktes positives Feedback T2	.15*
indirektes positives Feedback T2	.09
$R^2$	.33*
$\Delta R^2$	.04*
Durbin-Watson-Statistik	1.76

Anmerkungen:  $N = 215$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .001$ , standardisierte Regressionskoeffizienten alle soziodemografischen- und arbeitsbezogenen Kontrollvariablen wurden nur zu T1 erhoben.

## 6 ZUSAMMENFASSUNG UND DISKUSSION

Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Beantwortung von zwei Fragestellungen: **Welche Informationen z.B. Verhaltensweisen, verbale, nonverbale oder paraverbale Signale von direkten Vorgesetzten nehmen ArbeitnehmerInnen als negative oder positive Bewertung ihrer Person und/oder Arbeit, d.h. als indirektes Feedback wahr? Welche Wirkzusammenhänge bestehen zwischen direktem und indirektem negativem Feedback sowie zwischen direktem und indirektem positiven Feedback und Beanspruchungsfolgen (Irritation, psychosomatische Beschwerden) sowie Arbeitsengagement von ArbeitnehmerInnen?** In der Vorstudie 1 wurden zwei Kurzskalen zur Erfassung direkten negativen und direkten positiven Feedbacks entwickelt und geprüft. Der Beantwortung der ersten Fragestellung widmet sich die Vorstudie 2, in der Skalen zur Erfassung indirekten Feedbacks auf Basis qualitativer und quantitativer Daten entwickelt und geprüft wurden. Der Fokus lag auf der Entwicklung der Skala zu indirektem Feedback, da es sich hier um ein Konstrukt handelt, zu dessen Erfassung bislang in der aktuellen Literatur keine Skala vorliegt. Somit wurden hier besonders intensive und umfangreiche Skalenentwicklungs- und prüfungsprozesse vorgenommen (Kapitel 4.2). Es wurden schließlich zwei Skalen mit unterschiedlichem inhaltlichem Fokus konzipiert. Skala 1 erfasst v.a. Feedbackverhaltensweisen von Vorgesetzten und Skala 2 erfasst darüber hinaus nonverbale und paraverbale Feedbacksignale. Schließlich wird in der Hauptstudie die zweite Fragestellung beantwortet. Es werden die entwickelten Skalen zu direktem und indirektem Feedback eingesetzt und Wirkzusammenhänge zu Beanspruchungsfolgen, d.h. Irritation und psychosomatische Beschwerden sowie zu Arbeitsengagement, untersucht. Im Folgenden wird zunächst auf methodische und inhaltliche Stärken und Grenzen der Arbeit eingegangen. Es werden zunächst die Stärken und Grenzen der Vorstudien (Kapitel 6.1). und dann die Stärken und Grenzen der Hauptstudie (Kapitel 6.2) vorgestellt. Anschließend werden die Ergebnisse der Hauptstudie zusammengefasst und diskutiert (Kapitel 6.3). Schließlich werden Implikationen für die Forschung (Kapitel 6.4) und die Praxis (Kapitel 6.5) vorgestellt.

### 6.1 Methodische und inhaltliche Stärken und Grenzen der Vorstudien

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Vorstudie 1 zur Skalenentwicklung und Skalenprüfung zur Erfassung direkten Feedbacks, der Vorstudie 2 zur Skalenentwicklung und Skalenprüfung zur Erfassung indirekten Feedbacks und des Vergleichs der Skalen „direktes

Feedback“ vs. „indirektes Feedback“ zusammenfassend vorgestellt und diskutiert. Es werden Empfehlungen für die weitere Forschung abgeleitet.

### **6.1.1 Vorstudie 1: Skalen zu direktem Feedback**

In der Vorstudie 1 war es Ziel, das Konstrukt „direktes Feedback“ zu erfassen, um anschließend das Konstrukt „indirektes Feedback“ abgrenzen zu können. Dazu wurden zehn bestehende Messinstrumente zur Erfassung direkten Feedbacks geprüft. Es zeigte sich, dass direktes Feedback erstens häufig nicht erfasst wird, zweitens wenn es erfasst wird, dann nur mit einer geringen Itemanzahl, drittens nur einzelne spezifische Feedbackmerkmale erfasst werden und viertens die Items häufig sehr unpräzise formuliert sind (Kapitel 4.1.2). Die bestehenden Messinstrumente sollten damit nicht für die Hauptstudie genutzt werden. Es wurde eine Skala auf theoretische Annahmen hin entwickelt und anschließend faktoranalytisch geprüft. Die Faktoranalyse ergab, dass zwei Items eindeutig dem direkten negativen Feedback und alle anderen Items bis auf eine Ausnahme dem direkten positiven Feedback zugeordnet werden konnten. Um eine inhaltliche Passung zur Kurzskala direktes negatives Feedback mit zwei Items zu ermöglichen und eine ökonomische Skala zu entwickeln, wurden zwei inhaltlich entsprechende Items zur Erfassung direkten positiven Feedbacks ausgewählt. Es können somit Korrelationen, aber kein Cronbachs Alpha berechnet werden.

Anschließend erfolgte eine Konstruktvalidierung (Kapitel 4.1.5). Hier zeigte sich, dass die entwickelten Skalen zur Erfassung direkten negativen und direkten positiven Feedbacks keine systematischen Interkorrelationen sowie unterschiedliche Korrelationen zu den Validierungsskalen LMX und FKQ-MA aufwiesen, was für eine Abgrenzbarkeit der beiden Skalen spricht. In der Konstruktvalidierung zeigten sich hohe signifikante und positive Zusammenhänge von direktem positivem Feedback und den zwei Validierungsskalen (LMX, FKQ-MA). Direktes negatives Feedback korrelierte bis auf eine Ausnahme nicht mit den beiden Validierungsskalen. Ausgehend von den Ergebnissen, besteht ein Zusammenhang zwischen direktem positivem Feedback i.S.v. Lob und einer guten Beziehung und guter Kommunikationsqualität zwischen Vorgesetzten und ArbeitnehmerInnen. Im Gegensatz dazu steht direktes negatives Feedback i.S.v. Kritik in keinem Zusammenhang zur Beziehung und Kommunikationsqualität.

Als Stärke der Arbeit ist dabei festzuhalten, dass eine umfangreiche Prüfung bestehender Messinstrumente zum Einsatz in der vorliegenden Untersuchung erfolgte. Kritisch anzumerken ist, dass bei der Skalenentwicklung zur Erfassung direkten Feedbacks je

Feedbackmerkmal (z.B. konstruktiv, destruktiv) zwei bis drei Items und insgesamt 13 Items entwickelt und getestet wurden. Für eine umfassende Skalenentwicklung wäre die Entwicklung und Testung einer größeren Anzahl an Items je Feedbackmerkmal optimal gewesen. Gründe für die geringe Anzahl der Items zur Erfassung unterschiedlicher Feedbackmerkmale war zum einen die angestrebte Ökonomie der Arbeit und zum anderen, dass die Items sehr nah an theoretischen Erkenntnissen und Beispielen (z.B. Baron, 1993; Keller & Müller, 1998) entwickelt wurden und davon ausgegangen werden konnte, dass sich die Items gut bewähren würden. Dies konnte in dieser Arbeit jedoch nicht gezeigt werden. Im Rahmen der Prüfung der hier entwickelten Skala zeigte sich, dass keine Unterscheidung von konstruktivem vs. destruktivem Feedback (Baron, 1993), von arbeits- vs. personenbezogenem Feedback (Kluger & DeNisi, 1996) und von Prozess- vs. Ergebnisfeedback (Ilgen & Davis, 2000) getroffen werden konnte. Vielmehr zeigte sich, dass sich direktes Feedback v.a. in die zwei Faktoren direktes positives Feedback (z.B. Lob) und direktes negatives Feedback (z.B. Kritik) unterscheiden lässt. Damit knüpft die Arbeit an bestehende Forschungserkenntnisse an, nach denen sich Feedback nach der Valenz, d.h. „positiv“ vs. „negativ“ und weniger nach der Gestaltung der Nachricht unterscheiden lässt (Lyden et al., 2002; Ditton & Müller, 2014).

Interessanterweise lassen sich die meisten Feedbackmerkmale, auch wenn sie z.B. in der Forschung nach Baron (1993) als destruktiv definiert werden, in dieser Arbeit zumeist dem „direkten positiven Feedback“ zuordnen. Eine Interpretationsmöglichkeit ist, dass ArbeitnehmerInnen insgesamt wenig Feedback von direkten Vorgesetzten erhalten und sie somit Feedback, unabhängig in welcher Art und Weise übermittelt, begrüßen bzw. prinzipiell als „positiv“ wahrnehmen. Eine weitere mögliche Schlussfolgerung wäre, dass die in der Forschung vorgeschlagenen Feedbackmerkmale in verschiedenen Arbeitskontexten unterschiedliche Relevanz aufweisen. Demnach wäre weitere Forschung nötig, um relevante Feedbackmerkmale in spezifischeren und klar definierten Kontexten wie z.B. in Feedbackgesprächen zu ermitteln und unterscheidbar zu machen. Diese Erkenntnis deckt sich mit den Schlussfolgerungen von Lechermeier und Fassnacht (2018). Auch Krings et al. (2015) ermittelten eine Unterscheidbarkeit von unterschiedlichen Arten illegitimen Feedbacks (z.B. Banalisieren, *overkill*, Aufbauschen) in persönlichen Feedbacksituationen im Arbeitskontext. Im Lernkontext sind hingegen insbesondere Unterscheidungen hinsichtlich des Feedbacktimings hilfreich (Ditton & Müller, 2014; Mathan & Koedinger 2002).

### 6.1.2 Vorstudie 2: Skalen zu indirektem Feedback

Im Rahmen der Vorstudie 2 stand die Beantwortung der ersten Forschungsfrage im Mittelpunkt: **Welche Informationen z.B. Verhaltensweisen, verbale, nonverbale oder paraverbale Signale von direkten Vorgesetzten nehmen ArbeitnehmerInnen als negative oder positive Bewertung ihrer Person und/oder Arbeit, d.h. als indirektes Feedback wahr?** Dazu wurden Inhalte von Praktikern, d.h. ArbeitnehmerInnen aus kleinen und mittleren Unternehmen im Raum Lüneburg und Umgebung, im Rahmen einer Interviewstudie (Kapitel 4.2.1.1) erhoben und ausgewertet, die anschließend unter Berücksichtigung der Einschätzungen von ExpertInnen der Wissenschaft (Kapitel 4.2.1.2) analysiert und optimiert wurden. Sodann erfolgte eine qualitative Prüfung der entwickelten Gesamtskala zur Erfassung indirekten Feedbacks mithilfe eines Abgleichs mit der Forschungsliteratur bzw. mit bestehenden Feedbacktools wie Checklisten, Skalen, Fragebögen, Beobachtungsvorlagen und Diskussionskodierungssystemen (Kapitel 4.2.2.1). Schließlich wurde die Gesamtskala mithilfe einer offenen Situationsabfrage im Rahmen der Hauptstudie erfahrungsgeleitet geprüft (Kapitel 4.2.2.2).

Insgesamt schilderten 85.7% der Befragten indirekte Feedbacksituationen. Es lässt sich ableiten, dass das Konstrukt „indirektes Feedback“ von den Befragten gut verständlich und wiedergegeben werden kann. Es zeigte sich aber auch, dass bei der Unterscheidung von direktem und indirektem Feedback in einigen Fällen (in 19.7% der berichteten Feedbacksituationen) (noch) Schwierigkeiten bestehen. Dieses Ergebnis unterstreicht das Ziel dieser Arbeit, direktes und indirektes Feedback eindeutig zu definieren und voneinander abgrenzbar zu machen. Schließlich entstanden zwei inhaltlich sehr umfassende Skalen mit sieben Inhaltskategorien (Arbeitskontrolle, Aufgabenvergabe, Belohnung & Bestrafung, Kontakt & persönlicher Austausch, fachliche Anerkennung & Respekt, Feedback vor anderen, Meinung einholen), die eine Bandbreite an unterschiedlichen Feedbackverhaltensweisen von Vorgesetzten erfassen. Skala 1 erfasst indirekte Feedbackverhaltensweisen von direkten Vorgesetzten. Skala 2 erfasst weitere Aspekte indirekten Feedbacks, d.h. neben indirekten Feedbackverhaltensweisen auch nonverbale und paraverbale Signale. Diese wurden in der Skala 2 aufgenommen, da sie im Rahmen der Zustimmungsabfrage eindeutig als indirektes Feedback von ArbeitnehmerInnen wahrgenommen wurden (Kapitel 4.2.3.2.1). Beide Skalen unterteilen sich jeweils in eine Subskala zur Erfassung indirekten negativen Feedbacks und indirekten positiven Feedbacks. Die Skalen 1 und 2 bzw. deren Subskalen überschneiden sich in den enthaltenen Items und Inhaltskategorien, sind jedoch nicht identisch. Die internen Konsistenzen der Skalen weisen akzeptable Werte von  $\alpha = .78$  bis  $\alpha = .88$  auf.

Im Rahmen der Konstruktvalidierung zeigte sich, dass es sich bei der Erfassung indirekten negativen vs. indirekten positiven Feedbacks jeweils zu beiden Messzeitpunkten nicht um komplett gegensätzliche Konstrukte handelt. Es handelt sich vielmehr bei den Subskalen um die Erfassung unterschiedlicher Aspekte indirekten Feedbacks. Auch die vorrangig geringen und mittleren negativen Korrelationen der Skalen 1 und 2 zu indirektem negativem Feedback und geringen bis mittleren positiven Korrelationen der Skala 1 und 2 zu indirektem positivem Feedback zu den Validierungsinstrumenten LMX (Schyns, 2002) und FKQ-MA (Mohr et al., 2004a) weisen darauf hin, dass beide Skalen Aspekte der Beziehungs- und der Kommunikationsqualität zwischen Vorgesetzten und ArbeitnehmerInnen, aber nicht die identischen Konstrukte wie die Validierungsskalen erfassen. Insgesamt kann somit festgehalten werden, dass sowohl eine Erfassung indirekter Feedbackverhaltensweisen (Skala 1) als auch eine Erfassung nonverbaler und paraverbaler Feedbacksignale (Skala 2) sinnvoll ist. Die Ergebnisse stehen im Einklang mit bestehenden Befunden, die bestätigen, dass subtile verbale Hinweise in der Sprache, aber auch nonverbale und paraverbale Hinweise dem Feedback eine andere Bedeutung geben können (Douglas & Skipper 2012; Krings, 2015; Schyns & Mohr, 2004; Sutton et al., 2012).

Als inhaltliche Stärken der hier vorliegenden Arbeit können die aus der vorliegenden Literatur erarbeitete Definition zum Konstrukt „indirektes Feedback“ genannt werden (Kapitel 2.1.2). Zudem ist die methodische Stärke der Arbeit anzuführen. So durchlief die Skalenentwicklung und Skalenprüfung v.a. zur Untersuchung des neuen Konstrukts „indirektes Feedback“ vier umfangreiche qualitative Prozesse (deduktiv und induktiv) und bezog Informationen aus unterschiedlichen Quellen i.S. einer Triangulation ein (Bühner, 2011). Insgesamt ist zur Skalenentwicklung kritisch anzumerken, dass die Itemanalyse und die Validierung der Skalen zur Erfassung direkten und indirekten Feedbacks in dieser Arbeit aus ökonomischen Gründen in einer Stichprobe anstatt in zwei unabhängigen Stichproben erfolgten. Es sollten explorative und konfirmatorische Faktoranalysen in einem Pretest durchgeführt werden und anschließend eine Validierung der Skala mit einer zweiten Stichprobe erfolgen (Weiber & Mühlhaus, 2010). Auch der Einbezug weiterer Daten z.B. Beobachtungsdaten ist zu empfehlen. Dennoch bieten die hier gewonnenen Ergebnisse wichtige Erkenntnisse zur Validität der entwickelten Skalen.

Weiterhin kritisch anzumerken ist, dass im Rahmen der qualitativen Skalenprüfung der Skalen zu indirektem Feedback eine offene Situationsabfrage in der zweiten Erhebung der Hauptstudie erfolgte. Die ProbandInnen waren jedoch aus der ersten Erhebung der Hauptstudie bereits mit dem Konstrukt „indirektes Feedback“ und den erhobenen Items

vertraut. Somit könnte es zu sozial erwünschten Antworten gekommen sein. In dieser Arbeit wird jedoch davon ausgegangen, dass es durch den Abstand zwischen den Befragungen von vier bis 16.5 Wochen, das offene Antwortformat im Rahmen der Situationsabfrage und die neuen Situationsbeschreibungen durch die ProbandInnen nicht zu sozial erwünschten Antworten kam. Weiter kritisch zu betrachten ist, dass im Rahmen der quantitativen Skalenprüfung die Skala 2 (Daten des zweiten Messzeitpunkts) zur Erfassung indirekten negativen und indirekten positiven Feedbacks binäre Items enthielt. Die binären Items weisen dabei einen limitierten Wertebereich auf und erfüllen damit nicht die geforderten Verteilungsannahmen einer multivariaten Normalverteilung als Voraussetzung zur Durchführung von explorativen und konfirmatorischen Faktoranalysen. Da es sich jedoch um robuste Verfahren handelt, können sie dennoch berechnet und interpretiert werden (Bartholomew, Steele, Galbraith & Moustaki, 2008). In dem Zusammenhang zeigte sich im Rahmen der quantitativen Skalenprüfungen, dass eine Eindimensionalität der Subskalen „indirektes negatives Feedback“ für die Skala 1 und Skala 2 angenommen werden kann. In Bezug auf die Subskala „indirektes positives Feedback“ kann die Eindimensionalität für die Skala 1 knapp angenommen und für die Skala 2 nicht eindeutig belegt werden. Insgesamt ist für die zukünftige Forschung eine erneute Prüfung und Weiterentwicklung der Skalen zur Erfassung indirekten Feedbacks zu empfehlen, sodass z.B. die Eindimensionalitäten insbesondere für die Skalen zur Erfassung indirekten positiven Feedbacks eindeutig nachgewiesen werden können und bessere interne Konsistenzen erreicht werden. Auch inhaltlich kann an einer noch stärkeren Abgrenzbarkeit der indirekten Feedbackskalen z.B. der Dimension „Feedback vor anderen“ und den Skalen zu „direktem Feedback“ gearbeitet werden. Ansätze für inhaltliche Erweiterungen der Skalen zu indirektem Feedback bieten die Erkenntnisse der offenen Situationsabfrage im Rahmen der zweiten Erhebung der Hauptstudie. Hier wurden zusätzliche Items zu den zwei bestehenden Inhaltskategorien „Kontakt und persönlicher Austausch“ sowie zu „fachliche Anerkennung & Respekt“ generiert (Tabelle 43).

Tabelle 43: Inhaltskategorien der Skala „indirektes Feedback“ und neue Items abgeleitet aus den Verhaltensbeschreibungen der Situationsabfrage.

Inhaltskategorien der Skala „indirektes Feedback“	Verhaltensbeschreibungen aus der Situationsabfrage	Generalisierungen	Neue Items Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r...
4 Kontakt & persönlicher Austausch	ich etliche SMS bekam, in denen ich beschimpft und bedroht wurde	beleidigen/ bedrohen	beleidigt und/oder bedroht mich.
	mich vor den Kollegen lächerlich machte	lächerlich machen (vor anderen)	macht sich über mich lustig.
5 fachliche Anerkennung & Respekt	er sich herzlich für die Lösung eines Computerproblems bei mir bedankte.	bedanken	bedankt sich für getane Arbeit.
	sie sich per Mail bedankt, wenn ich etwas für sie geklärt habe.		
	sie bei Anfragen von mir sich um eine Problemlösung bemüht	einsetzen für die Belange der MitarbeiterInnen	setzt sich für meine Belange ein.
	sie sich sehr engagiert für meine Wünsche bei der Umstrukturierung einsetzt		
	mich unterbrach und seine eigenen Vorstellungen der Lösung vortrug	ins Wort fallen	fällt mir ins Wort.
	sie mir über den Mund fährt und mich nicht ausreden lässt		

### 6.1.3 Vergleiche der Skalen zu direktem und indirektem Feedback

Sowohl die inhaltlichen Analysen als auch die umfangreichen statistischen Ergebnisse unter Anwendung aktueller statistischer Methoden z.B. CTC (M-1)-Modell (Eid et al., 2003; Eid et al., 2008; Koch et al., 2018) in dieser Arbeit weisen darauf hin, dass es sich bei den entwickelten Skalen zur Erfassung von direktem vs. indirektes Feedback um zwei unterschiedliche Konstrukte handelt (Kapitel 4.3). Im Rahmen der statistischen Vergleiche der Skalen zu direktem vs. indirektes Feedback wurden zunächst Korrelationen der Skalen untereinander und die Korrelationen mit den zwei Skalen „Leader-Member-Exchange“ (LMX; Schyns, 2002) und „Führungskommunikationsqualität“ (FKQ-MA; Mohr et al., 2004a) analysiert.

In den Konstruktvalidierungen zeigte sich, dass es sich sowohl bei den entwickelten Kurzskalen zur Erfassung von direktem negativem Feedback vs. direktes positives Feedback

als auch bei den Skalen „indirektes negatives Feedback“ vs. „indirektes positives Feedback“ um unterschiedliche Konstrukte handelt (Kapitel 4.1.5 und Kapitel 4.2.3.3). Auch bei dem Vergleich der Skalen zu direktem vs. indirektes Feedback sind die geringen und moderaten Korrelationen zwischen den Konstrukten (bis auf eine hohe Korrelation von direktem positivem und indirektem positivem Feedback zu T1) ein guter Beleg dafür, dass die Skalen ähnliche Konstrukte, aber unterschiedliche Aspekte des Konstrukts erfassen. Würden beide Skalen die gleichen Konstrukte erfassen, würden die Korrelationen hoch ausfallen. Bei der Analyse der Korrelationen zu den Validierungsskalen LMX und FKQ-MA zeigen sich mittlere bis hohe Korrelationen der positiven Feedbackarten (direktes positives Feedback und indirektes positives Feedback) mit den Skalen, sodass hier keine eindeutige Unterscheidung hinsichtlich der Konstruktvalidierung vorgenommen werden kann. Anders zeigte sich jedoch, dass direktes negatives Feedback bis auf eine Ausnahme nicht mit den Skalen LMX und FKQ-MA korreliert, indirektes negatives Feedback aber schon. Direktes negatives Feedback scheint weder positiv noch negativ mit LMX und FKQ-MA zusammenzuhängen. Indirektes negatives Feedback hängt jedoch negativ und signifikant mit der Beziehung (LMX) und der Kommunikationsqualität (FKQ-MA) zwischen ArbeitnehmerInnen und Vorgesetzten zusammen.

Daraus lässt sich zum einen schlussfolgern, dass direktes negatives Feedback als unabhängig von der Beziehung und der Kommunikationsqualität gesehen werden kann. Als Gründe könnte angenommen werden, dass direktes Feedback sowohl als „gut übermitteltes“ (Tracy et al., 1987), z.B. konstruktiv (Baron, 1993), legitim (Semmer et al., 2007) etc. oder aber als „schlecht übermitteltes“ (Tracy et al., 1987) z.B. destruktiv (Baron, 1993), illegitim (Semmer et al., 2007) etc. gesehen werden. Zum anderen zeigt sich in Bezug auf direktes und indirektes negatives Feedback eine deutliche Unterscheidung der Skalen und damit der Konstrukte „direktes Feedback“ vs. „indirektes Feedback“ über die abweichenden Korrelationen zu den zwei Validierungsskalen.

Anschließend konnte eine Vier-Faktorenstruktur, d.h. die Abgrenzung direkten positiven, direkten negativen Feedbacks sowie indirekten positiven und indirekten negativen Feedbacks mithilfe explorativer Faktoranalysen mit Parceln gezeigt werden. Auch im Rahmen der konfirmatorischen Faktoranalyse mit Parceln zeigte sich eine gute Abgrenzung sowohl des direkten positiven vs. direktes negatives als auch des indirekten positiven vs. indirektes negatives Feedback. Mittlere und hohe Zusammenhänge wurden zwischen den positiven Feedbackarten, d.h. direktem und indirektem positivem Feedback und den negativen Feedbackarten, d.h. direktem und indirektem negativem Feedback, ermittelt. Das könnte ein

Hinweis darauf sein, dass ProbandInnen v.a. innerhalb positiven, aber auch innerhalb negativen Feedbacks weniger eindeutig zwischen direktem und indirektem Feedback unterscheiden (können).

Schließlich wurde mithilfe der „Correlated-Trait-Correlated-(Method-1)“ (CTC (M-1) (Eid et al., 2003; Eid et al., 2008; Koch et al., 2018) der zusätzliche Erklärungswert des indirekten Feedbacks über das direkte Feedback hinaus erfasst. Es zeigte sich, dass indirektes positives Feedback ein Viertel (Skala 2) bis die Hälfte (Skala 1) zusätzliche Varianzaufklärung zu direktem positivem Feedback hinsichtlich des *traits* „positives Feedback“ bietet. Hinsichtlich des indirekten negativen Feedbacks konnte gezeigt werden, dass hier eine zusätzliche Varianzaufklärung von ca. einem Drittel (Skala 2) bis über die Hälfte (Skala 1) zu direktem negativem Feedback hinsichtlich des *traits* „negatives Feedback“ gegeben ist (Kapitel 4.3.2). Als besondere Stärke der vorliegenden Arbeit kann die ausführliche Testung der Abgrenzbarkeit der Konstrukte „direktes Feedback“ vs. „indirektes Feedback“ sowie die Analyse des zusätzlichen Erklärungswertes des indirekten Feedbacks über direktes Feedback hinaus mithilfe der „Correlated-Trait-Correlated-(Method-1)“ (CTC (M-1) (Eid et al., 2003; Eid et al., 2008; Koch et al., 2018) genannt werden. Es lässt sich schlussfolgern, dass es sich bei indirektem Feedback um ein vielversprechendes neues Konstrukt handelt, welches zusätzlichen Erklärungswert zu direktem Feedback bietet und damit weiter erforscht werden sollte.

## **6.2 Methodische und inhaltliche Stärken und Grenzen der Hauptstudie**

Nach den Zusammenfassungen und Diskussionen der Vorstudien, wird der Fokus nun auf die Hauptstudie gerichtet. Es werden die Stärken und Grenzen des methodischen und inhaltlichen Vorgehens dargestellt. Dabei wird auf das Untersuchungsdesign, die Stichproben, die Messinstrumente und das Vorgehen eingegangen.

### **6.2.1 Untersuchungsdesign**

Um Aussagen über längsschnittliche Wirkzusammenhänge von direktem und indirektem Feedback auf Beanspruchungsfolgen und Arbeitsengagement treffen zu können, wurden die aufgestellten Hypothesen nicht nur im Querschnitt, sondern über zwei Messzeitpunkte mit einer identischen Stichprobe, d.h. „Two-wave-panel-Design“ (Schaufeli et al., 2009; Zapf et al., 1996) geprüft. Es wurde angenommen, dass sowohl direktes als auch indirektes negatives Feedback von Vorgesetzten nach einem Zeitraum von mindestens vier Wochen eine Veränderung in den Beanspruchungsfolgen Irritation und psychosomatische Beschwerden

bewirken (Eilles-Matthiessen & Zapf, 2000; Zapf & Semmer, 2004). Aufgrund der Teilnahme der ProbandInnen zu verschiedenen Zeitpunkten der Befragung (z.B. Beginn, Mitte, Ende) ergab sich ein Abstand zwischen den Erhebungen von T1 zu T2 von vier bis 16,9 Wochen. Es handelt sich bei der hier vorliegenden Arbeit des Weiteren um eine Felduntersuchung. Es wurde keine kontrollierte Intervention zwischen den zwei Messzeitpunkten vorgenommen und es erfolgte keine gezielte Manipulation der unabhängigen Variablen. Die Feedbackgabe durch Vorgesetzte wurde entsprechend ihres (nicht manipulierten) Auftretens untersucht. Die Stärken des Designs sind zum einen die ökonomische Erhebung der Daten über eine Onlineerhebung und zum anderen die Realisierung der Testung von Längsschnitteffekten mit zwei Messzeitpunkten. Zudem trägt das Design der Forderung Rechnung, relevante Feedbacktypen über einen längeren Zeitraum im Feld in Hinblick auf nicht-leistungsbezogene Outcomes zu untersuchen (Waldersee & Luthans, 1994). Die Ergebnisse dieser Arbeit können somit gut in die reale Arbeitspraxis (externe Validität) übertragen werden. Eine Grenze des methodischen Vorgehens besteht darin, dass es sich nicht um kontrollierte Untersuchungsbedingungen handelt. Somit können Stör- und Drittvariablen nicht optimal kontrolliert werden, es kann keine kontrollierte Intervention und keine randomisierte Zuordnung der Probanden in eine Experimental- und Kontrollgruppe vorgenommen werden. Insgesamt ist somit die interne Validität beeinträchtigt. Um den Einschränkungen der internen Validität im vorliegenden Design entgegenzuwirken, wurden extreme Ausreißer aus den Berechnungen ausgeschlossen, es wurde eine Drop-Out-Analyse vorgenommen und der Einfluss von Stör- bzw. Kontrollvariablen wurde berechnet (Bortz & Döring, 2006). Methodische Empfehlungen für die weitere Forschung werden in Kapitel 6.4 „Implikationen für die Forschung“ vorgestellt und diskutiert.

### 6.2.2 Stichproben

Zur Berechnung der Ergebnisse im Rahmen der Hauptstudie wurde eine Onlinestudie durchgeführt. Es wurden ProbandInnen über das PsyWebPanel eingeladen, die sich dort freiwillig zur Teilnahme an psychologischen Onlinestudien registriert hatten. Es kann davon ausgegangen werden, dass ProbandInnen angesprochen wurden, die überdurchschnittliches Interesse an Befragungen bzw. an der Thematik „Feedback“ und einen kompetenten Umgang mit Medien aufweisen. Insgesamt lässt sich festhalten, dass sich die Charakteristika der Stichproben zu T1 zur Skalenentwicklung ( $N = 472$ ) und zu T2 zur Durchführung der Hauptstudie ( $N = 224$ ) nur geringfügig unterscheiden. Über die Hälfte der ProbandInnen (ca. 60%) beider Stichproben ist weiblich, hat einen Hochschulabschluss, hat keine

Führungsverantwortung und ist in breitgefächerten Dienstleistungsbranchen tätig. Zudem hat die Mehrheit der Befragten einen männlichen direkten Vorgesetzten, mit dem sie persönlich unter vier Augen oder in Anwesenheit anderer Kontakt hat. Es handelt sich um eine Selbstselektion der ProbandInnen und damit um keine repräsentative Stichprobe.

Als Stärke der Arbeit kann der Ausschluss von Ausreißern mithilfe der Mahalanobis-Distanzen und eine umfassende Drop-Out-Analyse genannt werden. Im Rahmen der Analyse der Drop-out-Stichprobe und Wiederantworter-Stichprobe zeigte sich, dass keine systematischen Verzerrungen hinsichtlich soziodemografischer und organisationsspezifischer Daten vorliegen. In Bezug auf die unabhängigen und abhängigen Variablen konnten drei signifikante Unterschiede zwischen den Stichproben festgestellt werden. So berichteten die Drop-out-Probanden über mehr indirektes negatives Feedback und eine höhere Ausprägung in Irritation und psychosomatischen Beschwerden. Als Wiederantworter nahmen 47.5% der Gesamtstichprobe ( $N = 472$ ) teil. Insgesamt umfasst die Hauptstudie  $N = 224$  ProbandInnen, was eine ausreichend große Stichprobe für die hier durchgeführten Analysen (Pfadanalysen, Regressionsmodelle, Faktoranalysen etc.) darstellt. So werden beispielsweise für Pfadmodelle Stichprobengrößen von  $N \geq 100$  und besser  $N \geq 200$  empfohlen (z.B. Kline, 2005; Loehlin, 2004; Lomax & Schumacker, 2004).

Abschließend kann zum einen festgehalten werden, dass die hier gewonnenen Ergebnisse die tatsächlichen Wirkzusammenhänge in der Bevölkerung eher unter- als überschätzen. Grund hierfür ist zum einen eine Stichprobenverzerrung in der Hinsicht, dass ProbandInnen erneut an der Onlinestudie teilnahmen, die zum ersten Messzeitpunkt über weniger indirektes negatives Feedback berichteten und geringere Ausprägungen in Irritation und psychosomatischen Beschwerden aufwiesen, d.h. insgesamt „gesünder“ waren (Kapitel 4.4.2.6). Zum anderen ist anzuführen, dass in der vorliegenden Arbeit eine konservative, d.h. zweiseitige Testung der Hypothesen vorgenommen wurde. Dies begründet sich darin, dass die aufgestellten Hypothesen theoretisch sowie durch eine Reihe empirischer Studienergebnisse untermauert und damit eindeutige Ergebnisse erwartet wurden. Eine einseitige Testung der gerichteten Hypothesen hätte voraussichtlich zu einer Bestätigung weiterer Hypothesen geführt.

### 6.2.3 Messinstrumente

Im Rahmen dieser Arbeit wurden geeignete, ökonomische und ausreichend konsistente Instrumente zur Erfassung direkten und indirekten Feedbacks mit Cronbachs Alpha bzw. Korrelationen  $> .70$  entwickelt (Bortz & Döring, 2006; Schmitt, 1996) (Kapitel 4.4.3). Es

kann davon ausgegangen werden, dass insbesondere die Skalen zu indirektem Feedback eine Bandbreite an Feedbackverhaltensweisen erfassen und aufgrund Cronbachs Alpha  $< .95$  keine Redundanzen von Items bestehen (Streiner, 2003). Auch die Skalen zur Erfassung der abhängigen Variablen, Moderator- und Mediatorvariablen, Kontrollvariablen und Skalen zur Konstruktvalidierung weisen akzeptable interne Konsistenzen von Cronbachs Alpha bzw. Korrelationen  $> .60$  (Schmitt, 1996).

Als Stärke der Arbeit ist anzuführen, dass im Rahmen der Hauptstudie eine Reihe an möglichen Kontrollvariablen erfasst wurde, um deren Einfluss zu berechnen bzw. zu kontrollieren und damit belastbare Ergebnisse zu erzielen. Zudem erfolgte im Rahmen der Onlinebefragung eine zufällige Rotation der präsentierten Skalen, sodass Reihenfolgeeffekte ausgeschlossen werden können (Kapitel 4.4.2). Als Herausforderung stellte sich in dieser Arbeit dar, dass die Entwicklung der Skalen zur Erfassung direkten und indirekten Feedbacks in einem Spannungsfeld zwischen inhaltlichen Kriterien (z.B. Interview- und ExpertInnenbefragungen) und messmethodischen Kriterien vorgenommen werden musste. So erfolgte die Itemauswahl nach der testtheoretischen Skalenprüfung vorrangig aufgrund von inhaltlichen Überlegungen bzw. maximaler Itemähnlichkeit der entsprechenden Skalen zu T1 und T2, um in der Hauptstudie längsschnittliche Effekte zu prüfen. Des Weiteren ist die Übersetzung der Mediatorvariable „Selbstwertbedrohung“ kritisch zu betrachten. Diese wurde entsprechend der Untersuchungen von Jacobshagen et. al (2007) erfasst. Da bislang keine deutschsprachigen Items vorliegen, wurden die zwei Items „I feel offended as a person“ und „I feel treated disrespectfully“ ins Deutsche übersetzt und an die in dieser Arbeit verwendete Instruktion angepasst. Die Selbstwertbedrohung wurde demnach mit den Items „Wie häufig fühlten Sie sich in den letzten 4 Wochen von Ihrer/m direktem Vorgesetzten...als Person angegriffen“ und „...respektlos behandelt“ erfasst. Die Übersetzungen wurden durch ExpertInnen geprüft und die Skalen weisen gute interne Konsistenzen bzw. Korrelationen der zwei Items von  $> .70$  auf. Aus ökonomischen Gründen wurde keine Rückübersetzung und kein Pretest durchgeführt. Eine Entwicklung und Testung einer umfassenden Skala zur Erfassung der Selbstwertbedrohung kann als weiterführendes Forschungsthema gesehen werden.

Schließlich ist die Erfassung bestehender Arbeitsbedingungen kritisch zu betrachten. Die Konstrukte „Anforderungsvielfalt“ und „Autonomie“ wurden mit dem „Job Diagnostic Survey (JDS)“ in der Kurzversion von Schmidt et al. (1985) erfasst. Aufgrund eines abweichenden Antwortformats wurden jeweils zwei von drei Items der Skalen verwendet.

#### 6.2.4 Vorgehen

Es handelte sich bei der Hauptuntersuchung um eine freiwillige und anonyme Onlinebefragung, die vor der Erhebung sowohl einem inhaltlichen als auch einem funktionellen Pretest unterzogen wurde (Kapitel 4.4.4). Der Hauptanteil der Stichprobe wurde über das PsyWebPanel ( $N = 166$ ) und ein geringer Teil über eine Schneeballstichprobe und die Befragung von einzelnen ArbeitnehmerInnen aus kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) ( $N = 58$ ) akquiriert (Kapitel 4.4.2.1). Insgesamt handelte es sich um standardisierte Instruktionen und Informationen, die die ProbandInnen im Rahmen der Onlinebefragung erhielten. Bei der Stichprobe über das PsywebPanel und durch das Schneeballprinzip handelte es sich weiter um eine Befragung, die sich direkt an ArbeitnehmerInnen richtete, ohne Kontakt zu den Organisationen. Die Stichprobe bzw. die ArbeitnehmerInnen in den KMU wurden nach Rücksprache mit den Geschäftsführern zur Onlinebefragung eingeladen. Die Teilnahme an der Befragung erfolgte auch hier freiwillig und anonym. Es wurde darauf hingewiesen, dass die Datenauswertung extern erfolgt und nur zusammengefasste Ergebnisse zurückgemeldet werden. Damit kann davon ausgegangen werden, dass keine verfälschten bzw. sozial erwünschten Antworten gegeben wurden. Alle ProbandInnen hatten die Möglichkeit im Rahmen der Befragung anzugeben, ob sie eine Ergebniszusammenfassung zugesendet bekommen möchten und KMU erhielten die Möglichkeit einer persönlichen Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse im Unternehmen.

#### 6.3 Ergebnisse der Hauptstudie

Im Rahmen der Hauptstudie wurde die zweite Fragestellung dieser Arbeit untersucht und beantwortet: **Welche Wirkzusammenhänge bestehen zwischen direktem und indirektem negativem Feedback sowie zwischen direktem und indirektem positivem Feedback und Beanspruchungsfolgen (Irritation, psychosomatische Beschwerden) sowie Arbeitsengagement von ArbeitnehmerInnen?** Zunächst wird auf die Wirkzusammenhänge des direkten und indirekten Feedbacks und der Beanspruchungsfolgen und anschließend auf die Wirkzusammenhänge zu Arbeitsengagement eingegangen. Dies erfolgt jeweils analog zum Aufbau des Ergebniskapitels (Kapitel 5). Die Ergebnisse werden zusammengefasst und im Kontext der Literatur diskutiert.

##### 6.3.1 Direktes und indirektes negatives Feedback und Beanspruchungsfolgen

Im Folgenden werden die Ergebnisse zu den Wirkzusammenhängen sowohl von direktem negativem als auch indirektem negativem Feedback zu Beanspruchungsfolgen

zusammenfassend berichtet (Abbildung 30). Es lassen sich vier Ergebnisse konstatieren und diskutieren.

### Erstes Ergebnis

Es zeigte sich, dass direktes negatives und indirektes negatives Feedback zu T1, entsprechend der Vorhersagen der „Stress-as-Offense-to-Self-Theory“ (SOS-Theorie; Semmer et al., 2006, 2007), unmittelbar mit der Selbstwertbedrohung zu T1 zusammenhängen. Die Mediation des Zusammenhangs sowohl von direktem negativem bzw. indirektem negativem Feedback und Irritation als auch psychosomatischen Beschwerden durch die Selbstwertbedrohung, die von der SOS-Theorie (Semmer et al., 2006, 2007) angenommen wird, konnte in einer Reihe der Querschnittsergebnisse, jedoch nicht im Längsschnitt nachgewiesen werden (H1 und H2). Die Ergebnisse legen nahe, dass sowohl direktes negatives Feedback durch z.B. subtile Inhalte (z.B. Krings et al., 2015), erlebte Zieldiskrepanz und Ablösung von bisherigen Zielen (z.B. Hockey, 1997; Klinger, 1975; Müller et al., 2004), stressbezogene Bewertungen (Lazarus & Folkman, 1984a, 1984b) als auch indirektes negatives Feedback durch beispielsweise wahrgenommene Geringschätzung (SOS-Theorie), Verletzung der Reputation (Goffman, 1967) und/oder der Angst vor einem Gruppenausschluss mit einer Selbstwertbedrohung in Zusammenhang stehen.

