

Raphaela Schmidt

**Feedback im Rahmen eines
Förder-Assessment-Centers für Mitarbeiter
der internationalen Jugendarbeit**

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



**Feedback im Rahmen eines Förder-Assessment-Centers für
Mitarbeiter der internationalen Jugendarbeit**

Raphaela Schmidt

Diplomarbeit als Teil der Diplomprüfung für PsychologInnen

Universität Regensburg

06.02.2007

INHALTSVERZEICHNIS

1 EINFÜHRUNG..... 1

THEORETISCHER TEIL..... 5

2 ZUR KONZEPTION DES FEEDBACKS IN DER WISSENSCHAFT..... 5

2.1 Grundlagen des Feedback-Konzepts 5

2.1.1 Begriffsklärung und Arten von Feedback.....5

2.1.2 Funktionen von Feedback.....11

2.2 Modell-theoretische Annahmen zu Feedback-Wirkung und Feedback-Prozess..... 14

2.2.1 Feedback-Modell von Ilgen, Fisher und Taylor (1979).....15

2.2.2 Kontrolltheoretische Perspektive der Feedback-Wirkung von Taylor, Fisher und Ilgen (1984)20

2.2.3 Feedback-Modell von Fedor (1991)25

2.2.4 Feedback-Interventions-Theorie (FIT) von Kluger und DeNisi (1996)30

2.3 Analyse von Feedback-Wirkungen unter Einbeziehung empirischer Forschungsbefunde 33

2.3.1 Hierarchisches Modell der Trainingseffektivität von Kirkpatrick (1967, 1987)35

2.3.2 Empirische Forschungsbefunde38

2.3.2.1 Akzeptanz von Feedback 38

2.3.2.2 Lernen durch Feedback..... 41

2.3.2.3 Verhaltens- und Leistungsänderung durch Feedback 43

2.3.3 Einfluss von Timing und Frequenz auf die Wirksamkeit von Feedback.....46

2.4 Analyse eines wesentlichen Elements des Feedback-Prozesses: die Feedback-Attribution..... 51

2.4.1 Definition und Ursachendimensionen der Attribution.....51

2.4.2 Selbstwertdienliches Attributionsmuster52

2.4.3 Der Untersuchungsansatz „Spontane Attributionen“ nach Möller (1997)54

2.4.4 Attributionsverhalten im Rahmen des Feedback-Prozesses56

3 EINFÜHRUNG IN DIE ASSESSMENT-CENTER-METHODE 58

3.1 Begriffsklärung 58

3.2 Variationen und Funktionen des Assessment-Centers.....	62
3.2.1 Auswahl-Assessment-Center	62
3.2.2 Förder-Assessment-Center.....	62
3.2.3 Feedbackorientierte Weiterentwicklungen des Förder-Assessment-Centers: das Lernpotential-Assessment-Center und das Feedback-Center.....	64
3.3 Feedback im Assessment-Center: Merkmale und Wirkungen.....	68
4 FAIJU ALS UNTERSUCHUNGSRAHMEN FÜR FEEDBACK- MABNAHMEN IN EINEM FÖRDER-ASSESSMENT-CENTER.....	74
4.1 FAIJU: Begrifflichkeit und Entstehungsgeschichte	74
4.2 Beschreibung des Ablaufs von FAIJU	75
4.2.1 Langvariante von FAIJU	76
4.2.2 Kurzvariante von FAIJU.....	79
4.3 7-W-Differenzierung des FAIJU-Feedbacks	81
EMPIRISCHER TEIL	82
5 ZIELSETZUNG UND FRAGESTELLUNG.....	82
6 METHODEN	85
6.1 Forschungsansatz.....	85
6.2 Erhebungsinstrument.....	87
6.2.1 Interview	87
6.2.2 Entstehungskontext der Interviews.....	91
6.2.3 Interviewleitfaden	92
6.3 Interviewpartner.....	97
6.4 Durchführung der Interviews.....	100
6.5 Datenaufbereitung: Transkription.....	101
6.6 Datenauswertung: Qualitative Inhaltsanalyse	102
6.6.1 Festlegung der Analyseeinheiten	103
6.6.2 Konstruktion des Kategoriensystems.....	104
6.6.3 Ergebnisaufbereitung	108
6.7 Bestimmung der Intercoderreliabilität: ein bedeutendes Gütekriterium der Inhaltsanalyse.....	109

7	ERGEBNISSE	111
	7.1 Ergebnispräsentation.....	111
	7.2 Ergebnisse zur Akzeptanz des FAIJU-Feedbacks	113
	7.2.1 Feedback-Akzeptanz in der FAIJU-Langvariante	113
	7.2.2 Feedback-Akzeptanz in der FAIJU-Kurzvariante	118
	7.3 Ergebnisse zu Lernwirkungen durch das FAIJU-Feedback	125
	7.3.1 Lernwirkungen durch Feedback in der FAIJU-Langvariante.....	125
	7.3.2 Lernwirkungen durch Feedback in der FAIJU-Kurzvariante	127
	7.4 Ergebnisse zu verhaltensbezogenen Wirkungen durch das FAIJU-Feedback.....	129
	7.4.1 Verhaltensbezogene Wirkungen durch Feedback in der FAIJU-Langvariante	130
	7.4.2 Verhaltensbezogene Wirkungen durch Feedback in der FAIJU-Kurzvariante	132
	7.5 Ergebnisse zu subjektiv wahrgenommenen Stärken und Schwächen jeder Feedback-Maßnahme	134
	7.5.1 Stärken und Schwächen der FAIJU-Langvariante.....	134
	7.5.2 Stärken und Schwächen der FAIJU-Kurzvariante.....	136
	7.6 Ergebnisse zu Feedback bezogenen Verbesserungsvorschlägen	138
	7.6.1 Verbesserungsvorschläge in der FAIJU-Langvariante	139
	7.6.2 Verbesserungsvorschläge in der FAIJU-Kurzvariante	140
	7.7 Ergebnisse zu spontanen Feedback-Attributionen.....	141
8	DISKUSSION	144
	8.1 Diskussion der Ergebnisse.....	144
	8.1.1 Akzeptanz des FAIJU-Feedbacks	145
	8.1.1.1 Feedback-Akzeptanz in der FAIJU-Langvariante	145
	8.1.1.2 Feedback-Akzeptanz in der FAIJU-Kurzvariante	147
	8.1.2 Lernwirkungen durch das FAIJU-Feedback.....	150
	8.1.2.1 Lernwirkungen durch Feedback in der FAIJU-Langvariante.....	150
	8.1.2.2 Lernwirkungen durch Feedback in der FAIJU-Kurzvariante	151
	8.1.3 Verhaltensbezogene Wirkungen durch das FAIJU-Feedback.....	151
	8.1.3.1 Verhaltensbezogene Wirkungen durch Feedback in der FAIJU-Langvariante	152

