

Feedback - ein wichtiges Instrument zur Weiterentwicklung von Organisationen

Modul 05 – Personale und strukturelle Führung

Schriftliche Hausarbeit zu Modul 5-a – Führung – angefertigt im Rahmen
des Masterstudiengangs Arbeits- und Organisationspsychologie

Detlef Heints

Friedlandstr. 80

51067 Köln

0151-40707433

detlef.heints@gmx.de

Matrikelnr.: 892372

Themenstellung am 19.08.2022

Vorgelegt am 24.09.2022

Betreuer: Dr. Sebastian Beitz

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Inhaltsverzeichnis | 1 |
| 1 Einleitung..... | 2 |
| 2 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen für Organisationen..... | 3 |
| 2.1 Organisation – Versuch einer Begriffsklärung | 3 |
| 2.2 Digitalisierung | 3 |
| 2.3 Demografischer Wandel: Arbeitskräftemangel..... | 4 |
| 2.4 Die Generationen Y und Z | 4 |
| 3 Feedback in Organisationen - Versuch einer Konkretisierung..... | 6 |
| 4 Feedback und die Motivation von Mitarbeitenden | 8 |
| 5 Aufwärtsfeedback und 360-Grad-Feedback zur Weiterentwicklung | 10 |
| 5.1 Beschreibung des Aufwärtsfeedbacks und 360-Grad-Feedbacks | 10 |
| 5.1.1 Aufwärtsfeedback | 10 |
| 5.1.2 360-Grad-Feedback..... | 12 |
| 5.2 Die Bedeutung des Feedbacks für die Entwicklung von Organisationen.. | 12 |
| 6 Weitergehende Überlegungen zu interpersonellem Feedback..... | 14 |
| 7 Resümee | 16 |
| Literaturverzeichnis..... | 18 |
| Erklärung und Unterschrift | 21 |

1 Einleitung

Alle Organisationen, um deren Entwicklung es hier gehen soll, sind in gesellschaftliche Entwicklungen eingebettet, auf die sie möglichst erfolgreich reagieren müssen. Darauf und auf die damit verbundenen Konsequenzen im Zusammenhang mit Feedback möchte ich eingehen. Ich will auch näher darauf eingehen, inwieweit die Erwartungen und Einstellungen neuer Generationen von Beschäftigten sich verändert haben, welche Konsequenzen das für die Arbeitswelt hat und welche Rolle das Feedback im Umgang mit dieser neuen Generation spielen kann.

In meiner Praxis als Coach, Supervisor und Moderator taucht der Begriff Feedback immer wieder auf, weil wir Menschen Rückmeldung von anderen Menschen brauchen.

Diese Hausarbeit gibt mir im Rahmen meines Studiums die Gelegenheit, mich eingehender mit dem Thema Feedback zu befassen und möglichst ein vertieftes Verständnis davon erlangen. Für mich ist das Feedback der Schlüssel zu einer realitätsnahen Selbstreflexion, denn es hilft mir, meine blinden Flecken zu erkennen.

Ich möchte versuchen, den Begriff Feedback zu konkretisieren.

Hierbei möchte ich den Blick auf die Bedeutung des Feedbacks von oben nach unten zur Motivation von Beschäftigten richten.

Anschließend werde ich das Feedback von unten nach oben betrachten. Hier seien speziell das Aufwärtsfeedback und das 360-Grad-Feedback genannt. Schließlich haben die Führungskräfte eine wichtige Funktion im Hinblick auf die Weiterentwicklung ihrer Organisation.

Feedback ist nicht immer hilfreich. Ich möchte in dieser Hausarbeit auch der Frage nachgehen, worauf zu achten ist, damit das Feedback seine positive Wirkung entfalten kann und für die Weiterentwicklung von Organisationen hilfreich ist. Dabei möchte ich - mit Bezug auf das 2. und 4. Axiom von Watzlawick - ein paar weitergehende Gedanken formulieren, bevor ich zu einer Gesamteinschätzung zur Bedeutung des Feedbacks in unserer Zeit komme.