Die Erkenntnisse legen weiterhin nahe, dass negatives Feedback mit einer Selbstwertbedrohung und möglicherweise mit kurzfristigen Beanspruchungsfolgen zusammenhängt. Die Annahme kann gestützt werden beispielsweise durch Tagebuchstudien, die tägliche Veränderungen in Hinblick auf das Wohlbefinden durch Arbeitsanforderungen wie kritische Situationen am Arbeitsplatz im Kontext des *health-impairment-process* der JDR-Theorie zeigen (z.B. Eilles-Matthiessen & Zapf, 2000; Simbula, 2010). Mittelfristig, wie in dieser Arbeit untersucht, scheint negatives Feedback nicht per se zu Beanspruchungsfolgen zu führen. Möglicherweise kommt es mittelfristig nach negativem Feedback und assoziierter Selbstwertbedrohung zu einer Gewöhnung oder zu einer Abwehr des negativen Feedbacks i.S. eines Selbstwertschutzes (Coleman, 2011; Ilgen & Davis, 2000; Leary & Terry, 2012). Im Zusammenhang der Abwehr negativen Feedbacks wird berichtet, dass negative Rückmeldungen eher abgelehnt oder external attribuiert werden (z.B. *self-serving attributional bias*; Coleman, 2011) als positives Feedback. Auch die Nutzung von Ressourcen im Rahmen der Verarbeitung negativen Feedbacks z.B. i.S. sozialer Unterstützung von Vorgesetzten, KollegInnen oder nahestehenden Personen ist denkbar (z.B. Bakker & Demerouti, 2017; Tucker et al., 2018).

Insgesamt wird davon ausgegangen, dass negatives Feedback mit Beanspruchungsfolgen in Zusammenhang steht, wobei die Verarbeitungsmechanismen der unterschiedlichen negativen Feedbacks und der zeitliche Rahmen der Effekte weiterer Untersuchungen bedürfen. Die Annahme des Zusammenhangs von negativem Feedback und Beanspruchungsfolgen steht im Einklang mit Ergebnissen einer Vielzahl an Studien vor dem Hintergrund der JDR-Theorie zu Gesundheitsbeeinträchtigungen wie Erschöpfung und Burnout durch Arbeitsanforderungen (z.B. Bakker & Demerouti, 2017). Zum theoretischen Hintergrund lässt sich festhalten, dass erste Ergebnisse die angenommenen Zusammenhänge entsprechend der SOS-Theorie stützen und damit neue Erkenntnisse hinsichtlich der Wirkzusammenhänge von Arbeitsanforderungen und Beanspruchungsfolgen im Rahmen der JDR-Theorie (Bakker & Demerouti, 2017) bieten.

### Zweites Ergebnis

Die Moderation des Zusammenhangs von direktem negativem Feedback T1 und Selbstwertbedrohung T1 durch den Selbstwert konnte (nur) in ersten Quer-, aber nicht Längsschnittergebnissen gezeigt werden (H 1.1). Es zeigte sich jedoch eine signifikante Moderation des Zusammenhangs von indirektem negativem Feedback T1 und der Selbstwertbedrohung T1 durch den Selbstwert (H2.1). Die Hypothese H1.1 konnte somit nicht bestätigt werden. Die Hypothese H2.1 konnte bestätigt werden. Ein hoher Selbstwert kann damit eine Selbstwertbedrohung durch indirektes negatives Feedback „abpuffern“. Der moderierende Einfluss des Selbstwertes auf den Zusammenhang von direktem negativem Feedback und Selbstwertbedrohung konnte hier nicht eindeutig bestätigt werden. Es bestehen jedoch erste querschnittliche Hinweise auf eine Moderation. Eine erneute Prüfung der Ergebnisse kann empfohlen werden.

Inhaltliche Überlegungen zu den Ergebnissen sind, dass es Personen möglicherweise schwerer fällt direktes negatives Feedback mithilfe positiver Selbsteinschätzungen i.S. eines hohen Selbstwertes abzuwehren oder external zu attribuieren, da es Personen sehr gezielt gegeben wird und wenig Interpretationsspielraum bietet. Indirektes negatives Feedback hingegen Bedarf einer Interpretation (z.B. Krings et al., 2015). Es kann vermutet werden, dass Personen mit einem hohen Selbstwert das indirekte negative Feedback selbstwertförderlicher interpretieren z.B. „Das kann mal passieren und jetzt habe ich etwas gelernt“, es abwehren z.B. „Das meint mein Vorgesetzter gar nicht so“ oder es external attribuieren z.B. „Das lag sicher an meinen Kollegen“ und damit eine Selbstwertbedrohung durch negatives Feedback verringern. Die Überlegungen werden gestützt durch die Annahmen der „Self-Enhancement-Theorie“ (Sedikides & Gregg, 2008) und der „Self-Protection-Theorie“ (Alicke & Sedikides,

2009), nach denen Personen mit hohem Selbstwert negatives Feedback bereitwilliger ablehnen und durch dieses weniger beunruhigt sind (Bernichon et al., 2003; Leary & Terry 2012; Steele et al., 1993).

Die Ergebnisse bieten erste Erkenntnisse zur Wirkungsweise von personalen Ressourcen, hier i.S. des Selbstwertes im Wirkzusammenhang von Arbeitsanforderungen, d.h. negativem Feedback und Beanspruchungsfolgen im Rahmen der „Job-Demands-Resources-Theory“ (JDR-Theorie; Bakker & Demerouti, 2014, 2017), zu denen bislang wenige und kontroverse Befunde bestehen (Mäkikangas & Kinnunen, 2003; Xanthopoulou et al., 2007). Zudem zeigen sich in ersten Querschnittsergebnissen (nur zum ersten Messzeitpunkt) Hinweise darauf, dass der Selbstwert nicht nur als Moderator, sondern auch als eigenständiger Prädiktor in Hinblick auf die Selbstwertbedrohung gesehen werden kann. Dieses Ergebnis stützt die Annahme der JDR-Theorie, dass personale Ressourcen wie Arbeitsressourcen wirken können (Bakker & Demerouti, 2017).

### Drittes Ergebnis

Es wurde zudem ein Vergleich der Zusammenhänge von direktem negativem Feedback vs. indirektes negatives Feedback zu Beanspruchungsfolgen zu jeweils einem Messzeitpunkt vorgenommen und untersucht. Hier wurde ein signifikantes Ergebnis zu einem Messzeitpunkt mit geringer Power ermittelt. In Hinblick auf psychosomatische Beschwerden T1 zeigt sich ein etwas stärkerer Zusammenhang von indirektem negativem Feedback T1 gegenüber direktem negativem Feedback T1. Insgesamt wurden jedoch keine signifikanten Unterschiede zu jeweils beiden Messzeitpunkten ermittelt (H3). Es zeigte sich somit keine Bestätigung der Annahme, dass indirektes negatives Feedback stärker mit Beanspruchungsfolgen verbunden ist, da es subtiler ist. Angenommen wurde, dass dadurch mehr kognitive Ressourcen zur Verarbeitung beansprucht werden, schnell eine Beeinträchtigung grundlegender Bedürfnisse z.B. Autonomie, Gemeinschaftszugehörigkeit durch ArbeitnehmerInnen wahrgenommen wird und eine zeitnahe aktive Reaktion auf das erhaltene Feedback schwieriger im Vergleich zu direktem negativem Feedback ist.

Eine Schlussfolgerung aus den Ergebnissen ist, dass sowohl direktes negatives als auch indirektes negatives Feedback Zusammenhänge zu Beanspruchungsfolgen aufweisen. Vor dem Hintergrund, dass das Konstrukt „indirektes negatives Feedback“ einen inhaltlichen Mehrwert gegenüber dem Konstrukt „direktes negatives Feedback“ bietet (Kapitel 4.3), ist die Unterscheidung beider Feedbackarten sinnvoll und die Aufnahme beider Feedbackarten in die weitere Forschung zu empfehlen. So können auch unterschiedliche Wirkmechanismen der

beiden Feedbackarten auf Beanspruchungsfolgen untersucht werden, wie sie in den vorangegangenen Abschnitten beschrieben wurden.

#### Viertes Ergebnis

Weiterhin ist festzuhalten, dass bei der Untersuchung von Irritation und psychosomatischen Beschwerden weniger soziodemografische, sondern vielmehr arbeitsbezogene Variablen eine Rolle spielen. Hinsichtlich der Hypothesentestung zeigte sich zum ersten, aber nicht zum zweiten Messzeitpunkt ein signifikanter, aber geringer zusätzlicher Zuwachs an Varianzaufklärung für psychosomatische Beschwerden durch die Hinzunahme von direktem und indirektem negativem Feedback zu Kontrollvariablen. Für die abhängige Variable „Irritation“ konnte zu keinem der zwei Messzeitpunkte eine signifikante zusätzliche Varianzaufklärung durch die Hinzunahme von direktem und indirektem negativem Feedback zu Kontrollvariablen erfasst werden (H3.1).

Insbesondere Arbeitsbedingungen nehmen somit eine wichtige Rolle zur Erklärung der Beanspruchungsfolgen ein. Dieser Befund steht im Einklang mit den Erkenntnissen der Literatur. So zeigte sich beispielsweise in der Metaanalyse von Humphrey et al. (2007), dass insbesondere die Arbeitskontextbedingungen (physische Anforderungen, Arbeitsbedingungen, Ergonomie) inkrementelle Varianz der Variable „Stress“ erklären. In der hier vorliegenden Arbeit konnte in einem Teilergebnis gezeigt werden, dass die Hinzunahme von direktem und indirektem negativem Feedback zu den Arbeitsbedingungen Zeitdruck, Arbeitsautonomie und Arbeitsvolumen zusätzlichen Erklärungswert bietet. Eine zusätzliche Varianzaufklärung von 4% entspricht dabei dem erwarteten zusätzlichen Erklärungswert, der sich darin begründet, dass die Gesundheit einer Person multideterminiert ist. In einer Reihe von Studien zeigten sich Korrelationswerte zwischen Merkmalen der Arbeit und der Gesundheit von ArbeitnehmerInnen von .15 und .20 (Bamberg et al., 2012; Zapf & Semmer, 2004). Dies entspricht einer Varianzaufklärung von maximal 4%, die in dieser Arbeit zu einem Messzeitpunkt gezeigt werden konnte.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Ergebnisse mit den theoretischen Annahmen der SOS-Theorie (Semmer et al., 2006, 2007) konform gehen, auch wenn die Wirkzusammenhänge zu Beanspruchungsfolgen hier vorerst (nur) im Quer- und nicht im Längsschnitt nachgewiesen werden konnten. Zudem zeigte sich, dass direktes negatives und indirektes negatives Feedback hinsichtlich ihrer Wirkzusammenhänge ähnliche Ergebnisse aufweisen und damit beide Feedbackarten als Arbeitsanforderungen in der JDR-Theorie

(Bakker & Demerouti, 2014, 2017) verortet werden können. Die Ergebnisse sprechen dafür, dass es sich bei sowohl direktem negativem als auch indirektem negativem Feedback um bedeutsame Arbeitsbedingungen im Zusammenhang zu Beanspruchungsfolgen handelt. Die Feedbackarten können auf unterschiedliche Weise wirken und bedürfen weiterer Forschung.

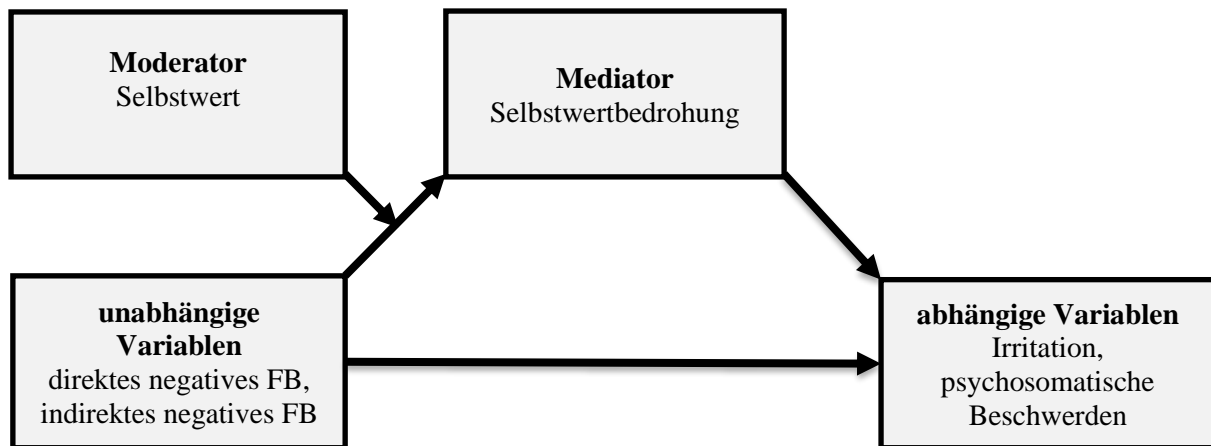


Abbildung 30: Untersuchungszusammenhang zu direktem negativem Feedback und indirektem negativem Feedback und Beanspruchungsfolgen.

Anmerkungen: FB: Feedback.

### 6.3.2 Direktes und indirektes positives Feedback und Arbeitsengagement

Es werden im Folgenden die Ergebnisse zu den Wirkzusammenhängen von direktem positivem als auch indirektem positivem Feedback zum Arbeitsengagement zusammenfassend vorgestellt (Abbildung 31). Es lassen sich vier Ergebnisse berichten und diskutieren.

#### Erstes Ergebnis

Es wurde festgestellt, dass keine längsschnittlichen Effekte von direktem positivem und indirektem positivem Feedback T1 auf Arbeitsengagement T2 ermittelt werden konnten (H4 und H5). Als Grund für die hier nicht nachgewiesenen Längsschnitteffekte von direktem positivem Feedback auf Arbeitsengagement sind Verarbeitungsprozesse denkbar, die dazu führen, dass beispielsweise eine Gewöhnung bzw. eine Adaption an positives Feedback geschieht (Strijbos & Müller, 2014) oder dieses nach einiger Zeit bzw. nach weiterem Feedback verblasst (Semmer & Jacobshagen, 2010). So kann vermutet werden, dass sich Personen an häufiges positives Feedback gewöhnen und dass durch Wiederholungen positives Feedback weniger Aufmerksamkeit erfährt bzw. an Bedeutung verliert. Es könnte sich dann die Frage stellen, wie sich das Ausbleiben des erwarteten positiven Feedbacks auswirkt. Des

Weiteren können auch Reihenfolgeeffekte dazu führen, dass positivem Feedback beispielsweise vor einem negativen Feedback weniger Beachtung geschenkt wird (z.B. Krings et al., 2015). Weitere Gründe für die hier nicht nachweisbaren Längsschnitteffekte können beispielsweise die Multideterminiertheit des Konstrukts „Arbeitsengagement“ und/oder die Reziprozität der Vorgesetzten-ArbeitnehmerInnen-Interaktion darstellen (Mauno et al., 2007; Van Dierendonck, 2011).

### Zweites Ergebnis

Es zeigte sich, dass die Zielorientierung, d.h. die Lernzielorientierung, Bestätigungszielorientierung und die Vermeidungszielorientierung von ArbeitnehmerInnen weder den Zusammenhang von direktem positivem Feedback T1 noch von indirektem positiven Feedback T1 zu Arbeitsengagement T2 moderieren (H4.1 und H5.1). Angenommen wurde, dass die Lernzielorientiertheit von Personen den Zusammenhang verstärkt, die Bestätigungs- und Vermeidungszielorientiertheit den Zusammenhang vermindert. Die hier gewonnenen Erkenntnisse konnten die Zielorientierung als Moderator zwischen positivem Feedback und Arbeitsengagement weder im Quer- noch im Längsschnitt bestätigen.

Im Rahmen ergänzender Querschnittsberechnungen zeigten sich Haupteffekte für die Lernzielorientierung zu beiden Messzeitpunkten und für die Vermeidungszielorientierung zum ersten Messzeitpunkt, die folgende Aussage erlauben: Je höher die Lernzielorientierung bzw. je geringer die Vermeidungszielorientierung von Personen ausgeprägt ist, desto höher ist ihr Arbeitsengagement. Die querschnittliche Ergebnisse geben einen ersten Hinweis darauf, dass die Zielorientierung als eigenständiger Prädiktor hinsichtlich des Arbeitsengagements von Personen unabhängig vom erhaltenen Feedback gesehen werden kann.

Die Ergebnisse können die Zielorientierung jedoch als zentralen personalen Einflussfaktor bzw. Moderator auf die Wahrnehmung und Verarbeitung von Feedback entgegen bestehender Literatur (z.B. London, 2015; Semmer & Jacobshagen, 2010; Smither et al., 2005) nicht bestätigen. Für die weitere Erforschung der Wirkzusammenhänge ist zunächst die erneute Prüfung der Ergebnisse zu empfehlen. Die Untersuchung des Einflusses weiterer relevanter personaler Einflussfaktoren wie beispielsweise des Selbstwerts von ArbeitnehmerInnen (Chang & Swann, 2012; Leary & Terry, 2012; London, 1995; London 2015; Vangelisti & Hampel, 2012) stellt ein weiterführendes Forschungsfeld dar. Die „Self-Enhancement-Theory“ (Sedikides & Gregg, 2008) und die „Self-Protection-Theory“ (Alicke & Sedikides, 2009) gehen davon aus, dass Personen positives Feedback einholen und annehmen, um ihren Selbstwert zu erhöhen und/oder zu schützen, unabhängig davon, ob es den eigenen

Überzeugungen entspricht. Sie nutzen demnach Feedback, welches zu ihrem idealen Selbst passt (Chang & Swann, 2012). Es zeigte sich beispielsweise in einer Studie von Anseel und Lievens (2006), dass die Probanden vorrangig positiv auf positives Feedback reagierten, bedingt durch eine Selbstwertsteigerung.

Im Gegensatz dazu wird in der „Self-Verification-Theory“ (Swann, 1983; Swann et al., 2003) postuliert, dass Personen Feedbacks besondere Beachtung schenken, die den eigenen Selbstwert bestätigen und Feedback eher ablehnen oder ignorieren, das von der eigenen Sichtweise abweicht. Personen wollen somit hören, was sie erwarten zu hören (Chang & Swann, 2012). Studien belegen, dass Personen mit niedrigem Selbstwert, die positives Feedback erhielten, Angst und Besorgnis zeigten. Hingegen waren sie nach negativem Feedback wachgerüttelt und energetisiert und vice versa (Ayduk et al., 2008; Wood et al., 2005). Die Untersuchung der Verarbeitungsprozesse von positivem Feedback im Zusammenhang mit dem Selbstwert von Personen könnte als vielversprechendes weiteres Forschungsfeld gesehen werden.

### Drittes Ergebnis

Das dritte Ergebnis dieser Arbeit bezieht sich auf den Vergleich der Zusammenhänge von indirektem positivem Feedback vs. direktes positives Feedback zu Arbeitsengagement zu jeweils einem Messzeitpunkt. Es zeigten sich keine signifikanten Unterschiede. Die Hypothese 6 konnte damit nicht bestätigt werden. Es wurde angenommen, dass indirektes positives Feedback i.S. von positivem Vorgesetztenverhalten wie soziale Unterstützung, Coaching, Anerkennung, Belohnung etc. indirekt auf eine Reihe an psychologischen Bedürfnissen wie Kontrolle, Kompetenz, Zugehörigkeit einer Gruppe und damit auf das Arbeitsengagement wirkt. Indirektes positives Feedback sollte damit ein breiteres Wirkungsfeld aufweisen und wird im Vergleich zu direktem positivem Feedback weniger bewusst reflektiert und abgelehnt werden.

Die Ergebnisse zeigen jedoch, dass beide Feedbackarten einen Zusammenhang zum Arbeitsengagement aufweisen und kein signifikanter Unterschied besteht. Ausgehend von dem in Kapitel 4.3 vorgestellten Befund, dass indirektes positives Feedback einen inhaltlichen Mehrwert gegenüber direktem positivem Feedback bietet, kann empfohlen werden, beide Feedbackarten in der weiteren Forschung zu untersuchen. So können die Annahmen zu unterschiedlichen Wirkmechanismen der beiden Feedbackarten z.B. über den Selbstwert von Personen, wie in den vorangegangenen Abschnitten beschrieben, untersucht werden.

#### Viertes Ergebnis

Es zeigte sich ein signifikanter zusätzlicher Zuwachs an Varianzaufklärung von 3% und 4% zum ersten und zweiten Messzeitpunkt für die Variable „Arbeitsengagement“ durch die Hinzunahme beider positiver Feedbackarten, d.h. direktem positivem und indirektem positivem Feedback zu relevanten soziodemografischen und arbeitsbezogenen Variablen. Die Hypothese 6.1 konnte damit insgesamt bestätigt werden (H6.1). Die zusätzliche Varianzaufklärung von 3% und 4% der Variable „Arbeitsengagement“ durch die Hinzunahme direkten und indirekten positiven Feedback erlangt Bedeutung vor dem Hintergrund der Multideterminiertheit des Arbeitsengagements. Positives Feedback stellt nur eine neben vielen Arbeitsressourcen dar und bietet dennoch zusätzlichen Erklärungswert. Die Erkenntnisse gehen konform mit bestehenden Befunden wie beispielsweise von Mauno et al. (2007). Diese zeigten in einer Längsschnittuntersuchung über zwei Jahre bei einer finnischen Belegschaft im Gesundheitssystem, dass Arbeitsressourcen (v.a. Arbeitskontrolle, organisationsbezogenes Selbstwert, Managementqualität) zwischen 4% und 10% zusätzliche Varianz des Konstrukts „Arbeitsengagement“ erklären.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die längsschnittlichen Hypothesen ausgehend von den theoretischen Annahmen der JDR-Theorie (Bakker & Demerouti, 2014, 2017) nicht bestätigt werden konnten. Insgesamt zeigte sich, dass direktes positives und indirektes positives Feedback hinsichtlich ihrer Wirkzusammenhänge ähnliche Ergebnisse aufweisen. Zu jeweils beiden Messzeitpunkten konnte gezeigt werden, dass direktes positives und indirektes positives Feedback einen zusätzlichen Erklärungswert zu relevanten Kontrollvariablen hinsichtlich der Variable „Arbeitsengagement“ bieten. Dieses Ergebnis ist ein weiterer Hinweis auf die Relevanz des positiven Feedbacks als einflussreiche Arbeitsbedingung, die weiterer Forschung bedarf. Zudem ist die Untersuchung oben beschriebener Annahmen zu Verarbeitungsprozessen positiven Feedbacks z.B. im Zusammenhang zum Selbstwert von Personen zu empfehlen.

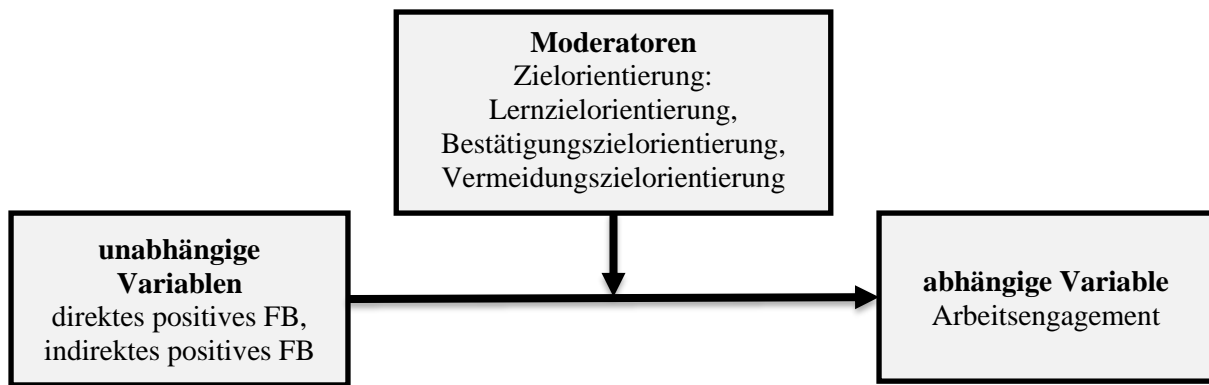


Abbildung 31: Untersuchungszusammenhang zu direktem positivem Feedback und indirektem positivem Feedback und Arbeitsengagement.

Anmerkungen: FB: Feedback.

#### 6.4 Implikationen für die Forschung

Die Ergebnisse dieser Arbeit leisten mehrere wichtige Beiträge für die Forschung. Im Folgenden wird zunächst auf die inhaltlichen Erkenntnisse hinsichtlich der Konstrukte „direktes Feedback“ und „indirektes Feedback“ eingegangen und entsprechende Implikationen für die Forschung vorgestellt. Anschließend wird auf die Differenzierung und Erweiterung der zugrunde liegenden Theorien bzw. die theoretische Verortung der Feedbackarten eingegangen. Entsprechende Implikationen für die Forschung werden abgeleitet. Abschließend werden methodische Überlegungen und Implikationen für die weitere Feedbackforschung vorgestellt.

##### Direktes und indirektes Feedback

Ein besonderer Fokus dieser Arbeit lag auf der Untersuchung des Konstrukts „indirektes Feedback“, welches hier erstmals als eigenständiges Konstrukt definiert und messbar gemacht wurde. In der Feedbackliteratur wird an einigen Stellen auf Führungsverhalten, welches als Feedback verstanden werden kann, verwiesen, dieses wird jedoch nicht als eigenständiges Konstrukt definiert und messbar gemacht (Ditton & Müller, 2014; London, 2015; Semmer et al., 2006; Semmer et al., 2007; Semmer & Jacobshagen, 2010; Sutton et al., 2012; Vangelisti & Hampel, 2012). Demnach wurde bislang kein Messinstrument vorgestellt, um Führungsverhalten i.S. von indirektem Feedback zu erfassen. Diese Arbeit leistet einen ersten Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke. Es wurden Skalen zur Erfassung der Konstrukte „direktes Feedback“ und „indirektes Feedback“ entwickelt, die für die weitere Forschung genutzt werden können.

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchungen zeigte sich zudem, dass indirektes Feedback einen inhaltlichen Mehrwert zusätzlich zu direktem Feedback bietet (Kapitel 4.3) und beide Feedbackarten zusammen eine zusätzliche Varianzaufklärung zu relevanten soziodemografischen und organisationalen Kontrollvariablen hinsichtlich der untersuchten Beanspruchungsfolgen und des Arbeitsengagements leisten (Kapitel 5 und Kapitel 6.3). Aus den Erkenntnissen lässt sich schlussfolgern, dass indirektes Feedback eine relevante Feedbackart zusätzlich zu direktem Feedback darstellt und dass beide Feedbackarten gemeinsam als bedeutsame Arbeitsbedingungen gesehen werden können, die Erklärungswert hinsichtlich der Beanspruchungsfolgen und des Arbeitsengagements bieten. Hierbei kann eine differenzierte Betrachtung von unterschiedlichen Feedbackarten helfen, die Wirkmechanismen hinsichtlich verschiedener Outcomes besser zu verstehen. Somit bieten die Ergebnisse einen wichtigen Grundstein für die weitere Feedbackforschung. Die Weiterentwicklung der Skalen und der Einbezug beider Feedbackarten in die weitere Forschung sind zu empfehlen.

#### Theoretische Differenzierungen und Erweiterungen

In der vorliegenden Arbeit wurde die JDR-Theorie (Bakker & Demerouti, 2014, 2017) zugrunde gelegt. Es wurde eine kritische Betrachtung der JDR-Theorie vorgenommen, aus der eine neue Verortung des negativen und positiven Feedbacks und damit eine Differenzierung der Theorie erfolgte. Direktes und indirektes negatives Feedback wurde entsprechend der Bewertung der FeedbackempfängerInnen (Schaufeli & Taris, 2014) nicht wie bislang den Arbeitsressourcen, sondern den Arbeitsanforderungen in der JDR-Theorie zugeordnet und entsprechend des *health-impairment-process* im Zusammenhang mit negativen Gesundheitsoutcomes untersucht. Dabei wurde die JDR-Theorie um die SOS-Theorie ergänzt und getestet. Es wurde angenommen, dass der Zusammenhang des negativen Feedbacks mit negativen Gesundheitsoutcomes über den zentralen Mechanismus der Selbstwertbedrohung entsprechend der SOS-Theorie besteht. Hierbei wurde die SOS-Theorie um direktes negatives und indirektes negatives Feedback als „Bewertung durch andere Personen“ erweitert. Bislang wurde im Rahmen der SOS-Theorie v.a. illegitime Aufgaben untersucht (z.B. Semmer et al., 2015).

Insgesamt lässt sich festhalten, dass erste Ergebnisse (Kapitel 6.3) insbesondere für die theoretische Verortung negativen Feedbacks als „Arbeitsanforderung“ in der JDR-Theorie und deren Erweiterung um die SOS-Theorie sprechen. Es ist daher zu empfehlen, diese

Verortung auch in zukünftiger Forschung vorzunehmen und die Wirkmechanismen zu Beanspruchungsfolgen vor dem Hintergrund der SOS-Theorie zu untersuchen. Direktes positives Feedback und indirektes positives Feedback wurde entsprechend der JDR-Theorie den Ressourcen zugeordnet und im Kontext des *motivational process* untersucht. Die theoretisch angenommenen Zusammenhänge von positivem Feedback und Arbeitsengagement konnten hier nicht stabil gezeigt werden (Kapitel 6.3). Auch die personale Einflussvariable „Zielorientierung“ konnte als Moderator nicht bestätigt werden. Die weitere Untersuchung der Wirkmechanismen von positivem Feedback als „Arbeitsressource“ im Kontext des *motivational process* der JDR-Theorie ist zu empfehlen. Als weiterführende Forschungsgebiete sind die Untersuchung der Verarbeitungsprozesse (London, 2015; Strijbos & Müller, 2014) und der Bewältigungs- bzw. Copingstrategien (Carver, Scheier & Weintraub, 1989; Folkman & Lazarus, 1980; Lazarus & Folkman, 1984a, 1984b) hinsichtlich direkten und indirekten Feedbacks denkbar. Erste Überlegungen zu Verarbeitungsprozessen z.B. Gewöhnung, Abwehr hinsichtlich der verschiedenen Feedbackarten wurden bereits in Kapitel 6.3 vorgestellt. Weitere Copingstrategien werden beispielsweise im Rahmen des „Ways of Coping Questionnaire“ (WCQ) (Folkman & Lazarus, 1988c) hinsichtlich negativer Ereignisse z.B. problemfokussiertes Coping, Distanzieren, soziale Unterstützung einholen, Isolation beschrieben. Auch Studien wie von Elfering et al. (2005) geben einen ersten Hinweis auf die Bedeutsamkeit von Copingstrategien im Zusammenhang von Arbeitsstressoren und Wohlbefinden. Des Weiteren können auch Attributionsprozesse, d.h. die Ursachenzuschreibung eines Feedbackempfängers bezüglich des erhaltenen Feedbacks, untersucht werden (Ilgen & Davis, 2000; Strijbos & Müller, 2014). Ausgehend von den gewonnenen Erkenntnissen ist weiter zu empfehlen, den personalen Ressourcen wie beispielsweise dem Selbstwert von ArbeitnehmerInnen Aufmerksamkeit zu schenken.

### Methodische Überlegungen und Implikationen

Ausgehend von den hier gewonnenen Ergebnissen lässt sich zunächst festhalten, dass sowohl direktes als auch indirektes und jeweils negatives als auch positives Feedback bedeutsame Arbeitsbedingungen im Kontext der Gesunderhaltung und der Förderung des Arbeitsengagements darstellen. Die Ergebnisse unterstreichen zudem den Bedarf weiterer Forschung zur Weiterentwicklung und Abgrenzung der Skalen (Kapitel 6.1) und v.a. zur Erfassung stabiler (längsschnittlicher) Ergebnisse (Kapitel 5 und Kapitel 6.3).

Insgesamt ist v.a. eine experimentelle Grundlagenforschung zu empfehlen, in der die Erhebungszeiträume verkürzt und die Anzahl der Messzeitpunkte erhöht werden. So kann beispielsweise direktes, aber auch nonverbales und paraverbales indirektes Feedback in experimentellen Settings untersucht werden. Hierbei ist es möglich, kumulierende und/oder Reihenfolgeeffekte unterschiedlicher Feedbackarten zu untersuchen (z.B. Kings et al., 2015). Insbesondere die Skalen zur Erfassung indirekten Feedbacks können weiterentwickelt werden. Hierbei können Studiendesigns in Anlehnung an Szenario- oder Vignettenstudien in experimentellen Settings von Belschak, Jacobs und Den Hartog (2008), Van Dijk & Kluger (2004) oder Lizzio, Wilson & MacKay (2008) hilfreich sein.

Einen Grund für die hier nicht nachweisbaren Längsschnitteffekte kann der gewählte Zeitabstand zwischen den Messzeitpunkten von vier bis 16,9 Wochen darstellen. Es bestehen unterschiedliche Angaben in der Literatur, nach welcher Zeitspanne mit Veränderungen in Irritation und psychosomatischen Beschwerden zu rechnen ist. So berichten Studien von einer mittelfristigen Veränderung in Irritation nach einem Zeitraum von zehn Wochen (z.B. Stück, Rigotti & Mohr, 2004) oder aber von langfristigen Veränderungen nach einem Zeitraum von ca. zwei Jahren (Bamberg et al., 2012; Dormann & Zapf, 2002; Zapf & Semmer, 2004). Auch hinsichtlich der psychosomatischen Beschwerden werden sowohl mittel- als auch langfristige Veränderungen kontrovers diskutiert, wobei keine genauen Zeiträume angegeben werden (Bamberg et al., 2012). Die Ermittlung des Zeitabstandes, nach dem eine Wirkung von negativem Feedback auf Irritation und psychosomatische Beschwerden und auch von positivem Feedback auf Arbeitsengagement auftritt sowie mögliche kumulative Effekte des gegebenen Feedbacks, können Gegenstand weiterer Forschung sein. Hierfür können Untersuchungen im Feld wie z.B. Tagebuchstudien durchgeführt werden. ProbandInnen können so „eventbasiert“ Aussagen über das (tägliche) Feedback von Vorgesetzten geben (z.B. Amstad et al., 2005; Eilles-Matthiessen & Zapf, 2000; Elfering et al., 2005; Grebner et al., 2004; Simbula, 2010; Zhou, Eatough & Wald, 2018).

Zudem sind Designs mit Feedbackintervention und einer Erfassung des gegebenen Feedbacks per Video oder BeobachterInnen in Anlehnung an Studien im Schulkontext wie z.B. Rathel, Drasgow und Christle (2008) möglich. Eine andere Herangehensweise könnte sein, dass die entwickelten oder weiterentwickelten Skalen zu direktem und indirektem Feedback als Basis für ein Feedback-Training von Vorgesetzten genutzt werden. Mithilfe eines Pretest-Posttest-Designs kann die Experimentalgruppe mit einer Kontrollgruppe, die z.B. ein standardisiertes Kommunikationstraining erhielt, z.B. hinsichtlich der Beanspruchungsfolgen der ArbeitnehmerInnen verglichen werden (Seifert & Yukl, 2010; Seifert, Yukl & McDonald,

2003). Für die Umsetzung der Untersuchungsdesigns werden jedoch hohe Anforderungen an eine Kooperation von Unternehmen, Vorgesetzten sowie ArbeitnehmerInnen gestellt als auch eine Vielzahl an Ressourcen benötigt. Zudem ergeben sich ethische Bedenken hinsichtlich kontrollierter Feedbackinterventionen und/oder hinsichtlich der (Video-) Aufnahmen oder Beobachtungen am Arbeitsplatz. Daher bleibt immer zu prüfen, in welchem Verhältnis Aufwand und Nutzen stehen und ob ggf. doch ökonomischere Studiendesigns wie z.B. Onlinestudien genutzt werden.

### **6.5 Implikationen für die Praxis**

Die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit sind nicht nur für die Forschung, sondern auch für die Praxis, d.h. insbesondere für Vorgesetzte, zu deren Hauptaufgabe das Feedbackgeben gehört, von großer Relevanz. Aber auch ArbeitnehmerInnen können sowohl Feedback einholen als auch Feedback an KollegInnen und ggf. an ihre Vorgesetzten geben und damit die Feedbackkultur aktiv mitgestalten (Anseel et al., 2015; Goetz & Reinhardt, 2017; London & Smither, 2002). So werden Personen in neueren Forschungsansätzen nicht nur als reaktive, sondern als proaktive Individuen untersucht, die Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen z.B. i.S. der „Conservation-of-Resources-Theory“ (Hobfoll, 2001) gestalten, d.h. *job crafting* betreiben (Bakker & Demerouti, 2017). Zudem können die Erkenntnisse von TrainerInnen, Coaches, SupervisorInnen etc. genutzt werden, die sich beispielsweise mit der Analyse und Optimierung von Kommunikationsprozessen in Unternehmen beschäftigen. Die Erkenntnisse und deren Nutzen für die unterschiedlichen Akteure werden im Folgenden vorgestellt. Zunächst wird auf die Implikationen der Skalenentwicklungen und anschließend auf die Implikationen der Ergebnisse zu negativem und schließlich zu positivem Feedback eingegangen.

#### Implikationen der Skalenentwicklungen

Mithilfe der entwickelten Skalen ist es möglich, indirektes Feedback mithilfe konkreter Verhaltensitems zu veranschaulichen bzw. „greifbar“ zu machen. Die entwickelten Skalen zu direktem und indirektem Feedback weisen dabei akzeptable interne Konsistenzen auf. Somit sind die hier vorgestellten Skalen weniger gut für die Einzeldiagnostik wie etwa zur Testung des indirekten Feedbacks einzelner Vorgesetzter geeignet. Hierbei wären viele Messfehler enthalten. Der Einsatz der entwickelten Skalen zur Erfassung des direkten und indirekten Feedbacks innerhalb von Gruppen bzw. Abteilungen von Unternehmen und entsprechender

Gruppen- bzw. Abteilungsvergleiche ist empfehlenswert. Hier ist ein Cronbachs Alpha mit .70 ausreichend (Rost, 2013).

Ergänzend oder unabhängig vom Einsatz der entwickelten Skalen als empirische Messinstrumente ermöglichen insbesondere die entwickelten Skalenitems zu indirektem Feedback eine Reflexion über gegebenes oder erhaltenes Feedback und können damit eine Gesprächsgrundlage schaffen. Dies kann beispielweise im Rahmen von Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung wie Coachings genutzt werden. Es kann empfohlen werden, dass Vorgesetzte z.B. im Rahmen von Mitarbeitergesprächen bzw. Feedbackgesprächen gegebenes und/oder erhaltenes Feedback zum Thema machen und sich Feedback zu ihrem Feedbackverhalten von ArbeitnehmerInnen einholen. So zeigte sich in der bisherigen Forschung, dass die Sichtweisen von Vorgesetzten und ArbeitnehmerInnen auf gegebenes Feedback deutlich unterscheiden können (z.B. Rosenstiel & Wegge, 2004) und Kritik an Vorgesetzten selten ist (Tourish & Robson, 2006). Eine Thematisierung kann Missverständnisse vermeiden bzw. ausräumen und/oder eine Abstimmung zum optimalen Feedback ermöglichen. Hierbei ist es auch aufseiten der ArbeitnehmerInnen wichtig, dass sie z.B. mithilfe der entwickelten Skalen reflektieren, welche Feedbackarten bzw. Feedbackverhaltensweisen für sie persönlich besonders wichtig sind. Erst dann ist eine Grundlage dafür geschaffen, dass ArbeitnehmerInnen den Feedbackprozess, wenn Vorgesetzte dafür offen sind, aktiv mitzugestalten. Im Rahmen des *upward* Feedbacks von ArbeitnehmerInnen an Vorgesetzte ist zu empfehlen, dass (auch) ArbeitnehmerInnen die im weiteren Verlauf beschriebenen Hinweise zur Feedbackgabe beachten, da diese nur dann erfolgreich sind (Atwater, Roush & Fischthal, 1995; Smither & Walker, 2004).