8.1.3.2	Verhaltensbezogene Wirkungen durch Feedback in der FAIJU-Kurzvariante	152
8.1.4	Beobachtete Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede bzgl. der Wirkungen des FAIJU-Feedbacks in der Lang- und Kurzvariante von FAIJU.....	153
8.1.4.1	Gemeinsamkeiten und Unterschiede bzgl. der Akzeptanz des FAIJU- Feedbacks	154
8.1.4.2	Gemeinsamkeiten und Unterschiede bzgl. der Lernwirkungen durch das FAIJU-Feedback	157
8.1.4.3	Gemeinsamkeiten und Unterschiede bzgl. der verhaltensbasierten Wirkungen durch das FAIJU-Feedback	159
8.1.5	Subjektiv wahrgenommene Stärken und Schwächen jeder Feedback- Maßnahme	163
8.1.5.1	Stärken und Schwächen der FAIJU-Langvariante.....	163
8.1.5.2	Stärken und Schwächen der FAIJU-Kurzvariante.....	165
8.1.6	Vorschläge für die Optimierung der FAIJU-Feedback-Maßnahmen	166
8.1.6.1	Optimierungsempfehlungen für beide Feedback-Maßnahmen.....	167
8.1.6.2	Optimierungsempfehlungen für die Feedback-Maßnahme in der FAIJU- Langvariante	168
8.1.6.3	Optimierungsempfehlungen für die Feedback-Maßnahme in der FAIJU- Kurzvariante	169
8.1.7	Spontane Feedback-Attributionen	171
8.1.7.1	Beobachtete Attributionsmuster	172
8.1.7.2	Selbstwertdienlichkeit der Attributionsmuster	173
8.1.8	Generalisierbarkeit der Erkenntnisse über Feedback in FAIJU auf Feedback im Förder-AC allgemein.....	176
8.2	Wissenschaftlicher Erkenntniswert der Untersuchung	177
8.3	Praktischer Nutzen der Arbeit	179
8.4	Kritische Würdigung der Untersuchung.....	180
8.5	Implikationen für zukünftige Forschung	184
9	ZUSAMMENFASSUNG.....	187
10	LITERATURVERZEICHNIS	188
 ANHANG		
DANKSAGUNG		

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

<i>Abbildung 1:</i> Arten des Feedbacks (modifiziert in Anlehnung an Zeitz, 1998).....	9
<i>Abbildung 2:</i> Selbstbild-Fremdbild-Abgleich durch Feedback (in Anlehnung an Zeitz, 1998)	13
<i>Abbildung 3:</i> Model of the effects of feedback on recipients (in Anlehnung an Ilgen, Fisher & Taylor, 1979).....	16
<i>Abbildung 4:</i> Einfaches Kontrollsystem-Modell (in Anlehnung an Taylor, Fisher & Ilgen, 1984).....	21
<i>Abbildung 5:</i> Feedback-Modell von Fedor (in Anlehnung an Fedor, 1991)	26
<i>Abbildung 6:</i> Kernaussage der Feedback-Interventions-Theorie (FIT) von Kluger und DeNisi (1996).....	32
<i>Abbildung 7:</i> Hierarchisches Modell der Trainingseffektivität von Kirkpatrick (in Anlehnung an Thomas, Hagemann & Stumpf, 2003).....	35
<i>Abbildung 8:</i> Zentrale methodische Komponenten des Assessment-Centers (in Anlehnung an Stumpf, Thomas, Zeuschel & Ruhs, 2003)	60
<i>Abbildung 9:</i> Ablauf der Langvariante von FAIJU (in Anlehnung an Stumpf, Thomas, Zeuschel & Ruhs, 2003)	79
<i>Abbildung 10:</i> Ablauf der Kurzvariante von FAIJU	80
<i>Abbildung 11:</i> Bewertung des Profits durch Feedback durch die Interviewpartner (Ip) der Langvariante von FAIJU (skalierte Bewertung von 1 = „gar nicht profitiert“ bis 6 = „sehr stark profitiert“).....	118
<i>Abbildung 12:</i> Bewertung des Profits durch Feedback durch die Interviewpartner (Ip) der Kurzvariante von FAIJU (skalierte Bewertung von 1 = „gar nicht profitiert“ bis 6 = „sehr stark profitiert“).....	125

TABELLENVERZEICHNIS

<i>Tabelle 1:</i> Immediate and Delayed Feedback with Computer-Based Instruction: Definitions and Categories (from Dempsey & Wager, 1988, in: Mory, 2004).....	47
<i>Tabelle 2:</i> Vier-Felder-Schema der Ursachenzuschreibung (nach Weiner et al., 1971, in: Möller, 1997).....	52
<i>Tabelle 3:</i> Spezifität von Instruktionen (in Anlehnung an Ericsson & Simon, 1980, in: Möller, 1997).....	55
<i>Tabelle 4:</i> Beispielhafte Bewertung auf der FAIJU-Rating-Skala (entnommen aus den FAIJU-Unterlagen).....	78
<i>Tabelle 5:</i> 7-W-Differenzierung der beiden FAIJU-Feedback-Maßnahmen.....	81
<i>Tabelle 6:</i> Personenbezogene Daten der befragten FAIJU-Teilnehmer.....	99
<i>Tabelle 7:</i> Bewertung (+/- = positiv/negativ) der Feedback-Maßnahme durch die Interviewpartner (Ip) der Langvariante von FAIJU.....	113
<i>Tabelle 8:</i> Binäre Bewertung der Handlungsempfehlungen durch die Interviewpartner (Ip) der Langvariante von FAIJU.....	116
<i>Tabelle 9:</i> Einschätzung des subjektiv wahrgenommenen Nutzens der Feedback- Maßnahme durch die Interviewpartner (Ip) der Langvariante von FAIJU.....	116
<i>Tabelle 10:</i> Bewertung (+/- = positiv/negativ) der Feedback-Maßnahme durch die Interviewpartner (Ip) der Kurzvariante von FAIJU.....	118
<i>Tabelle 11:</i> Binäre Bewertung der Handlungsempfehlungen durch die Interviewpartner (Ip) der Kurzvariante von FAIJU.....	122
<i>Tabelle 12:</i> Einschätzung des subjektiv wahrgenommenen Nutzens der Feedback- Maßnahme durch die Interviewpartner (Ip) der Kurzvariante von FAIJU.....	123
<i>Tabelle 13:</i> Von den Interviewpartnern (Ipn) der FAIJU-Langvariante berichtete Lernwirkungen der Feedback-Maßnahme.....	125
<i>Tabelle 14:</i> Von den Interviewpartnern (Ipn) der FAIJU-Kurzvariante berichtete Lernwirkungen der Feedback-Maßnahme.....	127
<i>Tabelle 15:</i> Von den Interviewpartnern (Ipn) der FAIJU-Langvariante berichtete verhaltensbezogene Wirkungen des Feedbacks.....	130