2 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen für Organisationen

Schon in den letzten Jahrzehnten wurde ein Trend zu einer beschleunigten Entwicklung und Veränderung der Arbeitswelt beobachtet - mit steigenden und sich ändernden Anforderungen an die Qualifikation. Dieser Trend hat sich in den letzten Jahren noch verstärkt - verbunden mit einem Fachkräfte- und einem generellen Arbeitskräftemangel. Dabei steigt aktuell der Arbeitskräftebedarf noch (Statistisches Bundesamt, 2021, S. 21). Um den Rahmen dieser Arbeit nicht zu sprengen, soll nicht auf die Frage eingegangen werden, inwieweit die jetzt beschleunigte Dekarbonisierung und die zu erwartende teilweise Reduzierung der Globalisierung die Anforderungen an Organisationen im Hinblick auf ihre Arbeitskräfte verändert.

2.1 Organisation – Versuch einer Begriffsklärung

In der Themenstellung habe ich bewusst den Begriff Organisation gewählt, weil er offen ist und es mir um die Betrachtung der Arbeitswelt im Allgemeinen geht. Es gibt unterschiedliche Definitionen von Organisation – je nachdem ob man den *instrumentalen* Aspekt in den Blick nimmt, also die Gesamtheit aller Regelungen, ob man die *Funktion* betrachtet, also Arbeitsteilung und Koordination oder ob man die Organisation *institutional* sieht (Nerdinger, F.W., Blickle, G., Schaper, N., 2019, S. 48). Für mich gehören diese drei genannten Dimensionen in dieser Hausarbeit zusammen und ich verstehe in diesem Sinne Organisationen als Systeme, in denen arbeitsteilig nach Regeln gearbeitet wird.

2.2 Digitalisierung

Die Digitalisierung der Arbeitswelt führt nicht nur zum Einsatz immer komplexerer und anspruchsvollerer Technik. Sie führt auch zur Veränderung und zur Beschleunigung von Arbeitsprozessen und zu einer ausgeprägten Veränderung der Arbeitswelt. Um dies zu veranschaulichen und zu belegen, sei hier beispielhaft eine aktuelle Quelle aus dem Pharmabereich zitiert: „Die Digitalisierung der Gesundheitswirtschaft nimmt rasant Fahrt auf und zwingt auch und insbesondere deutsche Life-Science-Unternehmen in eine schnelle, fundamentale Transformation: Technologiestrategie, Kernkompetenzportfolio, Personalentwicklung, Organisation und Unternehmenskultur stehen auf dem Prüfstand.“ (Grandpierre, A. et al., 2022, S. 736).

Diese dynamische Entwicklung der Digitalisierung lässt den Schluss zu, dass in zweifacher Hinsicht die Anforderung an die Organisationen und insbesondere ihre Führungskräfte steigen:

1. Die Führungskräfte müssen in diesen volatilen Zeiten Wege erhalten und neu finden, mit denen sie im konstruktiven Austausch mit ihren Mitarbeitenden bleiben.
2. Sie sind mehr denn je auf die Expertise ihrer Fachkräfte angewiesen.

2.3 Demografischer Wandel: Arbeitskräftemangel

Waren die letzten Jahrzehnte durch Arbeitslosigkeit geprägt und durch die Herausforderung, möglichst vielen Menschen eine berufliche Beschäftigung zu ermöglichen, so ändert sich die Situation jetzt deutlich: Die geburtenstarken Jahrgänge der sogenannten Baby-Boomer gehen in den nächsten Jahren in den Ruhestand. Das Statistische Bundesamt hat berechnet, dass bei einem großen Zuwanderungssaldo die Zahl der Erwerbstätigen zwischen 2020 und 2035 um 3,6 Millionen sinken würde und dass die Zahl der Erwerbstätigen bei einem moderaten Zuwanderungssaldo im gleichen Zeitraum sogar 5,7 Millionen sinken würde. (vgl. Statistisches Bundesamt, 2021, S. 21). Dabei ist Arbeitskräftemangel schon jetzt und seit Längerem ein Thema, wie folgende Titel belegen können: „Bauhauptgewerbe: Baubehinderung durch Arbeitskräftemangel“ (ifo Konjunkturperspektiven 08/2017, S. 9) und „Verarbeitendes Gewerbe: Arbeitskräftemangel behindert Produktion“ (Litsche, S., 2018, S.1).