#### Implikationen der Ergebnisse zu negativem Feedback

Es wurden weiterhin Wirkzusammenhänge von direktem und indirektem Feedback zu Beanspruchungsfolgen und Arbeitsengagement geprüft. Dabei wurde nicht nur der Fokus auf negatives Feedback in Hinblick auf Krankheitsvermeidung (Pathogenese), sondern auch auf positives Feedback (Salutogenese) i.S. der „Positiven Psychologie“ gelegt (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Im Rahmen der Ergebnisse zu negativem Feedback in Zusammenhang zu Beanspruchungsfolgen zeigt sich, dass der Selbstwertbedrohung und dem Selbstwert von ArbeitnehmerInnen eine hohe Bedeutung zukommt. So ist für Vorgesetzte in der Praxis zu empfehlen, direktes negatives und indirektes negatives Feedback so zu vermitteln, dass eine Selbstwertbedrohung vermieden wird. Hier konnten entsprechend der SOS-Theorie erste querschnittliche Zusammenhänge zu Beanspruchungsfolgen nachgewiesen

werden. Zur Vermeidung einer Selbstwertbedrohung durch negatives Feedback empfehlen beispielsweise Semmer und Jacobshagen (2010) in Übereinkunft mit der Literatur, dass negatives Feedback spezifisch, gut begründet, nicht vorwurfsvoll und pauschalisierend sein sollte und sich nicht auf unmittelbar unveränderbare Merkmale wie z.B. die Persönlichkeit beziehen sollte. Vertiefend kann entsprechend der Untersuchungen von Krings et al. (2015) empfohlen werden, bei der Gabe von direktem negativem Feedback darauf zu achten, schwierige Aufgaben nicht zu banalisieren (*banality*), ein übermäßiges Herumreiten auf Fehlern i.S. eines *overkills* und das Aufbauschen von kleinen Fehlern (*exaggeration*) zu vermeiden. Zudem wird empfohlen, bei der Gabe von direktem negativen Feedback Kritik an potenziell nicht kontrollierbaren internen Faktoren wie der Persönlichkeit zu vermeiden, da hier andernfalls eine Selbstwertbedrohung entsteht (Hareli & Hess, 2008; Semmer & Jacobshagen, 2003). Dies muss vor dem Hintergrund betrachtet werden, dass Feedbackempfänger dazu neigen, insbesondere direktes negatives Feedback, auch wenn es „gut übermittelt“ wird, dennoch auf die eigene Person, d.h. auf überdauernde Eigenschaften zu beziehen, auch wenn es ausschließlich auf die Arbeit (Arbeitsergebnis, Arbeitsprozess etc.) bezogen ist (z.B. Smither & Walker, 2004). In Bezug auf die interne vs. externe Attribution von negativem Feedback kann jedoch ein Dilemma entstehen. So wird kontrovers diskutiert, inwieweit eine Verhaltensänderung bei ArbeitnehmerInnen durch negatives Feedback bewirkt werden kann, wenn dieses internal attribuiert wird und eine Selbstwertbedrohung zur Folge hat (Ilgen & Davis, 2000), oder aber wenn es external attribuiert wird und Personen keine Notwendigkeit der Verhaltensänderung sehen (Semmer & Jacobshagen, 2010). Im Rahmen der Feedbackgabe haben Vorgesetzte jedoch häufig das Ziel, eine interne Attribution und eine Veränderungsmotivation bei den Feedbackempfängern zu bewirken (Strijbos & Müller, 2014). Semmer und Jacobshagen (2010, S. 42) empfehlen „[...] interne Attributionen durch externe Gründe so abzuschwächen, dass das problematische Verhalten zwar der Person zugeordnet, aber zugleich nicht einfach verurteilt, sondern für verständlich und nachvollziehbar erklärt wird.“ Sie empfehlen das Feedback beispielsweise in Begründungen und positive Rückmeldungen einzubetten, d.h. z.B. auf die Schwierigkeit der Aufgabe und damit die Fehleranfälligkeit und/oder auf die (nun erweiterte) Erfahrung der ArbeitnehmerInnen hinzuweisen.

Des Weiteren können soziale Vergleiche zu einer Selbstwertbedrohung führen (Gredler, 1991). Es empfiehlt sich anstelle sozialer Vergleiche besser interne Vergleiche z.B. zur individuellen Leistungsentwicklung (Ditton & Müller, 2014) zu nutzen und wichtige kontrollierbare externe Faktoren zur Zielerreichung zu besprechen und zu optimieren

(Semmer & Jacobshagen, 2010). Schließlich ist es wichtig darauf hinzuweisen, dass „gut übermitteltes“ direktes negatives Feedback essentiell für die Entwicklung von ArbeitnehmerInnen ist und daher nicht vermieden oder hinausgeschoben werden sollte (Ilgen & Davis, 2000; Kuvaas, Buch & Dysvik, 2017; Larson, 1989). Die Vorbereitung und Gestaltung einer passenden Feedbacksituation (z.B. Ort, Zeit) ist dabei von besonderer Bedeutung, da diese bereits einen entscheidenden Einfluss auf die Feedbackverarbeitung haben kann (Lefroy et al., 2015; Lloyd, Watmough, O'Brien, Hardy & Furlong, 2016). In Hinblick auf indirektes negatives Feedback kann ausgehend von ersten längsschnittlichen Ergebnissen in Bezug zu Selbstwertbedrohung und ersten Querschnittsergebnissen in Bezug zu Beanspruchungsfolgen empfohlen werden, auf Verhaltensweisen wie beispielsweise Veränderungen von Arbeitsaufgaben ohne Absprache, Zweifel an der Arbeit vor anderen etc. zu verzichten oder das indirekte negative Feedback z.B. Entzug von Aufgaben, Sanktionen, Zurückweisung von Vorschlägen etwa mithilfe von Begründungen in „gut übermitteltes“ direktes negatives Feedback zu überführen (Semmer & Jacobshagen, 2010). Hierbei muss jedoch darauf geachtet werden, dass angemessen begründet, d.h. ein „minimal invasives negatives Feedback“ gegeben und ein „Overkill“ i.S. eines übermäßigen Herumreitens auf Fehlern vermieden wird (Krings et al., 2015; Semmer & Jacobshagen, 2010). Des Weiteren ist es denkbar, mithilfe von Führungskräfte trainings bzw. Coachings und/oder mithilfe eines aktiven Austauschs von Vorgesetzten und ArbeitnehmerInnen zum Thema Feedback indirekte negative Feedbackverhaltensweisen in indirekte positive Feedbackverhaltensweisen zu übertragen. So kann das Verhalten wie „kontrolliert meine Arbeit mehr als nötig“, „weist Vorschläge von mir zurück“ geändert werden in das Verhalten „kontrolliert meine Arbeit angemessen“, „holt sich Meinungen von mir ein“. Auch die Gabe indirekten non- sowie paraverbalen negativen Feedbacks wie „zeigte mir negative Mimik“, „nutzte eine negative Wortwahl“ etc. kann reflektiert und ggf. modifiziert werden. Entsprechend empfehlen auch Cupach und Carson (2012) eine Selbstwert- bzw. Reputationsbedrohung über die Art und Weise der Kritik (z.B. Anschreien, Attacken, Sich-lustig-Machen) und das Setting und Timing (z.B. in der Öffentlichkeit) zu vermeiden.

Zur Arbeit an der Gabe von direktem negativem und indirektem negativem Feedback z.B. im Rahmen von Führungskräfte trainings und Coachings bietet beispielsweise das Konzept der „Gewaltfreien Kommunikation“ (Rosenberg, 2016) praktische Ansatzpunkte. Ziel ist es hierbei, spezifische und konkrete Rückmeldungen auf eine wertschätzende Art und Weise zu kommunizieren. Es wird ein „Vier-Schritte-Modell“ vorgestellt. Zunächst sollen hierbei interpretationsfreie Beobachtungen bzw. Fakten geschildert werden, z.B. „Sie haben nicht

angeklopft, bevor Sie in mein Büro gekommen sind“. Interpretationen und Pauschalisierungen können und sollen somit vermieden werden (Semmer & Jacobshagen, 2010). Anschließend werden „Ich-Botschaften“ zu den empfundenen Gefühlen und den eigenen Bedürfnissen kommuniziert, z.B. „Das ärgert mich. Mir ist es wichtig mich konzentrieren zu können und ungestört zu arbeiten“. Schließlich kann eine Bitte formuliert werden, z.B. „Ich hätte es gerne, dass Sie anklopfen, bevor sie in mein Büro kommen. Ist das möglich?“ Das Konzept bietet nicht nur Kommunikationstechniken zur Vermittlung von Feedback, sondern auch die Möglichkeit, die zugrunde liegende (wertschätzende) Haltung sich selbst und anderen gegenüber zu reflektieren und ggf. zu optimieren.

Es werden weitere Methoden der Feedbackgabe in der praxisnahen Literatur beschrieben. Eine Methode wird beispielsweise als „Pendleton rules“ (Pendleton, Schofield, Tate & Havelock 1984) beschrieben und zielt insbesondere auf die Selbstreflexion der FeedbackempfängerInnen ab. Eine andere Methode wird „BOOST“ (Clayton, 2012) genannt empfiehlt die Feedbackgabe von *Balanced*, d.h. sowohl positivem als auch negativem Feedback, *Observed* Feedback zu Beobachtungen, *Objective* Feedback zu Leistung und Verhalten, *Specific*, d.h. spezifischem und *Timely*, d.h. zeitlich unmittelbarem Feedback. Die umfassende Untersuchung bzw. der stabile wissenschaftliche Nachweis der Wirksamkeit der Methoden steht jedoch noch aus (Lefroy et al., 2015).

Es zeigte sich zudem in der vorliegenden Untersuchung, dass der Selbstwert den Zusammenhang von negativem Feedback und Selbstwertbedrohung moderieren kann. Ein hoher Selbstwert verringert dabei die Selbstwertbedrohung durch insbesondere indirektes negatives Feedback. Es konnten zudem erste querschnittliche Ergebnisse erfasst werden, dass der Selbstwert als eigenständiger „Schutzfaktor“ vor Selbstwertbedrohung wirken kann. Somit kann für die Praxis abgeleitet werden, dass es empfehlenswert ist, den Selbstwert von ArbeitnehmerInnen zu stärken bzw. nicht zu bedrohen. Diese Empfehlung steht im Einklang mit Befunden und Empfehlungen in der Literatur. So gehen beispielsweise Kluger und DeNisi (1996) davon aus, dass Lern- bzw. Entwicklungsprozesse als ein wichtiges Ziel von negativem Feedback besonders dann möglich sind, wenn die/der FeedbackempfängerIn sich weniger mit der Selbstwertbedrohung bzw. dem Selbst(wertschutz), sondern mit dem tatsächlichen Inhalt bzw. der Aufgabe beschäftigen kann (London, 2015; Steele et al., 1993). Für den Erhalt der Gesundheit und zur Begünstigung von Lernprozessen sollte somit der Selbstwert von ArbeitnehmerInnen gestärkt werden. Hierzu postulieren Grebner, Elfering und Semmer (2008, 2010) das „Success-Resource-Model“, nach dem ein subjektiver arbeitsbezogener Erfolg (z.B. Zielerreichung, sozialer Erfolg, positives Feedback,

Karriereerfolg) als Ressource definiert wird, welche in Zusammenhang mit Wohlbefinden und Gesundheit von ArbeitnehmerInnen steht. Nach dem Modell tragen Erfolgserlebnisse und positives Feedback zu einem Schutz und/oder zu einer Verstärkung bestehender Ressourcen, wie dem Selbstwert bei. Arbeitsbezogener Erfolg kann beispielsweise durch *empowerment* definiert werden als „[...] an integrative, active-oriented form of motivation that is a key driver of employees' immediate success and longer-term impact“ (Dust, Resick, Margolis, Mawritz & Greenbaum, 2018, S. 571) gefördert werden. Dies kann beispielsweise durch angemessenes Delegieren bzw. indirektes positives Feedback „Mein/e Vorgesetzte/r übertrug mir anspruchsvolle Aufgaben“ geschehen (McConnell, 2011).

### Implikationen der Ergebnisse zu positivem Feedback

Es muss festgehalten werden, dass in dieser Arbeit keine längsschnittlichen Effekte von direktem positivem bzw. indirektem positivem Feedback auf Arbeitsengagement nachgewiesen werden konnten. Eine Vielzahl an Gründen für die hier nicht nachweisbaren Effekte wurde diskutiert (Kapitel 6.3 und Kapitel 6.4). Ausgehend vom aktuellen Forschungsstand lässt sich jedoch für Vorgesetzte empfehlen, gezielt direktes und indirektes positives Feedback zu geben. So steht die Gabe von direktem positivem Feedback in Verbindung mit Wohlbefinden und Gesundheit von ArbeitnehmerInnen (z.B. Grebner et al., 2008, 2010). Dabei reagieren Menschen positiv auf positives Feedback, wenn sie dies häufig bekommen. Dann akzeptieren sie es häufiger als akkurat, sind weniger defensiv und nutzen Feedback eher für ihre Entwicklung (London, 2015). Entsprechend empfehlen Semmer und Jacobshagen (2010) eine häufige Gabe und Betonung direkten positiven Feedbacks z.B. zu besonderen Stärken, zu erfolgreichen früheren Leistungen, v.a. zum Abschluss eines (Feedback)Gesprächs. Eine häufigere Gabe von positivem vs. negatives Feedback wird v.a. vor dem Hintergrund des Asymmetrieeffekts empfohlen, nachdem negative Emotionen z.B. durch eine Selbstwertbedrohung stärker von FeedbackempfängerInnen gewichtet werden als positive Emotionen (Eilles-Matthiessen & Zapf, 2000). In dem Zusammenhang zeigten Fredrickson und Losada (2005) in einer Online-Tagebuchstudie mit Studierenden, dass ein Verhältnis von positivem zu negativem Affekt von  $\geq 2,9:1$  zu einer positiven mentalen Gesundheit bzw. zu einem *human flourishing* beiträgt und erklären *flourishing* wie folgt: „To flourish means to live within an optimal range of human functioning, one that connotes goodness, generativity, growth, and resilience“ (S. 678). Die Erkenntnisse unterstreichen, dass insbesondere positive Emotionen gefördert werden sollten, auch wenn die konkreten

Verhältnisangaben im weiteren Verlauf der Forschung kritisiert wurden (Fredrickson & Losada, 2013).

Hierbei ist darauf zu achten, dass das Feedback authentisch ist, d.h. mit der inneren Überzeugung und Haltung übereinstimmt (Semmer & Jacobshagen, 2010), eine soziale Akzeptanz vermittelt (Cameron & Granger, 2018) und dass sich die FeedbackempfängerInnen durch das positive Feedback nicht stark unter Druck gesetzt fühlen, z.B. eine hohe Erwartung zu erfüllen (Baumeister et al., 1990). Zudem ist es wichtig, dass sich die feedbackgebende Person mit der eigenen Haltung hinsichtlich der Gabe positiven Feedbacks auseinandersetzt (Goetz & Reinhardt, 2017). So ist es hinderlich, wenn Feedbacksender verlegen sind, Gefühle offenzulegen, Angst haben als schmeichlerisch zu gelten oder befürchten, dass die Gabe eines späteren negativen Feedbacks dann schwieriger wird (London, 2015). Außerdem können Feedbacksender befürchten, dass ArbeitnehmerInnen aufgrund des direkten positiven Feedbacks eine Belohnung erwarten (z.B. Meyer, 1991).

Zudem kann die Gabe von indirektem positivem Feedback empfohlen werden. Die Empfehlung wird gestützt durch umfassende Befunde aus der aktuellen Forschung, die belegen, dass positive Vorgesetztenverhaltensweisen wie anerkennendes, unterstützendes und belohnendes Vorgesetztenverhalten mit dem Arbeitsengagement von ArbeitnehmerInnen zusammenhängen (Bakker et al., 2003b; Koyuncu et al., 2006; May et al., 2004).

Schließlich kann ausgehend von den soeben berichteten Erkenntnissen und Implikationen geschlussfolgert werden, dass es umfassender Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten bedarf, optimales Feedback zu geben. Insgesamt ist zu empfehlen, der Thematik „Feedback“ in der Praxis gezielte Aufmerksamkeit zu schenken. Somit kann beispielsweise bereits bei der Personalauswahl von Vorgesetzten, aber auch von ArbeitnehmerInnen auf kommunikative Fähigkeiten und auf eine wertschätzende Haltung geachtet werden (Di Salvo, 1980; Den Hartog, Caley & Dewe, 2007). Des Weiteren können im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen Erkenntnisse zum Thema Feedback (z.B. Feedbackarten, Feedbackfunktionen), zu Wahrnehmungs- und Verarbeitungsprozessen (z.B. fundamentaler Attributionsfehler, Hindsight-Bias) sowie zu den Wirkmechanismen (z.B. Selbstwertbedrohung, Selbstwert) vermittelt werden. Darauf aufbauend können Kompetenzen zur Feedbackgabe und Feedbacknahme erlernt und geübt werden. Optimal ist schließlich die bewusste Gestaltung des Feedbacks insbesondere durch Vorgesetzte, da Feedback in Zusammenhang zu Beanspruchungsfolgen und Arbeitsengagement steht und damit als eine

wichtige Voraussetzung für die Entwicklungs-, Handlungs- und Leistungsfähigkeit von ArbeitnehmerInnen gilt (z.B. Bakker & Demerouti 2014, 2017).

## 7 LITERATUR

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B. & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, 21(2), 438-452.
- Alicke, M. D. & Sedikides, C. (2009). Self-enhancement and self-protection: What they are and what they do. *European Review of Social Psychology*, 20(1), 1-48.
- Alvero, A. M., Bucklin, B. R. & Austin, J. (2001). An objective review of the effectiveness and essential characteristics of performance feedback in organizational settings (1985-1998). *Journal of Organizational Behavior Management*, 21(1), 3-29.
- Ames, C. & Archer, J. (1988). Achievement goals in the classroom: Students' learning strategies and motivation processes. *Journal of Educational Psychology*, 80(3), 260-267.
- Amstad, F., Jacobshagen, N. & Semmer, N. (2005). Situational analyses of success experiences. *Department of Psychology, University of Bern*. (in Vorbereitung).
- Anseel, F. & Lievens, F. (2006). Certainty as a moderator of feedback reactions? A test of the strength of the self verification motive. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(4), 533-551.
- Anseel, F., Beatty, A. S., Shen, W., Lievens, F. & Sackett, P. R. (2015). How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior. *Journal of Management*, 41(1), 318-348.
- Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. dgvt-Verlag.
- Antonovsky, A. (1979). *Health, Stress, and Coping*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A. & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.
- Atwater, L., Roush, P. & Fischthal, A. (1995). The influence of upward feedback on self and follower ratings of leadership. *Personnel Psychology*, 48(1), 35-59.
- Ayduk, O., Mendes, W. B., Akinola, M. & Gyurak, A. (2008). Self-esteem and blood pressure reactivity to social acceptance and rejection: Self-verification processes revealed in physiological responses. *UC Berkeley*. (in Vorbereitung).
- Bakker, A., Demerouti, E. & Schaufeli, W. (2003a). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393-417.

- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E. & Schaufeli, W. B. (2003b). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341-356.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the job demands resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Bakker, A. B. & Geurts, S. A. (2004). Toward a dual-process model of work-home interference. *Work and Occupations*, 31(3), 345-366.
- Bakker, A. B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 26-44.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170-180.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Taris, T. W. (2008a). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Bakker, A. B., Van Emmerik, H. & Van Riet, P. (2008b). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication. *Anxiety, Stress, & Coping*, 21(3), 309-324.
- Bakker, A. B., Van Veldhoven & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control Model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9, 3-16.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- Bakker, A. B. & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge job demands. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 397-409.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Hrsg.), *Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide*, (Bd. III, S. 37-64). Chichester, UK: Wiley-Blackwell.

- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Bamberg, E., Dettmers, J., Funck, H., Krähe, B. & Vahle, H. T. (2012). Effects of on-call work on well-being: Results of a daily survey. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 4(3), 299-320.
- Bamberg, E., Mohr, G. & Busch, C. (2012). *Arbeitspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 248-287.
- Bandura, A. & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87-99.
- Baron, R. A. (1988). Negative effects of destructive criticism: Impact on conflict, self-efficacy, and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 199-207.
- Baron, R. A. (1993). Criticism (informal negative feedback) as a source of perceived unfairness in organizations: Effects, mechanisms, and countermeasures. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management. Series in applied psychology* (S. 155-170). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Barron, K. E. & Harackiewicz, J. M. (2001). Achievement goals and optimal motivation: Testing multiple goal models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(5), 706-722.
- Bartholomew, D. J., Steele, F., Galbraith, J. & Moustaki, I. (2008). *The analysis and interpretation of multivariate data for social scientists* (2. Aufl.). Boca Raton [u.a.]: Chapman & Hall/CRC.
- Bartscher, T. R., Brand, R. & Necker, G. (1990). Vorgesetztenbeurteilung – ein Instrument des Führungsdialogs. *Personal*, 324-329.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bauer, T. N. & Green, S. G. (1994). Effect of newcomer involvement in work-related activities: A longitudinal study of socialization. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 211-223.
- Baumann-Habersack, F. H. (2017). *Mit neuer Autorität in Führung: Die Führungshaltung für das 21. Jahrhundert*. Springer-Verlag.

- Baumeister, R. F., Hutton, D. G. & Kenneth, C. J. (1990). Negative effects of praise on skilled performance. *Basic and Applied Social Psychology*, 11(2), 131-148.
- Baumeister, R. F. & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.
- Baumeister, R. F., Campbell, J. D., Krueger, J. I. & Vohs, K. D. (2003). Does high self-esteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles? *Psychological Science in the Public Interest*, 4(1), 1-44.
- Bell, B. S. & Kozlowski, W. J. (2002). Goal orientation and ability: Interactive effects on self-efficacy, performance, and knowledge. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 497-505.
- Belschak, F. D. & Den Hartog, D. N. (2009). Consequences of positive and negative feedback: The impact on emotions and extra-role behaviors. *Applied Psychology*, 58(2), 274-303.
- Belschak, F. D., Jacobs, G. & Den Hartog, D. N. (2008). Feedback, Emotionen und Handlungstendenzen: Emotionale Konsequenzen von Feedback durch den Vorgesetzten. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 52(3), 147-152.
- Bernichon, T., Cook, K. E. & Brown, J. D. (2003). Seeking self-evaluative feedback: The interactive role of global self-esteem and specific self-views. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(1), 194-204.
- Bjugstad, K., Thach, E. C., Thompson, K. J. & Morris, A. (2006). A fresh look at followership: A model for matching followership and leadership styles. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(3), 304-319.
- Bortz, J. (1999). *Statistik für Sozialwissenschaftler* (5., vollständig überarb. und aktual. Aufl.). Berlin [u.a.]: Springer.
- Bortz, J. & Döring, N., (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Heidelberg: Springer.
- Bortz, J. & Schuster, C. (2010). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler* (7., vollständig überarb. u. erw. Aufl.). Berlin [u.a.]: Springer.
- Brosius, F. (2002). *SPSS 11: fundierte Einführung in SPSS und die Statistik*. Bonn: mitp-Verlag.
- Brown, J. D. & Dutton, K. A. (1995). The thrill of victory, the complexity of defeat: Self-

- esteem and people's emotional reactions to success and failure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(4), 712-722.
- Browne, M. W. & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. *Sage focus editions*, 154, 136-136.
- Bühner, M. (2011). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion*. Pearson Deutschland GmbH.
- Bungard W. (2018) Feedback in Organisationen: Stellenwert, Instrumente und Erfolgsfaktoren. In Jöns I., Bungard W. (Hrsg.), Feedbackinstrumente im Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (BMJV) (Hrsg.) (2015). Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz - ArbSchG). Verfügbar unter: <https://www.gesetze-im-internet.de/arbschg/BJNR124610996.html> [letzter Zugriff: 05.10.2018].
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hrsg.) (2017). Weissbuch Arbeiten 4.0. Arbeit weiter denken. Diskussionsentwurf. Berlin.
- Button, S. B., Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1996). Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(1), 26-48.
- Cameron, J. J. & Granger, S. (2018). Does self-esteem have an interpersonal imprint beyond self-reports? A meta-analysis of self-esteem and objective interpersonal indicators. *Personality and Social Psychology Review*, 1-30.
- Cannon, M. D. & Witherspoon, R. (2005). Actionable feedback: Unlocking the power of learning and performance improvement. *Academy of Management Perspectives*, 19(2), 120-134.
- Carpentier, J. & Mageau, G. A. (2013). When change-oriented feedback enhances motivation, well-being and performance: A look at autonomy-supportive feedback in sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 14(3), 423-435.
- Carver, C.S. & Scheier, M.F. (1981). *Attention and self regulation: A control theory to human behavior*. New York: Springer.
- Carver, C. S. (1998). Resilience and thriving: Issues, models, and linkages. *Journal of Social Issues*, 54(2), 245-266.
- Chang, C. & Swann, W. B. (2012). The benefits of self-verifying feedback. In R. M. Sutton,

- M. J. Hornsey, & K. M. Douglas (Hrsg.), *Feedback: The communication of praise, criticism, and advice* (S. 217-231). New York [u.a.]: Peter Lang.
- Chen, G., Gully, S. M., Whiteman, J. A. & Kilcullen, R. N. (2000). Examination of relationships among trait-like individual differences, state-like individual differences, and learning performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 835-847.
- Clausen, T., Nielsen, K., Carneiro, I. G. & Borg, V. (2012). Job demands, job resources and long term sickness absence in the Danish eldercare services: A prospective analysis of register based outcomes. *Journal of Advanced Nursing*, 68(1), 127-136.
- Clayton, M. (2012). *Brilliant project leader: What the best project leaders know, do and say to get results, every time*. London [u.a.]: Pearson UK.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159.
- Coleman, M. D. (2011). Emotion and the self-serving bias. *Current Psychology*, 30(4), 345-354.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A. & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678-707.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., Menon, S. T. & Mathur, P. (1997). Measuring charisma: Dimensionality and validity of the Conger Kanungo scale of charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14(3), 290-301.
- Crawford, E. R., LePine, J. A. & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). The domain of creativity. In M. A. Runco & R. S. Albert (Hrsg.), *Theories of creativity* (S. 190-212). Newbury Park, CA: Sage.
- Cupach, W. R. & Carson, C. L. (2002). Characteristics and consequences of interpersonal complaints associated with perceived face threat. *Journal of Social and Personal Relationships*, 19(4), 443-462.
- Cupach, W. R. & Carson, C. L. (2012). Criticism through the lens of interpersonal competence. In R. M. Sutton, M. J. Hornsey & K. M. Douglas (Hrsg.), *Feedback: The communication of praise, criticism, and advice* (S. 139-152). New York [u.a.]: Peter Lang.
- Deci, E. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human*

- behavior*. New York [u.a.]: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Deci, E. L., Connell, J. P. & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Demerouti, E. & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 01-09.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Den Hartog, D. N., Caley, A. & Dewe, P. (2007). Recruiting leaders: An analysis of leadership advertisements. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 58-75.
- De Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A., Houtman, I. L. & Bongers, P. M. (2003). “The very best of the millennium”: Longitudinal research and the demand-control-(support) model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 282-305.
- DeShon, R. P. & Gillespie, J. Z. (2005). A motivated action theory account of goal orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1096-1127.
- Diehl, J. M. & Staufenbiel, T. (2007). *Statistik mit SPSS Version 15*. Magdeburg: Verlag Dietmar Klotz.
- Di Salvo, V. S. (1980). A summary of current research identifying communication skills in various organizational contexts. *Communication Education*, 29(3), 283-290.
- Ditton, H., & Müller, A. (Hrsg.) (2014). *Feedback und Rückmeldungen: Theoretische Grundlagen, empirische Befunde, praktische Anwendungsfelder*. Münster, New York: Waxmann Verlag.
- Donovan, J. J. & Hafsteinsson, L. G. (2006). The impact of goal performance discrepancies, self-efficacy, and goal orientation on upward goal revision 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 1046-1069.
- Dormann, C. & Zapf, D. (1999). Social support, social stressors at work, and depressive symptoms: Testing for main and moderating effects with structural equations in a three-wave longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 874-884.
- Dormann, C. & Zapf, D. (2002). Social stressors at work, irritation, and depressive symptoms: Accounting for unmeasured third variables in a multi-wave study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(1), 33-58.
- Douglas, K. M. & Skipper, Y. (2012). Subtle linguistic variation in feedback. In R. M.

- Sutton, M. J. Hornsey & K. M. Douglas (Hrsg.), *Feedback: The communication of praise, criticism and advice* (S. 73-85). New York [u.a.]: Peter Lang.
- Downs, C. W. & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73.
- Dragoni, L. (2005). Understanding the emergence of state goal orientation in organizational work groups: The role of leadership and multilevel climate perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1084-1095.
- Dust, S. B., Resick, C. J., Margolis, J. A., Mawritz, M. B. & Greenbaum, R. L. (2018). Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 570-583.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41(10), 1040-1048.
- Dweck, C. S. & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95(2), 256-273.
- Dweck, C. S. (1996). Implicit theories as organizers of goals and behavior. In P. M. Gollwitzer & J. A. Bargh (Hrsg.), *The psychology of action: Linking cognition and motivation to action* (S. 69-90). New York: Guilford.
- Eid, M., Lischetzke, T., Nussbeck, F. W. & Trierweiler, L. I. (2003). Separating trait effects from trait-specific method effects in multitrait-multimethod models: A multipleindicator CT-C(M-1) model. *Psychological Methods*, 8, 38-60.
- Eid, M., Nussbeck, F. W., Geiser, C., Cole, D. A., Gollwitzer, M. & Lischetzke, T. (2008). Structural equation modeling of multitrait-multimethod data: Different models for different types of methods. *Psychological Methods*, 13, 230-253.
- Eilles-Matthiessen, C. & Zapf, D. (2000). Die Qualität von Führung verbessern. *Personalführung*, 12, 34-41.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Einarsen, S., Hoel, H. & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*, 23(1), 24-44.
- Elfering, A., Grebner, S., Semmer, N., Kaiser-Freiburghaus, D., Lauper-Del Ponte, S. & Witschi, I. (2005). Chronic job stressors and job control: Effects on event-related coping success and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(2), 237-252.

- Elliott, E. S. & Dweck, C. S. (1988). Goals: An approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(1), 5-12.
- Elliot, A. J. & McGregor, H. A. (1999). Test anxiety and the hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(4), 628-644.
- Elliot, A. J., McGregor, H. A. & Gable, S. (1999). Achievement goals, study strategies, and exam performance: A mediational analysis. *Journal of Educational Psychology*, 91(3), 549-563.
- Elliot, A. J. & McGregor, H. A. (2001). A 2×2 achievement goal framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(3), 501-519.
- Epitropaki, O. & Martin, R. (2004). Implicit leadership theories in applied settings: Factor structure, generalizability, and stability over time. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 293-310.
- Epstein, S. (2003). Cognitive-experiential self-theory of personality. *Comprehensive Handbook of Psychology*, 5, 159-184.
- Farr, J. L., Baytalskaya, N. & Johnson, J. E. (2012). Not everyone is above average: Providing feedback in formal job performance evaluations. In R. M. Sutton, M. J. Hornsey & K. M. Douglas (Hrsg.), *Feedback: The communication of praise, criticism, and advice* (S. 201-215). New York [u.a.]: Peter Lang.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A. & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G\*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41, 1149-1160.
- Felfe, J. (2006). Validierung einer deutschen Version des "Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ Form 5 x Short) von. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 50(2), 61-78.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics. and sex and drugs and rock 'n' roll* (4. Aufl.). Los Angeles [u.a.]: Sage.
- Fischer, B. & Wolf, M. (2009). *Leitfaden zum geschlechtergerechten Sprachgebrauch. Zur Verwendung in Lehrveranstaltungen und in wissenschaftlichen Arbeiten*. Universität Wien: Zentrum für Translationswissenschaft.
- Fisseni, H. J. (2004). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik: mit Hinweisen zur Intervention*. Göttingen [u.a.]: Hogrefe Verlag.
- Fittkau-Garthe, H. & Fittkau, B. (1971). *Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung:(FVVVB)*. Verlag für Psychologie CJ Hogrefe.

- Ford, J. K., Smith, E. M., Weissbein, D. A., Gully, S. M. & Salas, E. (1998). Relationships of goal orientation, metacognitive activity, and practice strategies with learning outcomes and transfer. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 218-233.
- Fredrickson, B. L. & Losada, M. F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, 60(7), 678-686.
- Fredrickson, B. L. & Losada, M. F. (2013). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing: Correction to Fredrickson and Losada (2005). *American Psychologist*, 68(9), 822-822.
- Fried, Y. & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287-322.
- Fritz, S., Richter P. G. & Wiedemann, J. (1999). *Kurzfragebogen zum Führungsverhalten*. Dresden: Insitut für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie.
- Folkman, S. & Lazarus, R. S. (1988a). Coping as a mediator of emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(3), 466-475.
- Folkman, S. & Lazarus, R. S. (1988b). The relationship between coping and emotion: Implications for theory and research. *Social Science & Medicine*, 26(3), 309-317.
- Folkman S. & Lazarus, R. S. (1988c). *Ways of coping Questionnaire*. USA: Mind Garden.
- Ford, J. K., Quiñones, M. A., Sego, D. J. & Sorra, J. S. (1992). Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job. *Personnel Psychology*, 45(3), 511-527.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 359(1449), 1367-1377.
- Frese, M. (1985). Stress at work and psychosomatic complaints: A causal interpretation. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 314-328.
- Frese, M. & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette & Hough Leaetta M. (Hrsg.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2. Aufl.) (S. 271-340). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Fromm, S. (2012). *Datenanalyse mit SPSS für Fortgeschrittene 2: Multivariate Verfahren für Querschnittsdaten* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- G-Power. Verfügbar unter: <http://www.gpower.hhu.de> [letzter Zugriff: 29.11.2018].
- Gardner, D. G. & Pierce, J. L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational

- context: An empirical examination. *Group & Organization Management*, 23(1), 48-70.
- Geramanis, O. & Hermann, K. (2016). *Führen in ungewissen Zeiten*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- George, J. M. & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 513-524.
- Goetz, D. & Reinhardt, E. (2017). *Führung: Feedback auf Augenhöhe: Wie Sie Ihre Mitarbeiter erreichen und klare Ansagen mit Wertschätzung verbinden*. Wiesbaden: Springer.
- Goffman, E. (1967). On Face-Work. *Interaction ritual: Essays on face behavior* (S. 5-46). New York: Pantheon Books.
- Gray, H. M., Ambady, N., Lowenthal, W. T. & Deldin, P. (2004). P300 as an index of attention to self-relevant stimuli. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(2), 216-224.
- Grebner, S., Elfering, A., Semmer, N. K., Kaiser-Probst, C. & Schlapbach, M. L. (2004). Stressful situations at work and in private life among young workers: An event sampling approach. *Social Indicators Research*, 67(1-2), 11-49.
- Grebner, S., Elfering, A. & Semmer, N. K. (2008). Subjective occupational success: A resource in the stress process. In S. McIntyre & J. Houdmont (Hrsg.), *Occupational health psychology: European perspectives on research, education and practice* (2. Aufl.), Maia: ISMAI Publishing.
- Grebner, S., Elfering, A. & Semmer, N. K. (2010). The success resource model of job stress. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Hrsg.), *New developments in theoretical and conceptual approaches to job stress* (S. 61-108). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Gredler, G. R. (1991). Book Reviews. *Psychology in the Schools*, 28, 182-183.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1997). The servant as leader. In R. P. Vecchio (Hrsg.), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations* (S. 429-438). Notre Dame, Indiana, US: University of Notre Dame Press.
- Greene, C. N. (1975). The reciprocal nature of influence between leader and subordinate. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 187-193.
- Greenleaf, R. (2002). *Servant leadership*. New York: Paulist Press.

- Hacker, W. (1986). *Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- Hacker, W. (2005). *Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Wissens-, Denk- und körperlicher Arbeit*. Bern: Huber.
- Hackman, J. R. & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259-286.
- Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. (2009). *Leadership: A communication perspective* (5. Aufl.). Long Grove, Ill: Waveland Press.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. New Haven: Yale University: NTIS.
- Hackman, R. J. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113(6), 479-487.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B. & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224-241.
- Halbesleben, J. R. & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242-256.
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Hrsg.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (S. 102-117). London: Psychology Press.
- Hallberg, U. E. & Schaufeli, W. B. (2006). "Same same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European psychologist*, 11(2), 119-127.
- Hallberg, U. E., Johansson, G. & Schaufeli, W. B. (2007). Type A behavior and work

- situation: Associations with burnout and work engagement. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48(2), 135-142.
- Hancock, T. E., Thurman, R. A. & Hubbard, D. C. (1995). An expanded control model for the use of instructional feedback. *Contemporary Educational Psychology*, 20(4), 410-425.
- Harackiewicz, J. M. & Elliot, A. J. (1993). Achievement goals and intrinsic motivation. *Journal of personality and social psychology*, 65(5), 904-915.
- Hareli, S. & Hess, U. (2008). The role of causal attribution in hurt feelings and related social emotions elicited in reaction to other's feedback about failure. *Cognition and Emotion*, 22(5), 862-880.
- Harju, B. L. & Eppler, M. (1997). Achievement motivation, flow and irrational beliefs in traditional and nontraditional college students. *Journal of Instructional Psychology*, 24(3), 147-157.
- Hartzler, A. L., Patel, R. A., Czerwinski, M., Pratt, W., Roseway, A., Chandrasekaran, N. & Back, A. (2014). Real-time feedback on nonverbal clinical communication. *Methods of Information in Medicine*, 53(05), 389-405.
- Hayes, A. F. (2012). *PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling*. Verfügbar unter: <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf> [letzter Zugriff 29.11.2018].
- Heimbeck, D., Frese, M., Sonnentag, S. & Keith, N. (2003). Integrating errors into the training process: The function of error management instructions and the role of goal orientation. *Personnel Psychology*, 56(2), 333-361.
- Heinitz, K. & Rowold, J. (2007). Gütekriterien einer deutschen Adaptation des transformational leadership inventory (TLI) von Podsakoff. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 51(1), 1-15.
- Hepper, E. G. & Sedikides, C. (2012). Self-Enhancing feedback. In R. Sutton, M. Hornsey, & K. Douglas (Hrsg.), *Feedback: The communication of praise, criticism, and advice* (S. 43-56). London: Peter Lang.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World.
- Heyse, V. & Erpenbeck, J. (1997). Fragebogen "Verhalten im Umgang mit den Mitarbeitern" nach Heyse, Fechtner et al. (1995) (S. 342-343). In V. Heyse & J. Erpenbeck (Hrsg.), *Der Sprung über die Kompetenzbarriere. Kommunikation, selbstorganisiertes Lernen und Kompetenzentwicklung von und in Unternehmen*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52(12), 1280-1300.

- Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. *Advances in Experimental Social Psychology*, 30, 1-46.
- Higgins, E. T. (2000). Making a good decision: Value from fit. *American Psychologist*, 55(11), 1217-1230.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50, 337-370.
- Hockey, G. R. J. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework. *Biological Psychology*, 45(1-3), 73-93.
- Hoffman, M. A., Hill, C. E., Holmes, S. E. & Freitas, G. F. (2005). Supervisor perspective on the process and outcome of giving easy, difficult, or no feedback to supervisees. *Journal of Counseling Psychology*, 52(1), 3-13.
- Homburg, C. & Giering, A. (1996). Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte – Ein Leitfaden für die Marketingforschung. *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 18(1), 5-24.
- Hoobler, J. M. & Brass, D. J. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1125-1133.
- Hoppenstedt Datenbank. Verfügbar unter: <http://www.hoppenstedt-hochschuldatenbank.de> [letzter Zugriff: 29.11.2018].
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- Hu, L. T. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.
- Idson, L. C., Liberman, N., & Higgins, E. T. (2000). Distinguishing gains from nonlosses and losses from nongains: A regulatory focus perspective on hedonic intensity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 36(3), 252-274.
- Ilgen, D. R. & Davis, C. A. (2000). Bearing bad news: Reactions to negative performance feedback. *Applied Psychology*, 49(3), 550-565.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D. & Taylor, S. M. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 349-371.