<i>Tabelle 16:</i> Von den Interviewpartnern (Ipn) der FAIJU-Kurzvariante berichtete verhaltensbezogene Wirkungen des Feedbacks	132
<i>Tabelle 17:</i> Von den Interviewpartnern (Ipn) der FAIJU-Langvariante berichtete Stärken und Schwächen der Feedback-Maßnahme	134
<i>Tabelle 18:</i> Von den Interviewpartnern (Ipn) der FAIJU-Kurzvariante berichtete Stärken und Schwächen der Feedback-Maßnahme.....	136
<i>Tabelle 19:</i> Verbesserungsvorschläge der Interviewpartner (Ip) bzgl. der Feedback-Maßnahme in der FAIJU-Langvariante.....	139
<i>Tabelle 20:</i> Verbesserungsvorschläge der Interviewpartner (Ip) bzgl. der Feedback-Maßnahme in der FAIJU-Kurzvariante	140
<i>Tabelle 21:</i> Spontan geäußerte Feedback-Attributionen der Interviewpartner (Ip) beider FAIJU-Varianten.....	142

Anmerkung zum Sprachgebrauch:

Um eine bessere Verständlichkeit und eine leichtere Lesbarkeit des Textes zu erreichen, wurde in der vorliegenden Arbeit meist auf die im deutschen Sprachgebrauch traditionell übliche maskuline Substantivform (*der* Teilnehmer, *der* Interviewpartner etc.) zurückgegriffen. An dieser Stelle soll jedoch explizit darauf hingewiesen werden, dass mit dieser Bezeichnung grundsätzlich immer *Frauen und Männer* gemeint sind.

1 EINFÜHRUNG

There is something I don` t know

that I am supposed to know.

I don` t know *what* it is I don` t know,

and yet am supposed to know,

And I feel I look stupid

If I seem not to know it

and not know *what* it is I don` t know.

Therefore, I pretend I know it.

This is nerve-wracking

since I don` t know what I must pretend to know.

Therefore I pretend to know everything.

I feel you know what I am supposed to know

but you can` t tell me what it is

because you don` t know that I don` t know what it is.

(Laing, 1970, S. 56, zitiert nach Taylor, Fisher & Ilgen, 1984, S. 81-82)

Dieses Gedicht von Laing veranschaulicht auf besondere Art und Weise die Bedeutung und Problematik des Themas, das im Mittelpunkt dieser Arbeit stehen soll: *das interpersonelle Feedback und seine Wirkungen auf das Individuum*. Feedback bildet ein zentrales Element der menschlichen Interaktion und wird unbewusst oder bewusst in einem interaktiven Prozess fast ohne Unterbrechung gegeben, empfangen und weiterverarbeitet. Die Rückmeldung anderer auf das Individuum und sein Verhalten ist eine notwendige Richtschnur, um beruflich und privat erfolgreich interagieren zu können, da nur so in Erfahrung gebracht werden kann, welchen Eindruck die Person und ihr Verhalten bei anderen hinterlässt. Bei einem Großteil des Feedbacks, das man von anderen empfängt, handelt es sich jedoch um unbewusste oder sehr schwach ausgeprägte Signale (z.B. Körpersprache, verbale Andeutungen), die einen weiten Interpretationsspielraum zulassen und dadurch auch häufig missverstanden werden können. Die Unsicherheit und den emotionalen Stress, den ein solches indirektes bzw. implizites interperso-

nelles Feedback hervorrufen kann, zeigt der Inhalt von Laings Gedicht deutlich. Insbesondere für den Erfolg einer Organisation ist es laut Taylor, Fisher und Ilgen (1984) daher unverzichtbar, den Mitgliedern in regelmäßigen Abständen die Möglichkeit zum Empfangen eines formalisierten, expliziten und konstruktiven Feedbacks zu geben, das durch offene, direkte, gut begründete und umsetzbare Informationen den Betroffenen in seiner individuellen Weiterentwicklung unterstützt und alle mit dem „alltäglichen“ Feedback verbundenen Gefahren (Mehrdeutigkeit, persönliche Verletzung) so weit wie möglich ausschaltet.

Als probates Mittel der Personalentwicklung und zugleich als strukturellen Rahmen, der Mitarbeitern die Möglichkeit zu dem oben beschriebenen formalisierten Feedback bietet, wird in wirtschaftlichen Organisationen schon seit langem das Förder-Assessment-Center (Förder-AC) eingesetzt (vgl. Sarges, 2001b; Stumpf, Thomas, Zeuschel & Ruhs, 2003). Feedback wird im Rahmen eines Förder-ACs basierend auf Verhaltensbeobachtungen in möglichst tätigkeitsrelevanten und realitätsnahen Anforderungssituationen durch externe Beobachter direkt, konkret und erfahrungsbezogen gegeben und erfüllt damit, nach Erkenntnissen der Feedback-Forschung und bisherigen Befunden, wichtige Voraussetzungen dafür, das erhaltene Feedback lern- und handlungswirksam für die Teilnehmer zu machen. Es überrascht daher um so mehr, dass die postulierte Wirkung des Feedbacks auf das Lernen und Verhalten der Teilnehmer nach einem Förder-AC bzw. auch alternativen Feedbackinstrumenten bisher kaum wissenschaftlich untersucht wurde und sich bisherige Studien v.a. auf die Erfassung der Akzeptanz bzw. Beurteilung des Feedbacks durch die Teilnehmer unmittelbar nach dem Förder-AC bzw. der jeweiligen Maßnahme beschränkten (vgl. Jöns, 2000; Thönneßen & Hoffmeister, 1998; Wunder, 1999), obwohl es bisher keine eindeutigen Befunde darüber gibt, dass die Akzeptanz einer Maßnahme automatisch auch zu einem Lerngewinn (kognitiv und bezogen auf das Verhalten) bei den Betroffenen führt.

Die Gründe für diesen unbefriedigenden Forschungsstand sind wohl z.T. auch in der Feedback-Forschung selbst zu suchen, die bisher zwar zahlreiche unterschiedliche Feedback-Begriffe, -Theorien und -Modelle hervorgebracht hat (vgl. Vancouver & Tischner, 2004), aber bis auf wenige Ausnahmen (vgl. Kluger & DeNisi, 1996) leider selten Versuche in Richtung einer einheitlichen Feedback-Konzeption und -Theorie unternommen hat. Dementsprechend vielfältig und uneindeutig ist häufig die empirische Befundlage, die bis jetzt nur wenige generalisierbare Schlüsse zulässt und sich meist nur auf kurzfristige Wirkungen des Feedbacks beschränkt.