Diese Entwicklung lässt den Schluss zu, dass es eine zunehmende Konkurrenz um Arbeitskräfte geben wird. Es ist davon auszugehen, dass die jeweilige Organisationskultur eine wichtige Rolle bei der Arbeitsplatzwahl spielen wird. Unter Organisationskultur ist hier „die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte und Normen (...) der Mitglieder einer Organisation“ zu verstehen (Wirz, 1921, 2021, S.1320). Dabei gilt: „Mit dem Begriff Organisationskultur werden (...) tief verankerte Werte und Annahmen angesprochen, die häufig nicht bewusst sind“ (Nerdinger et al., 2008, 2019, S.170).

2.4 Die Generationen Y und Z

Die Generation Y, das sind die in den 1980ern Geborenen, wobei eine zeitlich präzise Abgrenzung zu den 1990ern nicht möglich ist. Diese Generation ist nicht so stark von Mangel und Sorgen geprägt wie frühere Generationen. Ihnen ist es vertraut, Wahlmöglichkeiten zu haben. Sie sind dem Arbeitgeber nicht treu verbunden, sondern sie planen den Arbeitgeberwechsel für ihre berufliche Entwicklung ein. Sie möchten sich bei der Arbeit selbst verwirklichen. Emotionale Aspekte des Arbeitgeberangebotes sind ihnen wichtig und sie haben „ein viel größeres Bedürfnis nach Feedback“ als frühere Generationen (Parment, A., 2009/2013, S. 5ff.).

Leslie und andere haben sich mit der Generation Z befasst, die nach ihrer Definition zwischen 1996 und 2010 geboren wurde und die jetzt auf den Arbeitsmarkt kommt. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass sich die Generation Z in drei Untergruppen aufteilen lässt: In „Social Investors“, „Chill Worker Bees“ und in „Go Betters“ (Leslie et al., 2021, S.171-187).

Die „*Social Investors*“ schätzen befriedigende Arbeit, aber die Arbeit hat nicht ihre erste Priorität. Für sie ist Arbeit ein Ort, an dem sie etwas für das Leben zuhause tun: die Welt positiv beeinflussen, persönliche Fähigkeiten entwickeln und produktive Beziehungen entwickeln (a.a.O.).

„*Chill Worker Bees*“ streben Arbeitsumgebungen an, in denen es ihnen physisch und emotional gut geht. Sie erledigen ihre Arbeit ruhig, effektiv und effizient. Die persönlichen Qualitäten ihrer Vorgesetzten und ihrer Kolleginnen und Kollegen sind ihnen

genauso wichtig wie Bedeutung und Wirkung ihrer Arbeit. Sie kümmern sich um ihre Familie sowie um ihre Arbeitsplatzsicherheit und sie möchten, dass alles gut läuft (a.a.O.).

Die „Go Getters“ sehen ihren Arbeitsplatz als Gelegenheit für Entwicklung, für positive soziale Veränderungen und als Umgebung für Innovation (a.a.O.).

Sowohl die Beschreibung der Generation Y als auch die der Generation Z lassen den Schluss zu, dass Beschäftigte höhere Anforderungen an ihre Arbeitgeber stellen, als frühere Generationen dies taten, die Arbeit eher als Pflicht sahen (vgl. Parment, 2009,2013, S.9).