- Ilgen, D. R., Hobson C. J. & Dugoni, B. L. (1981). Performance feedback in organizations: The development of a measure. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, 11(62/ Manuscript No. 2319).
- Ilies, R. & Judge, T. A. (2005). Goal regulation across time: The effects of feedback and affect. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 453-467.
- Jacobshagen, N., Semmer, N. K., Meier, L. L., Kälin, W. & Elfering, A. (2007). *Affective Reactions to illegitimate Stress-Situations at Work: Multilevel Analyses*. Paper presented at the Annual Research Forum of the Swiss National Center.
- Jacobshagen, N. (2010). *Die Bedeutung von Wertschätzung bei der Arbeit Entwicklung und Validierung eines innovativen Arbeitsanalyseinstruments zur Erfassung von Wertschätzung*. Vortrag anlässlich der Fachtagung „Berufe im Schatten der Deutschen Hochschule der Polizei“, Münster.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction – job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E. & Thoresen, C. J. (2003). The core self-evaluations scale: Development of a measure. *Personnel Psychology*, 56(2), 303-331.
- Judge, T. A., Van Vianen, A. E. & De Pater, I. E. (2004). Emotional stability, core self-evaluations, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future research. *Human Performance*, 17(3), 325-346.
- Jöns, I. & Bungard, W. (Hrsg.) (2018). *Feedbackinstrumente im Unternehmen: Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte*. Heidelberg: Springer.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36.
- Kaluza, G. (2011). *Stressbewältigung: Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung* (2., vollst. überarb. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Kamins, M. L. & Dweck, C. S. (1999). Person versus process praise and criticism: Implications for contingent self-worth and coping. *Developmental Psychology*, 35(3), 835-847.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1(2), 75-130.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications

- for job redesign. *Administrative science quarterly*, 24, 285-308.
- Karasek, R. A. (1985). *Job content questionnaire and user's guide*. Lowell: University of Massachusetts Lowell, Department of Work Environment.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Keller, N. & Müller, S. (1998). *Selbstwertschutz als Element sozialer Kompetenz in Beurteilungsgesprächen. Entwicklung eines Beobachtungssystems anhand von Qualitätsaudits* (unveröffentlichte Lizentiatsarbeit). Bern: Universität, Institut für Psychologie.
- Kernis, M. H., Cornell, D. P., Sun, C. R., Berry, A. & Harlow, T. (1993). There's more to self-esteem than whether it is high or low: The importance of stability of self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(6), 1190-1204.
- Kirchner, J. H. (1986). Belastungen und Beanspruchungen – Einige begriffliche Klärungen zum Belastungs-Beanspruchungs-Konzept. In R. Hackstein, F. J. Heeg & F. von Below (Hrsg.), *Arbeitsorganisation und Neue Technologien* (S. 553-569). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Klatt, C. & Kinney, T. (2012). Using feedback to prepare people for health behavior change in medical and public health settings. In R. M. Sutton, M. J. Hornsey & K. M. Douglas (Hrsg.), *Feedback: The communication of praise, criticism, and advice* (S. 291-304). New York [u.a.]: Peter Lang.
- Kline, R. B. (2005): *Principles and practice of structural equation modeling* (2. Aufl.), New York, London: The Guilford Press.
- Klinger, E. (1975). Consequences of commitment to and disengagement from incentives. *Psychological review*, 82(1), 1-25.
- 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.
- Koch, T., Eid, M. & Lochner, K. (2018). Multitrait-Multimethod-Analysis: The psychometric foundation of CFA-MTMM Models. In P. Irwing, T. Booth, & D. J. Hughes (Hrsg.), *The wiley handbook of psychometric testing: A multidisciplinary reference on survey, scale and test development*, (S.781-846). The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons.

- Koestner, R., Ryan, R. M., Bernieri, F. & Holt, K. (1984). Setting limits on children's behavior: The differential effects of controlling vs. informational styles on intrinsic motivation and creativity. *Journal of Personality*, 52(3), 233-248.
- Koyuncu, M., Burke, R. J. & Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences. *Equal Opportunities International*, 25(4), 299-310.
- Kreuser, K. & Robrecht, T. (2010). Erfolgreiche Führungskräfte. In K. Kreuser & T. Robrecht (Hrsg.), *Führung und Erfolg* (S. 11-17). Wiesbaden: Gabler.
- Krings, R., Jacobshagen, N., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2015). Subtly offending feedback. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(4), 191-202.
- Krings, R. (2015). *Subtly offending feedback: Forms and consequences: A multi-methodological approach to conceptualize a newly construed form of negative feedback*. Dissertation, Universität Bern.
- Kruse, P. & Schomburg, F. (2016). Führung im Wandel: Ohne Paradigmenwechsel wird es nicht gehen. In O. Geramanis & K. Hermann (Hrsg.), *Führen in ungewissen Zeiten* (S. 3-15). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kulhavy, R. W. & Stock, W. A. (1989). Feedback in written instruction: The place of response certitude. *Educational Psychology Review*, 1(4), 279-308.
- Kuper, H., Singh-Manoux, A., Siegrist, J. & Marmot, M. (2002). When reciprocity fails: Effort–reward imbalance in relation to coronary heart disease and health functioning within the Whitehall II study. *Occupational and Environmental Medicine*, 59(11), 777-784.
- Kuvaas, B., Buch, R. & Dysvik, A. (2017). Constructive supervisor feedback is not sufficient: Immediacy and frequency is essential. *Human Resource Management*, 56(3), 519-531.
- Kvale, S. (1999). *InterViews. An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks [u.a]: Sage Publications.
- Kwang, T. & Swann Jr, W. B. (2010). Do people embrace praise even when they feel unworthy? A review of critical tests of self-enhancement versus self-verification. *Personality and Social Psychology Review*, 14(3), 263-280.
- Larson, J. R. (1989). The Dynamic interplay between employees' feedback-seeking strategies and supervisors' delivery of performance feedback. *Academy of Management Review*, 14(3), 408-422.

- Latham, G. P. & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 212-247.
- Laurig, W. (1979): Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an industriellen Arbeitsplätzen. In Verwaltungsgemeinschaft Maschinenbau- und Metall-Berufsgenossenschaft Hütten- und Walzwerks-Berufsgenossenschaft (Hrsg.), *Moderne Unfallverhütung* (Heft 23, S. 22–27). Essen: Vulkan-Verlag.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984a). Coping and adaptation. In W. D. Gentry (Hrsg.), *The handbook of behavioral medicine* (S. 282-325). New York: Guilford.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984b). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Leary, M. R., Tambor, E. S., Terdal, S. K. & Downs, D. L. (1995). Self-esteem as an interpersonal monitor: The sociometer hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(3), 518-530.
- Leary, M. R. & Terry, M. L. (2012). Hypo-egoic mindsets: antecedents and implications of quieting the self. In M. R. Leary & J. P. Tangney (Hrsg.), *Handbook of self and identity* (2. Aufl.) (S. 268-288). New York: Guilford Press.
- Lechermeier, J. & Fassnacht, M. (2018). How do performance feedback characteristics influence recipients' reactions? A state-of-the-art review on feedback source, timing, and valence effects. *Management Review Quarterly*, 68(2), 145-193.
- Lefroy, J., Watling, C., Teunissen, P. W. & Brand, P. (2015). Guidelines: The do's, don'ts and don't knows of feedback for clinical education. *Perspectives on Medical Education*, 4(6), 284-299.
- Levy P. E. & Thompson, D. J. (2012). Feedback in organizations: Individual differences and the social context. In R. M. Sutton, M. J. Hornsey & K. M. Douglas (Hrsg.), *Feedback: The communication of praise, criticism, and advice* (S. 217-231). New York [u.a.]: Peter Lang.
- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Lienert, G. A. & Raatz, U. (1998). *Testaufbau und Testanalyse* (6. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Lipnevich, A. A. & Smith, J. K. (2009). "I really need feedback to learn: "students' perspectives on the effectiveness of the differential feedback messages. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 21(4), 347-367.
- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G. & Widaman, K. F. (2002). To parcel or not to

- parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural Equation Modeling*, 9(2), 151-173.
- Lizzio, A., Wilson, K. & MacKay, L. (2008). Managers' and subordinates' evaluations of feedback strategies: The critical contribution of voice. *Journal of applied social psychology*, 38(4), 919-946.
- Lloyd, M., Watmough, S., O'Brien, S., Hardy, K. & Furlong, N. (2016). How to give and receive constructive feedback. *The Pharmaceutical Journal*, 296(7887). 1-10.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc.
- Locke, E.A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied & Preventive Psychology*, 5, 117-124.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Loehlin, J. C. (2004). *Latent variable models: An introduction to factor, path, and structural equation analysis*. New York: Psychology Press.
- Lomax, R. G. & Schumacker, R. E. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling* (2. Aufl.). Mahwah, New Jersey London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- London, M. (1995). Giving feedback: Source-centered antecedents and consequences of constructive and destructive feedback. *Human Resource Management Review*, 5(3), 159-188.
- London, M. & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81-100.
- London, M. (2015). *The power of feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. New York: Routledge.
- Lord, R. G. & Emrich, C. G. (2000). Thinking outside the box by looking inside the box: Extending the cognitive revolution in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 551-579.
- Luthans, F., Rosenkrantz, S. A. & Hennessey, H. W. (1985). What do successful managers really do? An observation study of managerial activities. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 21(3), 255-270.

- Lyden, J. A., Chaney, L. H., Danehower, V. C. & Houston, D. A. (2002). Anchoring, attributions, and self-efficacy: An examination of interactions. *Contemporary Educational Psychology*, 27(1), 99-117.
- MacCallum, R.C., Browne, M.W. & Sugawara, H., M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130-149.
- MacGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. In M. J. Handel (Hrsg.), *The sociology of organizations: Classic, contemporary, and critical readings* (S. 108-113). University of Wisconsin, Madison: Sage.
- MacNair, R. R. & Elliott, T. R. (1992). Self-perceived problem-solving ability, stress appraisal, and coping over time. *Journal of Research in Personality*, 26(2), 150-164.
- Mäkikangas, A. & Kinnunen, U. (2003). Psychosocial work stressors and well-being: Self-esteem and optimism as moderators in a one-year longitudinal sample. *Personality and Individual Differences*, 35(3), 537-557.
- Mardia, K. V. (1970). Measures of multivariate skewness and kurtosis with applications. *Biometrika*, 57(3), 519-530.
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B. & Schwab, R. L. (1986). *Maslach burnout inventory* (Bd. 21, S. 3463-3464). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Mathan, S. A. & Koedinger, K. R. (2002). An empirical assessment of comprehension fostering features in an intelligent tutoring system. In S. A. Cerri, G. Gouardères & F. Paraguacu (Hrsg.), *Intelligent Tutoring Systems. ITS 2002. Lecture Notes in Computer Science* (S. 330-343). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Maurer, T. J. & Tarulli, B. A. (1994). Investigation of perceived environment, perceived outcome, and person variables in relationship to voluntary development activity by employees. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 3-14.
- Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149-171.
- May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.

- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (5., überarb. u. neu ausgestattete Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz.
- Mayring, P. (2008). *Die Praxis der qualitativen Inhaltsanalyse* (2. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (11., aktual. u. überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Mayring, P. & Fenzl, T. (2014). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius, J. (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 543-556). Wiesbaden: Springer VS.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12., vollständig überarb. u. aktual. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz.
- McConnell, C. R. (2011). *The effective health care supervisor* (7. Aufl.). Ontario, New York: Jones & Bartlett Learning.
- Meijman, T. F. & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P. J. D. Drenth, & H. Thierry (Hrsg.), *Handbook of Work and Organizational Psychology: Work psychology* (Bd. 2, S. 5-33). Hove: Psychology Press.
- Meindl, J. R. (1993). Reinventing leadership: A radical, social psychological approach. *Social Psychology in Organizations: Advances in Theory and Research*, 12, 159-203.
- Meindl, J. R. (1995). The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach. *The Leadership Quarterly*, 6(3), 329-341.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Miller, D. T. (2001). Disrespect and the experience of injustice. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 527-553.
- Miska, C. & Mendenhall, M. E. (2018). Responsible leadership: A mapping of extant research and future directions. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 117-134.
- Mohr, G. (1991). Fünf Subkonstrukte psychischer Befindensbeeinträchtigungen bei Industriearbeitern: Auswahl und Entwicklung. In S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Hrsg.), *Psychischer Streß am Arbeitsplatz* (S. 91-119). Göttingen: Hogrefe.
- Mohr, G., Wolfram, H.-J., Schyns, B., Paul, T. & Günster, A.C. (2004a). Kommunikationsqualität zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen aus Sicht der MitarbeiterInnen (FKQ-MA). In A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente*. Version 8.00. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.

- Mohr, G., Wolfram, H.-J., Schyns, B. & Paul, T. (2004b). Verbales Führungsverhalten aus Sicht der MitarbeiterInnen (VFV-MA). In: A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente*. Version 8.00. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.
- Mohr, G., Rigotti, T. & Müller, A. (2007). *Irritations-Skala zur Erfassung arbeitsbezogener Beanspruchungsfolgen: IS*. Göttingen: Hogrefe.
- Mohr, G. & Müller, A. (2014). Psychosomatische Beschwerden im nichtklinischen Kontext. *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*. doi.10.6102/zis78.
- Moosbrugger, H. & Kelava, A. (2012). *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (2., aktual. u. überarb. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Mory, E. H. (2004). Feedback research revisited. In D. H. Jonassen (Hrsg.), *Handbook of research on educational communications and technology* (2. Aufl.) (S. 745-783). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Müller, A. & Ditton, H. (2014). Feedback: Begriff, Formen und Funktionen. *Feedback und Rückmeldungen. Theoretische Grundlagen, empirische Befunde, praktische Anwendungsfelder*. In H. Ditton & A. Müller (Hrsg.), *Feedback und Rückmeldungen: Theoretische Grundlagen, empirische Befunde, praktische Anwendungsfelder* (S. 11-28). Münster: Waxmann.
- Müller, A., Mohr, G. & Rigotti, T. (2004). Differenzielle Aspekte psychischer Beanspruchung aus Sicht der Zielorientierung. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 25(4), 213-225.
- Mueller, C. M. & Dweck, C. S. (1998). Praise for intelligence can undermine children's motivation and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(1), 33-52.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71-94.
- Narciss, S. (2006). *Informatives tutorielles Feedback. Entwicklungs- und Evaluationsprinzipien auf der Basis instruktionspsychologischer Erkenntnisse*. Münster: Waxmann.
- Narciss, S. (2014). Modelle zu den Bedingungen und Wirkungen von Feedback in Lehr-Lernsituationen. In H. Ditton & A. Müller (Hrsg.), *Feedback und Rückmeldungen. Theoretische Grundlagen, empirische Befunde, praktische Anwendungsfelder*, (S.43-82). Münster: Waxmann.

- Nieder, P. (1995). Feedback für Vorgesetzte. *Personal*, 3, 128-130.
- Noe, R. A. & Wilk, S. L. (1993). Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 291-302.
- Nolting, H.-P., & Paulus, P. (2012). *Psychologie lernen* (11. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Nübling, M., Stöbel, U., Hasselhorn, H. M., Michaelis, M. & Hofmann, F. (2006). Measuring psychological stress and strain at work-Evaluation of the COPSOQ Questionnaire in Germany. *GMS Psycho-Social Medicine*, 3.
- Oesterreich, R. & Volpert, W. (1999). *Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen. Konzepte, Ergebnisse und Werkzeuge zur Arbeitsgestaltung*. Bern: Hans Huber.
- Parker, S. K. & Ohly, S. (2008). Designing motivating work. In R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Hrsg.), *Work motivation: Past, present, and future* (S. 233-384). New York: Routledge.
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65, 661-691.
- Patel, R. A., Hartzler, A., Pratt, W., Back, A., Czerwinski, M. & Roseway, A. (2013). *Visual feedback on nonverbal communication: a design exploration with healthcare professionals* (S. 105-112). Proceedings of Pervasive health 2013: 7th International Conference on Pervasive Computing Technologies for Healthcare, 2013. Venedig, Italien.
- Payne, S. C., Youngcourt, S. S., & Beaubien, J. M. (2007). A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 128-150.
- Pearce, C. L. & Conger, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oak: SAGE Publications.
- Pearce, C. L. & Sims, H. P. (2001). Shared leadership: Toward a multi-level theory of leadership. *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, 7, 115-139.
- Pejtersen, J. H., Kristensen, T. S., Borg, V. & Bjorner, J. B. (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38(3), 8-24.
- Pendleton, D., Schofield, T., Tate, P. & Havelock, P. (1984). *The consultation: An approach to learning and teaching*. Oxford University Press Oxford.
- Phillips, J. M., Hollenbeck, J. R., & Ilgen, D. R. (1996). Prevalence and prediction of positive discrepancy creation: Examining a discrepancy between two self-regulation theories. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 498-511.
- Phillips, J. M. & Gully, S. M. (1997). Role of goal orientation, ability, need for achievement,

- and locus of control in the self-efficacy and goal-setting process. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 792-802.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- PROCESS. Verfügbar unter: <http://processmacro.org/download.html> [letzter Zugriff: 29.11.2018].
- Psyndex Tests. Verfügbar unter: <https://www.psyndex.de> [letzter Zugriff: 29.11.2018].
- PsyWebPanel. Verfügbar unter: <https://psyweb.uni-muenster.de> [letzter Zugriff: 29.11.2018].
- Rathel, J. M., Drasgow, E. & Christle, C. C. (2008). Effects of supervisor performance feedback on increasing preservice teachers' positive communication behaviors with students with emotional and behavioral disorders. *Journal of Emotional and Behavioral Disorders*, 16(2), 67-77.
- Reif J. A. M., Spieß E. & Stadler P. (2018) Stress verstehen. In J. A. M. Reif, E. Spieß & P. Stadler (Hrsg.), *Effektiver Umgang mit Stress. Die Wirtschaftspsychologie* (S. 1-12). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Rohmert, W. (1984). Das Belastungs-Beanspruchungs-Konzept. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 38(4), 193-200.
- Rosenberg, M. B. (2016). *Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens*. Paderborn: Junfermann.
- Rosenstiel, L. (2001). *Führung*. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 317-346). Göttingen: Hogrefe.
- Rosenstiel, L. & Wegge, J. (2004). *Führung*. In H. Schuler (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie, Organisationspsychologie II – Gruppe und Organisation* (S. 494-558). Göttingen [u.a.]: Hogrefe.
- Rost, H. D. (2013): *Interpretation und Bewertung pädagogisch-psychologischer Studien. Eine Einführung* (3. vollst. überarb. Aufl.). Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Rudolf, M. & Müller, J. (2004). *Multivariate Verfahren*. Göttingen: Hogrefe.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.

- Ryan, R. M. & La Guardia, J. G. (2000). What is being optimized over development? A self-determination theory perspective on basic psychological needs across the life span. In S. Quails & R. Abeles (Hrsg.), *Dialogues on Psychology and Aging* (S. 145-172). Washington, DC: American Psychological Association.
- Sargeant, J., Mann, K., Sinclair, D., Van der Vleuten, C. & Metsemakers, J. (2008). Understanding the influence of emotions and reflection upon multi-source feedback acceptance and use. *Advances in Health Sciences Education*, 13(3), 275-288.
- Sargeant, J. M., Mann, K. V., Van der Vleuten, C. P. & Metsemakers, J. F. (2009). Reflection: A link between receiving and using assessment feedback. *Advances in Health Sciences Education*, 14(3), 399-410.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2003). Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. *Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht*, 1-58.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 893-917.
- Schaufeli, W. & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 39-46.
- Schaufeli, W. B. & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Hrsg.), *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* (S. 43-68). Dordrecht: Springer.
- Schermuly, C. C. & Scholl, W. (2012). The Discussion Coding System (DCS) – A new instrument for analyzing communication processes. *Communication Methods and Measures*, 6(1), 12-40.
- Schlipfenbacher, C. & Jacobi, F. (2014). Psychische Gesundheit: Definition und Relevanz. *Public Health Forum*, 22(1), 2-5.

- Schmidt, K. H., Kleinbeck, U., Ottmann, W. & Seidel, B. (1985). Ein Verfahren zur Diagnose von Arbeitsinhalten: Der Job Diagnostic Survey (JDS). *Psychologie und Praxis*, 29(4), 162-172.
- Schmitt, N. (1996). Uses and abuses of coefficient alpha. *Psychological Assessment*, 8(4), S. 350-353.
- Schneider, F. M., Maier, M., Lovrekovic, S. & Retzbach, A. (2015). The perceived leadership communication questionnaire (PLCQ): Development and validation. *The Journal of Psychology*, 149(2), 175-192.
- Schnell, R., Hill, P. B. & Esser, E. (2013). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (9. aktual. Aufl.). München: Oldenbourg Verlag.
- Schönfelder, C. (2018). Industrie 1.0 bis 3.0. In C. Schönfelder (Hrsg.), *Muße – Garant für unternehmerischen Erfolg. Ihr Potenzial für Führung und die Arbeitswelt 4.0* (S. 7-38). Wiesbaden: Springer.
- Schröder, H. (1996). Psychologische Interventionsmöglichkeiten bei Streßbelastungen. In K. Reschke (Hrsg.), *Intervention zur Gesundheitsförderung für Klinik und Alltag* (S.7-26). Regensburg: Roderer.
- Schyns, B. (2002). Überprüfung einer deutschsprachigen Skala zum Leader-Member-Exchange-Ansatz: Evaluation of a German Scale for the Assessment of Leader-Member Exchange. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 23(2), 235-245.
- Schyns, B. & Mohr, G. (2004). Nonverbal elements of leadership behaviour. *Zeitschrift für Personalforschung*, 18(3), 289-305.
- Schyns, B. & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.
- Sedlmeier, P. (1998). Was sind gute Gründe für Signifikanztests? *Methods of Psychological Research Online*, 3(1), 39-42.
- Sedikides, C. & Gregg, A. P. (2008). Self-enhancement: Food for thought. *Perspectives on Psychological Science*, 3(2), 102-116.
- Seifert, C. F., Yukl, G. & McDonald, R. A. (2003). Effects of multisource feedback and a feedback facilitator on the influence behavior of managers toward subordinates. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 561-569.
- Seifert, C. F. & Yukl, G. (2010). Effects of repeated multi-source feedback on the influence behavior and effectiveness of managers: A field experiment. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 856-866.

- Seligman, M. E. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Special issue on happiness, excellence, and optimal human functioning. *American Psychologist*, 55(1), 5-183.
- Semmer, N. K. & Jacobshagen, N. (2003). Selbstwert und Wertschätzung als Themen der arbeitspsychologischen Stressforschung. In K. Hamborg & H. Holling (Hrsg.), *Innovative Personal-und Organisationsentwicklung* (S.131-155). Göttingen [u.a.]: Hogrefe.
- Semmer, N., Jacobshagen, N. & Meier L.L. (2006). Arbeit und (mangelnde) Wertschätzung. *Wirtschaftspsychologie*, (2/3), 87-95.
- Semmer, N., Jacobshagen N., Meier, L. & Elfering, A. (2007). Occupational stress research: The "Stress-As-Offense-to-Self" Perspective. *Occupational Health Psychology*, 2, 43-60.
- Semmer, N. & Jacobshagen N. (2010). Feedback im Arbeitsleben – eine Selbstwert-Perspektive. *Gruppendynamische Organisationsberatung*, (41), 39-55.
- Semmer, N. (2014). *Occupational Health Psychology: Ein kurzer Tour-d'horizon und ein Überblick über den „Stress-as-Offense-to-Self“ Ansatz*. Vortrag gehalten an der Universität Marburg.
- Semmer, N. K., Jacobshagen, N., Meier, L. L., Elfering, A., Beehr, T. A., Kälin, W. & Tschan, F. (2015). Illegitimate tasks as a source of work stress. *Work & Stress*, 29(1), 32-56.
- Semmer, N.K. & Zapf, D. (2018) Theorien der Stressentstehung und -bewältigung. In Fuchs R., Gerber M. (Hrsg.), *Handbuch Stressregulation und Sport* (S. 23-50). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Shah, J., Higgins, T. & Friedman, R. S. (1998). Performance incentives and means: How regulatory focus influences goal attainment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), 285-293.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort-low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.
- Siegrist, J. (2002). Effort-reward imbalance at work and health. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Hrsg.), *Research in Occupational Stress and Well Being: Historical and Current Perspectives on Stress and Health* (2. Aufl.) (S. 261-291). Howard House, Wagon Lane, Bingley, WA, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Simbula, S. (2010). Daily fluctuations in teachers' well-being: A diary study using the Job Demands-Resources model. *Anxiety, Stress, & Coping*, 23(5), 563-584.

- Smither, J. W., London, M. & Reilly, R. R. (2005). Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel Psychology*, 58(1), 33-66.
- Smither, J. W. & Walker, A. G. (2004). Are the characteristics of narrative comments related to improvement in multirater feedback ratings over time? *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 575-581.
- Social Science Survey. Verfügbar unter: <https://www.soscisurvey.de> [letzter Zugriff: 29.11.2018].
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528.
- Sonnentag, S. (2006). Feuer und Flamme für die Arbeit – Das Konzept des Arbeitsengagements. *Wirtschaftspsychologie*, 2(3), 81-86.
- Sonnentag, S., Dormann, C. & Demerouti, E. (2010). Not all days are created equal: The concept of state work engagement. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Hrsg.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (S. 25-38). London: Psychology Press.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Bd. 3). Sage publications.
- Sperka, M. & Rózsa, J. (2007). *KOMMINO, Fragebogen zur Erfassung der Kommunikation in Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.
- Stadler, P. & Spieß, E. (2002). *Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). Dortmund/Berlin/Dresden.
- Steele, C. M., Spencer, S. J. & Lynch, M. (1993). Self-image resilience and dissonance: The role of affirmational resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(6), 885-896.
- Steelman, L. A., Levy, P. E. & Snell, A. F. (2004). The Feedback Environment Scale: Construct definition, measurement, and validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64(1), 165-184.
- Steiger, J. H. (2007). Understanding the limitations of global fit assessment in structural equation modeling. *Personality and Individual differences*, 42(5), 893-898.
- Steinmetz, H. (2015). *Lineare Strukturgleichungsmodelle: Eine Einführung mit R*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Stevens, C. K. & Gist, M. E. (1997). Effects of self-efficacy and goal-orientation training on

- negotiation skill maintenance: What are the mechanisms? *Personnel Psychology*, 50(4), 955-978.
- Streiner, D. L. (2003). Starting at the beginning: an introduction to coefficient alpha and internal consistency. *Journal of Personality Assessment*, 80(1), 99-103.
- Strijbos, J. W. & Müller, A. (2014). Personale Faktoren im Feedbackprozess. Feedback und Rückmeldungen: Theoretische Grundlagen, empirische Befunde, praktische Anwendungsfelder. In H. Ditton & A. Müller (Hrsg.), *Feedback und Rückmeldungen: Theoretische Grundlagen, empirische Befunde, praktische Anwendungsfelder* (S. 87-134). Münster: Waxmann.
- Stock-Homburg, R. & Özbek-Potthoff, G. (2013). Verhaltenstheoretische Perspektive der Mitarbeiterführung. In R. Stock-Homburg (Hrsg.), *Handbuch Strategisches Personalmanagement* (S. 349-369). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the leader behavior description questionnaire-Form XII: An experimental revision*. Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, Ohio State University.
- Storm A. (Hrsg.) (2018). Gesundheitsreport 2018. Analyse der Arbeitsunfähigkeitsdaten. Update: Rückenerkrankungen. Beiträge zur Gesundheitsökonomie und Versorgungsforschung (Band 21). medhochzwei Verlag GmbH, Heidelberg. Verfügbar unter: <https://www.dak.de/dak/download/gesundheitsreport-1970354.pdf> [letzter Zugriff: 05.10.2018].
- Stück, M., Rigotti, T. & Mohr, G. (2004). Untersuchung der Wirksamkeit eines Belastungsbewältigungstrainings für den Lehrerberuf. *Psychologie in Erziehung und Unterricht*, 51, 234-242.
- Stumpp, T., Muck P.M., Hülshager, U., Judge, T. & Maier, G. (2010). Core self-evaluations in Germany: Validation of a German measure and its relationships with career success. *Applied Psychology: An International Review*, 59(4), 674-700.
- Sutton, R. M., Hornsey, M. J. & Douglas, K. M. (2012). *Feedback: The communication of praise, criticism and advice*. New York [u.a.]: Peter Lang.
- Swann Jr, W. B. (1983). Self-verification: Bringing social reality into harmony with the self. *Social Psychological Perspectives on the Self*, 2, 33-66.
- Swann Jr, W. B., Rentfrow, P. J. & Guinn, J. S. (2003). Self-verification: The search for coherence. In M. R. Leary & J. P. Tangney (Hrsg.), *Handbook of self and identity* (S. 367-383). New York [u.a.]: Guilford Press.

- Swann, W., Chang-Schneider, C. & McClarity, K. (2007). Do people's self-views matter? *American Psychologist*, 62(2), 84-94.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2014). *Using multivariate statistics* (6. Aufl). Harlow: Pearson.
- Taris, T. W., Schaufeli, W. B. & Shimazu, A. (2010). The push and pull of work: About the difference between workaholism and work engagement. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Hrsg.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (S. 39-53). London: Psychology Press.
- Taris, T. W. & Schaufeli, W. B. (2016). The Job Demands-Resources Model. In S. Clarke, T. M. Probst, F. Guldenmund & J. Passmore (Hrsg.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of occupational safety and workplace health* (S. 155-180). The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, UK: Wiley Blackwell.
- Taylor, S. E. & Brown, J. D. (1988). Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin*, 103(2), 193-210.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Temme, D. & Hildebrandt, L. (2009). Gruppenvergleiche bei hypothetischen Konstrukten – die Prüfung der Übereinstimmung von Messmodellen mit der Strukturgleichungsmethodik. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 61(2), 138-185.
- Tims, M., Bakker, A. B. & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131.
- Tourish, D. & Robson, P. (2006). Sensemaking and the distortion of critical upward communication in organizations. *Journal of Management Studies*, 43(4), 711-730.
- Tracy, K., Van Dusen, D. & Robinson, S. (1987). "Good" and "bad" criticism: A descriptive analysis. *Journal of Communication*, 37(2), 46-60.
- Tucker, M. K., Jimmieson, N. L. & Bordia, P. (2018). Supervisor support as a double-edged sword: Supervisor emotion management accounts for the buffering and reverse-buffering effects of supervisor support. *International Journal of Stress Management*, 25(1), 14-34.
- Udris, I. & Frese, M. (1999). Belastung und Beanspruchung. In C.G. Hoyos & D. Frey (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch* (S. 429-441). Weinheim: Psychologie Verlag.
- Ulich, E. (2013). Wandel der Arbeit – Wandel der Belastungen. In G. Junghanns & M. Morschhäuser (Hrsg.), *Immer schneller, immer mehr. Psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit* (S. 195-220). Wiesbaden: Springer VS.

- Umlauft, S. & Dalbert, C. (2012). Feedback: A justice motive perspective. In R. M. Sutton, M. J. Hornsey, & K. M. Douglas (Hrsg.), *Feedback: The communication of praise, criticism, and advice* (S. 217-231). New York [u.a.]: Peter Lang.
- Vacharkulksemsuk, T. & Fredrickson, B. L. (2013). Looking back and glimpsing forward: The broaden-and-build theory of positive emotions as applied to organizations. In A. B. Bakker (Hrsg.), *Advances in positive organizational psychology* (S. 45-60). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Van Der Hulst, M. & Geurts, S. (2001). Associations between overtime and psychological health in high and low reward jobs. *Work and Stress*, 15(3), 227-240.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Van Dijk, D. & Kluger, A. N. (2004). Feedback sign effect on motivation: Is it moderated by regulatory focus? *Applied Psychology*, 53(1), 113-135.
- Van Dijk, D. & Kluger, A. N. (2011). Task type as a moderator of positive/negative feedback effects on motivation and performance: A regulatory focus perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 32(8), 1084-1105.
- VandeWalle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 57(6), 995-1015.
- VandeWalle, D. & Cummings, L. L. (1997). A test of the influence of goal orientation on the feedback-seeking process. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 390-400.
- VandeWalle, D., Brown, S. P., Cron, W. L. & Slocum Jr, J. W. (1999). The influence of goal orientation and self-regulation tactics on sales performance: A longitudinal field test. *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 249-259.
- VandeWalle, D. (2001). Goal orientation: Why wanting to look successful doesn't always lead to success. *Organizational Dynamics*, 30(2), 162-171.
- VandeWalle, D., Cron, W. L. & Slocum, J. W., JR. (2001). The role of goal orientation following performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 629-640.
- Van-Dijk, D. & Kluger, A. N. (2004). Feedback sign effect on motivation: Is it moderated by regulatory focus? *Applied Psychology*, 53(1), 113-135.
- Van Dijk, D. & Kluger, A. N. (2011). Task type as a moderator of positive/negative feedback effects on motivation and performance: A regulatory focus perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 32(8), 1084-1105.

- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D. & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 825-856.
- Vangelisti, A. L. & Hampel, A. D. (2012). Hurtful interactions as feedback. In R. M. Sutton, M. J. Hornsey, & K. M. Douglas (Hrsg.), *Feedback: The communication of praise, criticism, and advice* (S. 153–168). New York [u.a.]: Peter Lang.
- Vicere, A. A. & Fulmer, R. M. (1998). *Leadership by design*. Harvard Business Press.
- Vincent, S. (2011). Gesundheits-und entwicklungsförderliches Führungsverhalten: ein Analyseinstrument. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2011* (S. 49-60). Berlin, Heidelberg: Springer.
- von Thun, F. S. (2013). *Miteinander reden 3: Das "Innere Team" und situationsgerechte Kommunikation: Kommunikation, Person, Situation* (Bd. 3). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Waldersee, R. & Luthans, F. (1994). The impact of positive and corrective feedback on customer service performance. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 83-95.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H. & Jackson, D. D. (2007). *Menschliche Kommunikation*. Huber.
- West, S. G., Finch, J. F. & Curran, P. J. (1995). Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies. In R. H. Hoyle (Hrsg.), *Structural equation modeling* (S. 56-75). London: Sage.
- Westhoff, K., Terlinden-Arzt, P., Michalik, B. & John, H. (1991a). *Fremdeinschätzung des Verhaltens am Arbeitsplatz für wissenschaftliche Mitarbeiter (FEVA-WMA)*. In K. Westhoff, P. Terlinden-Arzt, B. Michalik & H. John, *Effektiver Arbeiten. Diagnoseinstrumente zur Optimierung von Arbeitsverhalten, Arbeitsbedingungen und Organisation*. Aachen: Institut für Psychologie der Rheinisch Westfälischen Technischen Hochschule Aachen.
- Westhoff, K., Terlinden-Arzt, P., Michalik, B. & John, H. (1991b). *Selbsteinschätzung des Verhaltens am Arbeitsplatz für Führungskräfte (SEVA-FK)*. In K. Westhoff, P. Terlinden-Arzt, B. Michalik & H. John, *Effektiver Arbeiten. Diagnoseinstrumente zur Optimierung von Arbeitsverhalten, Arbeitsbedingungen und Organisation*. Aachen: Institut für Psychologie der Rheinisch Westfälischen Technischen Hochschule Aachen.
- Weiber, R. & Mülhhaus, D. (2010). *Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS*. Heidelberg: Springer.

- WHO (2013). Bericht über die 63. Tagung des WHO-Regionalkomitees für Europa.  
Verfügbar unter: [http://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0012/216210/RC63-Fact-sheet-MNH-Ger.pdf](http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0012/216210/RC63-Fact-sheet-MNH-Ger.pdf) [letzter Zugriff: 30.11.2018].
- Williams, K. J., Donovan, J. J. & Dodge, T. L. (2000). Self-regulation of performance: Goal establishment and goal revision processes in athletes. *Human Performance*, 13(2), 159-180.
- Wolfram, H.-J. & Mohr, G. (2004). Führungsbeziehungsqualität – Version für MitarbeiterInnen (FBQ-MA). In A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente*. Version 8.00. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361-384.
- Wood, J. V., Heimpel, S. A., Newby-Clark, I. R. & Ross, M. (2005). Snatching defeat from the jaws of victory: Self-esteem differences in the experience and anticipation of success. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(5), 764-780.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W. & Schreurs, P. J. (2007). When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources. *Journal of Managerial Psychology*, 22(8), 766-786.
- Xanthopoulou, D., Baker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 345-356.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2009a). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183-200.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2009b). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B. & Fischbach, A. (2013). Work engagement among employees facing emotional demands: The role of personal resources. *Journal of Personnel Psychology*, 12(2), 74-84.
- Yukl, G., Seifert, C. F. & Chavez, C. (2008). Validation of the extended influence behavior questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 609-621.
- Zapf, D. & Frese, M. (1991). Soziale Stressoren am Arbeitsplatz. *Psychischer Stress am Arbeitsplatz*, 168-184.

- Zapf, D., Dormann, C. & Frese, M. (1996). Longitudinal studies in organizational stress research: A review of the literature with reference to methodological issues. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(2), 145-169.
- Zapf, D. (1999). Mobbing in Organisationen – Überblick zum Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie*, 43(1), 1-25.
- Zapf, D., Dormann, C. & Frese, M. (1996). Longitudinal studies in organizational stress research: A review of the literature with reference to methodological issues. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(2), 145-169.
- Zapf, D. & Semmer, N. K. (2004). Stress und Gesundheit in Organisationen. *Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III*, 3, 1007-1112.
- Zeidler, K. (1971). *Rollenanalyse von Führungskräften der Wirtschaft: eine empirische Untersuchung über die Erwartungen an die Merkmale und an das Verhalten von kaufmännischen Führungskräften der Wirtschaft*. Dissertation, Erlangen-Nürnberg.
- Zhou, Z. E., Eatough, E. M. & Wald, D. R. (2018). Feeling insulted? Examining end-of-work anger as a mediator in the relationship between daily illegitimate tasks and next day CWB. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 911-921.

## 8 ANHANG

- Anhang A: Hauptstudie: Fragebogen zu T1
- Anhang B: Hauptstudie: Fragebogen zu T2
- Anhang C: Vorstudie 2: Interviewleitfaden und Zusatz zum Interviewleitfaden
- Anhang D: Vorstudie 2: Kategoriensystem
- Anhang E: Vorstudie 2: ExpertInnenbefragung der Wissenschaft
- Anhang F: Vorstudie 2: Feedbacktoolabgleich
- Anhang G: Konfirmatorische Faktoranalysen mit Parceln
- Anhang H: CTC (M-1) Modelle
- Anhang I: Drop-Out-Analysen
- Anhang J: Hauptstudie: Korrelationstabellen
- Anhang K: Normalverteilungskennwerte

## Anhang A: Hauptstudie: Fragebogen zu T1

Seite 01

Intro



Sehr geehrte/r Leser/in,

herzlichen Dank für Ihre Teilnahme an der Untersuchung von **Feedback von direkten Vorgesetzten** der Universität Lüneburg. Die Studie besteht aus **zwei Onlinebefragungen**. Diese erste Befragung dauert **ca. 20 Minuten**. Nach ca. 7 Wochen erhalten Sie eine Email zur zweiten Befragung, die nur ca. 10 Minuten dauert.

Denken Sie bei der gesamten Bearbeitung immer an Ihren/Ihre direkte/n Vorgesetzte/n. Aus Programmierungsgründen können Sie in der Befragung nicht zurück blättern. Nur wenn Sie an beiden Befragungen teilnehmen, können wertvolle Ergebnisse gewonnen werden. Unter den Teilnehmer/innen, die beide Befragungen ausgefüllt haben, werden **4 Kinogutscheine à 15 Euro** verlost.

Als Psychologin unterliege ich der **Schweigepflicht**. Ihre Daten werden dementsprechend anonymisiert und gegebene Kontaktdaten nach Abschluss der Studie gelöscht. Bei Fragen, melden Sie sich jederzeit gerne bei mir.

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!  
Dipl.-Psych. Ina Cramer

Seite 02

### Zustimmung zur Befragung

ja    nein

Ich habe verstanden, dass die Teilnahme an diesem Fragebogen freiwillig ist und stimme zu, dass meine Daten in anonymisierter Form für wissenschaftliche Zwecke verwendet werden.

☐    ☐

### Ihr Code

Ihr Code wird benötigt, damit Ihre Angaben der zweiten Befragung anonym zugeordnet werden können. Dieser setzt sich folgendermaßen zusammen.

Erste zwei Buchstaben des Vornamens der Mutter -- z.B. **Lea** Schmidt

Ihr Geburtstag (nur Tag) -- z.B. Sie sind geboren am **18.07.1960**.

Erste zwei Buchstaben des Vornamens des Vaters -- z.B. **Hauke** Schmidt

Beispielcode: **LE18HA**

Ihr Code

### Angaben zu Ihrer Person

Wie alt sind Sie?	<input type="text"/>
	Jahre
Welches Geschlecht haben Sie?	[Bitte auswählen] ▼
Welchen höchsten beruflichen Ausbildungsabschluss haben Sie?	[Bitte auswählen] ▼

Seite 03

### Angaben zu Ihrer Arbeit

Zur Einschätzung des Feedbacks Ihrer/es direkten Vorgesetzten, müssen auch arbeits- und organisationsbezogene Rahmenbedingen beachtet werden. Bitte geben Sie folgende Daten an.