In Anbetracht der Tatsache, dass im Rahmen von Weiterentwicklungen des Förder-ACs, wie dem Lernpotential-AC (Sarges, 2001a,b) und dem Feedback-Center (FC; Freund, 1997) das Feedback eine immer zentralere Rolle einnimmt und hier nicht mehr ausschließlich am Ende wie beim klassischen AC, sondern unmittelbar und kontinuierlich nach jeder AC-Übung gegeben wird, scheint es immer notwendiger zu werden, die Wirkungen des Feedbacks auf die Teilnehmer, auch in unterschiedlichen Varianten des Gebens (unmittelbar kontinuierlich vs. verzögert einmalig-umfassend), im Kontext eines Förder-ACs empirisch zu untersuchen und damit den möglichen Nutzen des interpersonellen Feedbacks für die Betroffenen auf längere Sicht zu erfassen.

Dies soll im Zuge dieser Arbeit geschehen, in der die mittel- bis längerfristigen Feedback-Wirkungen auf die Teilnehmer eines Förder-ACs für Mitarbeiter der internationalen Jugendarbeit (FAIJU) empirisch-qualitativ analysiert werden. FAIJU wurde im Rahmen eines praxisorientierten Forschungsprojektes (vgl. Ehret, im Druck) in zwei unterschiedlichen Varianten, die sich hinsichtlich der eingesetzten Feedback-Maßnahme unterscheiden, konzipiert und bereits durchgeführt. Dementsprechend konnten die Wirkungen zweier Feedback-Varianten (unmittelbares kontinuierliches Feedback nach jeder AC-Übung vs. verzögertes einmalig-umfassendes Feedback am Ende des ACs) auf der Akzeptanz-, Lern- und Verhaltensebene der AC-Teilnehmer untersucht und vergleichend betrachtet werden. Der Forderung der Feedback-Forscher Kluger und DeNisi (1996), dass der Schlüssel zu zentralen und weiterführenden Erkenntnissen in der Feedback-Forschung nicht ausschließlich in der Analyse von Ergebnissen des Feedback-Prozesses (wie Feedback-Akzeptanz, Lernen und Verhaltensänderung durch Feedback) zu suchen ist, sondern v.a. auch in einer näheren Beleuchtung der zugrunde liegenden Feedback-Verarbeitung und ihrer Mechanismen, wird in dieser Arbeit durch die Analyse evtl. spontan auftretender, möglicherweise selbstwertdienlicher Attributionen der Feedback-Empfänger bzw. AC-Teilnehmer entsprochen. Das Attributionsverhalten wird von vielen Feedback-Forschern in modell-theoretischen Annahmen als wesentliches Element des Feedback-Prozesses postuliert (u.a. Fedor, 1991; Ilgen, Fisher & Taylor, 1979; Jöns, 2000; London, 2003; Mory, 2004; Taylor et al., 1984).

Aufgrund der wenigen generalisierbaren, thematisch relevanten empirischen Befunde ist die vorliegende Arbeit zu Feedback-Wirkungen und -Attribution Rahmen eines Förder-ACs als explorative Studie einzustufen.

Den Schwerpunkt des **theoretischen Teils** dieser Arbeit bildet das Feedback bzw. seine Konzeption in der Wissenschaft. Hier werden zunächst die Grundlagen des Feedback-

Konzepts, einschließlich der Arten und Funktionen von Feedback, anschließend vier grundlegende modell-theoretische Annahmen zum Wirken von Feedback und dem Feedback-Prozess vorgestellt. Das für die Analyse der Feedback-Wirkungen ausgewählte Modell von Kirkpatrick (1967, 1987) wird erläutert, sowie durch relevante empirische Befunde der Feedback-Forschung ergänzt. Außerdem wird darauf eingegangen, welche Erkenntnisse bisher über den möglichen Einfluss von Timing und Frequenz des Feedbacks auf dessen Wirksamkeit vorliegen. Wie bereits angesprochen, soll im Rahmen dieser Arbeit auch ein wesentliches Element des Feedback-Prozesses, die Feedback-Attribution, näher analysiert werden. Hierzu wird insbesondere auf das relevant erscheinende selbstwertdienliche Attributionsmuster und den Untersuchungsansatz „Spontane Attributionen“ nach Möller (1997) eingegangen. Da die Wirkungen des Feedbacks in dieser Arbeit nicht isoliert, sondern eingebettet in ein spezielles Förder-AC (FAIJU) untersucht werden, wird eine Einführung in die Praxis der AC-Methode gegeben unter besonderer Berücksichtigung des Förder-ACs und seiner feedbackorientierten Weiterentwicklungen. Am Ende des AC-Teils wird die Beziehung zu der am Anfang erläuterten Feedback-Thematik wiederhergestellt, indem auf besondere Merkmale und Wirkungen des Feedbacks im AC eingegangen wird. Abschließend wird das bereits oben angesprochene Förder-AC, FAIJU, das den Untersuchungsrahmen für die Feedback-Maßnahmen in dieser Arbeit darstellt, näher vorgestellt.

Die beiden FAIJU-Durchläufe mit jeweils unterschiedlichen Feedback-Maßnahmen liefern die qualitativen Daten für den **empirischen Teil** dieser Arbeit. Hier wird zunächst der Forschungsansatz und die für die Untersuchung verwendete Interview-Methode vorgestellt. Außerdem wird die Stichprobe beschrieben, sowie Untersuchungsdurchführung, Datenaufbereitung und -auswertung mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse erörtert. Als bedeutendes Gütekriterium der Inhaltsanalyse wird die Inter-coderreliabilität bestimmt. Im Anschluss werden die Ergebnisse der Untersuchung zu den Feedback-Wirkungen beider FAIJU-Varianten auf der Akzeptanz-, Lern- und Verhaltensebene, sowie zu der spontanen Feedback-Attribution dargestellt. Im Rahmen der Diskussion werden die gefundenen Ergebnisse interpretiert und mit dem theoretischen Teil der Arbeit verknüpft. Dabei konnten auch Erkenntnisse zu den von den FAIJU-Teilnehmern wahrgenommenen Stärken und Schwächen beider Feedback-Maßnahmen, sowie zu diesbezüglichen Optimierungsempfehlungen gewonnen werden. Abschließend wird der wissenschaftliche Erkenntniswert und der praktische Nutzen der Untersuchung erörtert, die Arbeit kritisch gewürdigt und auf zukünftige Forschung eingegangen.