Alle im Kapitel 2 skizzierten Veränderungen der Arbeitswelt führen mit Blick auf Organisationen zu einer Konkurrenz um Arbeitskräfte. Eine Organisation muss sowohl attraktiv für Arbeitssuchende sein als auch dafür Sorge tragen, dass die Beschäftigten in der Organisation bleiben und nicht in eine andere Organisation wechseln. Die hier skizzierten Anforderungen lassen sich nur bewältigen, wenn die Organisationen eine Kultur des Lernens und der ständigen Weiterentwicklung schaffen. Darauf werde ich in meinem Resümee in Kapitel 7 eingehen.

3 Feedback in Organisationen - Versuch einer Konkretisierung

Das Lexikon der Psychologie übersetzt Feedback zunächst mit „Rückmeldung“ und verweist darauf, dass der Begriff Feedback seine Wurzeln in der Kybernetik hat (Wirtz, 1921/2021, S.620). Weiter wird verdeutlicht, dass aus sozialpsychologischer Sicht Feedback als „jede Art von Gegenverhalten, das < rückmeldend > zu einem Ausgangsverhalten erfolgt“ zu verstehen ist. (a.a.O.). Hier stellt sich die Frage, was unter rückmeldend zu verstehen ist. Ist es ein Feedback, wenn ich etwas sage und mein Gegenüber daraufhin unbewusst sein Gesicht verzieht? Oder ist es nur ein Feedback, wenn jemand demonstrativ und deutlich sein Gesicht verzieht? Ditton und Müller verweisen auf Watzlawicks erstes Axiom, nach dem man „nicht nicht kommunizieren“ kann und sie verweisen auch auf die non- und paraverbalen Signale, die aus ihrer Sicht Feedback multidimensional machen (Watzlawick et al., 2000, in: Ditton, H., Müller, A., 2014, S.7). Sie sprechen bezüglich des Begriffs Feedback von Unschärfe und Konfusion, weil dem Feedback nicht nur vielfältige Funktionen zugeordnet werden, sondern weil dem Feedback in „handlungsnahen Kontexten (...) ganze Verfahrenssysteme (...)“ zugeordnet werden (Müller, A, Ditton, H., 2014, in Ditton, H., Müller, A., S.24). Hinzu kommt, dass die Feedbackforschung seit dem Behaviorismus bis heute immer wieder neue Modelle bezüglich der Wirkungsweise des Feedbacks geliefert hat. (Strijbos, J.-W., Müller, A., 2014, S.84). Angesichts dieser Ausgangslage kommen Ditton und Müller zu folgender „basalen Rahmendefinition“: „Feedback kann (...) verstanden werden als die bewusste Rückmeldung von Informationen an eine Person zu ihrem vorigen Verhalten.“ (a.a.O.). Im Sinne des von Ditton und Müller selbst hergestellten Bezugs zu Watzlawicks Axiomen, ist an der Stelle aber zur gefundenen Rahmendefinition zu ergänzen, dass auch non- und paraverbale Signale das Feedback und seine Wirkung beeinflussen. Darauf soll in Kapitel 6 und im Resümee näher eingegangen werden.

Bungard unterscheidet zwei Arten von Feedback. Die hier oben gemachten Ausführungen, bei denen es um Loben, Dazulernen, Beachten, Bestrafen, Aus-der-Reserve-Locken und Ähnliches zwischen einzelnen Menschen geht, bezeichnet er als Feedback „im individualistisch-interaktionistischen Sinne“ und er kommt im Laufe seiner Ausführungen schließlich zur Bezeichnung „interpersonelles Feedback“ (Bungard, 2018, in: Jöns, Bungard, 2018, S.5ff.). Es findet in allen Lebensbereichen zwischen einzelnen Menschen statt und auch zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitenden.