In welcher Branche arbeiten Sie? <i>Haben Sie mehrere Arbeitsstellen, dann beziehen Sie sich im Folgenden immer auf die Arbeitsstelle für die Sie am <b>meisten</b> arbeiten.</i>	[Bitte auswählen] ▼
Bei einer anderen Branche: In Folgender...	<input type="text"/>
Wie viele MitarbeiterInnen arbeiten in Ihrer Organisation?	[Bitte auswählen] ▼
Auf welcher Hierarchiestufe arbeiten Sie?	[Bitte auswählen] ▼
Wie lange sind Sie bereits insgesamt berufstätig?	<input type="text"/>
	Jahr(e)
Wie lange arbeiten Sie an Ihrem jetzigen Arbeitsplatz?	<input type="text"/>
	Jahr(e)
Wie viele Wochenstunden beträgt Ihre vertraglich geregelte Arbeitszeit?	<input type="text"/>
	Stunden/Woche
Haben Sie ein oder mehrere direkte Vorgesetzte? <i>Beziehen Sie sich im Folgenden immer auf die/den Vorgesetzte/n mit der/dem Sie am <b>meisten</b> zusammenarbeiten.</i>	[Bitte auswählen] ▼
Wie lange arbeiten Sie mit Ihrer/m Vorgesetzten zusammen?	<input type="text"/>
	Jahr(e)
Welches Geschlecht hat Ihr/e direkte/r Vorgesetzte/r?	[Bitte auswählen] ▼
Für wie viele MitarbeiterInnen ist ihr/e Vorgesetzte/r außer Ihnen noch verantwortlich?	<input type="text"/>
	Anzahl
Wie haben Sie <u>hauptsächlich</u> Kontakt zu Ihrem/r Vorgesetzten?	[Bitte auswählen] ▼
Wie häufig hatten Sie ungefähr in den <u>letzten 4 Wochen</u> mit Ihrem/r Vorgesetzten Kontakt?	[Bitte auswählen] ▼

## Seite 04

**Feedbackgabe**

Von wem haben Sie in den letzten 4 Wochen Rückmeldungen erhalten?

In den letzte 4 Wochen habe ich Rückmeldungen zu meiner Arbeitsleistung erhalten...

	nie	selten	manchmal	oft	fast immer
von anderen Vorgesetzten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
von meiner/m direkten Vorgesetzten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
über meine Arbeitstätigkeit selbst.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
von Anderen (z.B. Kunden, Patienten, Klienten, KooperationspartnerInnen, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
von KollegInnen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Seite 05

**Direktes Feedback**

Welches direkte Feedback haben Sie in den letzten 4 Wochen von Ihrer/m Vorgesetzte/n erhalten?

Von meinem/er direkten Vorgesetzten erhielt ich in den letzten 4 Wochen...

	nie	selten	manchmal	oft	fast immer
Rückmeldung zu meiner Arbeitsleistung im Arbeitsalltag.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rückmeldung zu meiner Arbeitsleistung zu festen Gesprächsterminen (z.B. Teamsitzungen, Mitarbeiter- oder Entwicklungsgesprächen, etc.) .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kritik zu meiner Arbeitsleistung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rückmeldung während einer Aufgabenbearbeitung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rückmeldung zu generellen Inhalten meiner Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lob zu meiner Person.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rückmeldung zu spezifischen Inhalten meiner Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lob für meine Arbeitsleistung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rückmeldung lange nach Abschluss einer Arbeitsaufgabe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kritik zu meiner Person.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rückmeldung zu meiner Person.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rückmeldung zu meiner Arbeitsleistung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rückmeldung unmittelbar nach Abschluss einer Arbeitsaufgabe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Feedbackverhalten

Rückmeldungen zu Ihrer Arbeit können auch indirekt erfolgen. Wie häufig zeigte Ihr/e Vorgesetzte/r folgende Verhaltensweisen in den letzten 4 Wochen?

## Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r...

[illegible]

Seite 07

Wie treffen folgenden Aussagen **bezogen auf die letzten 4 Wochen** auf Sie zu?

	trifft über- haupt nicht zu	trifft größten- teils nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel- mäßig zu	trifft etwas zu	trifft größten- teils zu	trifft fast völlig zu
Wenn ich müde von der Arbeit nach Hause komme, bin ich ziemlich nervös.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin schnell verärgert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich reagiere gereizt, obwohl ich es gar nicht will.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich muss auch zu Hause an Schwierigkeiten bei der Arbeit denken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn andere mich ansprechen, kommt es vor, dass ich mürrisch reagiere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es fällt mir schwer, nach der Arbeit abzuschalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selbst am Wochenende oder im Urlaub muss ich manchmal an Probleme bei der Arbeit denken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich ab und zu wie jemand, den man als Nervenbündel bezeichnet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Seite 08

**Arbeitserleben**

In der folgenden Liste finden Sie Aussagen dazu, wie man die Arbeit erleben kann.

Wie haben Sie sich **in den letzten 4 Wochen** erlebt?

	nie	fast nie	ab und zu	regel- mäßig	häufig	sehr häufig	immer
Meine Arbeit inspiriert mich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei meiner Arbeit bin ich voll überschäumender Energie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich morgens aufstehe, freue ich mich auf meine Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich gehe völlig in meiner Arbeit auf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin von meiner Arbeit begeistert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Arbeit reißt mich mit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin stolz auf meine Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beim Arbeiten fühle ich mich fit und tatkräftig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich glücklich, wenn ich intensiv arbeite.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Seite 09

**Befinden**

Wie häufig fühlten Sie sich in den letzten **4 Wochen** von Ihrer/m direkten Vorgesetzten...

	nie	selten	manchmal	oft	fast immer
als Person angegriffen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
respektlos behandelt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bitte geben Sie an, wie es Ihnen in den letzten **4 Wochen** ging. Wie oft hatten Sie...

	gar nicht	zu einem geringen Teil der Zeit	zeitweise	die meiste Zeit	durchgehend
Bauchschmerzen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kopfschmerzen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Herzklopfen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muskelkrämpfe?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Arbeitsbedingungen**

Wie häufig liegen bei Ihnen folgende Arbeitsbedingungen vor?

	nie	selten	manchmal	oft	fast immer
Wie oft kommt es vor, dass Sie nicht genügend Zeit haben, alle Ihre Aufgaben zu erledigen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Müssen Sie sehr schnell arbeiten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ist Ihre Arbeit ungleich verteilt, so dass sie sich aufhäuft?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Müssen Sie Überstunden machen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie hoch schätzen Sie Ihr Arbeitsvolumen der letzten 4 Wochen ein?

[Bitte auswählen] ▼

Stehen größere Veränderungen bezogen auf Ihre Arbeit (z.B. Vorgesetztenwechsel, Kündigung, etc.) an?

☐ Nein☐ Ja, und zwar**Aufgabenbezogene Angaben**

Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

	stimmt überhaupt nicht	stimmt ein wenig	unentschieden	stimmt schon eher	stimmt völlig
Ich denke häufig darüber nach, meine jetzige Arbeit an den Nagel zu hängen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Arbeitstätigkeiten sind ganz einfach und sie wiederholen sich kurzfristig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Arbeit gibt mir beträchtliche Gelegenheit, selbst zu entscheiden, wie ich dabei vorgehe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die meisten Leute sind mit dieser Arbeit sehr zufrieden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin im allgemeinen mit der Art meiner Tätigkeit zufrieden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Meine Arbeit verlangt von mir den Einsatz einer Vielzahl von verschiedenen, komplexen Fähigkeiten mit hohen Anforderungen.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Leute, die diese Arbeit machen, denken oft daran, diese Arbeit an den Nagel zu hängen.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Ich habe überhaupt keine Möglichkeit, persönliche Initiative und Eigenständigkeit bei meiner Arbeit einzubringen.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Allgemein gesprochen bin ich mit meiner Arbeit sehr zufrieden.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐


---

Seite 12

### Indirektes positives Feedback

Rückmeldungen zu Ihrer Arbeit können auch indirekt erfolgen. Überlegen Sie, anhand welcher Verhaltensweisen Ihrer/s direkten Vorgesetzten Sie generell erkennen, ob er/sie zufrieden mit Ihrer Arbeit ist.

### Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r...

	wenn er/sie <b>zufrieden</b> mit meiner Arbeitsleistung ist 0	<b>unabhängig</b> von meiner Arbeitsleistung 1	Macht mein/e Vorgesetzte/r nicht.
gibt mir finanzielle Belohnung (z.B. Gehaltserhöhung, Boni)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
erzählt mir von privaten Dingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lädt mich ein (z.B. zum Essen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lässt sich durch mich vertreten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fragt mich nach dem Status der Aufgabebearbeitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kontrolliert meine Arbeit angemessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zeigt mir eine positive Körperhaltung (z.B. entspannt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nimmt sich für mich Zeit zur Besprechung von Arbeitsthemen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gibt meine Arbeit als seine/ihre aus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fragt mich nach Rückmeldung zu seinem/ihrer Verhalten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gibt mir Zeitausgleich für Mehrarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zeigt mir positive Mimik (z.B. Kopf nicken, lächeln)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
überträgt mir anspruchsvolle Aufgaben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bedenkt mich mit kleinen Aufmerksamkeiten (z.B. Süßigkeiten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
spricht mit mir in positiver Stimmlage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fragt nach meiner privaten Situation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

dehnt Pausen aus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
möchte mich bei wichtigen Terminen dabei haben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
weist Andere auf meine gute Arbeit hin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
verteidigt meine Arbeit vor Anderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gibt mir Aufgaben, die meine Kompetenzen fördern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nutzt eine positive Wortwahl	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
holt sich Meinungen von mir ein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zeigt mir positive Gestik (z.B. auf die Schulter klopfen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seite 13

**Indirektes negatives Feedback**

Rückmeldungen zu Ihrer Arbeit können auch indirekt erfolgen. Überlegen Sie, anhand welcher Verhaltensweisen Ihrer/s direkten Vorgesetzten Sie generell erkennen, ob er/sie unzufrieden mit Ihrer Arbeit ist.

**Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r...**

	wenn er/sie <b>unzufrieden</b> mit meiner Arbeitsleistung ist 0	<b>unabhängig</b> von meiner Arbeitsleistung 1	Macht mein/e Vorgesetzte/r nicht.
zeigt mir negative Mimik (z.B. Kopf schütteln, grimmig schauen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
verändert Arbeitsaufgaben ohne Absprache mit mir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fordert Mehrarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
erzählt mir nicht von privaten Dingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
verkürzt Pausen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kontrolliert meine Arbeit mehr als nötig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sanktioniert mich (z.B. Abmahnung, Kündigung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
entzieht mir Aufgaben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
unterbricht mich bei der Arbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
meidet mich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
treibt mich zur Arbeit an	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zeigt mir eine negative Körperhaltung (z.B. angespannt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
überträgt mir Aufgaben, die unter meinem Niveau liegen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fragt nicht nach meiner privaten Situation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zeigt mir negative Gestik (z.B. Arme verschränken)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
spricht mit mir in negativer Stimmlage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kritisiert mich vor Anderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zweifelt meine Arbeit vor Anderen an	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
weist Vorschläge von mir zurück	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nutzt eine negative Wortwahl	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gibt mir keinen Zeitausgleich für Mehrarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Seite 14

**Arbeitszufriedenheit**

Wenn Sie in in diesem Moment an Ihre Arbeitssituation denken, wie zufrieden sind Sie damit?



## Seite 15

**Arbeitsverhältnis mit der/dem Vorgesetzten**

Wie schätzen Sie folgende Aussagen bezogen auf Ihre/n direkte/n Vorgesetzte/n ein?  
Bitte beachten Sie die wechselnden Antwortmöglichkeiten.

	nie	selten	gelegentlich	oft	immer
Wissen Sie im Allgemeinen, wie Ihr/e Vorgesetzte/r Sie einschätzt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	gar nicht	wenig	mittelmäßig	gut	sehr gut
Wie gut versteht Ihr/e Vorgesetzte/r Ihre beruflichen Probleme und Bedürfnisse?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	gar nicht	wenig	mittelmäßig	gut	sehr gut
Wie gut erkennt Ihr/e Vorgesetzte/r Ihre Entwicklungsmöglichkeiten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	gering	eher gering	mittel	eher hoch	hoch
Wie hoch ist die Chance, dass Ihr/e Vorgesetzte/r ihren/seinen Einfluss nutzt, um Ihnen bei Arbeitsproblemen zu helfen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	gering	eher gering	mittel	eher hoch	hoch
Wie groß ist die Wahrscheinlichkeit, dass Ihr/e Vorgesetzte/r Ihnen auf ihre/seine Kosten «aus der Patsche» hilft?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittelmäßig zu	trifft überwiegend zu	trifft völlig zu
Ich habe genügend Vertrauen in meine/n Vorgesetzte/n, um ihre/seine Entscheidungen zu verteidigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr ineffektiv	schlechter als durchschnittlich	durchschnittlich	besser als durchschnittlich	sehr effektiv
Wie würden Sie das Arbeitsverhältnis mit Ihrer/m Vorgesetzten beschreiben?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Seite 16

**Arbeitskommunikation**

Wie zutreffend sind folgende Aussagen bezogen auf Ihre/n direkte/n Vorgesetzte/n aus Ihrer Sicht?

	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel- mäßig zu	trifft über- wiegend zu	trifft völlig zu
Mein/e Vorgesetzte/r lässt MitarbeiterInnen ausreden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei meiner/meinem Vorgesetzten kann ich Dinge direkt loswerden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei wichtigen Sachen informiert mich mein/e Vorgesetzte/r ausführlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein/e Vorgesetzte/r stellt nichts zu knapp dar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein/e Vorgesetzte/r gibt mir klare und verständliche Anweisungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein/e Vorgesetzte/r formuliert schwierige Sachverhalte verständlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein/e Vorgesetzte/r fasst den Sinn des Besprochenen zusammen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein/e Vorgesetzte/r gibt mir genaue Rückmeldungen zu meiner Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Seite 17

**Selbsteinschätzung**

In der folgenden Liste finden Sie Aussagen dazu, wie man sich selbst erleben kann. Kreuzen Sie bitte das für Sie Zutreffende an. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten.

	stimmt überhaupt nicht	stimmt ein wenig	unent- schieden	stimmt schon eher	stimmt vollständig
Es gibt Zeiten, in denen mir die Dinge ziemlich düster und hoffnungslos erscheinen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bestimme, was in meinem Leben geschehen soll.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manchmal habe ich das Gefühl, keine Kontrolle über meine Arbeit zu haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe das Gefühl, den Erfolg meiner Karriere nicht unter Kontrolle zu haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich mich anstrengte, bin ich im Allgemeinen erfolgreich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin zuversichtlich, im Leben den Erfolg zu bekommen, den ich verdiene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich erledige Aufgaben erfolgreich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich zweifle an meinen Fähigkeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich etwas nicht schaffe, fühle ich mich manchmal wertlos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Im Großen und Ganzen bin ich mit mir zufrieden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin in der Lage, die meisten meiner Probleme zu bewältigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manchmal bin ich deprimiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Arbeitsweise**

Im Folgenden finden Sie eine Reihe von Aussagen darüber, wie man an die Arbeit herangehen kann und welche Vorgehensweisen einem entsprechen. Bitte geben Sie an, wie sehr die jeweilige Aussage auf Sie persönlich zutrifft. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten.

	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel- mäßig zu	trifft zu	trifft völlig zu
Ich suche regelrecht nach Gelegenheiten, um neue Fertigkeiten und Kenntnisse entwickeln zu können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich versuche herauszufinden, was ich tun muss, um anderen meine Fähigkeiten zu beweisen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich arbeite lieber bei solchen Projekten mit, bei denen ich meine Fähigkeiten unter Beweis stellen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich mag anspruchsvolle und schwierige Aufgaben in meiner Arbeit, bei denen ich neue Fertigkeiten lerne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neue Aufgaben, bei denen ich möglicherweise unfähig wirken könnte, würde ich lieber nicht angehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Am liebsten vermeide ich solche Arbeitssituationen, wo meine Leistung möglicherweise nicht so gut ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein Leistungsvermögen weiterzuentwickeln, ist für mich so wichtig, dass ich dafür auch mal was riskiere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich suche mir gerne anspruchsvolle Arbeitsaufgaben aus, so dass ich viel lernen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich mag es, wenn Kollegen merken, wie gut ich arbeite.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist mir wichtiger, nicht als dumm dazustehen, als etwas Neues zu lernen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aufgaben, bei denen ich dumm aussehen könnte, würde ich nur ungern annehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich ziehe es vor, in einer Umgebung zu arbeiten, die viel von mir verlangt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Für mich ist es wichtig, dass ich bessere Leistung zeigen kann als meine Kollegen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Seite 19

**Gesundheitszustand**

Wenn Sie den besten denkbaren Gesundheitszustand mit 10 Punkten bewerten und den schlechtesten denkbaren mit 0 Punkten: Wie viele Punkte vergeben Sie dann für Ihren derzeitigen Gesundheitszustand? Bitte kreuzen Sie die entsprechende Zahl an.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
schlechtester denkbare Gesundheitszustand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	bester denkbare Gesundheitszustand

## Seite 20

**Ihre Email**

Damit wir Sie zur **zweiten Befragung** einladen, Sie an der Verlosung der **Gutscheine** und die **Ergebnisse** der Studie bei Interesse zugesendet bekommen können, geben Sie bitte Ihre Email-Adresse an.

*Ihre Email-Adresse wird ausschließlich für diese Studie genutzt und nach Abschluss gelöscht.*

Ihre Email-Adresse	<input type="text"/>
Möchten Sie die Ergebnisse <u>nach der zweiten abschließenden Onlinebefragung</u> zugesendet bekommen?	<div>ja    nein</div> <div><input type="radio"/>    <input type="radio"/></div>

## Seite 21

Hier können Sie Anmerkungen zur Befragung eingeben.

## Seite 22

**Vielen Dank für Ihre Teilnahme!**

Ich möchte mich ganz herzlich für Ihre Mithilfe bedanken.

In **ca. 7 Wochen** erhalten Sie per Email eine Einladung zur abschließenden **ca. 10 minütigen Befragung**. Nach Studienabschluss erhalten Sie die Ergebnisse per Email, wenn Sie dies angekreuzt haben.

Ihre Antworten wurden gespeichert, Sie können das Browser-Fenster nun schließen.

## Anhang B: Hauptstudie: Fragebogen zu T2

Seite 01

Intro



Sehr geehrte/r Leser/in,

herzlichen Dank für Ihre Teilnahme an der **zweiten und abschließenden Befragung** zur Untersuchung von **Feedback von direkten Vorgesetzten** der Universität Lüneburg.

Für diese zweiten Befragung benötigen Sie nur ca. **10 Minuten**. Denken Sie bei der gesamten Bearbeitung immer an Ihren/Ihre direkte/n Vorgesetzte/n. Im **Oktober 2014** erhalten Sie die Studienergebnisse per Email und erfahren weiterhin, ob Sie einen von **4 Kinogutscheine à 15 Euro** gewonnen haben.

Als Psychologin unterliege ich der **Schweigepflicht**. Ihre Daten werden dementsprechend anonymisiert und gegebene Kontaktdaten nach Abschluss der Studie gelöscht. Bei Fragen, melden Sie sich jederzeit gerne bei mir.

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!  
Dipl.-Psych. Ina Cramer

Seite 02

### Zustimmung zur Befragung

ja    nein

Ich habe verstanden, dass die Teilnahme an diesem Fragebogen freiwillig ist und stimme zu, dass meine Daten in anonymisierter Form für wissenschaftliche Zwecke verwendet werden.

☐    ☐

### Ihr Code

Ihr Code wird benötigt, damit Ihre Angaben der ersten Befragung anonym zugeordnet werden können. Dieser setzt sich folgendermaßen zusammen.

Erste zwei Buchstaben des Vornamens der Mutter -- z.B. **Lea** Schmidt

Ihr Geburtstag (nur Tag) -- z.B. Sie sind geboren am **18.07.1960**.

Erste zwei Buchstaben des Vornamens des Vaters -- z.B. **Hauke** Schmidt

**Beispielcode: LE18HA**

Ihr Code

## Seite 03

## Angaben zu Ihrer Arbeit

Wie hoch schätzen Sie Ihr Arbeitsvolumen der letzten 4 Wochen ein?

[Bitte auswählen] ▼

Wie häufig hatten Sie ungefähr in den letzten 4 Wochen mit Ihrem/r Vorgesetzten Kontakt?

[Bitte auswählen] ▼

Gab es in den letzten 4 Wochen größere Veränderungen bezogen auf Ihre Arbeit (z.B. Vorgesetztenwechsel, Kündigung, etc.)?

☐ Nein

☐ Ja, und zwar

## Seite 04

## Feedbackgabe

Von wem haben Sie in den letzten 4 Wochen Rückmeldungen erhalten?

In den letzte 4 Wochen habe ich Rückmeldungen zu meiner Arbeitsleistung erhalten...

	nie	selten	manchmal	oft	fast immer
von anderen Vorgesetzten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
von meiner/m direkten Vorgesetzten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
von Anderen (z.B. Kunden, Patienten, Klienten, KooperationspartnerInnen, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
von KollegInnen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
über meine Arbeitstätigkeit selbst.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Direktes Feedback

Welches direkte Feedback haben Sie in den letzten 4 Wochen von Ihrer/m Vorgesetzte/n erhalten?

**Von meinem/er direkten Vorgesetzten erhielt ich in den letzten 4 Wochen...**

	nie	selten	manchmal	oft	fast immer
Kritik zu meiner Person.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lob zu meiner Person.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rückmeldung lange nach Abschluss einer Arbeitsaufgabe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rückmeldung zu meiner Person.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kritik zu meiner Arbeitsleistung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rückmeldung während einer Aufgabenbearbeitung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rückmeldung unmittelbar nach Abschluss einer Arbeitsaufgabe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lob für meine Arbeitsleistung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rückmeldung zu generellen Inhalten meiner Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rückmeldung zu meiner Arbeitsleistung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rückmeldung zu meiner Arbeitsleistung im Arbeitsalltag.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rückmeldung zu meiner Arbeitsleistung zu festen Gesprächsterminen (z.B. Teamsitzungen, Mitarbeiter- oder Entwicklungsgesprächen, etc.) .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rückmeldung zu spezifischen Inhalten meiner Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Gesundheit

Wie treffen folgenden Aussagen **bezogen auf die letzten 4 Wochen** auf Sie zu?

[illegible]

Ich bin schnell verärgert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich müde von der Arbeit nach Hause komme, bin ich ziemlich nervös.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich reagiere gereizt, obwohl ich es gar nicht will.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich muss auch zu Hause an Schwierigkeiten bei der Arbeit denken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seite 07

**Arbeitserleben**

In der folgenden Liste finden Sie Aussagen dazu, wie man die Arbeit erleben kann.

Wie haben Sie sich **in den letzten 4 Wochen** erlebt?

	nie	fast nie	ab und zu	regel- mäßig	häufig	sehr häufig	immer
Ich fühle mich glücklich, wenn ich intensiv arbeite.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beim Arbeiten fühle ich mich fit und tatkräftig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin von meiner Arbeit begeistert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Arbeit reizt mich mit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich morgens aufstehe, freue ich mich auf meine Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei meiner Arbeit bin ich voll überschäumender Energie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Arbeit inspiriert mich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich gehe völlig in meiner Arbeit auf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin stolz auf meine Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seite 08

**Befinden**

Wie häufig fühlten Sie sich in den letzten **4 Wochen** von Ihrer/m direkten Vorgesetzten...

	nie	selten	manchmal	oft	fast immer
als Person angegriffen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
respektlos behandelt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bitte geben Sie an, wie es Ihnen in den letzten **4 Wochen** ging. Wie oft hatten Sie...

	gar nicht	zu einem geringen Teil der Zeit	zeitweise	die meiste Zeit	durchgehend
Bauchschmerzen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kopfschmerzen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Herzklopfen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muskelkrämpfe?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

Seite 09

### Situation: Beschreibung

Denken Sie nun bitte einen Moment an die letzte Situation mit Ihrem/r direkten/m Vorgesetzten in der er/sie Ihnen gezeigt hat, dass er/sie zufrieden oder unzufrieden mit ihrer Arbeit oder Person ist, ohne es Ihnen explizit zu sagen.

*Beispiele: Ihr/e Vorgesetzte überträgt oder entzieht Ihnen eine anspruchsvolle Aufgabe, schüttelt oder nickt mit dem Kopf und Sie erkennen daran, dass er/sie zufrieden oder unzufrieden mit Ihrer Arbeit oder Ihrer Person ist.*

Bitte beschreiben Sie diese Situation kurz.

Mein/e Vorgesetzte/r zeigte mir, dass er/sie zufrieden oder unzufrieden mit meiner Arbeit oder Person war, indem...

---

Seite 10

### Situation: Verhaltensbeispiele

Denken Sie bitte an die eben beschriebene Situation. Hat Ihr/e Vorgesetzte/r auch folgende Verhaltensweisen gezeigt? Kreuzen Sie nun alle zutreffenden Verhaltensweisen an, die er/sie in dieser Situation gezeigt hat.

*Haben Sie keine Situation beschrieben, dann lesen Sie die Liste aufmerksam und beantworten Sie die drei alternative Antwortmöglichkeiten am Ende.*

#### Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r...

- ☐ entzog mir Aufgaben.
- ☐ sprach mit mir in positiver Stimmlage.
- ☐ zeigte mir eine positive Körperhaltung (z.B. entspannt).
- ☐ wies Andere auf meine gute Arbeit hin.
- ☐ kontrollierte meine Arbeit mehr als nötig.
- ☐ zeigte mir negative Mimik (z.B. grimmig schauen).

- ☐ verteidigte meine Arbeit vor Anderen.
- ☐ sanktionierte mich (z.B. Abmahnung, Kündigung).
- ☐ zeigte mir positive Mimik (z.B. lächeln).
- ☐ nutzte eine positive Wortwahl.
- ☐ gab meine Arbeit als seine/ihre aus.
- ☐ zeigte mir positive Gestik (z.B. auf die Schulter klopfen).
- ☐ übertrug mir anspruchsvolle Aufgaben.
- ☐ kritisierte mich vor Anderen.
- ☐ gab mir finanzielle Belohnung (z.B. Gehaltserhöhung, Boni).
- ☐ zweifelte meine Arbeit vor Anderen an.
- ☐ zeigte mir negative Gestik (z.B. Arme verschränken)
- ☐ sprach mit mir in negativer Stimmlage.
- ☐ nutzte eine negative Wortwahl.
- ☐ zeigte mir eine negative Körperhaltung (z.B. angespannt).
- ☐ **Ich erinnere mich jetzt an eine Situation. Mein/e Vorgesetzte/r zeigte mir, dass er/sie zufrieden oder unzufrieden mit meiner Arbeit oder Person war, indem...**
- ☐ **Es gibt solche Situationen, aber kann mich nicht genau erinnern.**
- ☐ **Solche Situationen kenne ich nicht.**

Seite 11

**Situation: Wahrnehmung**

Bitte geben Sie an, wie Sie die vorab beschriebenen Situation, erlebt haben.

Haben Sie keine Situation beschrieben, überspringen Sie diese Seite und klicken am Ende der Seite auf „Weiter“.

**Was wurde in dieser Situation aus Ihrer Sicht bewertet ?** (Mehrfachnennungen sind möglich.)

- ☐ Ihr Arbeitsergebnis
- ☐ Ihre Arbeitsleistung
- ☐ Ihre Person
- ☐ etwas Anderes, und zwar...

**Durch diese Situation fühlte ich mich...**

	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel- mäßig zu	trifft über- wiegend zu	trifft völlig zu
als Person angegriffen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
respektlos behandelt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ja    nein

Hatten Sie die Bewertung von Ihrer/m direkten Vorgesetzten erbeten?

☐ ja    ☐ nein

Wie lang liegt diese Bewertungssituation zurück?

[Bitte auswählen] ▼

## Seite 12

**Arbeitszufriedenheit**

Wenn Sie in in diesem Moment an Ihre Arbeitssituation denken, wie zufrieden sind Sie damit?



## Seite 13

**Arbeitsgefühl**

Wie fühlen Sie sich im Allgemeinen bei der Arbeit?

	gar nicht	ein bißchen	einiger- maßen	erheblich	äußerst
durcheinander	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
wach	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
feindselig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nervös	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
aktiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gereizt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
beschämt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
stark	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
entschlossen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
verärgert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
erschrocken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
freudig erregt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
schuldig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
angeregt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
interessiert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bekümmert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
aufmerksam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
begeistert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
stolz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ängstlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

Seite 14**Gesundheitszustand**

Wenn Sie den besten denkbaren Gesundheitszustand mit 10 Punkten bewerten und den schlechtesten denkbaren mit 0 Punkten: Wie viele Punkte vergeben Sie dann für Ihren derzeitigen Gesundheitszustand? Bitte kreuzen Sie die entsprechende Zahl an.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
schlechtester denkbarer Gesundheitszustand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	bester denkbarer Gesundheitszustand

---

Seite 15

Hier können Sie Anmerkungen zur Befragung eingeben.

---

Seite 16**Vielen Dank für Ihre Teilnahme!**

Ich möchte mich ganz herzlich für Ihre Mithilfe bedanken.

Im **Oktober 2014** erhalten Sie die Studienergebnisse per Email, wenn Sie dies in der letzten Befragung angaben und eine Rückmeldung, ob Sie einen Kinogutschein gewonnen haben.

**Anhang C: Vorstudie 2: Interviewleitfaden und Zusatz zum Interviewleitfaden**

Themenbereiche	Interviewfragen	Antwortkategorien/ Informationen zur Interview- durchführung
Informationen zur Studie	Haben Sie Fragen und Anmerkungen?	
Datenschutz- erklärung		Exemplar für TeilnehmerIn und InterviewerIn
Soziodemografie	Ich frage Sie jetzt erst nach einigen Angaben zu Ihrer Person. Dann zu Ihrer allgemeinen Arbeitssituation, um mir ein erstes Bild zu machen.	
ID	1) Ersten zwei Buchstaben Vorname Mutter z.B. CH 2) Geburtstag Mutter (nur Tag) z.B. 05 3) Ersten zwei Buchstaben Vorname Vater z.B. KA	
	Alter:	
	Geschlecht:	
	Letzter Abschluss:	
	In welcher Abteilung arbeiten Sie?	
Arbeitsaufgaben	Wie komplex ist Ihre Arbeit (komplexe Ziele, Pläne, Entscheidungen)? Wie häufig müssen und können Sie eigene Entscheidungen treffen? Wie stark können Sie Ihre Arbeit selbstständig planen und einteilen?	
	Wie lange sind Sie im Unternehmen (in Jahren)?	
	In welchem Arbeitszeitverhältnis stehen Sie?	Vollzeit
		Teilzeit
	Haben Sie einen befristeten oder unbefristeten Vertrag?	
	Haben Sie ein oder mehrere direkte Vorgesetzte? Wer ist Ihre derzeitige/Ihr derzeitiger Vorgesetzte/r?	
	Ist Ihre/Ihr direkte/r Vorgesetzte/r ein Mann oder eine Frau?	
	Wie lange arbeiten Sie mit Ihrer/Ihrem direkten Vorgesetzten zusammen (in Jahren)?	
	Wie häufig sprechen Sie Ihre/Ihren direkte/n Vorgesetzte/n am Tag? Wie oft durchschnittlich am Tag?	
	In welcher Distanz liegen Ihre Büros/ Arbeitsstätte? (Teilen Sie sich ein Büro/ Arbeitsstätte mit Ihrer/ Ihrem Vorgesetzten?)	
	Wie viele Kollegen haben Sie bzw. wie viele KollegInnen sind genau Ihrer/Ihrem direkten Vorgesetzten untergeordnet?	
Eisbrecher- und Sondierungsfragen		
Kommunikations- häufigkeit	Mit wem kommunizieren Sie am meisten in Ihrem Unternehmen? (Prozent)	Kunden: Kollegen: Direkte Vorgesetzte: weitere:
Verhältnis zu Vorgesetzten	Wie würden Sie Ihr Verhältnis zu Ihrer/ Ihrem direkten Vorgesetzten beschreiben?	sehr gut/gut/mittel/ eher schlecht/ ganz schlecht
Verständnis von Feedback	Sicherlich haben Sie ein Bild im Kopf, was mit Rückmeldungen bzw. Feedback von Ihrer/Ihrem Vorgesetzten gemeint ist. Ich würde das gerne genauer mit Ihnen anschauen:	

	Was verstehen SIE unter Feedback von Ihrer/Ihrem direkten Vorgesetzten? Das Feedback kann sich allgemein auf Sie oder auf Ihre Arbeitsleistung beziehen. Ich schreibe Ihre Ideen auf diesen Karten mit.	
Feedback Definition in Literatur	<p>Ich habe Ihnen Beschreibungen von <b>Feedback von Vorgesetzten</b> mitgebracht.</p> <p>Ausgehend von den Beschreibungen, würden Sie an Ihrer ganz eigenen <b>Feedbackdefinition</b> etwas ändern wollen? Zum Beispiel etwas hinzufügen, streichen oder verändern? Oder sehen Sie kritische Punkte an dieser Definition?</p>	„Zusatz zum Interviewleitfaden“
Feedbackarten allgemein	<p>Jetzt würde ich gerne tiefer in das Thema Feedback einsteigen. Denken Sie an alle Arten von Feedback, die <b>Sie oder KollegInnen</b> bisher <b>von jetzigen oder früheren Vorgesetzten</b> erhalten haben. In welcher Form erhalten Sie oder andere Feedback von Vorgesetzten? Wie machen das Vorgesetzte?</p> <p>Nennen Sie mir jede Feedbackart und ich schreibe diese wieder jeweils auf diesen Karten (zeigen) mit. Nehmen Sie sich Zeit und gerne können Sie sich immer wieder zwischendurch korrigieren, dann beschreibe ich die Karten einfach neu.</p> <p>Diese bleiben auch hier in Ihrem Blickfeld liegen und Sie können diese jeder Zeit/auch später ergänzen. Sagen Sie kurz Bescheid, wenn Ihnen noch eine Feedbackart eingefallen ist. Gibt es noch etwas zu ergänzen?</p>	Karten schreiben
Feedbackarten	Auf welche Art bzw. in welcher Form erhalten Sie vor allem Feedback von Ihrem/Ihrer Vorgesetzten?	Karten schreiben
Feedbackarten	<p>Nun habe ich Ihnen wieder Feedbackarten (hier auf der Übersicht) mitgebracht. Diese sollen nur als Anregung dienen. Es gibt bei den Einteilungen kein richtig oder falsch.</p> <p>1 Für wie sinnvoll halten Sie die Einteilungen/Kategorien der folgenden Feedbackarten? Hätten Sie andere Ideen?</p> <p>2 Welche Feedbackkategorien halten Sie für besonders wichtig bzw. für weniger wichtig? (X = Wichtig, durchstreichen = unwichtig: „Zusatz Interviewleitfaden“)</p> <p>3 Kennen Sie weitere Formen/Arten von Feedback, die Sie ergänzen können?</p> <p>4 Gibt es Feedbackarten, die Sie von Ihrer/Ihrem Vorgesetzten erhalten und die sie zu den bisher geschriebenen Karten ergänzen wollen?</p> <p>Werden bei Ihnen <b>Mitarbeitergespräche</b> durchgeführt?</p>	<p>„Zusatz zum Interviewleitfaden“</p> <p>Zusätzliche Karten mit anderer Farbe beschriften und hinzulegen</p>
Feedbackhäufigkeit	Wie häufig erhalten Sie welche Feedbackart von Ihrer/Ihrem Vorgesetzten? Dazu lege ich Ihnen die <b>Einteilungen (täglich, wöchentlich, monatlich, jährlich, gar nicht)</b> in eine Reihe. Ordnen Sie nun die Feedbackarten den Häufigkeiten zu.	Feedbackarten zuordnen lassen
Indirektes Feedback von Vorgesetzten	Bisher waren die Fragen ja eher abstrakt. Nun interessiere ich mich für konkrete Situationen, die Sie schon einmal erlebt haben.	
SITUATIONEN	<p>Kennen Sie Situationen, in denen Ihre/ Ihr Vorgesetzte/r Ihnen indirekt zu verstehen gibt, was sie/er von ihrer derzeitigen Arbeit oder Ihrem Verhalten hält – sowohl positiv als auch negativ? Ihnen also indirekt ein positives oder ein negatives Feedback gibt?</p> <p>Erinnern Sie sich an solche Situationen? Wie sahen diese aus?</p> <p>Sie sind beispielsweise nach Hause gegangen und wussten, dass Ihre/ Ihr Vorgesetzte/r besonders zufrieden oder</p>	<p>Leitfragen</p> <p>ggf. ergänzende Frage</p>

	<p>unzufrieden mit Ihrer Leistung war. Wie hat sie/er es Ihnen zu verstehen gegeben?</p> <p>In welchem Verhältnis steht positives und negatives Feedback von Ihrer/Ihrem Vorgesetzten? (in Prozent z.B. 95%; 5%)</p> <p>Erinnern Sie sich an Situationen mit früheren Vorgesetzten (im Vergleich zur/m aktuellen Vorgesetzten)?</p> <p>Vielleicht erinnern Sie sich an Situationen mit einer/einem früheren Vorgesetzten, von der/dem Sie häufig negatives Feedback erhielten oder mit der/dem ein weniger gutes Arbeitsverhältnis bestand?</p> <p>In welchem Verhältnis standen damals positives und negatives Feedback (in Prozent)? War es eine direkte Vorgesetzte oder ein direkter Vorgesetzter?</p> <p>Fallen Ihnen weitere Situationen ein? Es kann sich z.B. um Verhalten, aber auch Aussagen handeln, die Ihnen indirekt ein Feedback geben.</p> <p>Gibt es Anlässe, bei denen Sie <b>indirektes Feedback</b> von Ihrer/Ihrem Vorgesetzten erhalten?</p>	<p>ggf. ergänzende Frage</p> <p>ggf. ergänzende Frage</p>
Instruktion	Jetzt betreten wir absolutes <b>Neuland</b> und es kommen ein paar sehr schwierige Fragen. Vielleicht können Sie mir bei der ein oder anderen Frage weiterhelfen. Ärgern Sie sich nicht, wenn hier Fragen offen bleiben!	
Vergleich direktes und indirektes Feedback	Wenn wir uns die Feedbackarten vom Beginn anschauen (Karten zeigen). Ist dort so ein indirektes Feedback schon enthalten bzw. steht das schon auf der Karte?	
Definition indirektes Feedback	Können Sie dieses indirekte Feedback beschreiben? (Ich schreibe Ihre Ideen auf diesen Karten mit). Wie würden Sie das Feedback jemandem beschreiben, wenn derjenige nicht wüsste, was das ist?	Karten schreiben
Arten von indirektem Feedback	Welche Arten von indirektem Feedback würden Sie unterscheiden? Haben Sie eine Idee? (Verhaltensweisen, Aussagen, nonverbale Signale etc.)	Karten schreiben
Reaktion auf indirektes negatives Feedback	Wir haben bisher besprochen, welche Arten Sie beim Feedback unterscheiden. Jetzt interessiere ich mich dafür, wie Sie mit bestimmtem Feedback umgehen...	
REAKTION	<p>Erinnern Sie sich an eine Situation, in der Sie ein <b>indirektes NEGATIVES Feedback von Ihrer/Ihrem Vorgesetzten oder Ihrer/Ihrem damaligen Vorgesetzten</b> erhielten? Versetzen Sie sich noch einmal kurz in diese Situation. Sagen Sie kurz, wie diese Situation aussah. Wie haben Sie reagiert? Was haben Sie gedacht, gefühlt, getan?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unmittelbar</li> <li>- Nach ein paar Stunden, Tagen, Wochen</li> </ul> <p>Ab wann war die Situation für Sie dann abgeschlossen bzw. geklärt?</p> <p>Fällt Ihnen noch eine weitere Situation ein?</p> <p>Erinnern Sie sich an eine Situation, in der <b>eine/ein Kollegin/Kollege</b> ein indirektes NEGATIVES Feedback von <b>Ihrer/Ihrem Vorgesetzten oder damaligen Vorgesetzten</b> erhielt?</p>	ggf. auf Karten mitschreiben
Strategien aus Literatur ergänzen	In der Literatur gibt es Sammlungen von Strategien: Vielleicht möchten Sie Ihre Liste ergänzen oder hier <b>vorhandene</b>	

	<p><b>ändern</b>, wenn es darum geht, wie Sie mit <b>indirektem NEGATIVEM Feedback</b> umgehen.</p> <p>Möchten Sie diese erst einmal in Ruhe alleine lesen, oder soll ich Sie Ihnen vorstellen? Gibt es eine oder mehrere Strategien, die Sie hier entdeckt haben, die Sie gerne noch ergänzen wollen? Dann schreibe ich sie wieder auf einer Karte mit.</p> <p>Gibt es eine oder mehrere Strategien, die Ihnen spontan auffallen, die Sie <b>häufig - gar nicht nutzen/die keine Rolle für Sie spielen – oder Sie einmal ausprobieren</b> wollen?</p>	Strategien ankreuzen, die häufig genutzt werden (H). (#) nicht genutzt. (*) zukünftig ausprobieren wollen.
Reaktion auf indirektes positives Feedback	Sie haben mir nun vor allem Ihre Erfahrungen mit negativem Feedback berichtet. „ <b>Aber das Glas ist ja nicht nur halb leer, sondern auch halb voll.</b> “ Ganz ähnliche Fragen habe ich. Nun interessieren mich aber vor allem Ihre Erfahrungen und Ihr Umgang mit positivem Feedback.	
REAKTION	<p>Erinnern Sie sich an eine Situation in der Sie ein <b>indirektes POSITIVES Feedback von Ihrer/Ihrem Vorgesetzten oder Ihrer/Ihrem damaligen Vorgesetzten</b> erhielten? Versetzen Sie sich noch einmal kurz in diese Situation. Sagen Sie kurz, wie diese Situation aussah. Wie haben Sie reagiert? Was haben Sie gedacht, gefühlt, getan?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unmittelbar</li> <li>- Nach ein paar Stunden, Tagen, Wochen</li> </ul> <p>Ab wann war die Situation für Sie dann abgeschlossen bzw. geklärt?</p> <p>Fällt Ihnen noch eine weitere Situation ein?</p> <p>Erinnern Sie sich an eine Situation, in der <b>eine/ein Kollegin/Kollege</b> ein indirektes POSITIVES Feedback <b>von Ihrer/Ihrem Vorgesetzten oder damaligen Vorgesetzten</b> erhielt?</p>	ggf. auf Karten mitschreiben
	<p>Ich habe wieder eine Liste mitgebracht, was es an Strategien im Umgang mit positivem indirektem Feedback geben könnte. Vielleicht möchten Sie Ihre Liste ergänzen oder hier <b>vorhandene ändern</b>, wenn es darum geht, wie Sie mit <b>POSITIVEM indirektem Feedback</b> von Ihrer/Ihrem Vorgesetzten umgehen.</p> <p>Möchten Sie diese erst einmal in Ruhe alleine lesen, oder soll ich Sie Ihnen vorstellen? Gibt es eine oder mehrere Strategien, die Sie hier entdeckt haben, die Sie gerne noch ergänzen wollen? Dann schreibe ich sie wieder auf einer Karte mit.</p> <p>Gibt es eine oder mehrere Strategien, die Ihnen spontan auffallen, die Sie <b>häufig - gar nicht nutzen/ die keine Rolle für Sie spielen – oder Sie einmal ausprobieren</b> wollen?</p>	Strategien ankreuzen, die häufig genutzt werden (H). (#) nicht genutzt. (*) zukünftig ausprobieren wollen.
Abschlussfragen		
Wunschfrage	Wie sähe eine/ein Vorgesetzte/r aus, die/der optimal Feedback gibt? Wie wäre es optimal, wenn Sie an direktes und indirektes Feedback denken?	
	Von welcher Art Feedback von ihrer/ihrem Vorgesetzten würden Sie sich mehr wünschen? Und von welcher Art weniger?	
Einschätzung Vorgesetzte	Im Vergleich dazu – auf einer Skala 0 bis 10 (=Optimum) – wie würden Sie ihre/n jetzige/n Vorgesetzte/n einschätzen?	
	Gibt es noch etwas zu ergänzen?	
	Gibt es weitere Dinge, die wir besprechen sollten?	