THEORETISCHER TEIL

2 ZUR KONZEPTION DES FEEDBACKS IN DER WISSENSCHAFT

2.1 Grundlagen des Feedback-Konzepts

„Feedback“ ist mittlerweile zu einem zentralen Schlagwort im Rahmen des beruflichen und privaten Alltags vieler Menschen geworden. Dieser Begriff wird heutzutage oft und in unterschiedlichen Kontexten gebraucht ohne die exakte Bedeutung von Feedback zu definieren: Studenten werden nach einem Seminarvortrag gebeten, dem Referenten Feedback zu geben; auf fast jeder Homepage findet sich ein Button „Feedback“, wo die Besucher dieser Seite um Bewertungen oder Anregungen gebeten werden; das Feedback-Element spielt außerdem eine wichtige Rolle im therapeutischen Prozess (vgl. z.B. Claiborn, Goodyear & Horner, 2002) und Führungskräfte in Unternehmen werden trainiert, um ihren Mitarbeitern konstruktives Feedback über deren Arbeitsleistung geben zu können (vgl. z.B. Kiefer & Knebel, 2004). Diese Beispiele zeigen, in wie vielen verschiedenen Anwendungsfeldern der Begriff Feedback verwendet wird und wie groß der Interpretationsspielraum ist, wenn Menschen von „Feedback“ sprechen. Wie der Feedback-Begriff nun aber in den wissenschaftlichen Kontext eingeordnet und definiert werden kann, soll im folgenden Abschnitt näher erläutert werden.

2.1.1 Begriffsklärung und Arten von Feedback

Eine Vielzahl möglicher Definitionen und Arten von Feedback veranschaulicht die Problematik, die sich bei der Erfassung eines einheitlichen Feedback-Konzepts im Kontext der bestehenden Forschungsliteratur ergibt und auf die Claiborn et al. (2002) hinweisen: „The literature on feedback is rich and diverse and does not contribute to a single conceptualization of feedback“ (S. 229; vgl. auch Kluger & DeNisi, 1996). Deshalb soll im Folgenden versucht werden, nach einem kurzen Abriss über die Ursprünge des Feedback-Konzepts, aus den unzähligen, in der Literatur gängigen Feedback-Definitionen und -Arten diejenigen herauszugreifen und näher zu erläutern, die für die theoretische Einbettung der vorliegenden Arbeit relevant sind.

Der englische Begriff „Feedback“ wird wörtlich mit „Rückleitung“ übersetzt (Duden, 1990, S. 248) und ist ein erster Hinweis darauf, dass die **Ursprünge des Feedback-**

Begriffs im technischen Bereich, genauer im Bereich der *Kybernetik*, zu finden sind. Hier werden die Begriffe Feedback, Rückmeldung oder Rückkopplung in den 40er und 50er Jahren des 20. Jahrhunderts für das bessere Verständnis von Systemen zum ersten Mal verwendet (Zeititz, 1998). Die Kybernetik als Forschungsrichtung befasst sich mit Gesetzmäßigkeiten im Ablauf von Steuerungs- und Regelvorgängen in Technik, Biologie und Soziologie (a.a.O., v. Hornstein, 2002). Feedback bezeichnet in diesem Zusammenhang einen Messvorgang im sogenannten „Regelkreis“, der die Differenzen zwischen Sollvorgabe und dem Ist-Zustand aufzeigt und entsprechende Korrekturmaßnahmen auslöst bis der aktuelle Wert dem idealen Wert entspricht (vgl. Becker-Beck & Schneider, 2003; Landwehr, 2003; Oberhoff, 1978). Popularisiert wurde der Feedback-Begriff in der Kybernetik durch *Wiener*, der darunter die „Kontrolle einer Maschine auf der Basis ihrer aktuellen, nicht ihrer erwarteten Leistung...“ verstand (Wiener, 1950, S. 35, zitiert und übersetzt nach Wunder, 1999, S. 2).

Eingang in die *Sozialpsychologie* fand der Feedback-Begriff in den 50er Jahren des 20. Jahrhunderts mit *Kurt Lewin*, der diesen im Rahmen seiner gruppenspezifischen Trainings verwendete und bekannt machte (Comelli, 1985, zitiert nach v. Hornstein, 2002). Feedback wurde zu diesem Zeitpunkt sehr allgemein als „jede Art von verbaler Rückmeldung, wie das Verhalten einer Person wahrgenommen und erlebt wurde“, definiert (Oberhoff, 1978, S. 37).

Sowohl die gruppenspezifische Forschung in der *Sozialpsychologie* (vgl. z.B. Thomas, 1992, S. 30-35) als auch die systemische Herangehensweise der *Kybernetik* gaben also wesentliche Anstöße für die weitere Entwicklung und Interdisziplinarität des Feedback-Konzepts (Claiborn et al., 2002). Ein ausführlicher Überblick zu dessen Forschungsgeschichte, der den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen würde, findet sich z.B. bei Mory (2004, S. 746–747) oder bei Kluger und DeNisi (1996, S. 255-257).

Den oben genannten Forschungsströmen in der Sozialpsychologie und der Kybernetik Rechnung tragend, unterscheidet Zeititz (1998, S. 48) grundsätzlich zwei **Arten von Feedback**: interpersonelles und kybernetisches Feedback (vgl. Abbildung 1, S. 9).

Da *kybernetisches Feedback* v.a. auf Veränderungsprozesse in sozialen und technischen Systemen abzielt und weniger das Individuum selbst betrachtet (Claiborn et al., 2002; v. Hornstein, 2002), soll im Folgenden ausschließlich interpersonelles Feedback genauer definiert werden, das die Grundlage für den theoretischen Rahmen dieser Arbeit bildet.

Ausgehend von einer eher allgemeinen Begriffsklärung werden anschließend spezifischere Definitionen, Arten und Klassifikationsmöglichkeiten *interpersonellen Feedbacks* vorgestellt. Abschließend wird auf eine integrative, praktikable Methode der Feedback-Definition und -Differenzierung nach Wunder (1999) eingegangen, die den Ansprüchen und Erfordernissen der vorliegenden Arbeit sehr entgegen kommt:

Einen aktuellen Versuch, verschiedene Definitionen interpersonellen Feedbacks in der Psychologie auf einen einfachen gemeinsamen Nenner zu bringen, liefern Claiborn et al. in ihrem Überblicksartikel aus dem Jahr 2002. Interpersonelles Feedback wird demnach verstanden als:

- (1) „*information provided to a person*
- (2) *from an external source*
- (3) *about the person`s behavior or the effects of that behavior*“ (S. 217).

Diese drei Punkte werden bei Gist und Bavetta (1989) noch um einen weiteren ergänzt:

- (4) „*[feedback] is comprised of both an objective and subjective component*“ (S. 8., zitiert nach Fedor, 1991, S. 82).