Dem interpersonellen Feedback stellt Bungard das organisationale Feedback gegenüber. Bungard versteht Organisationen als offene Systeme im Sinne der Systemtheorie und er kommt zu dem Schluss, dass Feedback „als zentrales Regulativ innerhalb von Systemen“ verstanden werden kann, mit der Funktion, das System zu sichern (Bungard, 2018, in: Jöns, Bungard, 2018, S.5). In diesem Sinne haben Systeme eine Ordnung mit Zuständigkeiten für bestimmte Bereiche, in der auch das Feedback geregelt ist. Es gibt ein vielfältiges Spektrum an Feedback-Instrumenten in

Organisationen. Als Beispiele seien hier zu nennen: „Leistungsbeurteilung“ und „Beurteilungsgespräch“, „360-Grad-Feedback“, „Vorgesetztenbeurteilung“, „Teamfeedback“, „Mitarbeiterbefragungen“ und „Kundenbefragung“ (Jöns, Bungard, 2005, 2018).

Entscheidend für den Erfolg eines Systems ist, wie die „Verarbeitung von Informationen über Abweichungen von den Sollwerten des Systems (...)“ organisiert ist, also ob ein funktionierendes Feedback-System gegeben ist. „Unternehmen mit nicht funktionierenden Feedbacksystemen sind mittelfristig nicht überlebensfähig“ (Bungard, 2018, in: Jöns, Bungard, 2018, S.5).

Bungard macht deutlich, dass es „fließende Übergänge“ gibt und dass auch das interpersonelle Feedback eine organisationale Funktion hat. (a.a.O, S.14).

In dieser Hausarbeit soll Bungards Unterscheidung zwischen interpersonellem Feedback und organisationalem Feedback übernommen werden. Um den Rahmen dieser Arbeit nicht zu sprengen, soll nicht das komplexe Feedback-System einer Organisation in den Blick genommen werden. Die Auswahl und kombinierte Anwendung dieser Instrumente ist komplex und anspruchsvoll und würde den Rahmen dieser Hausarbeit sprengen. Deshalb soll im Folgenden auf das Feedback, das Mitarbeitende von ihren Führungskräften erhalten sowie auf zwei Feedbacks, in denen es ganz oder teilweise um die Perspektive „von unten nach oben“ (a.a.O, S.12) geht, eingegangen werden: das Aufwärtsfeedback und das 360-Grad-Feedback. Diese Feedbackformen werden zwar auch in ihrer Bedeutung für die Organisation betrachtet, aber in dieser Arbeit sollen auch verschiedene Überlegungen aus interpersoneller Perspektive Raum finden – im Sinne der von Bungard selbst angesprochenen „fließenden Übergänge“ zwischen diesen beiden Feedback-Perspektiven (a.a.O., S.14).

4 Feedback und die Motivation von Mitarbeitenden

Die Formulierung von Feedback kann positive und negative Wirkungen haben. Anerkennung von Leistung verstärkt nicht immer die Leistung und nicht alle Menschen reagieren gleich auf ein Feedback (vgl. Wirz, M.A., 2021, S.620). Pauschale Rückmeldungen beeinflussen die Motivation von Mitarbeitenden weniger wirksam als konkrete spezifische Feedbacks. Das Formulieren von Feedback kann trainiert werden. So sind Formulierungen wie „gut“ oder „schlecht“ weniger wirksam als Formulierungen wie „sollte beibehalten“ oder „sollte verändert werden“ (a.a.O.).

Im Hinblick auf die Wirksamkeit von Zielen ist das Feedback ein „ganz entscheidender Moderator“, das heißt hier: um ihre motivierende Wirkung zu entfalten, müssen Ziele durch Feedback ergänzt werden (Nerdinger, 2013, S.71). Farr unterscheidet zwischen informativem Feedback, das darüber informiert, welches Handeln erforderlich ist, und bewertendem Feedback. Er kommt zu dem Ergebnis, dass erst das bewertende Feedback eine motivierende Wirkung entfaltet (vgl. Farr, 1991, S. 57-80, zitiert in: Nerdinger 2013, S.72).

Wenn es um anspruchsvolle Ziele geht, löst die Rückmeldung über Fortschritte positive Gefühle aus, was zu einer Verstärkung führt und das Leistungsverhalten und das „Organisational Citizenship Behavior“ fördert (Bandura, 1991, 248-287, zitiert nach Nerdinger, 2013, S.72).