Feedback zum Interview		
	Wie empfanden Sie das Interview?	
Informationen Hauptstudie	<p>Die zweite Studie findet Anfang 2014 statt. Dazu werde ich Sie wieder einladen teilzunehmen und Ihnen Informationen zukommen lassen.</p> <p>Vielen Dank für Ihre Zeit. Bei Fragen von Ihrer Seite oder von Kollegen können Sie mich jederzeit erreichen.</p> <p>Ich wünsche Ihnen noch einen schönen Tag.</p>	

**Zusatz zum Interviewleitfaden**

**Feedback von Vorgesetzten** = Informationen und jegliche Daten (z.B. auch Verhalten wie Aufgabenvergabe)...

1. **...darüber, wie weit man auf dem Weg der Zielerreichung ist** (leistungs- und nicht leistungsbezogene Ziele)
  - \* wie gut Ergebnis erreicht
  - \* wie gut (Arbeits-)Prozess war
  - \* wie gut eigene Entwicklung (Leistungs- und Verhaltensentwicklung) war
2. **...über die Wahrnehmung und Bewertung der Effektivität, der Fähigkeit/Kompetenz, der Arbeitsmotivation** bei der Arbeitserfüllung (Quantität und Qualität)
  - \* letzte Leistung
  - \* derzeitige Leistung
  - \* Vergleich zu anderer Arbeitsleistung und den Arbeitsprozessen
  - \* korrigiert ggf. Fehler bzw. Defizite
3. **...über die Wahrnehmung und Bewertung von Verhalten, Einstellung, Ideen, Emotionen etc.** und Hinweise zu angemessenem und korrektem Verhalten zur Zielerreichung.
4. ...die die **Aufmerksamkeit und Aktivität** von MitarbeiterInnen **auf (Berufs-) Ziele** lenkt und damit auf Meta-Aufgaben-Prozesse.

**Feedbackarten bzw. Feedbackdimensionen**

Medium	Öffentlichkeit	Formalität	Sensitivität	Spezifität	Häufigkeit	Timing/ Latenz	Direktheit	Sonstiges
verbal, schriftlich, grafisch, nonverbal  medial (E-Mail, SMS etc.),  telefonisch  analog (Stift und Zettel)	unter vier Augen, öffentlich	informell oder formell:  verbal  schriftlich (kurze Notiz), anonym, formell, (Memo oder Brief)  grafisch	Gefühle von MitarbeiterInnen werden beachtet/nicht beachtet	generell, spezifisch	gar nicht, täglich, wöchentlich, monatlich, jährlich	unmittelbar nach Leistung, später:  z.B. nach Stunden, Tagen, Wochen, Monaten, Jahren	<b>direkt</b> z.B. Regel- beurteilung wie systematische Beurteilung, Beurteilungs- gespräch bzw. Mitarbeiter- gespräche  Potenzial- beurteilung wie Eignungs- diagnose, AC etc.  <b>Indirekt</b> z.B. Verhalten, Aussagen, nonverbale Signale etc.	<b>Feedback Bewertung</b> positiv negativ neutral bestrafend vergleichend etc.  <b>Feedback Bezug/ Inhalt</b> Person Aufgabe bzw. Arbeitsleistung Kompetenzentwicklung Verhalten Einstellung Beruf oder Privatbereich etc.  <b>Feedback Stil</b> konstruktiv/ destruktiv informierend unterstützend kontrollierend etc.  <b>Feedback im Zeitverlauf</b> Ergebnisfeedback Prozessfeedback

## Strategien im Umgang mit Feedback von Vorgesetzten

Strategien im Umgang mit negativen Ereignissen	Erklärungen zur Strategie	Strategien im Umgang mit positiven Ereignissen	Erklärungen zur Strategie
<b>Konfrontation</b>	Für etwas <b>kämpfen</b> . Ärger der anderen Person gegenüber <b>ausdrücken</b> . Etwas ausprobieren, <b>riskieren</b> , um ein Problem zu lösen.	<b>Rückmeldung an Feedbackgeber/in (Genießen/ Freuen)</b>	Sich bedanken oder selbst positive Rückmeldung geben.
<b>planvolles Problemlösen</b>	Ich wusste was zu tun war und verdoppelte meinen <b>Einsatz</b> . Machte einen <b>Aktionsplan</b> und folgte diesem. An vergangene <b>Erfahrungen</b> denken. Verschiedene <b>Lösungen</b> überlegen.	<b>Planvolle Feedbackanalyse</b>	Ich überlegte, welche Schritte und Lösungen zum Erfolg geführt hatten. Die <b>Aktionsschritte</b> will ich auch zukünftig in meine Aktionspläne einbeziehen.
<b>Selbstkontrolle</b>	Meine <b>Gefühle</b> für mich behalten. Nicht anmerken lassen. In <b>Gedanken durchspielen</b> , was ich tun oder sagen würde. Überlegen, wie eine <b>Person, die ich bewundere</b> die Situation meistern würde und an deren Handlung orientieren.	<b>Selbstkontrolle</b>	Ich behalte meine <b>Gefühle</b> bei mir. In <b>Gedanken spiele ich durch</b> , was ich gesagt und getan habe. Ich vergleiche mich im Geist mit anderen <b>Personen, die ich bewundere</b> und wie diese reagiert hätten.
<b>Distanzieren</b>	Nicht so ernst nehmen. Einfach weiter machen. Nicht darüber nachdenken. Einfach vergessen. Auf die positive Seite der Dinge schauen.	<b>Distanzieren</b>	Nicht so ernst nehmen. Einfach weiter machen. Nicht darüber nachdenken. Einfach vergessen. Angst vor (weiteren) Anforderungen.
<b>Flucht – Vermeidung (Aggression, Religion zuwenden)</b>	Hoffen, dass die Situation vorbeigeht. Auf ein <b>Wunder</b> hoffen. Versuchen, es mir gutgehen zu lassen z.B. zu <b>essen, trinken, rauchen, Drogen, Medikamente</b> etc. zu nehmen. Mehr <b>schlafen</b> als sonst. <b>Vermeiden</b> , mit Leuten zusammen zu sein. An <b>anderen auslassen</b> .	<b>Darauf zu gehen (Freude, Religion danken)</b>	Mich belohnen und es mir gutgehen lassen z.B. <b>essen, trinken, rauchen, Drogen nehmen, Medikamente einnehmen</b> etc. Mehr <b>schlafen</b> als sonst. Mehr mit Leuten zusammen sein. Andere mit Freude anstecken.
<b>Soziale Unterstützung einholen (Arbeitsumfeld, Freizeitumfeld)</b>	Mit jemandem sprechen und mehr über die Situation erfahren oder mit jemandem, der etwas ausrichten kann oder mir einen Rat geben kann.	<b>Soziale Verstärkung einholen (Arbeitsumfeld, Freizeitumfeld)</b>	Mit jemandem sprechen und über das Ereignis sprechen. Sich weiteres Lob einholen.
<b>Selbstbegründigung</b>	Ich sage mir, dass ich es eigentlich doch ganz gut gemacht habe.	<b>Selbstbegründigung</b>	Ich sage mir, dass ich es sehr gut gemacht habe.
<b>Verantwortung akzeptieren</b>	Mich selbst kritisieren. Verstehen, dass ich die das Problem selbst verursacht habe. Mir versprechen, es das nächste Mal anders zu	<b>Verantwortung akzeptieren</b>	Mich selbst loben. Verstehen, dass ich mir das Lob erarbeitet habe. Mir versprechen, dass ich es das nächste Mal auch wieder so mache.

	machen. Mich entschuldigen oder wiedergutmachen.		
<b>Externe Attribution (Personen, Umstände)</b>	Wenn die Situation schließlich so ausgegangen ist, führe ich dies zurück: ...auf mein eigenes Verhalten ...auf das Verhalten des/der anderen ...auf die Umstände	<b>Externe Attribution (Personen, Umstände)</b>	Wenn die Situation schließlich so positiv ausgegangen ist, führe ich dies zurück: ...auf mein eigenes Verhalten ...auf das Verhalten des/der anderen ...auf die Umstände
<b>Resignation</b>	Ich neige dazu zu resignieren.	<b>Resignation</b>	Ich neige dazu zu resignieren.
<b>Selbstmitleid</b>	Frage ich mich, warum das gerade mir passieren muss.	<b>Selbstmitleid</b>	Frage ich mich, warum das gerade mir passieren muss.
<b>Positive Neubewertung</b>	Ich bin aus der Erfahrung gewachsen. Habe wiederentdeckt, was wichtig im Leben ist. Ich betete. Ich habe etwas an mir geändert. Habe etwas Kreatives daraus gemacht.	<b>Positive Neubewertung</b>	Ich bin aus der Erfahrung gewachsen. Habe wiederentdeckt, was wichtig im Leben ist. Ich betete. Ich habe etwas an mir geändert. Habe etwas Kreatives daraus gemacht.
<b>Negative Neubewertung</b>	Durch die Erfahrung stieg mein Selbstzweifel. Ich habe andere Prioritäten in meinem Leben wiederentdeckt.	<b>Negative Neubewertung</b>	Es war eine negative Erfahrung für mich. Sie weckt Selbstzweifel. Ich fühle mich unter Erfolgsdruck.
<b>Umbewerten (mit Humor nehmen)</b>	Ich mache mir klar, dass die Situation nicht so schlimm/wichtig ist Vergleich zu anderem.	<b>Umbewerten (mit Humor nehmen)</b>	Ich mache mir klar, dass die Situation nicht so schlimm/wichtig ist Vergleich zu anderem.

## Anhang D: Vorstudie 2: Kategoriensystem

ID	Zeile	Inhaltstragende Textstellen	Generalisierungen	Reduktionen = induktive Kategorien	Itemgenerierung ausgehend von den induktiven Kategorien
<b>Indirekte Feedbackverhaltensweisen</b>					
KA30JO	175	[...] Weil, wenn Sie kein Vertrauen zu mir hätten, würden sie alle fünf Minuten anrufen „Alles ok?“ – „Es ist alles ok, alles ok“. Und je weniger wir an stressigen Tagen kommunizieren, desto mehr weiß ich, dass sie Vertrauen zu mir haben. In solchen Tagen lassen sie mich oder mich und meine Abteilung in Ruhe unser Ding machen, wir werden uns schon melden, wenn irgendwas ist. Anders herum würden die sich auch melden. Würde ich mal beschreiben als non-verbal oder auch als non-verbal, einfach so: Je weniger man hört, desto mehr, stärker ist das Vertrauen.	VG fragt häufig nach Stand der Arbeit/ kontrolliert Arbeit oder erkundigt sich aber kontrolliert nicht.	<b>1 VG gibt MA indirektes Feedback durch Art der Arbeitskontrollen.</b>	Mein/e VG erkundigt sich bei mir nach dem „Stand der Dinge“.  Mein/e VG kontrolliert meine Arbeit.
HE26WO	242	Ja. Ja, indem er sagt „Mach und was du machst, das weiß ich, ist gut. Das ist richtig, da vertraue ich dir. Oder wie du mit Kunden umgehst oder...“, die E-Mails, die ich schreibe, das wird ja überhaupt nicht kontrolliert und das, denke ich, ist doch ein Riesen-Feedback, dass man nicht mit jedem... dass man nicht alles vorzeigen muss oder die Kasse, die ich verwalte oder so, das ist, ja, das wird nicht kontrolliert, das wird... klar, wird das kontrolliert, in der Buchhaltung, aber... wie soll ich das sagen? Ein unheimlich großes Vertrauen, was da besteht.	Keine/ kaum Aufgabenkontrolle trotz anspruchsvoller Aufgaben		Mein/e VG lässt mich meine Arbeit alleine einteilen.  Mein/e VG lässt mich meine Arbeitszeiten selbstständig einteilen.  Mein/e VG vertraut mir bei meiner Arbeitseinteilung.  Mein/e VG setzt die eigene Planung einzelner Arbeitsschritte voraus.
BE08VL	176	[...] ich und ein anderer Mitarbeiter von unserer Abteilung haben Homeoffice, wenn ich in Kroatien bin, kann ich Homeoffice machen. Das ist eigentlich theoretisch ein Zeichen, dass er mir glaubt, dass er nicht die ganze Zeit Supervision muss. Er schickt mir nur die Aufgabe und ist sicher, dass ich das erreichen kann und dass ich das machen will.	Vertrauen in Arbeitseinteilung und -planung		

RO01KL	165	[...] Vielleicht auch, dass man wahrgenommen wird. Also, ich mein: Das sind ja einzelne Punkte, wo man ja davon ausgehen muss, dass er überhaupt weiß, was ich mache und wie ich arbeite und das glaube ich nicht, dass die Verantwortlichen [...] rede ich jetzt nicht von meiner Teamleiterin... Und das wäre wünschenswert, wenn das so wäre.	VG kennt sich mit Arbeit der MA aus	<b>2 VG gibt MA indirektes FB durch Interesse an der Arbeit und das Wissen über die Arbeit der MA</b>	Mein/e VG zeigt Interesse an meiner Arbeit/ meinen Arbeitsschritten.  Mein/e VG weiß genau, worüber ich spreche, wenn ich von meiner Arbeit berichte.
HE26WO	93	Also, ich arbeite sehr selbstständig und mein C.-Bereich, der wird ganz wenig kontrolliert. Ist auch fast nicht möglich, weil da die Menschen gar nicht unbedingt den Einblick haben und ja. Von daher ist das eigentlich mein Feedback, dass das alles richtig ist, was ich so mache. Das wird gar nicht in Frage gestellt, das ist einfach akzeptiert und ist gut.	VG erkundigt sich nicht zur Arbeit.		
MA15ER	109	[...] Ich habe ihm aber auch schon mal gesagt, dass ich es gerne sehen würde, dass er sich öfter unten mal sehen lässt, ne? Wie Herr O., der war sein Vorgänger, der war mal jeden zweiten, dritten Tag unten und hat noch durch die Abteilung geguckt. Allein schon, um Herrn K. mal zu zeigen, was man mal verändern könnte, besser machen könnte. [...]	VG schaut Arbeit, Arbeitsplatz und Arbeitsbedingungen an.		Mein/e VG ist bemüht, für gute Arbeitsbedingungen zu sorgen.
HE16UL	83	Die Praxis fehlt dann einfach, ne? Und das ist jetzt wirklich... ich finde es total gut, dass wirklich jetzt auch jemand da ist, der wirklich sagt „Hey, ich mache mit euch weiter die Schichten mit und ich bin da und weiß hundertprozentig worüber wir sprechen, ne? Also, es ist schon... ist nicht schlecht.	<del>VG macht auch (mal) gleiche Arbeit wie MA</del>		
RO01KL	72	Und auch auf jeden Fall wenn es jetzt so Probleme gibt, so mit Gästen oder generell, dann nehme ich schon die Teamleiterin, dass die das dann bespricht.	<del>VG regelt Arbeitsprobleme</del>		
AS04AN	97	[...] Und für mich wäre eben auch ein... oder ist auch ein Feedback, wenn mir eben bestimmte Arbeitsbereiche eben verantwortlich übertragen werden.	Übertragung anspruchsvoller Aufgaben	<b>3 VG gibt MA indirektes FB durch Art der Aufgabenvergabe und Art der Arbeitsanweisungen</b>	Mein/e VG überträgt mir (besonders) anspruchsvolle Aufgaben.  Mein/e VG gibt mir Arbeitsaufgaben, die meinen Kompetenzen entsprechen.

					Mein/e VG bemüht sich, dass ich meine Interessen/ Kompetenzen in der Arbeit einbringen kann.
RE20GU	151	[...] Da wurde es einem da hingeknallt, „Machen Sie mal.“ und wenn er auf der Matte stand, und irgendwann mal zog es, dann möchte er das haben. Ohne irgendwelches warum. [...]	VG gibt Aufgabe ohne Begründung		Mein/e VG gibt mir Aufgaben ohne Begründung.
RE20GU	165	[...] Das waren so chaotische Sachen, wo man Aufgaben bekommen hat, wo man sich gefragt hat: „Muss ich die jetzt machen? Wozu mach ich die? Wozu sitz ich hier überhaupt? Das ist eigentlich Scheiß, was man eigentlich überhaupt nicht braucht oder überhaupt nicht machen müsste.“ Aber er wollte das haben und dann musste man das halt machen.	VG vergibt unsinnige Aufgaben.		Mein/e VG gibt mir unsinnige Aufgaben.
RE20GU	171	[...] Sagen wir es mal so, ich bin noch beim ersten Schritt, der Chef ist schon beim zweiten Schritt, hat es mir aber nicht gesagt, erwartet aber nun die Info vom zweiten Schritt, die ich gar nicht bekommen habe. Und dann: „Ja das hätten Sie doch machen müssen. Warum haben Sie das noch nicht gemacht?“ Das sind so Sachen, wo man denn sagt: „Hab ich das überhaupt in Auftrag bekommen oder nicht?“ [...]	VG lässt Zwischenanweisungen aus.		Mein/e VG erklärt mir meine Arbeitsaufgaben.
HR29HE	193	[...] also da werden Mails abends um 10 noch geschickt, die morgens um 8 keine Gültigkeit mehr haben. Nach dem Motto: „Was interessiert mich mein Geschwätz von gestern Abend um 10? Ich habe dir eine Mail geschrieben.“ [...]	VG gibt Anweisungen, die später nicht mehr gelten.		Mein/e VG verändert Arbeitsaufgaben ohne Absprache mit mir.  Mein/e VG gibt mir Anweisungen, die später nicht mehr gelten.  Mein/e VG fordert Änderungen des Erarbeiteten.
RE20GU	191	Das habe ich ja nachher mitbekommen, weil er das immer so macht, dass er immer mehrere Mitarbeiter beschäftigt, am gleichen Fall, um für sich zu sehen, wer macht es, wer macht es nicht und wie machen die das.	Durch doppelte Aufgabenvergabe werden MA untereinander ausgespielt.		Mein/e VG vergibt Aufgaben, um meine Leistung zu testen.  Mein/e VG vergibt Aufgaben, um KollegInnen untereinander auszuspielen.
EH06KA	315	[...] dann kam Herr B. Mit einem großen Blumenstrauß und Sekt und zehn Leute aus der ganzen GmbH hat er	Feiern (Verabschiedung/	<b>4 VG gibt MA indirektes FB durch gemeinsame</b>	Wenn mein/e VG besonders zufrieden mit - (besonders) guten Arbeitsergebnissen

		mitgebracht, haben mir zu meinem zehnjährigen Dienstjubiläum, haben mir gewürdigt. [...]	Begrüßung/ Jubiläum) von MA	<b>Aktivitäten/ Belohnungen &amp; Bestrafungen</b>	- mit meiner Leistung - meiner Person ist,
CH06VO	254	Und da macht man dann... also, das ist, glaube ich, für jeden Mitarbeiter so das indirekte Feedback, ne? Die Direktion macht was für mich, ich habe gute Arbeit geleistet, deswegen machen wir jetzt mal ein bisschen, ne? Ab in den Heidepark oder so. Ja. Und da kommen die Chefs auch mit und, ne? Sind dann auch mal als Privatperson dann da.	Gemeinsame Aktivitäten/Team Building/Mitarbeiterausflüge mit VG		zeigt sie/er das - durch Belohnungen - mit kleinen Aufmerksamkeiten (z.B. Süßigkeiten, Essenseinladung, größere Pause etc.) - mit Aktivitäten/ Feiern - mit Gehaltserhöhung oder Boni - [freies Feld]
BE08VL	170	[...] Manchmal geht man zusammen essen oder ja das kommt vom Leiter: „Lass uns heute zusammen essen.“ [...]	Zusammen essen/ trinken		
HE26WO	198	Ne, wenn es besonders ist, dann gibt es mal... dann gibt es noch was anderes, aber Frühstück gibt es eigentlich immer und wenn Besonderheit ist, mal Kuchen oder besondere Brötchen, Franzbrötchen bei uns speziell, die werden halt geliebt und ab und zu mal ausgegeben.	Brötchen/ Franzbrötchen/ Süßigkeiten ausgeben		
HE16UL	216	Also, was ich immer mir denke, gerade mit, also mit Ansporn. In meinem alten Hotel habe ich danach in der Reservierung gearbeitet, fest auch, und wir hatten einen super Abteilungsleiter und der hat sich um uns gekümmert, der ist mit uns... hat uns Drinks ausgegeben, [...]	Drinks spendieren		
HE16UL	306	[...] Ne, das war einfach zwischendrin und eigentlich wollten wir ein bisschen quatschen und sie hat dann auch gesagt „Also, momentan, ich habe nichts auf dem Herzen, alles läuft super und ich habe euch einen Kuchen mitgebracht. Was habt Ihr auf dem Herzen?“ und eigentlich hatten wir auch gar nichts auf dem Herzen, es war einfach... war schön, ja.	gemeinsames Kaffee trinken und Kuchen essen nur mal so		
RE20GU	225	[...] Nee, wenn er mal gut drauf war, da hatte er uns mal eine Ananas ausgegeben oder ein Getränk, so ne Cola, Wasser, Saft, keine Ahnung. Oder wenn wir Überstunden gemacht haben, mal ein Brötchen. Also Verpflegung, das hat er mal gemacht. [...]	Überstunden mit Verpflegung belohnen		
AS04AN	95	[...] Feedback könnte auch etwas in monetärer Hinsicht sein oder dass man sagt, man bekommt irgendwie einen Bonus oder so was. [...]	Positives FB durch Gehaltserhöhung/ Boni		

HE16UL	180	Also, ich... was ich überhaupt gar nicht verstehe z.B. sind so Sachen, wenn uns z.B. mit Abmahnungen gedroht wird wegen einer ganz kleinen Lappalie und sollte das noch mal vorkommen, werden Sie abgemahnt. Und das sind halt so Sachen, die sind für mich unverständlich. [...]	VG droht Strafe/ Abmahnung an als negatives FB		Mein/e VG sanktioniert mich (z.B. Abmahnung, Kündigung).
RE20GU	183	[...] Und dann kam von heute auf morgen die Kündigung für mich und noch ein paar andere, weil er eben andere Mitarbeiter dafür eingestellt hat, also quasi ausgetauscht hat. Warum auch immer, keine Ahnung. Das war so extrem, wo man denkt...	Kündigung und Austausch der MA als extrem negatives FB		
AS04AN	95	Für mich ist dann Feedback, wenn Weihnachten irgendwie in der Weihnachtskarte irgendwie ein Schein drin liegt oder so was, das wäre für mich dann so ein verstecktes Feedback. Das wäre ja aber im Gesamten... meine Arbeit im Gesamten, die da beurteilt wird und nicht im Detail. [...]	<del>Weihnachtsgutschei</del> <del>ne/</del> <del>Weihnachtsgeschen</del> <del>k</del>		
RE11GÜ	130	[...] Oder das Geburtstagsgeschenk, was dann natürlich auch je nach, machen wir auch für jeden in der Abteilung immer.	<del>Geburtstagsgeschen</del> <del>k</del>		
CH31UD	339	Ja, positiv, dass ich im Prinzip als Mitarbeiter hier im Hause jederzeit zu meinen Chefs kann. Das finde ich auch positiv, also wenn die da vor Ort sind, ermöglichen die immer, dass ich dann auch zu denen kann. Egal mit welchen Zimmerlein und Wehwehchen. Also das finde ich positiv. Und nicht sagen „Ne, wir haben keine Zeit“ oder sowas, das geht auch relativ unproblematisch und auch kurzfristig, muss ich sagen.	VG nimmt sich Zeit/ hat ein offenes Ohr.	<b>5 VG gibt MA indirektes FB durch Kontakt/Beziehung/ Verbunden sein</b>	Mein/e VG hat ein „offenes Ohr“ für mich.  Mein/e VG ist ansprechbar für mich.  Mein/e VG nimmt sich zur Besprechung von wichtigen Themen immer Zeit für mich.
URHE	255	Es gibt ja durchaus Chefs, die nicht zugänglich sind und sich dem auch verschließen, sagen: „Das interessiert mich nicht.“ und „Ich habe grad keine Zeit.“ Oder ähnliches.			
MA08JÜ	79	[...] Also, wenn es drauf ankommt, ist er streng, aber so ist es, wir sind auch per Du, also schon, freundschaftlich kann man vielleicht nicht sagen, aber es ist ein vertrautes Verhältnis auf jeden Fall.	VG und MA duzen sich und MA wird nicht nur als „Arbeiter“ gesehen.		Mein/e VG zeigt mir, dass ich auch als Mensch für das Unternehmen wichtig bin.
HE16UL	212	[...] bei diesem Beispiel jetzt, selbst die Praktikanten wurden mit Namen angesprochen und er hat sich – ich war damals im Housekeeping in der Ausbildung – und er hat	Alle MA kennenlernen oder nicht		

		sich morgens, ist der früher gekommen und hat sich zum Housekeeping gesetzt, wo die das Meeting hatten, Besprechung, und hat jeden Einzelnen gefragt „Wo kommen Sie eigentlich her? Und was machen Sie?“ und dies und das und das ist natürlich für jemanden auch selber... „Mensch, der hat wirklich Interesse an mir“, ne? [...]			
KA30JO	270	[...] Wie geht es der Familie hier? Wie läuft es Zuhause? Oder so was oder diese Fragen „Mensch, wie läuft es eigentlich im Privatleben?“ Ich finde, das ist auch schon ein Feedback, einfach nur Interesse an den Kollegen, an den Vorgesetzten oder an den Mitarbeitern, [...]	MA nach Befinden fragen und über Persönliches reden		Meine/mein VG zeigt mir, dass sie/er meine Arbeit/ Person schätzt durch - einen Austausch über persönliche Dinge. - Unterstützung auch in privaten Belangen. - Zeit für mich nehmen neben der Arbeit. - [freies Feld]
KA30JO	270	Ich finde, das ist einfach eine Art von Feedback, weil man zeigt dann Interesse an dem Mitarbeiter, gibt ihm aber gleichzeitig, wenn man vielleicht noch mal eine Frage hinter fragt oder so was, auch noch mal ein bisschen Rückhalt: Hey Mensch, ich kann deine Situation, egal ob es privat ist oder Ähnliches, verstehen. Und selbst das ist, ja, auch ein indirektes Feedback, so ein bisschen.	VG kennt private Probleme und hat Verständnis für Wirkung auf Arbeitsleistung.		Bei der Bewertung - meiner Arbeitsergebnisse - meiner Leistung - meiner Person bezieht mein/e VG - meine persönliche Situation ein. - mein Befinden mit ein.
KA30JO	328	Ja, einfach der Rückhalt, der mir aktuell auch geboten wird mit der privaten Situation und dann der beruflichen Situation. Da [...], dass da so schöner Einklang ist. Ich weiß, dass ich von hier unterstützt werde.	im Privaten unterstützen		
HE26WO	218	[...] Oder sich da einfach mal zu uns setzt oder wir krallen ihn uns und sagen „So, jetzt setzt du dich mal hin und erzählst uns mal, was du eigentlich gerade alles so machst und denkst und was in deinem Kopf so vorgeht an neuen Projekten und an Ideen“ und dann, wenn wir so was machen, dann kommt er auch und nimmt sich die Zeit und erzählt und dann sind wir natürlich dankbar und freuen uns, dass wir wieder ein bisschen auf dem Laufenden sind, so.	VG gibt Informationen an MA weiter / VG bindet MA ins Gesamtgeschehen ein.		Mein/e VG informiert mich über alle wichtigen Ereignisse.  Mein/e VG informiert mich über das Gesamtgeschehen im Unternehmen.
CH06VO	183	Humor und Vertrauen ist irgendwie ein gutes Feedback, für mich. Zu sehen, dass alles gut ist oder ne? Dass man, ja, Vertrauen haben kann, dass man, ne? Mit seinen Sachen zum Chef kommen kann.	<del>VG hat Spaß mit MA/ Sprüche, Witze, Wetten</del>		
CH31UD	201	Normal hat er mich beim Spitznamen genannt und freundlichen Kosenamen, wenn es dann etwas ernster wurde, dann hat er nur meinen Nachnamen genommen,	<del>MA bei Spitzname/ Kosenamen nennen</del>		

		wenn es noch ernster wurde, hat er Vor- und Nachnamen genommen. Und dann war immer so Alarmstufe. [...] Wenn er gut drauf war, konnte ich auch Cheffe oder Boss sagen, also das war...			
HE16UL	216	[...] und es hieß immer so „Ok Leute, heute, wenn ihr die Grand Suite verkauft, dann kriegt ihr eine Flasche Champagner, für denjenigen“. Für uns ist das natürlich, wir wollen diese Flasche Champagner natürlich, ich hänge mich da voll in's Zeug. [...]	<del>Preis ausloben/ motivieren zu Arbeit/Wetten</del>		
EH06KA	354	Es darf nicht passieren, dass einzelne Mitarbeiter den Eindruck kriegen: Ich bin nicht so wichtig wie andere. Dadurch, dass sie weniger Feedback kriegen, sowohl positives, als auch negatives, so. Also, das würde ich mir wünschen, dass es gleichmäßig verteilt wird, die Kommunikation, dass jeder sich wirklich wahrgenommen und gleich wichtig fühlt. [...]	<del>Alle MA wahrnehmen</del>		
EH06KA	218/ 222	[...] oder, ja, wenn er mehr an mir vorbeirauscht, als mich wahrzunehmen. [...] Einfach an der Intensität des Gesprächs, zeitliche Intensität und auch dass es sich auch wirklich auf das Allernotwendigste, rein Geschäftliche, beschränkt. Dass da nichts zwischendurch kommt, was mal mit der Arbeit so gar nichts zu tun hat, „Oh, heute scheint die Sonne“ oder irgendwas.			
RE20GU	49	Mehrmals, also wir quatschen ja auch nicht nur geschäftlich, auch so wenn man mal irgendwas zu erzählen hat, mal kurz Smalltalk. [...]	<del>Smalltalk</del>		
URHE	147	[...] Das hat jetzt nicht nur mit meinem Chef zu tun, dass grundsätzlich wichtig ist natürlich diesen Smalltalk zu beherrschen, aber da ist Smalltalk kein Feedback.			
MA08JÜ	140	Dass man auch in der Freizeit was mit ihm machen kann. Der andere Student, der mich eingearbeitet hat, der verlässt uns jetzt Ende Februar, der geht nach China und dann hat er gesagt, wir machen Abschiedspaintballspielen, weil er das immer machen wollte. Er ist da ganz locker drauf und hat das auch mitorganisiert und wir machen das jetzt halt diesen Monat und er ist halt dabei. [...]	<del>VG unternimmt in Freizeit etwas mit MA</del>		

HE16UL	304	[...] wie z.B., wenn jemand im Urlaub ist, dass man dann eine Karte kriegt oder so, das zeigt einem natürlich auch: Ok, wir sind dann jetzt nicht egal, sondern, ne? Das ist schon positiv, auf jeden Fall.	<del>Karte aus Urlaub</del>		
AS04AN	196	Ich weiß, ich merke... also, ich bin z.B. mit dem Gebäude sehr gut vertraut. Das ist z.B. auch so ein Aspekt, wo sie – Sie hat ja eben auch eigene Veranstaltungsreihen – wo Sie sagt, da hätte sie mich gerne dabei. Das ist für mich eben auch ein gutes Feedback, weil ich eben weiß: weil sie sich eben in dem Punkt eben auch auf mich verlassen kann und weil sie sich eben auch in dem Punkt auf mehr Abläufe verlassen kann, wo sie eben mir auch bestimmte, sehr schwierige Veranstaltungen zumutet.	VG will MA mit Expertise dabei haben/ schickt MA wegen Expertise zu Terminen.	<b>6 VG gibt MA indirektes FB durch Anerkennung ihrer/seiner Kompetenzen</b>	Mein/e VG schätzt meine Arbeitskompetenzen und mein Arbeitswissen.  Mein/e VG möchte mich bei wichtigen Terminen dabeihaben.  Mein/e VG sendet mich zu wichtigen Terminen.
AS04AN	196	Das geht gerade in Richtung Urlaubsvertretung oder wirklich mal, wenn sie woanders ist und sie dann eben sagt „P., da bist du bitte dabei oder das machst du so“, dann weiß ich: Ok, ne? Das ist für mich dann das indirekte Feedback, dass sie dann nicht jemandem anderes das sagt, sondern dass sie das mir sagt, so. Das erfüllt mich dann schon mit einem gewissen Stolz oder das bestätigt mich halt einfach, dass ich da auf dem richtigen Weg bin, sozusagen. Genau.	VG fragt zum Einspringen/ Vertretung fähige MA an.		Mein/e VG fragt mich, sie/ihn zu vertreten.
BE08VL	242	Oder im Fall, dass irgendwas ein bisschen größer oder gut ist, kann er das weitergeben zu anderen Leitern oder so, aber das geht. Zum Beispiel wenn wir etwas machen, was nützlich für die ganze Firma ist, würde er das auf jeden Fall weiter vorschlagen. „Pass auf, wir haben das und das gemacht, braucht ihr das? Das haben unsere Jungs gemacht.“	VG gibt Ideen/Meinung von MA nach „oben“ weiter.	<b>7 VG gibt MA indirektes FB durch Loyalität</b>	Mein/e VG gibt meine Ideen/ Meinungen weiter, weil er/sie mich dadurch fördern möchte.  Mein/e VG gibt meine Ideen/ Meinungen weiter, ohne mich zu fragen.
CH31UD	177	[...] dann muss ich mich ja erst mal rechtfertigen, ob das denn tatsächlich so gewesen ist, wie das jetzt, sage ich mal ein Gast, der sich über mich beschwert hat, vorgetragen hat oder per E-Mail geschrieben hat. Wenn ich das dann gemacht habe, ja, dann steht er dann auch da „ja, hmm, wie soll ich denn jetzt reagieren“ kommt dann vom Chef. Das ist ein Fallbeispiel, ist nämlich gewesen. Ja, ich sag „weiß es auch nicht.“ Ich sag „Ich würde da keine Antwort	VG verlangt Rechtfertigung für Entscheidungen von MA.		

		draufgeben“. Ich sag „An sich war ich geneigt, den Gast sogar noch des Hauses zu verweisen“. [...]			
CH06VO	163	[...] werde ich immer ein bisschen still, wenn es heißt „Können Sie mal Unterlagen abholen bei uns aus dem Büro?“, weil dann muss ich meinen Arbeitsprozess unterbrechen, da hinlaufen und wichtige Unterlagen holen und wieder zurückrennen, also für mich ist das, ne? Das Unterbrechen des Arbeitsprozesses und die Zeit, die ich unterwegs verbringe. Und da sagte Frau G. mir dann, CM, „Ne, warten Sie mal, ich komme vorbei und bringe Ihnen das“. Und dann kam Sie und brachte mir einen doppelten Espresso mit in mein Büro, aus dem M.R. So, und das war für mich ein ganz tolles Feedback, dass sie... wo sie anerkannt hat „Die hat was zu tun, ne? [...]	VG unterbricht Arbeit bewusst nicht vor MA und zeigt Zufriedenheit mit Geste.		Mein/e VG unterbricht mich nicht bei wichtigen Aufgabenprozessen.
RE08HE	239	Wenn die dann einfach von etwas schwärmen, was definitiv nicht seine Arbeit war, sondern meine Arbeit war, und dann finde ich es einfach verletzend, wenn ich danebenstehe und man mich einfach nicht vorstellt.	VG gibt Arbeit von MA als seine aus und MA nimmt das wahr.		Mein/e VG gibt meine Arbeit als seine/ihre aus.
RO01KL	244	Ja, ja. Das hab ich beobachtet, dass er in ihrem Beisein... da hatte sie unten auch mitgearbeitet. Sie hatte ein Gastgespräch und er hat einem Kollegen ausgerichtet, das was sie falsch gemacht hat. Sie hätte irgendwas machen sollen, was sie nicht gemacht hat oder anders gemacht hat und das hat dann der Kollege ihr dann ausgerichtet.	Kritik über dritte Person an MA weitergeben (ggf. in Anwesenheit der /des MA)	<b>8 VG gibt MA indirektes FB durch die Art der Kritikrückmeldung.</b>	Mein/e VG - weist andere auf (besonders) gute Arbeit von mir hin. - gibt (besonders) gute Arbeit als „positives Beispiel“ an andere weiter. - stellt mich/ meine Arbeit vor anderen
CH31UD	221	Es ist auch manchmal wichtig, unter Ausschluss der Öffentlichkeit das Feedback zu machen, das finde ich sehr wichtig. Also, ich finde es katastrophal, egal ob nun positiv oder negative Kritik, ich kann das nicht vor einem Gast, oder nicht unbedingt vor einem Kollegen machen, wenn der nicht betroffen ist. Das ist... geht überhaupt nicht. Ne?	Kritik unter vier Augen oder öffentlich		„bloß“/negativ dar/ oder macht sich über sie lustig.  Mein/e VG spricht schlecht bei mir über - andere KollegInnen - andere.
CH31UD	189	[...] Das war einer, der ist, ja, für jeden Kollegen in die Bresche gesprungen. Auch als Mittler zwischen der Geschäftsführung. Da kam es gar nicht so weit, dass der Gast nach oben gegangen ist, das hat er alles eliminiert, sag ich jetzt fast.	VG steht hinter/verteidigt Entscheidung von MA.		Mein/e VG verteidigt mich und meine Entscheidungen vor anderen, wenn es sein muss.  Mein/e VG steht hinter meiner Arbeit/meinen Entscheidungen, - (nur) wenn die Arbeit gelungen ist