Mit *objektiver Komponente* ist hier die Feedback-Botschaft gemeint, die tatsächlich von dem Feedback-Geber intendiert war, während die *subjektive Komponente* die Interpretation des Feedbacks durch den Empfänger betrifft (Fedor, 1991). Damit wird die aktive und einflussreiche Rolle des Feedback-Empfängers im Rahmen der Feedback-Verarbeitung und -Interpretation betont, die insbesondere unter Abschnitt 2.4 näher beleuchtet werden wird.

Eine spezifischere Definition interpersonellen Feedbacks findet sich in der Forschungsarbeit von Oberhoff (1978). Dieser versteht unter interpersonellem Feedback eine „*beabsichtigte verbale Mitteilung an eine Person, wie ihr Verhalten oder die Auswirkungen ihres Verhaltens wahrgenommen oder erlebt worden sind*“ (S. 6). Er betont den *Verhaltensbezug* des Feedbacks, die Verwendung von Feedback als *beabsichtigte Intervention* (vgl. auch Kluger & DeNisi, 1996, unter Abschnitt 2.2.4) und bezeichnet es als einen *verbalen kommunikativen Akt* von der Person des Feedback-Gebers zum Feedback-Empfänger, dessen Inhalt entweder *Wahrnehmungen* oder *emotionales Erleben* des Feedback-Gebers sein können (Oberhoff, 1978; Zeitz, 1998). Diese Definition interpersonellen Feedbacks bietet zwei Vorteile für die Forschungsarbeit: Sie ist spezifisch genug, um nicht jede personorientierte Kommunikation als Feedback zu bezeichnen, lässt

aber gleichzeitig genügend Raum für verschiedene Formen von interpersonellem Feedback (Oberhoff, 1978).

So kategorisiert Zeitz drei Formen interpersonellen Feedbacks, wie Abbildung 1 zeigt, die er für unterschiedlich hilfreich in Bezug auf deren Nutzen für die Weiterentwicklung des individuellen Verhaltens erachtet (Zeitz, 1998; vgl. auch v. Hornstein, 2002). Er ergänzt damit die von Oberhoff (1978) definierte Form interpersonellen Feedbacks um zwei weitere Kategorien:

- *Indirektes bzw. implizites Feedback* bezeichnet eine unreflektierte, verbale oder nonverbale Rückmeldung, die vom Gegenüber als Feedback aufgefasst wird, aber einen großen Interpretationsspielraum lässt, da keine konkrete Aussage damit verbunden ist. Diese Feedback-Form ist ein wesentliches und häufiges Element alltäglicher Kommunikation. Lehmenkühler, Roscher und Theis (1976, S. 87, zitiert nach Zeitz, 1998, S. 49) halten indirektes bzw. implizites Feedback aber aus folgenden Gründen für ungeeignet, effektives soziales Verhalten zu fördern:
 - Fehleranfälligkeit – Es kann z.B. ein Verhalten als Feedback aufgefasst werden, das nicht als Feedback gedacht war. Möglicherweise kann sich ein Feedback auch auf ein anderes Verhalten beziehen als das tatsächlich gemeinte. Außerdem können implizite Feedbacks übersehen oder falsch interpretiert werden und damit mehr Verwirrung stiften als dem Empfänger nützen.
 - Mehrdeutigkeit – Unsicherheit und Angst vor der Reaktion des Empfängers können zu einem bewusst mehrdeutigen, indirekten Feedback des Gebers führen.
 - Zurückhaltung – Normen und Ängste sind u.U. verantwortlich für eine Unterdrückung des indirekten bzw. impliziten Feedbacks, v.a., wenn sich „potentielle“ Feedback-Geber in einer hierarchisch schwächeren Position (z.B. Mitarbeiter) gegenüber dem „potentiellen“ Feedback-Empfänger (z.B. Chef) befinden und unangenehme oder konfrontative Situationen vermeiden wollen.
- *Explizites Feedback* wird im Gegensatz zu indirektem Feedback als eine beabsichtigte verbale Mitteilung des Feedback-Gebers an den Feedback-Empfänger verstanden, wie dessen Verhalten wahrgenommen und erlebt wurde. Es ist daher weniger fehleranfällig und eindeutiger als das indirekte Feedback, wird aber im normalen

Alltag, auch aufgrund der oben genannten Zurückhaltung schon bei indirektem bzw. implizitem Feedback, eher selten informell gegeben, sondern findet meist im formellen Rahmen, wie z.B. in einer offiziellen „Feedback-Runde“, statt. Dieser Form des Feedbacks entspricht auch die Definition interpersonellen Feedbacks von Oberhoff (1978).

- *Konstruktives Feedback* stellt nicht nur das erlebte Verhalten in den Vordergrund, sondern der Feedback-Geber äußert auch seine Gefühlsreaktion und verknüpft diese mit einer klaren Forderung für das zukünftige Verhalten. Somit kann konstruktives Feedback auch als eine impulsgebende Erweiterung des expliziten Feedbacks aufgefasst werden, wie es beispielsweise im Rahmen eines ACs (vgl. Kapitel 3) zum Einsatz kommen kann. In Abbildung 1 wird dieser Zusammenhang zwischen explizitem und konstruktivem Feedback durch eine gestrichelte Linie veranschaulicht.

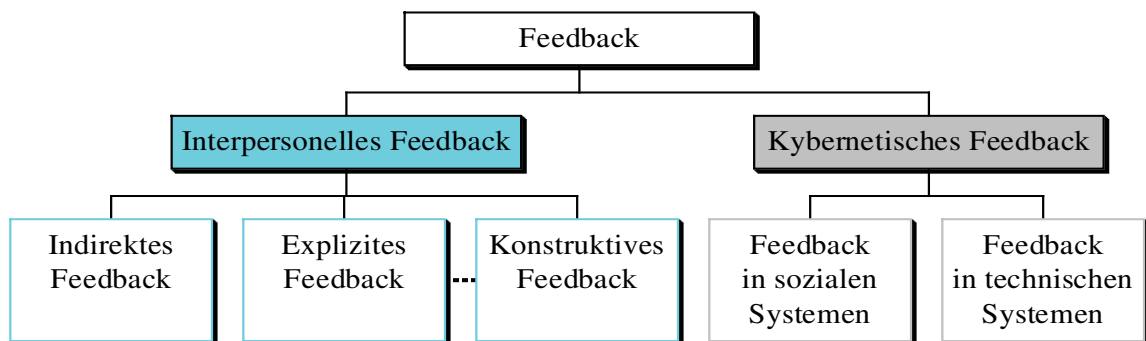


Abbildung 1: Arten des Feedbacks (modifiziert in Anlehnung an Zeitz, 1998)

Neben dieser Klassifizierung von Zeitz (1998) bietet die Literatur eine Vielzahl von spezifischen Typisierungsmöglichkeiten interpersonellen Feedbacks an, die bei Becker-Beck und Schneider (2003) nach wichtigen Kategorisierungsaspekten geordnet und zusammengefasst erscheinen (S. 4-5):

- *Feedback-Quelle*: Vorgesetzte, Untergebene, Peers, außenstehende Experten
- *Empfängereinheit bzw. Systemebene*: Individuum (Individual-Feedback), Gruppe (Gruppen-Feedback)
- *Ebene, die im Feedback kommentiert wird*: interpersonelles Verhalten (offen/verdeckt), interpersonelle Beziehungen (z.B. „Ich arbeite gerne mit dir zusammen“), Leistung (aufgabenbezogen, z.B. „In deiner Arbeit sind noch zwei Fehler“)

- *Mittel, die zum Geben von Feedback eingesetzt werden:* nicht-instrumentiert (frei formulierte Aussagen des Feedback-Gebers), instrumentiert (Einsatz von Fragebögen oder systematischen Beobachtungsverfahren)
- *Zweck der Beurteilung und Rückmeldung:* Entlohnung, Entwicklung.