Bei negativem Feedback besteht das Risiko, dass es demotivierend wirkt und zu „kontraproduktivem Verhalten“ führt (Nerdinger, 2013, S. 72). Es ist üblich, die Beurteilung durch Vorgesetzte auch als Feedback zu verstehen. Wenn nun beispielsweise die Praxis und die Maßstäbe der Beurteilung in einer Organisation in verschiedenen Abteilungen stark voneinander abweichen, so ist zu vermuten, dass auch dies negative Auswirkungen auf die Motivation hat.

Bezüglich der erfolgreichsten Reihenfolge, wenn negative und positive Feedbacks gegeben werden sollen, haben Forschungen von Henley und DiGennaro Reed ergeben, dass die optimale Reihenfolge ist: korrektiv / positiv / positiv (vgl. Henley, A.J. et al., 2015, zitiert nach Slowiak et al., 2017, S.363). Dies widerspricht der weit verbreiteten Auffassung, dass das Sandwich - also positiv / korrektiv / positiv – die optimale Reihenfolge sei (vgl. a.a.O.).

Bungard geht davon aus, dass in Organisationen das negative Feedback überwiegt, dass es eben nur dann eine Rückmeldung gibt, wenn etwas nicht funktioniert hat (Bungard, 2018, in: Jöns, Bungard, 2018, S.15).

Die meisten Mitarbeitenden wünschen sich mehr Feedback, als sie erhalten. Das gilt insbesondere auch für neu Eingestellte, bei denen es durch fehlendes Feedback zu Fehlinterpretationen ihrer Vorgesetzten kommen kann, wie Farr herausgefunden hat (vgl. Farr, 1993, S.163-180, zitiert in: Nerdinger, 2013, S.78). Diese Aussage aus dem Jahre 1993 unterstreicht die Bedeutung von Feedback für Mitarbeitende. Hier ist zu berücksichtigen, dass der Bedarf danach in den Jahren weiter zugenommen hat. Wie

in Kap. 2.4 dargelegt, hat die Generation Y einen größeren Bedarf an Feedback (vgl. Parment, A., 2009/2013, S. 5ff.).

Falls Mitarbeitende von sich aus aktiv ein Feedback beim Vorgesetzten einholen, führt dies zu einer Verbesserung ihrer Arbeitsleistung (vgl. de Stobbeleir et al., 2011, S.811-831, zitiert nach Nerdinger 2013, S.83).

Diese Ausführungen mögen belegen, wie wichtig das klassische Feedback für die Mitarbeitenden ist. Über das Feedback an Beschäftigte hinaus gibt es die Praxis des regelmäßigen terminierten Vier-Augen-Gesprächs mit Führungskraft und Mitarbeitendem, bei dem es um gegenseitiges Feedback geht. Ein solches Gespräch ist themenoffen und es kann um private und dienstliche Themen gehen, die aktuell sind. Es darf vermutet werden, dass das Feedback an die Mitarbeitenden an Wert, Glaubwürdigkeit und Bedeutung gewinnt, wenn es auch das Feedback von unten nach oben gibt. Darauf wird im Folgenden weiter eingegangen.

5 Aufwärtsfeedback und 360-Grad-Feedback zur Weiterentwicklung

„Kritik von unten ist ein partiell systemfremdes Element in klassischen hierarchischen Strukturen“ (Bungard, 2018, in: Jöns, Bungard, 2018, S.12).

Deshalb scheinen diese beiden Feedback-Formen noch nicht in allen Organisationen angekommen zu sein. „das entgegengesetzte Feedback und teilweise das horizontale Feedback (zwischen Abteilungen) erfolgen quasi systemimmanent nur unzulänglich oder überhaupt nicht“ (Bungard, 2018, in: Jöns, Bungard, 2018, S.5). Dies führt zu Problemen und Risiken in Organisationen und macht es für die genauere Betrachtung interessant (vgl. a.a.O.).