					- (auch) wenn diese nicht gelungen ist.  Mein/e VG distanziert sich von meiner Arbeit, wenn diese nicht gelungen ist/ wenn Fehler passiert sind.
EH06KA	200	[...] Also... aber das ist... sie wissen, dass da natürlich eine Kritik dahintersteckt und derjenige, der das Papier da liegen gelassen hat, der weiß, dass er das war, aber... das wird dann eher so eben ein bisschen ironisch verpackt. Wenn ich nicht weiß, gegen wen sich mein Groll eigentlich richtet oder richten kann. [...]	<del>Kritik in Ironie/Humor verpackt</del>		
CH06VO	187	Und auch Vertrauen, dass es nach einem Streit, dass es nicht auf der persönlichen Ebene ist, sondern nach einem Streit auch alles wieder gut ist.	<del>VG ist (nicht) nachtragend/ nach Streit wieder alles gut oder nicht</del>		
CH31UD	131	[...] Wenn ich das so sagen darf: Ich bin harmoniebedürftig. Und ich brauche das, und das wissen auch meine Kollegen, also... bevor ich dann auf die Barrikaden gehe, erst mal so ein bisschen schlichten und miteinander reden und auch das Auge in Auge und das Zwiegespräch und manchmal auch dann ein Gespräch eben Auge in Auge mit der Geschäftsführung, oder im Dreiergespräch dann. [...]	<del>VG lässt Konflikte schlichten.</del>		
CH31UD	189	Und der war einer, der war sehr cholerisch. Also, er hat, ich sag das mal so, nie Fehler gemacht. Der hat 365-mal gesagt „Es ist schwarz“ und beim 366zigsten Mal hat er gesagt „Ich hab immer gesagt, es war weiß“. Ne? Oder ich sag dann gar nichts mehr.	<del>VG gesteht Fehler ein.</del>		
RE08HE	72	[...] Auch weil, selbst wenn es irgendetwas gibt, was ich nicht gut finde, von seiner Seite z.B. aus. Das kann ja auch mit Entscheidungen in anderen Bereichen sein und dann durfte ich bis jetzt immer meine Meinung sagen. So und die wurde immer angenommen und nicht abgeschmettert. [...]	MA kann Meinungen/ Ideen/ Vorschläge vorbringen.	<b>9 VG gibt indirektes FB durch Einbeziehung von MA</b>	Mein/e VG holt sich Ideen/ Meinungen/ Problemlösungen von mir ein.
AS04AN	190	Deswegen kann ich das eigentlich nur aus der oder aus der Richtung positiven Ebene aussprechen und da ist es eigentlich so, dass ich zunehmend merke, dass wir da...	MA nach Meinungen,		

		oder dass sie meine Meinung eben schätzt und einfach sich die eben auch wünscht.	Problemlösungen fragen		
EH06KA	341	Dass er das irgendwann mal sagt „Also, wir arbeiten jetzt hier so eng zusammen und gibt es irgendwas, was du möchtest, was ich anders machen soll?“ oder so.	VG holt FB über sich von MA ein.		Mein/e VG fragt mich nach Feedback/ Rückmeldung/ Einschätzung zu seinem/ihrem Verhalten.
EH06KA	168	Wenn er eine gewisse... wenn er sein Arbeitstempo steigert, also wenn er durch die Gegend flitzt, so, wenn er hektisch wird, dann merke ich: Irgendwas passt ihm nicht.	Hektik/ im Dauerlauf sein/ Arbeitstempo steigern	<b>10 Arbeitstempo</b>	Wenn mein/e VG mit - meinen Arbeitsergebnissen - meiner Leistung - meiner Person zufrieden/unzufrieden ist, merke ich ... - Hektik oder Ruhe - dass er/sie im „Dauerlauf“ ist oder „stehen bleibt“.
HE16UL	232	Das ist schwierig. Ja, sie spricht dann weniger oder so, klar, natürlich. Also, man merkt das schon sofort, wenn weniger gesprochen wird oder nicht wirklich begrüßt wird oder so.	Kurz angebunden sein/ weniger sprechen/ ruhiger werden		- das an entspannten/ langen Pausen. - Überstundenausgleich - dass er/sie das Arbeitstempo steigert oder verringert. - dass er/sie kurz angebunden ist oder mehr Zeit zum Besprechen/ Erzählen hat. - dass er/sie weniger oder mehr spricht. - dass er/sie ruhiger oder aktiver wird. - dass er/sie mehr oder weniger Interesse an mir/ meiner Arbeit hat. - [freies Feld]
RE08HE	149	[...] Naja weil es ja im Grunde genommen eigentlich aus diesem täglichen Rasen. Das ist ja plötzlich wie, als wenn man fast wie vor eine Wand läuft und plötzlich stehenbleibt und einfach wirklich das um sich herum auch wahrnimmt. Und auch ganz bewusst wahrnimmt. [...]	Innehalten/ langsamer bewegen/ alles bewusst wahrnehmen		
CH31UD	167	Und genauso ist das auch so, dass die Kollegen – ja, jeder hat ja nun ein anderen Interessenspektrum – die sind auch alle bemüht, für sich dann noch Lehrgänge herauszufinden, die sie dann auch besuchen möchten und können. Und da steht meistens im Haus nichts entgegen.	VG lässt MA Lehrgänge machen	<b>11 VG gibt MA indirektes Feedback durch die Unterstützung bei der Arbeit</b>	Mein/e VG unterstützt mich bei der Arbeit durch - Lehrgänge, an denen ich teilnehmen kann. - durch eine Förderung der Zusammenarbeit verschiedener Personen/Teams bei der Arbeit. - materielle/finanzielle/ personelle Hilfe. - [freies Feld]
HE16UL	212	Oder wenn viel los war, hat er sich die Ärmel hochgekrempelt und hat einfach mit gespült für fünf Stunden. Das ist natürlich für uns auch, die kleinen Azubis oder Mitarbeiter oder Housekeeping-Leute... da ist sich einer mal nicht zu schade, um nett zu sein, um einen zu motivieren, um einem auch mit zu helfen, ne? [...]	Unterstützt MA durch eigenen Arbeitseinsatz wenn „Not am Mann“		
KA30JO	280	Ja. Selbst in stressigen Situationen, habe ich schon die Situation mal gehabt, dass ich doch, weil ich keine Zeit	VG unterstützt MA sofort mit weiteren		

		hatte, alle Abteilungen oder sei es nur drei Abteilungen anzurufen und sagen „Ich brauche jetzt Hilfe“, habe ich meistens nur einen aus der Direktion angerufen und gesagt „So, ich brauche jetzt Hilfe“ und wieder aufgelegt. Das war ein Zwei-Sekunden-Gespräch und ich weiß, dass fünf Minuten später standen zehn Mitarbeiter hinter mir [...]	Arbeitskräften/ mit mehr Zeit		
CH06VO	191	Ja. Also, es ist nicht immer in Ordnung, wenn ich sage „Das schaffe ich nicht“, aber ich weiß auf jeden Fall, dass ich mit ihm oder mit ihr dann darüber reden kann, ne? So, und dass eine Lösung gefunden werden muss und die dann gemeinsam gefunden wird. Aber auf jeden Fall, dass ich schon mal sagen kann, was Sache ist.	MA kann ansprechen, dass Arbeit nicht schafft		Wenn ich meinem/er VG sage, dass ich etwas nicht schaffe, dann - unterstützt er/sie mich. - sagt er/sie mir, dass ich mich selbst um eine Lösung kümmern muss. - ist er/sie sauer. - findet er/sie das gut.
CH06VO	446	[...] Das ist die Direktionsassistentin, die mich ein bisschen gecoacht hat eine Zeit lang, ne? [...]	VG als Coach/Mentor für MA		Mein/e VG ist auch ein Coach/ Mentor/ Vorbild für mich.
URHE	255	[...] Also es ist, mein Chef ist ja nicht „aus der Welt“ und es ist auch nicht so, dass er sich mir gegenüber verschließt, sondern ich kann mir mein Feedback holen, aber das ist nicht die Idee von Feedback, also nicht grundsätzlich, man will ja etwas bekommen und nicht, dass man es sich holt. Das wäre ja sonst ein, wie soll man das nennen? Ja Feedhol. [...]	<del>FB von VG einholen können oder müssen</del>		
RE20GU	159/ 162	Er ist offener auf einen zugegangen, ein bisschen menschlicher auf einen zugegangen. Nicht so: „Ich bin Chef, ihr seid die kleinen Angestellten.“ Sondern man konnte normal mit ihm umgehen, reden auch mal so Smalltalk halten, was man sonst nicht konnte. [...] Also hat man sozusagen gemerkt, ok „wenn wir Smalltalk heute betrieben habe, scheint er zufrieden zu sein, also habe ich gute Arbeit gemacht.“	Auf Augenhöhe sprechen vs. „auf Chef machen“	<b>12 VG gibt MA indirektes FB durch „vergrößern“/“verringern“ von Hierarchie</b>	Mein/e VG begegnet mir auf Augenhöhe.
RE08HE	70	Also vom Ding her passiert viel gemeinsam und eigentlich auch immer auf Augenhöhe und das ist auch so, glaube ich, was was mich einfach begeistert hat von Anfang an, dass es einfach nicht so diesen Druck von oben gibt, sondern dass man wirklich auf Augenhöhe miteinander arbeitet, egal ob ich sozusagen Tellerwäscher bin oder ob	familiäre und freundschaftliche Atmosphäre		Mein/e VG sorgt zwischen uns für eine freundschaftliche Atmosphäre.

		ich die Leitung der Gastronomie bin oder was auch immer. [...]			
CH06VO	434 [429]	Und wenn er das mit den anderen Mitarbeitern macht, das ist wirklich nur punktuell. Da wird sonst schon die Distanz gewahrt, aber manchmal, ne? Kriegt er halt seinen Spacken und, ne? Macht das dann [einen Schulterknuff und vom Weg abbringen], dann ist man so ein bisschen aufgenommen in diesen Familienteil irgendwie.	Spaß machen		Meine/mein VG tut oder sagt manchmal etwas, das eher ein Freund oder Kumpel tun oder sagen würde.
CH06VO	420	Also, positive Rückmeldung finde ich auch, wenn die Grenzen so verschwimmen zwischen, nicht beruflich und privat, aber zwischen Ernst und Spaß. Ne? Was ich gesagt habe mit dem Humor. Dass der Chef, glaube ich, schon ganz gut einschätzen kann, mit wem er was machen kann und dass man dann auch zusammen des Weges gehen kann und er dann einmal Schulterknuff irgendwie, ne? Mich vor Weg abbringt. Hahaha, wie witzig. Aber das ist für mich ein positives Feedback für den Punkt Vertrauen, ne?	Witze machen/ Ernst-Spaß und beruflich-privat verschwimmen		
HE26WO	374	Genau, dann saßen die irgendwo am PC, haben gemalt oder als wir noch in C4 das Büro hatten, haben die da Tischtennis draußen gespielt, ne? Die wussten, wo ich war und waren aber immer dabei und hat nie jemanden irgendwie gestört. [...]	Kinder können mit ins Büro genommen werden.	<b>13 VG gibt MA indirektes FB durch die Gesund- erhaltung und Förderung des Wohlbefindens der MA</b>	Mein/e VG unterstützt mich bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch - die Urlaubsplanung - durch Homeofficemöglichkeiten - [freies Feld].
KA30JO	181	[...] Da jetzt einfach mal aus aktueller und privater Sicht, meine Frau ist hochschwanger und ich weiß, dass mein Team und meine Vorgesetzten zu dieser geplanten neuen Eröffnung, was auch meine Abteilung ist, komplett hinter mir stehen und sagen „Wenn das Kind kommt, bist du zu Hause und so weiter und so fort“ und da weiß ich auch, dass ich den Rückhalt vom Team sowie der Direktion habe, die das akzeptieren und respektieren auch ganz stark, wobei nur ein Teil aus unserer Direktion Familie hat, alle aber vollstes Verständnis dazu haben.	VG unterstützt Elternzeit.		
EH06KA	129	[...] Wir haben z.B. eine Mitarbeiterin, die vor Kurzem Ihren Lebensgefährten verloren hatte, der ist wirklich verunglückt, dass die natürlich erst mal unrund läuft, das	VG beachtet aktuelle private Situation von MA		Mein/e VG beachtet in Bezug auf mein Arbeitspensum meine private Situation.

		muss man ja berücksichtigen. Ja, von der kann man... konnten wir natürlich auch am Anfang nicht die gleiche Leistung erwarten, wie von... wenn das nicht passiert wäre. Oder wenn einer gerade im Prüfungsstress ist oder Diplomarbeit schreibt oder so, dass er einfach mehr Zeit für sich braucht und vielleicht auch mal unkonzentriert ist, dann kann man ihm sagen „Du musst ein bisschen besser aufpassen“, aber trotzdem Verständnis dafür haben, dass es so ist, wie es ist.			Wenn mich etwas privat sehr belastet, wird das von meiner/em VG hinsichtlich meiner Arbeit beachtet.
MA08JÜ	138	Zum Beispiel wenn wir jetzt im Büro, einer hat ein lustiges Video gefunden und wir gucken das, und er weiß ganz genau, dass wir eigentlich arbeiten sollten, dann kommt er rein und sagt: „Was macht ihr hier schon wieder?“ Und dann sagen wir: „Ja, wir gucken grad ein Video.“ Und er sagt dann: „Ja, aber nicht die ganze Zeit.“ Und dann ist es ok. Also er weiß, dass wir das dann auch machen und gut ist. Also das Vertrauen ist da.	Vertrauen bei der Pauseneinteilung		Mein/e VG lässt mich meine Pausenzeiten selbstständig einteilen.  Mein/e VG vertraut mir bei meiner Pauseneinteilung.
BE08VL	254	Das tägliche Leben im Büro ist auch ein Feedback der Arbeit und die Atmosphäre. Nicht nur die Zahlen oder etwas formless, Informelles. Das ist in der Luft. Kein Stress, sich setzen, chillen, Kaffee trinken. Das ist auch ein Zeichen des positiven Feedbacks. Nicht nur indirekt und nicht von jemanden. Weil jemand lacht, weil die anderen entspannt sind, das ist auch positives Feedback. Wir machen gute Arbeit [...]	flexible Pausen		
KA30JO	207	[...] genauso wie meine Vorgesetzten zu mir sagen „Sieh zu, dass du jetzt früh nach Hause kommst und nicht jeden Tag zwölf Stunden hier bist“ [...]	VG gibt FB nicht zu viele Überstunden zu machen.		Mein/e VG achtet darauf, - dass ich nicht zu viel arbeite. - dass ich mich nicht überlaste. - dass wenn ich krank bin keine Sorgen um die Arbeit machen muss/ mich richtig auskurieren kann. - dass ich möglichst ungestörte Urlaube/ freie Tage habe - [freies Feld].  Mein/e VG erwartet, dass ich möglichst immer erreichbar bin.
KA30JO	288	[...] Und die Direktion hat es mir auch nur gesagt, weil die gesagt haben „Mensch, passen Sie auf sich auf. Sie sind... Wir wollen Sie nicht kaputt machen oder ähnliches, sondern Sie haben Familie und Sie sind auch ein Mensch“ usw. usf. Dann ist auch diese persönliche Wertschätzung wieder, die auch trotz so einem Feedback, ja, durchkommt. [...]	VG sagt MA nicht zu viel zu arbeiten.		
BE08VL	240	Letzte ja, wenn es ein richtiges Beispiel ist, also ich krank war, da schickt er: „Ich wünsch dir gute Besserung, bleib zuhause bis du gesund bist. Keine Sorge bei der Arbeit.“	MA bekommt FB, dass MA beruhigt krank sein kann.		

		Das ist jetzt ein Beispiel von dieser Woche. Und das mit guter Besserung und kommt zurück, wenn du wieder gesund bist. Oder das heißt indirekt, kümmern sie sich nicht um wann du krank bist. Nicht: „Komm zurück!“ Da ist kein Stress: „Du musst gesund sein!“ Sondern: „Nehmen Sie sich Zeit für sich selber.“			
<b>Negative Art und Weise des Gesagten</b> wenn mein/e VG mit - meinen Arbeitsergebnissen - meiner Leistung - meiner Person <b>unzufrieden ist,</b>					
UT13BE	254	Naja, man sieht doch, wenn irgendwas nicht so gelaufen ist, wie's... Und da werden keine großen Worte verloren, da wird sich einmal doof angeguckt, dann weiß man schon, was passiert ist, ne?	Negativer Blick	<b>14 Mimik</b>	sehe ich das an... - der Mimik. - negativen Blicken. - „Gesicht ziehen“. - Augenbrauen nach oben ziehen.
KA15HA	168	Also es kommt wirklich meistens schon wirklich verbal, also dass er sagt „Mensch das war aber gut“ oder, dass man das auch am Gesichtsausdruck merkt [...]	Gesicht ziehen /Mimik		
UT13BE	290	Ja. Schüttelt den Kopf oder zieht seine Augenbraue hoch oder... [...] gestern? Hmm, gut.	Augenbrauen nach oben ziehen		
KA30JO	113	[...] dann wirft er nur einen Blick hin, behebt es eventuell oder was und wirft mir dann einen Blick zu und dann kommunizieren wir im Endeffekt nur mit den Blicken und wir wissen sofort: Ok, da müssen wir mal wieder mehr ein Auge drauf werfen und dann wird das halt in der ganzen Abteilung noch mal diskutiert [...]	<del>Mit Blick kommunizieren/ auf etwas hinweisen</del>		
KA30JO	115	[...] Manchmal bei einem starken Geschäft ist es nicht immer möglich, dass wir alle fünf Minuten die Stehtische abwischen können, wenn dann gerade mal Gäste da waren und dann braucht er nur einmal so machen und dann ahja, ok, wir müssen mal wieder mehr auf die Stehtische achten, solche Kleinigkeiten.	Auf Tisch zeigen als Aufforderung zum Abwischen	<b>15 Gestik</b>	sehe ich das an... - der Gestik. - Arme verschränken. - Kopf schütteln.
GA30KA	193	Und wenn dann eher so dasitzt und Arme verschränkt und eher grummelig. Ich glaube, das merkt man schon.	Arme verschränken		
UT13BE	290	Ja. Schüttelt den Kopf oder zieht seine Augenbraue hoch oder... [...] gestern? Hmm, gut.	Kopf schütteln		

CH31UD	203	An seinem Äußeren. Also, der hat gekocht, oder so ganz andere Haltung in sich, Schultern hochgezogen, Kopf nach vorne und dann hmm... [...]	Angespannte Körperhaltung/ Schultern hochziehen/ Kopf nach vorne	<b>16 Körperhaltung</b>	sehe ich das an... - einer angespannten Körperhaltung. - hochgezogenen Schultern. - Kopf nach vorne schieben. - [freies Feld]
RE11GÜ	177	Davor hatten wir Büro an Büro und da ist man halt häufiger aneinander vorbeigekommen. Auch eher schon mal grundsätzlich die Stimmung mitbekommen, je nachdem, wie laut er in seinem Büro nebenan gerade telefoniert oder macht, oder ob der nur still vor sich her arbeitet. [...]	Lautstärke Telefonate	<b>17 Stimme</b>	höre ich das... - an der Lautstärke, mit der sie/er spricht. - an lauten/ leisen Telefonaten. - am Brüllen. - an strenger Stimme. - an anderem Tonfall.
RE20GU	141	[...] Und dann noch beim Telefonieren, wenn er ja brüllt. Dann weiß man: „Ok, er ist gestresst und hat andere Sachen im Kopf.“ [...]	brüllen		
AS04AN	208	[...] Also, es ist nicht so, dass ich laut werde, aber ich werde in meiner Stimme schon ein bisschen strenger. [...]	Stimme streng		
HR29HE	125	[...] Ich empfinde sicherlich Weisungen dann in einer anderen Form, weil ich sie nicht persönlich für mich dann soweit nehme, als wenn mir jemand eine Ansage macht. Also so nach dem Motto: Ich wär bei der Bundeswehr und jemand sagt: „Du musst hier mal stramm stehen.“ Also diesen Tonfall kennen wir hier nicht. Deswegen, wir haben, ich würde es mal eher so betrachten, eigentlich, ja freundschaftliche Art und Weise. [...]	Tonfall		
AS05AN	248	Das sieht man am Gesicht und das merkt man am Ton, das merkt man an der Art, wie die Worte auch gewählt sind. [...]	Andere Wortwahl	<b>18 Wortwahl</b>	höre ich das... - an anderer Wortwahl.
MA08JÜ	148	An seiner Art, an seinem Auftreten. Er hat dann, also er kann super locker sein, aber er kann auch echt, wirklich ernst sein. Und man weiß wann es so ist. Ich weiß nicht wie, aber man merkt es einfach an seinem Auftreten dann. [...]	Ernst sein	<b>19 Ernsthaftigkeit/ Emotionalität</b>	merke ich das daran, dass sie/er... - sachlicher oder emotionaler wird. - nicht auf Äußerungen von mir eingeht. - mich nicht grüßt. - nicht mit mir spricht. - mich ignoriert. - er/sie beleidigt ist. - er/sie ernst oder humorvoll oder sarkastisch wird. - [freies Feld]
GA30KA	191- 193	Sieht man glaube ich auch. Wenn man eher so distanziert ist vielleicht und eher so auf einer sachlichen Ebene und nicht so emotional vielleicht.	Emotional sein vs. sachlich		
UT13BE	272	[...] Wenn halt was nicht gelaufen ist, dann ist halt auch mal jemand beleidigt drei Tage und lässt einen das dann natürlich auch spüren, ne? Das, was nicht gut gelaufen ist.	Beleidigt sein z.B. nicht grüßen/ nicht mit MA sprechen bzw. ignorieren/		

		Dann wird halt mal nicht freundlich „Guten Tag“ gesagt, ne?	nicht auf Äußerungen von MA eingehen		
HE26WO	212	[...] Ja, wenn der Chef keine Zeit hat und richtig im Stress ist, dann knallt er mal eine Tür, das ist aber sehr menschlich.	Tür zuknallen/ Gegenstände schmeißen	<b>20 Ausagieren</b>	merke ich das daran, dass er/sie... - er/sie manchmal Türen zuknallt. - er/sie manchmal etwas kaputtmacht. - [freies Feld]
<b>Positive Art und Weise des Gesagten</b> wenn mein/e VG mit - meinen Arbeitsergebnissen - meiner Leistung - meiner Person <b>zufrieden</b> ist,					
GA30KA	193	Ich glaube, wenn z.B. der Vorgesetzte lacht, wenn man was erzählt und lächelt und wirklich interessiert ist, wenn man etwas zeigt und dann sieht man ja, wenn es ein Positives ist. [...]	Lächeln/ schmunzeln/ grinsen/ Interesse zeigen	<b>21 Mimik</b>	erkenne ich das... - an der Mimik. - an positiven Blicken. - am Blickkontakt.
HE26WO	194	Ja, das haben wir ja... ne? Diesen Blickkontakt, Augen, wenn mehr... ne? Dass man angestrahlt wird. [...]	Blickkontakt/ Augen strahlen		- an strahlenden Augen. - am Lächeln/ Schmunzeln/ Grinsen.
CH31UD	341	Das andere ist einfach so, ja, dann kam gar nicht... Es kam nur die Geste, im Vorbeigehen mal Schulterklopfen oder so, ne?	Auf Schulter klopfen	<b>22 Gestik</b>	erkenne ich das... - an der Gestik. - daran, dass er/sie mir (mal) auf die Schulter klopft.
RE08HE	145	[...] Das sieht man an gewissen Gesichtszügen, sieht man an einem Lachen, an einer ganz anderen Körperhaltung so. [...]	entspannte Körperhaltung	<b>23 Körperhaltung</b>	erkenne ich das... - an einer entspannten Körperhaltung. - [freies Feld]
RE08HE	151	[...] Es gibt ja auch sowas wie Freudenschreie oder aber auch vielleicht Traurigkeit, die man ganz anders äußert.	Freudenschreie	<b>24 Stimme</b>	höre ich das... - an Freudenschreien. - an der Lautstärke, mit der sie/er spricht. - an lauten oder leisen Telefonaten. - am Lachen. - an der freundlichen Stimme. - an anderem Tonfall.
UT13BE	272	Ja, es ist natürlich, wenn was total gut gelaufen ist, sind die Leute natürlich schon ein bisschen lockerer und ein bisschen freundlicher zu einem. [...]	Freundlich angesprochen/ höflich	<b>25 Wortwahl</b>	höre ich das... - an anderer Wortwahl. - [freies Feld]

UT13BE	272	Ja, es ist natürlich, wenn was total gut gelaufen ist, sind die Leute natürlich schon ein bisschen lockerer und ein bisschen freundlicher zu einem. [...]	Locker sein	<b>26 Ernsthaftigkeit/ Emotionalität</b>	dann wird er/sie... - „locker“ im Umgang. - sachlich oder emotional. - höflich/ freundlich/ freundschaftlich. - ernst oder humorvoll oder sarkastisch.
RE08HE	147	[...] Also, dass man jemanden auch einfach mal überschwänglich in den Arm nimmt, weil man sich einfach freut. [...]	In den Arm nehmen	<b>27 Ausgieren</b>	dann... - nimmt er/sie mich in den Arm. - macht er/sie Folgendes [freies Feld]

Anmerkungen: VG: Vorgesetzte/r, MA: MitarbeiterInnen.

**Anhang E: Vorstudie 2: ExpertInnenbefragung der Wissenschaft****ExpertInnenbefragung der Wissenschaft**

zum Dissertationsvorhaben von Dipl.-Psych. Ina Cramer an der Leuphana Universität Lüneburg

Liebe Frau / Lieber Herr XY,

im Rahmen meiner Dissertation benötige ich Ihre Expertise zur Entwicklung zweier Fragebögen zu *indirektem* und *direktem Feedback* von Vorgesetzten. Ausgehend von 20 Interviews mit sechs sehr unterschiedlichen Dienstleistungsunternehmen habe ich Items entwickelt, die Sie nun bewerten können. Die Bearbeitung dauert ca. 30 min und ist ein sehr wertvoller Beitrag zu meiner Dissertation. Die Leitfrage lautet „Welche Items sollen in den Fragebogen aufgenommen werden und welche nicht...(und bestenfalls) warum.“ Es wird sicherlich spannend...

Am Ende des Fragebogens freue ich mich über alle Ideen oder kritische Gedanken, die Ihnen während des Lesens in den Sinn gekommen sind. Selbstverständlich sende ich Ihnen die Ergebnisse nach Erstellung des Fragebogens, wenn Sie mögen \_\_ (ja) \_\_ (nein).

Bevor Sie starten können, hier die vorläufige Definition:

*Indirektes Feedback von Vorgesetzten* wird definiert als Informationen (Verhaltensweisen, nonverbale und paraverbale Signale) von Vorgesetzten, die sich sowohl beabsichtigt und zielgerichtet als auch unbeabsichtigt und nicht gezielt an Personen richten können. Diese enthalten jedoch keine spezifische Bewertung der Arbeitsleistung und/oder Person. Die Bewertung ergibt sich aus der Wahrnehmung und Verarbeitung des indirekten Feedbacks durch die Feedbackempfänger.

Im Gegensatz dazu wird *direktes Feedback von Vorgesetzten* definiert als Information, das heißt vor allem verbale Rückmeldung, die sich beabsichtigt und zielgerichtet an eine Person richtet und eine spezifische Bewertung der Arbeitsleistung und/oder der Person beinhaltet.

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!  
Ina Cramer

## Fragebogen zu indirektem Feedback (FB) von Vorgesetzten (VG) an MitarbeiterInnen (MA)

Kategoriensystem	generierte Items	Item in Fragebogen aufnehmen	Item nicht in Fragebogen aufnehmen	Kommentar/ Ergänzung oder andere Formulierung des Items
<b>VG gibt MA indirektes FB durch...</b>				
1 Art der Arbeitskontrollen	Mein/e VG erkundigt sich bei mir nach dem „Stand der Dinge“.			
	Mein/e VG kontrolliert meine Arbeit.			
	Mein/e VG lässt mich meine Arbeit allein einteilen.			
	Mein/e VG lässt mich meine Arbeitszeiten selbstständig einteilen.			
	Mein/e VG vertraut mir bei meiner Arbeitseinteilung.			
	Mein/e VG setzt die eigene Planung einzelner Arbeitsschritte voraus.			
2 Interesse an und das Wissen über die Arbeit der MA	Mein/e VG zeigt Interesse an meiner Arbeit/ meinen Arbeitsschritten.			
	Mein/e VG weiß genau, worüber ich spreche, wenn ich von meiner Arbeit berichte.			
	Mein/e VG ist bemüht, für gute Arbeitsbedingen zu sorgen.			
3 Art der Aufgabenvergabe und Art der Arbeitsanweisungen	Mein/e VG überträgt mir (besonders) anspruchsvolle Aufgaben.			
	Mein/e VG gibt mir Arbeitsaufgaben, die meinen Kompetenzen entsprechen.			
	Meine/e VG bemüht sich, dass ich meine Interessen/ Kompetenzen in der Arbeit einbringen kann.			
	Mein/e VG gibt mir Arbeitsaufgaben ohne Begründung.			
	Mein/e VG gibt mir unsinnige Aufgaben.			
	Mein/e VG erklärt mir meine Arbeitsaufgaben.			
	Mein/e VG gibt mir Anweisungen, die später nicht mehr gelten.			
	Mein/e VG fordert Änderungen des Erarbeiteten.			
	Mein/e VG vergibt Aufgaben, um meine Leistung zu testen.			
	Mein/e VG vergibt Aufgaben, um KollegInnen untereinander auszuspielen.			
4 gemeinsame Aktivitäten/ Belohnungen & Bestrafungen	Wenn mein/e VG besonders zufrieden mit			
	- mit meiner Arbeitsleistung			
	- meiner Person ist, zeigt sie/er das			
	- durch Belohnungen.			
	- mit kleinen Aufmerksamkeiten (z.B. Süßigkeiten, Essenseinladung, größere Pause etc.).			
	- mit Aktivitäten/ Feiern.			
	- mit Gehaltserhöhung oder Boni.			
	- [freies Feld]			
	Mein/e VG sanktioniert mich (z.B. Abmahnung, Kündigung).			

5 Kontakt/Beziehung/ Verbunden sein	Mein/e VG hat ein „offenes Ohr“ für mich.			
	Mein/e VG ist ansprechbar für mich.			
	Mein/e VG nimmt sich zur Besprechung von wichtigen Themen Zeit für mich.			
	Mein/e VG zeigt mir, dass ich auch als Mensch für das Unternehmen wichtig bin.			
	Meine/mein VG zeigt mir, dass sie/er meine Arbeit/ Person schätzt durch - einen Austausch über persönliche Dinge. - Unterstützung auch in privaten Belangen. - Zeit für mich nehmen neben der Arbeit. - [freies Feld]			
	Bei der Bewertung - meiner Arbeitsergebnisse - meiner Leistung - meiner Person bezieht mein/e VG  - meine persönliche Situation ein. - mein Befinden mit ein.			
	Mein/e VG informiert mich über alle wichtigen Ereignisse.			
	Mein/e VG informiert mich über das Gesamtgeschehen im Unternehmen.			
6 Anerkennung ihrer/seiner Kompetenzen	Mein/e VG schätzt meine Arbeitskompetenzen und mein Arbeitswissen.			
	Mein/e VG möchte mich bei wichtigen Terminen dabeihaben.			
	Mein/e VG sendet mich zu wichtigen Terminen.			
	Mein/e VG fragt mich sie/ihn zu vertreten.			
7 Loyalität	Mein/e VG gibt meine Ideen/ Meinungen weiter, weil er/sie mich dadurch fördern möchte.			
	Mein/e VG gibt meine Ideen/ Meinungen weiter, ohne mich zu fragen.			
	Mein/e VG gibt meine Arbeit als seine/ihre aus.			
	Mein/e VG verändert Arbeitsaufgaben ohne Absprache mit mir.			
	Mein/e VG unterbricht mich nicht bei wichtigen Aufgabenprozessen.			
8 Art der Kritikrückmeldung	Mein/e VG weist andere auf (besonders) gute Arbeit von mir hin.			
	Mein/e VG gibt (besonders) gute Arbeit als „positives Beispiel“ an andere weiter.			
	Mein/e VG spricht schlecht bei mir über - andere KollegInnen - andere.			
	Mein/e VG verteidigt mich und meine Entscheidungen vor anderen, wenn es sein muss.			
	Mein/e VG steht hinter meiner Arbeit/ meinen Entscheidungen - (nur) wenn die Arbeit gelungen ist. - (auch) wenn diese nicht gelungen ist.			

	Mein/e VG distanziert sich von meiner Arbeit, wenn diese nicht gelungen ist/wenn Fehler passiert sind.			
	Mein/e VG stellt mich/meine Arbeit vor anderen „bloß“/negativ dar/ oder macht sich über sie lustig.			
9 Einbeziehung von MA	Mein/e VG holt sich Ideen/ Meinungen/ Problemlösungen von mir ein.			
	Mein/e VG fragt mich nach Feedback/ Rückmeldung/ Einschätzung zu seinem/ihrer Verhalten.			
10 Arbeitstempo	<p>Wenn mein/e VG mit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- meiner Arbeitsleistung</li> <li>- meiner Person zufrieden/unzufrieden ist, merke ich ...</li> </ul> <p>- Hektik oder Ruhe.</p> <p>- dass er/sie im „Dauerlauf“ ist oder „stehen bleibt“.</p> <p>- das an entspannten/ langen Pausen.</p> <p>- Überstundenausgleich.</p> <p>- dass er/sie das Arbeitstempo steigert oder verringert.</p> <p>- dass er/sie kurz angebunden ist oder mehr Zeit zum Besprechen/ Erzählen hat.</p> <p>- dass er/sie weniger oder mehr spricht.</p> <p>- dass er/sie ruhiger oder aktiver wird.</p> <p>- dass er/sie mehr oder weniger Interesse an mir/ meiner Arbeit hat.</p> <p>- [freies Feld]</p>			
11 Unterstützung bei der Arbeit	<p>Mein/e VG unterstützt mich bei der Arbeit durch</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lehrgänge, an denen ich teilnehmen kann.</li> <li>- durch eine Förderung der Zusammenarbeit verschiedener Personen/Teams bei der Arbeit.</li> <li>- materielle/finanzielle/ personelle Hilfe.</li> <li>- [freies Feld]</li> </ul>			
	<p>Wenn ich meinem/er VG sage, dass ich etwas nicht schaffe, dann</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- unterstützt er/sie mich.</li> <li>- sagt er/sie mir, dass ich mich selbst um eine Lösung kümmern muss.</li> <li>- ist er/sie sauer.</li> <li>- findet er/sie das gut.</li> </ul>			
	Mein/e VG ist auch ein Coach/ Mentor/ Vorbild für mich.			
12 „vergrößern“/ “verringern“ von Hierarchie	Mein/e VG begegnet mir auf Augenhöhe.			
	Mein/e VG sorgt zwischen uns für eine freundschaftliche Atmosphäre.			
	Meine/mein VG tut oder sagt manchmal etwas, dass eher ein Freund oder Kumpel tun oder sagen würde.			
	Mein/e VG unterstützt mich bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch			

13 Gesunderhaltung und Förderung des Wohlbefindens der MA	- die Urlaubsplanung. - durch Homeofficemöglichkeiten. - [freies Feld]			
	Mein/e VG beachtet in Bezug auf mein Arbeitspensum meine private Situation.			
	Wenn mich etwas privat sehr belastet, wird das von meiner/em VG hinsichtlich meiner Arbeit beachtet.			
	Mein/e VG lässt mich meine Pausenzeiten selbstständig einteilen.			
	Mein/e VG vertraut mir bei meiner Pauseneinteilung.			
	Mein/e VG achtet darauf, - dass ich nicht zu viel arbeite. - dass ich mich nicht überlaste. - dass wenn ich krank bin keine Sorgen um die Arbeit machen muss/ mich richtig auskurieren kann. - dass ich möglichst ungestörte Urlaube/ freie Tage habe. - [freies Feld]			
	Mein/e VG erwartet, dass ich möglichst immer erreichbar bin.			
	<b>Negative Art und Weise des Gesagten</b>  Wenn mein/e VG mit - meinen Arbeitsergebnissen - meiner Leistung - meiner Person <b>unzufrieden</b> ist,			
14 Mimik	sehe ich das an... - der Mimik. - negativen Blicken. - „Gesicht ziehen“. - Augenbrauen nach oben ziehen.			
15 Gestik	sehe ich das an... - der Gestik. - Arme verschränken. - Kopf schütteln.			
16 Körperhaltung	sehe ich das an... - einer angespannten Körperhaltung. - hochgezogenen Schultern. - Kopf nach vorne schieben. - [freies Feld]			
17 Stimme	höre ich das...			

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- an der Lautstärke, mit der sie/er spricht.</li> <li>- an lauten/ leisen Telefonaten.</li> <li>- am Brüllen.</li> <li>- an strenger Stimme.</li> <li>- an anderem Tonfall.</li> </ul>			
18 Wortwahl	höre ich das... - an anderer Wortwahl.			
19 Ernsthaftigkeit/ Emotionalität	merke ich das daran, dass er/sie... - sachlicher oder emotionaler wird. - nicht auf Äußerungen von mir eingeht. - mich nicht grüßt. - nicht mit mir spricht. - mich ignoriert. - beleidigt ist. - ernst oder humorvoll oder sarkastisch wird. - [freies Feld]			
20 Ausagieren	merke ich das daran, dass er/sie... - manchmal Türen zuknallt. - manchmal etwas kaputtmacht. - [freies Feld]			
	<b>Positive Art und Weise des Gesagten</b>  Wenn mein/e VG mit - meinen Arbeitsergebnissen - meiner Leistung - meiner Person <b>zufrieden</b> ist,			
21 Mimik	erkenne ich das... - an der Mimik. - an positiven Blicken. - am Blickkontakt. - an strahlenden Augen. - am Lächeln/ Schmunzeln/ Grinsen.			
22 Gestik	erkenne ich das... - an der Gestik. - daran, dass er/sie mir (mal) auf die Schulter klopft.			
23 Körperhaltung	erkenne ich das... - an einer entspannten Körperhaltung. - [freies Feld]			

24 Stimme	höre ich das... - an Freudenschreien. - an der Lautstärke, mit der sie/er spricht. - an lauten oder leisen Telefonaten. - am Lachen. - an der freundlichen Stimme. - an anderem Tonfall.			
25 Wortwahl	höre ich das... - an anderer Wortwahl. - [freies Feld]			
26 Ernsthaftigkeit/ Emotionalität	dann wird er/sie... - „locker“ im Umgang. - sachlich oder emotional. - höflich/ freundlich/ freundschaftlich. - ernst oder humorvoll oder sarkastisch.			
27 Ausagieren	dann... - nimmt er/sie mich in den Arm. - macht er/sie Folgendes [freies Feld]			

<b>Allgemeine Kommentare/ Hinweise zum Fragebogen etc.</b>

<b>Kennen Sie ExpertInnen, die ich befragen könnte/sollte?</b>

Vielen Dank!