Je nach Feedback-Typ werden unterschiedliche Kategorieausprägungen miteinander kombiniert bzw. können auch mehrere Ausprägungen *einer* Kategorie zum Einsatz kommen wie z.B. beim 360°-Feedback, das multiperspektivisch mit mehreren Feedback-Quellen (i.A. Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter) arbeitet (vgl. Scherm & Sarges, 2002).

Um diese vielfältigen Feedback-Merkmale in einer Definition berücksichtigen zu können und gleichzeitig die bereits genannten, aber meist nur unzureichend operationalisierbaren Feedback-Definitionen der verfügbaren Forschungsliteratur zu integrieren, schlägt Wunder in seiner Dissertation „Teamentwicklung und Feedback“ von 1999, aufbauend auf den Erkenntnissen von Ilgen et al. (1979; vgl. Abschnitt 2.2.1), eine systematische, sehr praktikable Einordnung von Feedback-Verfahren bzw. -Maßnahmen entlang einer **7-W-Differenzierung** vor. Damit sollen sieben relevante Merkmalsbereiche für die jeweils vorliegende Feedback-Art unterschieden und näher bestimmt werden: „*Wer* meldet *wem* *was* *wie* *wann* *wo* und *wozu* zurück“ (Wunder, 1999, S. 12). Die Beantwortung dieser sieben W-Fragen für spezielle Feedback-Verfahren „ermöglicht eine differentielle Bestimmung der besonderen Qualitäten eines jeden Verfahrens und ihrer Brauchbarkeit für bestimmte Zwecke“ (a.a.O., S. 138). Da im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht nur die Auswirkungen *einer* Form interpersonellen Feedbacks, sondern die zweier unterschiedlicher interpersoneller Feedback-Maßnahmen untersucht werden (vgl. Abschnitt 2.3.3, 4.2.1, 4.2.2), muss eine Definition gewählt werden, die die exakte Unterscheidung dieser beiden Feedback-Formen ermöglicht. Die 7-W-Differenzierung von Wunder (1999) bietet hierzu nach Ansicht der Autorin den geeigneten Rahmen und wird daher als hilfreiche Definitions-, Klassifizierungs- und Unterscheidungsmöglichkeit für die hier eingesetzten Feedback-Maßnahmen angewendet. Da die noch nicht näher klassifizierten, für das Verständnis notwendigen *Wann*- und *Wo*-Fragen bzgl. des Feedbacks erst unter Abschnitt 2.3.3 sowie Kapitel 3 und 4 dieser Arbeit genauer behandelt werden, folgt die 7-W-Differenzierung der beiden in dieser Arbeit untersuchten Feedback-Maßnahmen abschließend unter Abschnitt 4.3.

2.1.2 Funktionen von Feedback

Die unten dargestellten Funktionen von interpersonellem Feedback beziehen sich hier ausschließlich auf den Feedback-Empfänger, da dieser im Mittelpunkt des Interesses der vorliegenden Arbeit steht. Funktionen von Feedback für den Feedback-Geber oder für die Interaktion zwischen Personen in einer Dyade oder Gruppe werden z.B. bei Becker-Beck und Schneider (2003) näher erläutert. Für den Feedback-Empfänger lassen sich laut Zeitz (1998) drei Funktionen unterscheiden, die Feedback erfüllen kann: *Motivation*, *Ausrichtung* und *Lernen*. Bei einigen Autoren werden die beiden letzteren zusammenfassend auch als *Informationskomponente* von Feedback bezeichnet und dessen *Motivationskomponente* gegenübergestellt (z.B. Becker-Beck & Schneider, 2003). Neben diesen drei *objektiven Funktionen* von Feedback muss aber auch deren *subjektive Komponente* beachtet werden, wie später erläutert werden soll.

Obwohl u.a. Ilgen et al. (1979) darauf hinweisen, dass die Effekte dieser verschiedenen Feedback-Funktionen v.a. in Feld-Settings nicht voneinander isoliert werden können, soll in dieser Arbeit der Fokus v.a. auf der Lernfunktion von Feedback liegen.

▪ *Motivationsfunktion*

Feedback kann dazu dienen, den Empfänger zu einer Verhaltensänderung zu motivieren (Zeitz, 1998). Für Annett (1969) fungiert Feedback als Anreiz (incentive) zur Motivationssteigerung, wenn es eine zukünftige Belohnung (z.B. eine berufliche Beförderung oder eine gute Note) für den Feedback-Empfänger in Aussicht stellt. Aber wie London (2003) feststellt, hat v.a. positives Feedback auch ohne eine folgende externe Belohnung einen intrinsisch motivierenden Effekt: „Positive feedback itself is reinforcing. Even if it does not lead to some material outcome, such as more money, people appreciate knowing when they have done well. Such feedback heightens their sense of achievement and internal motivation” (S. 14). Außerdem kann z.B. konstruktives Feedback Verhaltensweisen aufzeigen, die für ein künftiges erfolgreiches Handeln notwendig sind. Das fördert möglicherweise beim Feedback-Empfänger ein Gefühl der Kontrolle über die eigene Leistung und damit die interne Motivation, dass eine Steigerung der Kompetenz aus eigenen Kräften erreicht werden kann (*Selbstwirksamkeit*) (a.a.O.).

▪ *Ausrichtungsfunktion*

Feedback soll i.A. nicht eine generelle richtungslose, sondern eine spezifische Verhaltensänderung bewirken, deren Richtung durch den Feedback-Geber vorgegeben wird: „It [feedback] may serve to steer and give direction to subsequent behavior“ (Benne, Bradford & Lippitt, 1964, S. 24, zitiert nach Becker-Beck & Schneider, 2003, S. 3).