**Anhang F: Vorstudie 2: Feedbacktoolabgleich**

Gesamtskala zur Erfassung indirekten Feedbacks (Kategoriensystem 2, Kapitel 4.2.1.2.6, Tabelle 10)	Items der Feedbacktools	AutorInnen der Feedbacktools	Kategorien der Feedbacktools	Weiterentwickelte Gesamtskala: überarbeitete Kategorien und „NEUE“ Items
1 Kontrolle	In welchem Ausmaß kontrolliert er Ihre Leistungen?	KFF (Fritz, Richter & Wiedemann, 1999)		<b>1 Arbeitskontrolle</b>
fragt mich nach dem Status der Aufgabenbearbeitung	Er/sie erkundigt sich nicht nach der Arbeit der Mitarbeiter. (*)	Checkliste defizitäre Führung (Stadler & Spieß, 2002)	defizitäre Führung	
	Er interessiert sich für den genauen Stand der Arbeit der Mitarbeiter.	FdFb (Bartscher, Brand & Necker, 1990)	Kommunikation	
	Er überlässt seine unterstellten Mitarbeiter sich selbst, ohne sich nach dem Stand ihrer Arbeit zu erkundigen. (*)	FVVB (Fittkau-Garthe & Fittkau, 1971)	Kontrolle/ Laissez-faire	
	Ich informiere mich über die Arbeit meiner Mitarbeiter.	SEVA-FK (Westhoff et al., 1991b)	Bereich Mitarbeiterführung, Rückmeldungen geben	
kontrolliert meine Arbeit angemessen	Ein Inhaber der Modellposition sollte häufig die Arbeit seiner Mitarbeiter kontrollieren.	EFV (Zeidler, 1971)	Erwartungen an Vorgesetztenverhalten	
	Kontrolle der Aufgabendurchführung und Zielerreichung	F-VUM (Heyse & Erpenbeck, 1997)	Führungsverhalten	
	Inspecting work	LOS (Luthans, Rosenkrantz & Hennessey, 1985)	<i>Monitoring/ controlling performance</i>	

	Ich kontrolliere, ob meine Mitarbeiter Arbeitsabsprachen einhalten.	SEVA-FK (Westhoff et al., 1991b)	Arbeitsverhalten im Team	
kontrolliert meine Arbeit mehr als nötig	My immediate supervisor keeps pretty close tabs on me.	Close Monitoring (George & Zhou, 2001)	<i>Close monitoring</i>	
	Repeatedly checks to see if you have carried out a request.	IBQ-G (Yukl, Seifert & Chavez, 2008)	Pressure	
	Excessive monitoring of your work.	NAQ-R (Einarsen, Hoel & Notelaers, 2009)	<i>Work-related bullying</i>	
2 Arbeitsaufträge				<b>2 Aufgaben- vergabe</b>
überträgt mir anspruchsvolle Aufgaben	Mein/e Vorgesetzte/r überträgt mir auch schwierige Aufgaben.	FBQ-MA (Wolfram & Mohr, 2004)	Vertrauen	
	Wenn ich eine Aufgabe gut erledige, dann werden mir weitere interessante Aufgaben übertragen.	Wertschätzungsskala (Jacobshagen, 2010)	Wertschätzung	
gibt mir Aufgaben, die meine Kompetenzen fördern	Aktive Förderung der Leistungsfähigkeit des einzelnen Mitarbeiters.	F-VUM (Heyse & Erpenbeck, 1997)	Führungsverhalten	
	...überträgt mir Aufgaben, durch die ich meine Fähigkeiten weiterentwickeln kann.	GEFA-K (Vincent, 2011)	Entwicklungsorientierte Führung: Komplexität	
	Wie gut erkennt Ihre Vorgesetzte/Ihr Vorgesetzter Ihre Entwicklungsmöglichkeiten?	LMX 7 (Schyns, 2002)		
	Erkennt meine individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele. Hilft mir meine Stärken auszubauen.	MLQ (Felfe, 2006)	Transformationale Führung: Dimension: individuelle	

			Unterstützung und Förderung	
	Ich fördere die fachliche Entwicklung meiner Mitarbeiter.	SEVA-FK (Westhoff et al. 1991b)	Motivierung der Mitarbeiter	
entzieht mir Aufgaben	Having key areas of responsibility removed or replaced with more trivial or unpleasant tasks.	NAQ-R (Einarsen, Hoel & Notelaers, 2009)	Person-related bullying: Bestrafung	
überträgt mir Aufgaben, die unter meinem Niveau liegen	Being ordered to do work below your level of competence.	NAQ-R (Einarsen, Hoel & Notelaers, 2009)	Work-related bullying	
3 Ausgleichen/ Belohnen & Fordern/Bestrafen	To reward someone. To punish someone.	DCS (Schermuly & Scholl, 2012)	Freundlichkeit, Feindlichkeit	<b>3 Belohnung &amp; Bestrafung</b>
bedenkt mich mit kleinen Aufmerksamkeiten (z.B. Süßigkeiten)	To offer someone something to eat/ drink etc.	DCS (Schermuly & Scholl, 2012)	Freundlichkeit	
lädt mich ein (z.B. zum Essen)	To offer someone something to eat/ drink etc.	DCS (Schermuly & Scholl, 2012)	Freundlichkeit	
gibt mir eine finanzielle Belohnung (z.B. Gehaltserhöhung, Boni)	--			<b>NEU</b>
sanktioniert mich (z.B. Abmahnung, Kündigung)	Demotion, firing, layoff. Any formal organizational reprimand or notice.	LOS (Luthans, Rosenkrantz & Hennessey, 1985)	<i>Disciplining/punishing</i>	
4 Persönlicher Austausch/ Gespräche und Kontakt				<b>4 Kontakt &amp; persönlicher Austausch</b>

fragt nach meiner privaten Situation	Shows sensitivity for the needs and feelings of the other members in the organization. Often expresses personal concern for the needs and feelings of other members in the organization.	CKS (Conger et al., 1997)	<i>Sensitivity to members' needs</i>	
	To show interpersonal interest.	DCS (Schermuly & Scholl, 2012)	Freundlichkeit	
	Cares about work group members' personal problems. Finds time to chat with work group members.	ELQ (Arnold et al., 2000)	<i>Showing Concern/ Interacting with the Team</i>	
	Ein Inhaber der Modellposition sollte sich auch für die persönlichen Probleme seiner Mitarbeiter interessieren.	EFV (Zeidler, 1971)	Erwartungen an Vorgesetztenverhalten	
	Meine Führungskraft sieht mich auch als Menschen.	Feedback für Vorgesetzte (Nieder, 1995)	Feedback für Vorgesetzte	
	Sie interessiert sich über die Arbeit hinaus für die Menschen, mit denen sie zusammenarbeitet.	FEVA-WMA (Westhoff et al., 1991a)	Umgang mit anderen	
	Er ist am persönlichen Wohlergehen seiner unterstellten Mitarbeiter interessiert.	FVVB (Fittkau-Garthe & Fittkau, 1971)	Freundliche Zuwendung/ mitreißende Aktivität	
	...erkundigt sich nach meinem Wohlergehen. ...ermutigt mich, eine gute Balance zwischen Berufs- und Privatleben zu finden.	GEFA-K (Vincent, 2011)	Unterstützungsorientierte Führung: Fürsorge	
	Nonwork-related chit chat (e.g. family or personal matters).	LOS (Luthans, Rosenkrantz & Hennessey, 1985)	<i>Socializing/politicking</i>	
	Ich interessiere mich über die Arbeit hinaus für die Menschen, mit denen ich zusammenarbeite.	SEVA-FK (Westhoff et al. 1991b)	Umgang mit anderen	

erzählt mir von privaten Dingen	Mit den anderen an ihrem Arbeitsplatz bespricht sie auch Persönliches.	FEVA-WMA (Westhoff et al., 1991a)	Umgang mit anderen	
	Mit den anderen an meinem Arbeitsplatz bespreche ich auch Persönliches.	SEVA-FK (Westhoff et al., 1991b)	Umgang mit anderen	
5 Zeit nehmen				<b>4 Kontakt &amp; persönlicher Austausch</b>
nimmt sich für mich Zeit zur Besprechung von Arbeitsthemen	Extent to which my supervisor listens and pays attention to me.	CSQ (Downs & Hazen, 1977)	Kommunikation	
	Meine Führungskraft hat Zeit für mich, wenn ich ein Anliegen habe.	Feedback für Vorgesetzte (Nieder, 1995)	Feedback für Vorgesetzte	
	My supervisor is too busy to give me feedback. (*) I have little contact with my supervisor. (*)	FES (Steelman, Levy & Snell, 2004)	<i>Feedback Environment Scale: Source availability</i>	
	Bei meiner/meinem Vorgesetzten kann ich Dinge direkt loswerden.	FKQ-MA (Mohr et al., 2004a)	Kommunikationsqualität	
	Klärt wichtige Fragen sofort.	MLQ (Felfe, 2006)	Laissez-faire: Vermeidung/ Verweigerung von Führung	
	Meine Führungskraft scheint sich gerne Zeit für mich zu nehmen.  Gerade wenn es Probleme gibt, sprechen meine Führungskraft und ich umso ausführlicher miteinander, um die Probleme zu lösen.	PLCQ (Schneider et al., 2015)	Kommunikation	

	Ich nehme mir Zeit für Mitarbeiterbesprechungen.	SEVA-FK (Westhoff et al., 1991b)	Motivierung der Mitarbeiter	
meidet mich	Being ignored or excluded. Being ignored or facing a hostile reaction when you approach.	NAQ-R (Einarsen, Hoel & Notelaers, 2009)	<i>Person-related bullying</i>	
	Gives me the silent treatment.	Abusive Supervision (Tepper, 2000)	<i>Abusive Leadership</i>	
6 Kompetenzen anerkennen	Inwieweit erhalten Sie Rückmeldungen in Form von Anerkennung [...]?	KFF (Fritz, Richter & Wiedemann, 1999)	Motivieren	<b>5 Fachliche Anerkennung &amp; Respekt</b>
	Anerkennung spreche ich offen aus.	SEVA-FK (Westhoff et al., 1991b)	Mitarbeiterbeurteilung	
möchte mich bei wichtigen Terminen dabeihaben	--			NEU
lässt sich durch mich vertreten	--			NEU
7 Respekt und Loyalität				<b>5 Fachliche Anerkennung &amp; Respekt</b>
gibt meine Arbeit als seine/ihre aus	--			NEU
verändert Arbeitsaufgaben ohne Absprache mit mir	...hält sich an Absprachen und Vereinbarungen. (*)	GEFA-K (Vincent, 2011)	Unterstützungsorientierte Führung: Integrität / Fairness	
	Er/sie verändert Arbeitsaufgaben der Mitarbeiter, ohne dies vorher mit ihnen abgesprochen zu haben.	Checkliste defizitäre Führung (Stadler & Spieß, 2002)	defizitäre Führung	

	Tätigkeitsfelder seiner Mitarbeiter variiert er ohne vorherige Rücksprache mit ihnen.	FdFb (Bartscher, Brand & Necker, 1990)	Kommunikation	
	Er ändert Arbeitsgebiete und Aufgaben seiner unterstellten Mitarbeiter, ohne es mit ihnen vorher besprochen zu haben.	FVVB (Fittkau-Garthe & Fittkau, 1971)	Mitbestimmung/ Beteiligung	
unterbricht mich bei der Arbeit.	--			NEU
8 Feedback vor anderen				<b>6 Feedback vor anderen</b>
weist andere auf meine gute Arbeit hin	How private is the positive feedback you get from your supervisor?  When my supervisor compliments me on a good job, it's usually kept pretty much between the two of us. (*)	FAS (Ilgen, Hobson & Dugoni, 1981)	Sensitivität	
	Macht deutlich, wer für bestimmte Leistungen verantwortlich ist.	MLQ (Felfe, 2006)	Leistungsorientierte Belohnung	
verteidigt meine Arbeit vor anderen	To stand up for someone.	DCS (Schermuly & Scholl, 2012)	Freundlichkeit	
	Er übernimmt für die Arbeit seiner Mitarbeiter auch gegenüber Dritten die Verantwortung.	FdFb (Bartscher, Brand & Necker 1990)	Kommunikation	
	Eintreten für persönliche und berufliche Belange der Mitarbeiter gegenüber anderen Bereichen und höheren Ebenen.	F-VUM (Heyse & Erpenbeck, 1997)	Führungsverhalten	
	Mein Vorgesetzter würde mich gegenüber anderen im Unternehmen verteidigen, wenn ich einen wirklichen Fehler gemacht hätte.	LMX-MDM (Liden & Maslyn, 1998)	Beziehungsqualität: Dimension: Loyalität	

	Mein/e Vorgesetzte/r verteidigt meine Handlungen gegenüber einer/m Höhergestellten, auch wenn er/sie kein vollständiges Wissen über die fragliche Angelegenheit hat. Mein/e Vorgesetzte/r würde mich verteidigen, wenn ich von anderen „angegriffen“ würde.			
zweifelt meine Arbeit vor anderen an	How private is the negative feedback you get from your supervisor? My supervisor often criticizes my performance in public. The negative feedback I get from y supervisor is kept private between the two of us. (*)	FAS (Ilgen, Hobson & Dugoni, 1981)	Dimension: Sensitivität	
kritisiert mich vor anderen	Der/die Vorgesetzte kritisiert die Mitarbeiter vor anderen.	Checkliste defizitäre Führung (Stadler & Spieß, 2002)	defizitäre Führung	
	Persönliche Kritik an seinen Mitarbeitern äußert er auch in Anwesenheit anderer.	FdFb (Bartscher, Brand & Necker, 1990)	Kommunikation	
	Mein Vorgesetzter kritisiert seine unterstellten Mitarbeiter auch in Gegenwart anderer.	FVVB (Fittkau-Garthe & Fittkau, 1971)	Freundliche Zuwendung	
	Makes negative comments about me to others. Puts me down in front of others.	Abusive Supervision (Tepper, 2000)	<i>Abusive Supervision</i>	
9 Meinung einholen				<b>7 Meinung einholen</b>
holt sich Meinungen von mir ein	Extent to which my supervisor is open to ideas.	CSQ (Downs & Hazen, 1977)	Kommunikation	
	Listens to my work group's ideas and suggestions. Gives all work group members a chance to voice their opinions.	ELQ (Arnold et al., 2000)	<i>Participative Decision-Making</i>	

	Mein/e Vorgesetzte/r erkennt meine Meinung an.	FBQ-MA (Wolfram & Mohr, 2004)	Respekt	
	Entscheidungen trifft er ohne vorherige Rücksprache autonom. (*)	FdFb (Bartscher, Brand & Necker, 1990)	Kommunikation	
	Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungen und Veränderungsprozesse. Unterstützungen von Ideen und Neuerungen.	F-VUM (Heyse & Erpenbeck, 1997)	Führungsverhalten	
	...greift meine Ideen und Vorschläge auf.	GEFA-K (Vincent, 2011)	Entwicklungsorientierte Führung: Partizipation	
	Asking for input, participation.	LOS (Luthans, Rosenkrantz & Hennessey, 1985)	<i>Motivating/reinforcing</i>	
	Mein/e Vorgesetzte/r fordert mich auf, eigene Anliegen einzubringen. Mein/e Vorgesetzte/r erfragt die Sichtweisen der Anwesenden.	VFV-MA (Mohr et al., 2004b)	Kommunikation	
fragt mich nach Rückmeldung zu ihrem/seinem Verhalten	Ich zeige meinen Mitarbeitern, dass ich gerne Rückmeldung zu meinem Verhalten haben möchte.	SEVA-FK (Westhoff et al., 1991b)	Arbeitsverhalten im Team	
weist Vorschläge von mir zurück	Er/sie weist stets Änderungsvorschläge von Mitarbeitern zurück.	Checkliste defizitäre Führung (Stadler & Spieß, 2002)	defizitäre Führung	
	Wenn ich Lösungsvorschläge für ein Problem mache, greift mein/e Vorgesetzte/r diese auf. (*)	FBQ-MA (Wolfram & Mohr, 2004)	Respekt	

	Meine Führungskraft ist bereit, auf Vorschläge einzugehen. (*)	Feedback für Vorgesetzte (Nieder, 1995)	Feedback für Vorgesetzte	
	Er weist Änderungsvorschläge zurück.	FVVB (Fittkau-Garthe & Fittkau, 1971)	Mitbestimmung/ Beteiligung	
	Having your opinions ignored.	NAQ-R (Einarsen, Hoel & Notelaers, 2009)	<i>Work-related bullying</i>	
	Im Gespräch mit meiner(m) Vorgesetzten kann ich meine eigene Meinung einbringen. (*)	Wertschätzungsskala (Jacobshagen, 2010)	Wertschätzung	
10 Zeitdruck und Zeitentlastung				<b>8 Zeitdruck &amp; Zeitentlastung</b>
dehnt Pausen aus	--			<b>NEU</b>
gibt mir Zeitausgleich für Mehrarbeit	--			<b>NEU</b>
verkürzt Pausen	--			<b>NEU</b>
treibt mich zur Arbeit an	Man wird stets zur Arbeit angetrieben. Er/sie bemüht sich, langsam arbeitende Mitarbeiter zu mehr Leistung anzuspornen.	Checkliste defizitäre Führung (Stadler & Spieß, 2002)	defizitäre Führung	
	Langsam arbeitende Mitarbeiter spornt er zu mehr Leistung an.	FdFb (Bartscher, Brand & Necker, 1990)	Kommunikation	
	...setzt mich häufig unter Zeitdruck. ...überträgt mir zu viele Aufgaben, die mich vom Zeitumfang her überfordern. ...verlangt von mir ein zu hohes Arbeitstempo.	GEFA-K (Vincent, 2011)	Überfordernde Führung: Quantitative Überforderung	
	Tries to pressure you to carry out a request.	IBQ-G (Yukl, Seifert & Chavez, 2008)	<i>Pressure</i>	

fordert Mehrarbeit	Asks the members to work harder.	LBDQ XII (Stogdill, 1963)		
11 negative Art und Weise des Gesagten & positive Art und Weise des Gesagten	Seinen Ärger lässt er/sie an den Mitarbeitern aus. Er/sie ist freundlich und gut erreichbar.	Checkliste defizitäre Führung (Stadler & Spieß, 2002)	defizitäre Führung	
	My supervisor generally provides feedback in a thoughtless manner. My supervisor does not treat people very well when providing performance feedback. My supervisor is tactful when giving me performance feedback.	FES (Steelman, Levy & Snell, 2004)	<i>Feedback Environment</i> <i>Scale: Feedback delivery</i>	
	Sie reagiert auf eine für die anderen akzeptable Weise, wenn etwas nicht so läuft, wie sie sich das vorgestellt hat. Wenn sie jemanden kritisiert, dann auf eine nicht verletzende Art.	FEVA-WMA (Westhoff et al., 1991a)	--	
	Nonverbal glaring, harassment	LOS (Luthans, Rosenkrantz & Hennessey, 1985)	<i>Disciplining/punishing</i>	
	Ich reagiere auf eine für die anderen akzeptable Weise, wenn etwas nicht so läuft, wie ich mir das vorgestellt habe. Wenn ich jemanden kritisiere, dann auf eine nicht verletzende Art.	SEVA-FK (Westhoff et al., 1991b)	Umgang mit anderen	
	Is rude to me.	Abusive Supervision (Tepper, 2000)	<i>Abusive Supervision</i>	
zeigte mir negative Mimik (z.B. grimmig schauen). /	To smile and laugh with other(s). To frown, to show teeth.	DCS (Schermuly & Scholl, 2012)	Freundlichkeit, Feindlichkeit	<b>9 Nonverbales Feedback</b>

zeigte mir positive Mimik (z.B. lächeln)				
zeigte mir negative Gestik (z.B. Arme verschränken). (*)/ zeigte mir positive Gestik (z.B. auf die Schulter klopfen)	Touching	DCS (Schermuly & Scholl, 2012)	Freundlichkeit	
zeigte mir eine negative Körperhaltung (z.B. angespannt) (*)/ zeigte mir eine positive Körperhaltung (z.B. entspannt)	Relaxation stimuli - asymmetrical arms and legs position - sideways lean of the torso - hand relaxation - neck relaxation - reclining angle	DCS (Schermuly & Scholl, 2012)	Dominanz	
sprach mit mir in negativer Stimmlage / sprach mit mir in positiver Stimmlage	Der Umgangston mit den Mitarbeitern ist unhöflich und taktlos.	Checkliste defizitäre Führung (Stadler & Spieß, 2002)	defizitäre Führung	<b>10 Paraverbales Feedback</b>
	To scream at someone. To speak tenderly.	DCS (Schermuly & Scholl, 2012)	Freundlichkeit, Feindlichkeit	
	Anordnungen erteilt er in autoritärem Tonfall.	FdFb (Bartscher, Brand & Necker, 1990)	Kommunikation	
	Der Umgangston mit seinen unterstellten Mitarbeitern verstößt gegen Takt und Höflichkeit.	FVVB (Fittkau-Garthe & Fittkau, 1971)	Freundliche Zuwendung	
	Being shouted at or being the target of spontaneous anger.	NAQ-R (Einarsen, Hoel & Notelaers, 2009)	<i>Person-related bullying</i>	
	Freundlicher und wertschätzender Umgangston – auch unter Belastung.	F-VUM (Heyse & Erpenbeck, 1997)	Führungsverhalten	

nutzte eine negative Wortwahl / nutzte eine positive Wortwahl (*)	Anweisungen gibt er/sie als Befehl.	Checkliste defizitäre Führung (Stadler & Spieß, 2002)	defizitäre Führung	
	Seine Anweisungen gibt er in Befehlsform.	FVVB (Fittkau-Garthe & Fittkau, 1971)	Freundliche Zuwendung	

Anmerkung: (\*): Item ist invers formuliert.

## Anhang G: Konfirmatorische Faktoranalysen mit Parceln

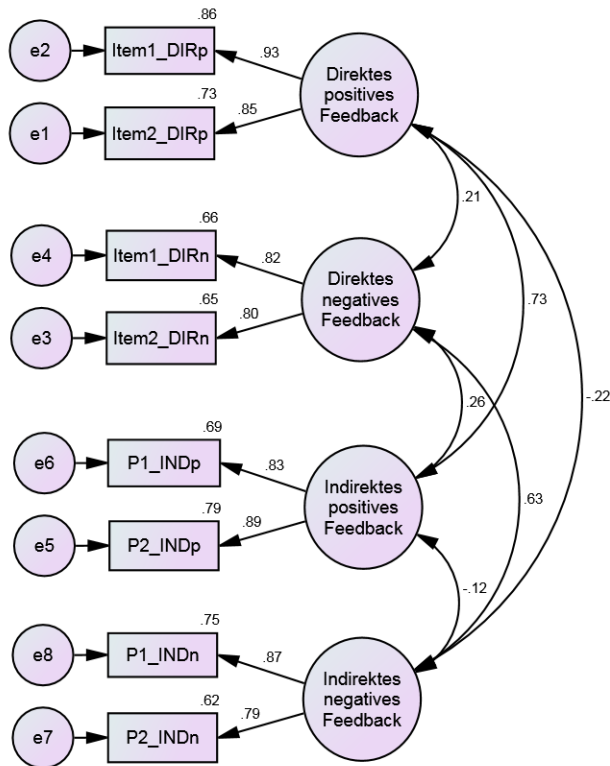


Abbildung G1: konfirmatorische Faktoranalyse zur Testung des 4-Faktorenmodells zum ersten Messzeitpunkt ( $N = 472$ ).

*Anmerkungen:* DIRp: Direktes positives Feedback, DIRn: Direktes negatives Feedback, P1\_INDp: Parcel 1 Indirektes positives Feedback, P2\_INDp: Parcel 2 Indirektes positives Feedback, P1\_INDn: Parcel 1 Indirektes negatives Feedback, P2\_INDn: Parcel 2 Indirektes negatives Feedback.

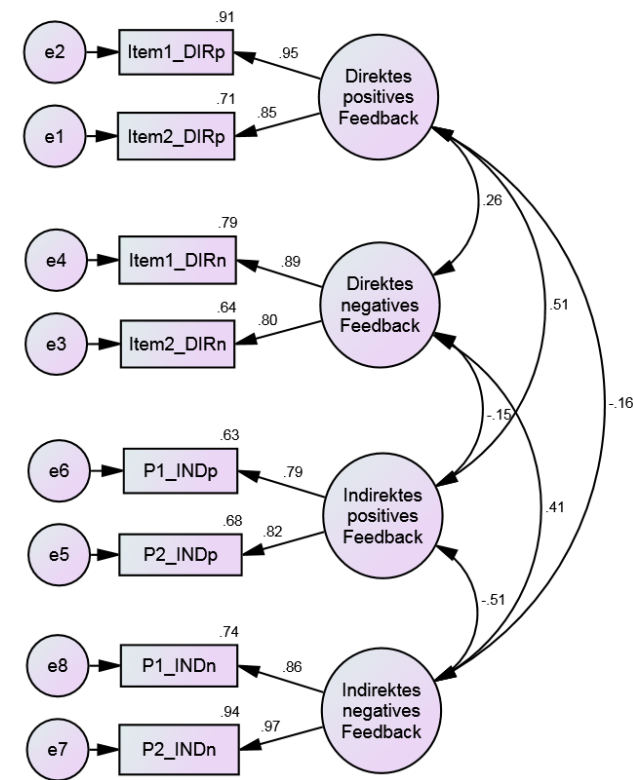


Abbildung G2: konfirmatorische Faktoranalyse zur Testung des 4-Faktorenmodells zum zweiten Messzeitpunkt ( $N = 224$ ).

*Anmerkungen:* DIRp: Direktes positives Feedback, DIRn: Direktes negatives Feedback, P1\_INDp: Parcel 1 Indirektes positives Feedback, P2\_INDp: Parcel 2 Indirektes positives Feedback, P1\_INDn: Parcel 1 Indirektes negatives Feedback, P2\_INDn: Parcel 2 Indirektes negatives Feedback.

## Anhang H: CTC (M-1) Modelle

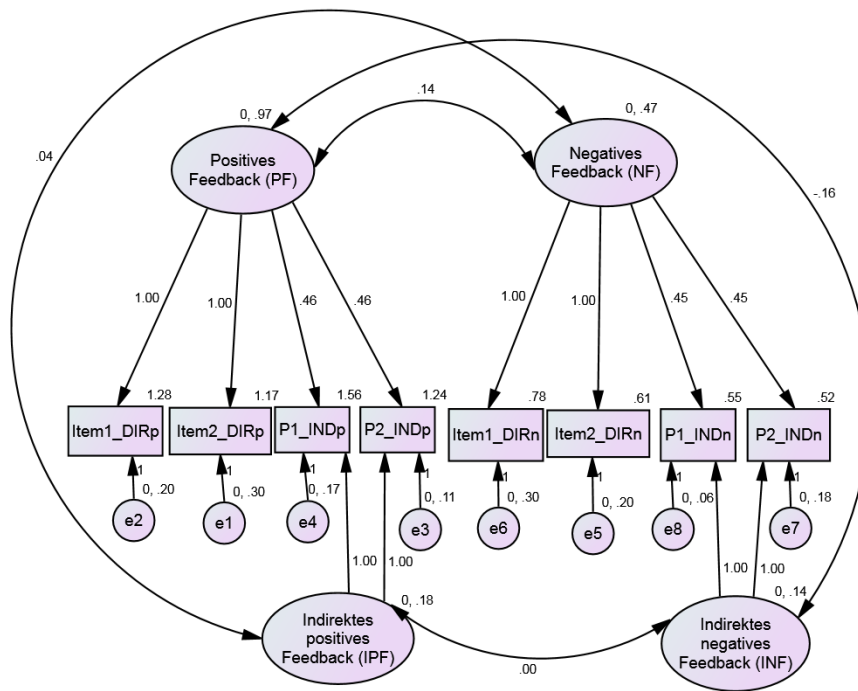


Abbildung H1: CTC (M-1) Modell mit unstandardisierten Regressionsgewichten zu T1.

Anmerkungen: *DIRp*: Direktes positives Feedback; *DIRn*: Direktes negatives Feedback; *P1\_INDp*: Parcel 1 Indirektes positives Feedback; *P2\_INDp*: Parcel 2 Indirektes positives Feedback; *P1\_INDn*: Parcel 1 Indirektes negatives Feedback; *P2\_INDn*: Parcel 2 Indirektes negatives Feedback.

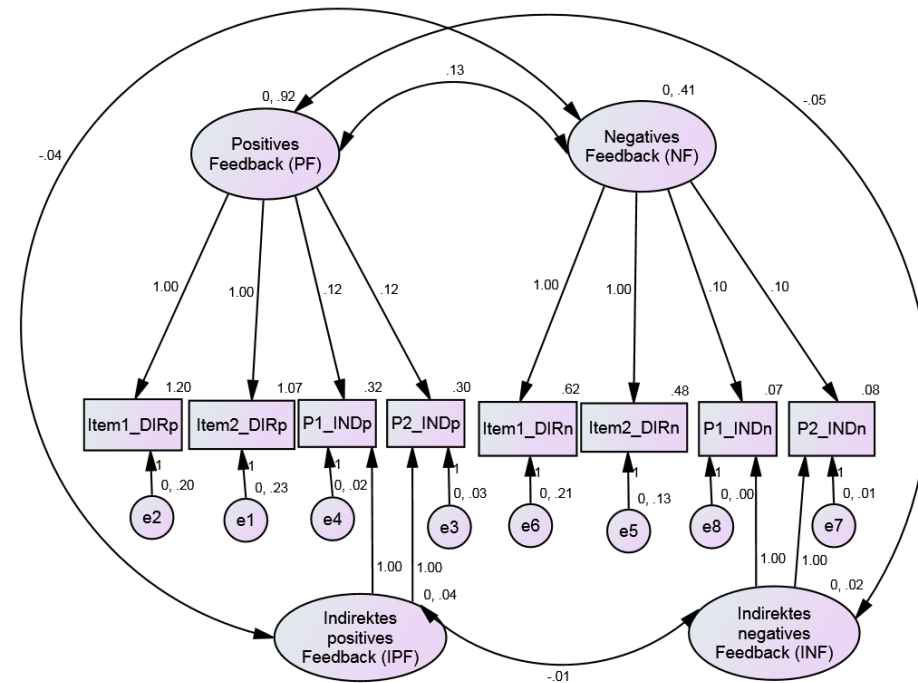


Abbildung H2: CTC (M-1) Modell mit unstandardisierten Regressionsgewichten zu T2.

Anmerkungen: *DIRp*: Direktes positives Feedback; *INDp*: Indirektes positives Feedback; *DIRn*: Direktes negatives Feedback; *INDn*: Indirektes negatives Feedback.

**Anhang I: Drop-Out-Analysen**

Tabelle I1: Drop-Out-Analyse soziodemografischer und organisationsspezifischer Daten mit dem Mann-Whitney-U-Test.

Variable		N	M	SD	Mittlerer Rang	U	Sign.
Alter (Jahre)	WA	224	44.51	10.50	239.93	-0.52	.60
	DO	248	43.94	10.49	233.40		
Berufstätigkeitsdauer gesamt (Jahre)	WA	223	22.11	12.06	231.30	-0.13	.90
	DO	237	21.92	12.35	229.75		
Tätigkeitsdauer am jetzigen Arbeitsplatz (Jahre)	WA	223	8.83	8.89	234.10	-0.48	.63
	DO	238	8.42	8.77	228.09		
Zusammenarbeitsdauer mit Vorgesetzten (Jahre)	WA	223	5.77	5.90	239.38	-1.15	.25
	DO	240	5.33	6.01	225.14		
Arbeitszeit h/Woche	WA	223	34.32	8.63	222.22	-1.31	.19
	DO	237	35.26	9.37	238.29		
Mitarbeiteranzahl in Organisation	WA	220	3.24	1.53	240.53	-1.43	.15
	DO	242	3.04	1.45	223.29		
Anzahl der Vorgesetzten	WA	221	1.26	0.44	231.89	-0.12	.90
	DO	243	1.27	0.44	233.06		
Anzahl der MitarbeiterInnen je Vorgesetzten	WA	217	55.39	269.87	212.78	-2.43	.02*
	DO	239	96.57	830.10	242.77		

Anmerkungen: WA: Wiederantwortern, DO: Drop-Outs, M: Mittelwert, SD: Standardabweichung, \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

Tabelle I2: Drop-Out-Analyse soziodemografischer und organisationsspezifischer Daten mit dem Chi-Quadrat-Test nach Pearson.

Variable	Ausprägung	DO (N = 248)		WA (N = 224)		Chi- Quadrat-Test
		Häufigkeit	Gültige Prozent	Häufigkeit	Gültige Prozent	
Geschlecht ArbeitnehmerInnen	weiblich	148	59.7%	141	62.9%	.47
	männlich	100	40.3%	83	37.1%	
Berufsabschluss	keinen beruflichen Abschluss	1	0.4%	--	--	.78
	derzeit in beruflicher Ausbildung bzw. Studium	5	2.0%	2	0.9%	
	Lehre	59	23.8%	58	25.9%	
	Fachhochschul- bzw. Universitätsabschluss	149	60.1%	134	59.8%	
	Promotion	5	2.0%	3	1.3%	
	anderer	29	11.7%	27	12.1%	
Hierarchie	Stufe 1 (MitarbeiterInnen ohne Führungsverantwortung)	136	57.4%	142	64.3%	.25
	Stufe 2 (Führungskraft, ohne Führungsebene unterhalb)	68	28.7%	57	25.8%	
	Stufe 3 (Führungskraft, mit Führungsebene unterhalb)	33	13.9%	22	10.0%	
	nicht beantwortet	11		3		
Geschlecht Vorgesetzte	weiblich	78	32.8%	61	27.5%	.22
	männlich	160	67.2%	161	72.5%	
	nicht beantwortet	10		2		
Kontaktmedium zum Vorgesetzten	persönlich unter vier Augen	86	35.5%	69	30.8%	.38
	persönlich in Anwesenheit anderer	117	48.3%	107	47.8%	
	per Telefon,	17	7.0%	16	7.1%	
	per E-Mail	22	9.1%	31	13.8%	
	andere Medien	--	--	1	0.4%	
	nicht beantwortet	6		--		

Kontakt zu direkter/m Vorgesetzten in letzten 4 Wochen	weniger als üblich	48	19.8%	38	17.0%	.65
	genau wie üblich	173	71.2%	168	75.0%	
	mehr als üblich	22	9.1%	18	8.0%	
	nicht beantwortet	5		--		
Arbeitsvolumen in den letzten 4 Wochen	weniger als üblich	29	15.1%	24	15.1%	.41
	genau wie üblich	96	50.0%	117	50.0%	
	mehr als üblich	67	34.9%	83	34.9%	
	nicht beantwortet	56		--		
Branche	Gastgewerbe/Hotellerie	4	1.6%	--	--	.54
	Dienstleistungsbranche	88	35.9%	80	36.2%	
	Banken/Finanzen/ Versicherung	21	8.6%	19	8.6%	
	sozialer Bereich/ Unterricht/ Erziehung	38	15.5%	35	15.8%	
	Gesundheitsbranche/Medizin/ Medikamente	23	9.4%	25	11.3%	
	andere	71	29.0%	62	28.1%	
	nicht beantwortet	3		3		
Erwartete Veränderungen am Arbeitsplatz	Nein	131	68.2%	145	65.0%	.49
	Ja	61	31.8%	78	35.0%	
	nicht beantwortet	56		1		

Anmerkungen: \*\*asymptotische Signifikanz, „nicht beantwortet“: nicht im Chi-Quadrat-Test enthalten.

Tabelle I3: Drop-Out-Analyse unabhängiger und abhängiger Variablen mit dem Mann-Whitney-U-Test.

Variable		N	M	SD	Mittlerer Rang	U	Sign.
<b>Unabhängige Variablen</b>							
Indirektes positives Feedback (T1)	WA	213	1.36	0.65	195.04	-1,19	.24
	DO	189	1.44	0.69	208.79		
Indirektes negatives Feedback (T1)	WA	217	0.48	0.50	191.42	-2,49	.01*
	DO	192	0.60	0.58	220.35		
Direktes positives Feedback (T1)	WA	223	1.17	0.99	215.59	-0,75	.45
	DO	216	1.27	1.09	224.56		
Direktes negatives Feedback (T1)	WA	221	0.65	0.72	213.33	-0,65	.52
	DO	212	0.72	0.82	220.83		
<b>Abhängige Variablen</b>							
Irritation (T1)	WA	223	2.93	1.25	195.08	-2,53	.01*
	DO	194	3.28	1.37	225.01		
Psychosomatische Beschwerden (T1)	WA	165	6.21	2.28	141.91	-2,23	.03*
	DO	138	6.99	2.85	164.07		
Arbeitsengagement (T1)	WA	223	4.04	1.25	212.27	-0,78	.43
	DO	192	3.95	1.33	203.04		

Anmerkungen: WA: Wiederantworter, DO: Drop-Outs, M: Mittelwert, SD: Standardabweichung, \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

**Anhang J: Hauptstudie: Korrelationstabellen**

Tabelle J1: Mittelwerte, Standardabweichung und Interkorrelationen der Untersuchungsvariablen zu direktem negativem und indirektem negativem Feedback T1 und T2.

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 direktes negatives Feedback T1	0.65	0.72										
2 direktes negatives Feedback T2	0.55	0.70	.55**									
3 indirektes negatives Feedback T1	0.48	0.50	.40**	.36**								
4 indirektes negatives Feedback T2	0.70	1.64	.20**	.37**	.45**							
5 Selbstwertbedrohung T1	1.51	0.90	.50**	.43**	.70**	.47**						
6 Selbstwertbedrohung T2	1.44	0.79	.30**	.54**	.64**	.60**	.63**					
7 Selbstwert	3.63	0.69	-.10	-.15*	-.24**	-.08	-.32**	-.21**				
8 Irritation T1	2.93	1.25	.18**	.22**	.29**	.16*	.42**	.30**	-.59**			
9 Irritation T2	2.97	1.43	.10	.21**	.27**	.17*	.27**	.29**	-.55**	.79**		
10 psychosomatische Beschwerden T1	6.21	2.28	.12	.07	.30**	.14	.43**	.25**	-.44**	.56**	.44**	
11 psychosomatische Beschwerden T2	6.21	2.25	.09	.13	.27**	.20**	.37**	.34**	-.45**	.50**	.60**	.71**

Anmerkungen. M: Mittelwert, SD: Standardabweichung, \* $p < .05$ ; \*\* $p < .001$ .

Tabelle J2: Mittelwerte, Standardabweichung und Interkorrelationen der Untersuchungsvariablen zu direktem positivem und indirektem positivem Feedback T1 und T2.

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1 direktes positives Feedback T1	1.17	0.99								
2 direktes positives Feedback T2	1.14	1.02	.57**							
3 indirektes positives Feedback T1	1.36	0.65	.63**	.43**						
4 indirektes positives Feedback T2	2.75	2.29	.37**	.44**	.29**					
5 Arbeitsengagement T1	4.04	1.25	.28**	.19**	.29**	.20**				
6 Arbeitsengagement T2	3.90	1.22	.28**	.23**	.32**	.22**	.85**			
7 Lernzielorientierung	3.56	0.85	.06	.04	.12	.06	.38**	.36**		
8 Bestätigungszielorientierung	3.16	0.77	.04	.07	.10	.04	.01	.06	.42**	
9 Vermeidungszielorientierung	2.57	0.90	-.07	.02	-.04	.00	-.24**	-.19**	-.24**	.37**

Anmerkungen: M: Mittelwert, SD: Standardabweichung, \* $p < .05$ ; \*\* $p < .001$ .

**Anhang K: Normalverteilungskennwerte**Tabelle K1: Normalverteilungskennwerte der unabhängigen Variablen in der Vorstudie ( $N = 472$ ) und in der Hauptstudie ( $N = 224$ ).

Unabhängige Variablen	Skalen & Items	Vorstudie ( $N = 472$ )			Hauptstudie ( $N = 224$ )		
		K-S-Test T1	Schiefe T1	Wölbung T1	K-S-Test T1/ T2	Schiefe T1/ T2	Wölbung T1/ T2
Direktes negatives Feedback (T1 und T2)	Skala	.00**	1.41	2.51	.00**/ .00**	1.25/1.23	1.80/.92
	Item 1		1.27	1.61		1.23/1.05	1.76/.23
	Item 2		1.44	2.26		1.30/1.37	1.65/1.06
Direktes positives Feedback (T1 und T2)	Skala	.00**	.55	-.45	.00**/ .00**	.56/.68	-.42/-.23
	Item 1		.46	-.63		.44/.60	-.66/-.40
	Item 2		.62	-.48		.60/.66	-.50/-.44
Skala 1: Indirektes negatives Feedback (T1) (vgl. Kapitel 4.2.3.1.2)	Skala	.00**	1.74	3.32	.00**/ --	1.73/--	3.02/--
	Item 1		1.81	2.76		1.88/--	3.09/--
	Item 2		1.92	3.21		2.21/--	4.68/--
	Item 3		4.85	26.10		5.36/--	33.32/--
	Item 4		2.00	3.42		2.27/--	5.18/--
	Item 5		1.00	.07		1.11/--	.40/--
	Item 6		2.44	5.79		2.44/--	5.19/--
	Item 7		.60	.10		.61/--	.21/--
Skala 1: Indirektes positives Feedback (T1) (vgl. Kapitel 4.2.3.1.2)	Skala	.05	.00	-.64	.05 / --	.00/--	-.59/--
	Item 1		.08	-.70		-1.21/--	-.43/--
	Item 2		.28	-.89		-.57/--	-1.63/--
	Item 3		-.31	-.67		-1.00/--	-.71/--
	Item 4		-.05	-.94		-.79/--	-1.20/--

	Item 5		1.18	.61		.82/--	-1.30/--
	Item 6		1.58	1.87		1.54/--	.94/--
	Item 7		.16	-.56		-.71/--	-1.45/--
	Item 8		.44	-.63		-.27/--	-1.91/--
	Item 9		.15	-.86		-.34/--	-1.75/--
	Item 10		.88	-.14		.46/--	-1.70/--
	Item 11		.50	-.60		.32/--	-1.42/--
	Item 12		.22	-.94		-.12/--	-1.79/--
	Item 13		-.15	-.59		-1.23/--	-.28/--
	Item 14		1.13	.65		.89/--	-1.17/---
Skala 2: Indirektes negatives Feedback (T2) <sup>1</sup> (vgl. Kapitel 4.2.3.2.3)	Skala				--/.00**	--/2.61	--/6.39
Skala 2: Indirektes positives Feedback (T2) <sup>1</sup> (vgl. Kapitel 4.2.3.2.3)	Skala				--/.00**	--/.30	--/-.94

Anmerkungen: *K-S-Test*: Kolmogorov-Smirnov-Test; *N*: Stichprobengröße; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; <sup>1</sup>: Es handelt sich um keine intervallskalierten Skalen, daher erfolgt die Berechnung der Normalverteilungskennwerte nur für die Skalenmittelwerte.