Voraussetzung dieser Funktion von Feedback ist das Vorhandensein der Motivation, sich ändern zu wollen. Ohne die Bereitschaft zum Wandel ist die Ausrichtung der Verhaltensweisen des Empfängers an den vom Feedback-Geber gewünschten Verhaltensstandards nicht möglich (Zeitz, 1998): „directional characteristics inform the recipient of the behaviors that should be accomplished“ (Ilgen et al., 1979, S. 351-352). Diese verhaltenssteuernde Funktion des Feedbacks trägt damit zu einer Reduktion der Unsicherheit bezüglich der Erwartungen und Ziele des Gebers auf Seiten des Feedback-Empfängers bei (London, 2003) und ermöglicht diesem dadurch, adäquat auf das Feedback reagieren zu können.

▪ **Lernfunktion**

„In addition, feedback enhances individual learning“ (London, 2003, S. 14). Durch das Feedback ergibt sich für den Empfänger die Möglichkeit, das Bild, das er von sich selbst hat (*Selbstbild*), mit dem Bild, das andere von ihm haben (*Fremdbild*), zu vergleichen. Aufgrund dieses Abgleichs von Selbst- und Fremdbild ist ein individueller Erkenntnisgewinn möglich (Zeitz, 1998). Durch den Feedback-Geber kann der Empfänger u.U. auf etwas aufmerksam gemacht werden, was ihm selbst vorher nicht bekannt war, „aber von Außenstehenden als Bestandteil der Gesamtperson angesehen“ wird (a.a.O., S. 57). Dieser sogenannte „*blinde Fleck*“ rückt erst durch die Außenwahrnehmung des Gebers in das Bewusstsein des Empfängers, dem dadurch die Möglichkeit gegeben wird, diesen ihm unbekanntem und unbewussten Teil seiner Persönlichkeit zu „verkleinern“ (vgl. Abbildung 2) und in sein Selbstbild zu integrieren (a.a.O.; Landwehr, 2003). Als Erklärungsmodell für diesen Vorgang dient das **JOHARI-Fenster** (vgl. Abbildung 2), das von Joseph Luft und Harry Ingham 1971 entwickelt und von ihnen nach den Abkürzungen ihrer Vornamen benannt wurde (Landwehr, 2003; v. Hornstein, 2002). Durch diesen individuellen Erkenntnisgewinn lernt der Feedback-Geber also etwas über sich selbst, kann seine Außenwirkung auf andere besser einschätzen, evtl. Missverständnissen vorbeugen und Interaktionen erfolgreicher gestalten: „Nur wer den Gegner und sich *selbst* [Hervorhebung v. Verf.] gut kennt, kann in tausend Schlachten siegreich sein“ (chinesische Kriegsweisheit, ca. 500 v. Chr., zitiert nach Thomas, 2003b, S. 30). Siegreich zu sein bedeutet in diesem Zusammenhang, dass der Feedback-Empfänger unbeabsichtigte negative Auswirkungen seines Handelns in zukünftigen Situationen verringern und beabsichtigte Auswirkungen seines Verhaltens effizienter erreichen kann (Landwehr, 2003). Interpersonelles Feedback dient somit auch als *Instrument zur Verhaltensänderung* (Becker-Beck & Schneider, 2003), das „*erfahrungs- und praxisbezo-*

gene Lernprozesse anregen und unterstützen“ kann, um eine „Optimierung des Handelns“ zu bewirken (Landwehr, 2003, S. 9). Für Scherm und Sarges (2002) stellt interpersonelles Feedback sogar „die wirksamste Quelle für Lernen“ (S. 3) dar, „auch und gerade im Bereich von Verhaltensorientierungen („Feedback is the breakfast for champions“)' (a.a.O.).

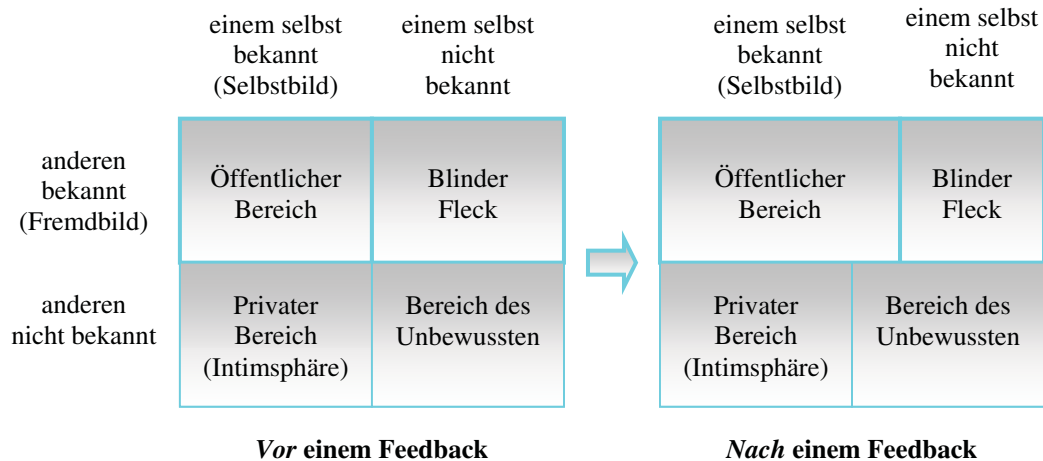


Abbildung 2: Selbstbild-Fremdbild-Abgleich durch Feedback (in Anlehnung an Zeitz, 1998)

Neben diesen drei *objektiven Funktionen* von Feedback darf aber, wie bereits angesprochen, deren *subjektive Komponente* (vgl. auch Gist & Bavetta, 1989, unter Abschnitt 2.1.1) nicht außer Acht gelassen werden. Solange es sich nicht um ein rein deskriptives, nur auf Rohdaten basierendes Feedback handelt, bietet interpersonelles, z.B. aus Daten schlussfolgerndes, Feedback dem Empfänger auch oft einen gewissen inhaltlichen Interpretationsspielraum (Claiborn et al., 2002), den dieser möglicherweise zu seinen Gunsten ausnützt und dadurch die Effektivität des Feedbacks schmälert. Insbesondere indirektes bzw. implizites Feedback (vgl. Abschnitt 2.1.1) wird aufgrund seiner Mehrdeutigkeit i.d.R. so vom Empfänger in sein Selbstbild eingeordnet, dass es bestätigend wirkt und nicht zu einem Abgleich von Fremd- und Selbstbild beiträgt (Zeitz, 1998). Morran, Robinson und Stockton (1985, zitiert nach Becker-Beck & Schneider, 2003) weisen in diesem Zusammenhang auch darauf hin, dass die Motivationskomponente beim Empfänger die Informationskomponente von Feedback behindern kann, um z.B. eine Verhaltensänderung nach eher kritischen Feedback-Informationen umgehen zu können. Diese Problematik wird unter dem Aspekt der Feedback-Attribution als eine