5.1 Beschreibung des Aufwärtsfeedbacks und 360-Grad-Feedbacks

Von Hornstein und Spörrle verweisen darauf, dass durch „Standardisierung, Anonymisierung und (...) Gleichbehandlung der Feedback-Gebenden“ alle Mitarbeitenden die gleiche Möglichkeit haben, ihre subjektiven Eindrücke einzubringen. Diese subjektiven Eindrücke sind die Basis für die Selbstreflexion (vgl. von Hornstein, Spörrle, in: Ditton, Müller, 2014, S.219f.).

5.1.1 Aufwärtsfeedback

Von Hornstein und Spörrle liefern ein Beispiel, wie ein Aufwärtsfeedback durchgeführt werden könnte. Nach ihrer Einschätzung wird das Aufwärtsfeedback zunehmend als Instrument der Führungskräfteentwicklung gesehen:

- a) Einstündige Informationsrunde mit der Personalabteilung mit anschließender Erstellung eines Fragebogens durch einen methodisch kompetenten Dritten, der nicht zur Organisation gehört.
- b) Die Mitarbeitenden und die Führungskraft füllen den Fragebogen aus. So kann die Selbst- und die Fremdeinschätzung abgeglichen werden.
- c) Die Auswertung erfolgt durch eine externe Organisation.
- d) Es findet ein zweistündiges Gespräch zum Feedback mit der Führungskraft und einem externen Berater statt.
- e) Es findet ein extern moderiertes 4stündiges Gespräch mit den feedbackgebenden Mitarbeitenden und der Führungskraft statt - davon 45 Minuten ohne die Führungskraft.
- f) Vierteljährlich findet ein Monitoring zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden und anschließend zwischen Führungskraft und ihrem Vorgesetzten statt (vgl. von Hornstein et al. in: Ditton, 2014, S.219f.).

In diesem Beispiel wird der Führungskraft anscheinend sehr viel - und vielleicht zu viel - im Hinblick auf Zeit und auf offen gelebter und ständig offen überprüfter

Lernbereitschaft abverlangt. Auch Bungard warnt davor, dass zu viel Feedback zu einer Überforderung der Rezipienten führen kann (vgl. Bungard, 2018, in: Jöns, Bungard, 2018, S.25). Es sei auch angemerkt, dass die Unterteilung in Führungskräfte und Beschäftigte einerseits hilfreich ist. Andererseits ist zu bedenken, dass viele Beschäftigte in einer Doppelrolle agieren: Sie sind Führungskräfte und haben als Mitarbeitende eine Führungskraft über sich.

Aus diesen Gründen sei hier im Folgenden ein zweites Beispiel skizziert, das mir aus der Praxis in einer Großstadtverwaltung bekannt und vertraut ist:

- a) Es wurden Leitlinien zur Führung und zur Zusammenarbeit in Teams eingeführt und allen bekanntgegeben.
- b) Alle Mitarbeitenden über das gesamte Feedback-Verfahren zu den Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit umfangreich informiert.
- c) Alle 2 Jahre geben alle Teams ihren Führungskräften zu allen Punkten der Leitlinien zur Führung ein anonymes extern organisiertes Feedback über ein Online-Tool, das extern ausgewertet wird.
- d) Gleichzeitig geben sich Teams entlang der Leitlinien zur Zusammenarbeit ein anonymes extern organisiertes Feedback über ein Online-Tool, das extern ausgewertet wird.
- e) Es werden Beschäftigte gesucht, ausgewählt und qualifiziert, die als Moderatoren die anstehenden Workshops sowie die Vor- und Nachgespräche führen und von den Führungskräften dafür ausgewählt werden können. Für schwierige Situationen und die Ebene Amtsleitung und darüber werden externe Moderationen eingesetzt.
- f) Es findet zu beiden Feedbacks – zur Führungskraft und zur Teamarbeit - ein Gespräch zwischen der Führungskraft und der von der Moderation statt. Im Gespräch legt die Führungskraft ihre Selbsteinschätzung entlang der Leitlinien zur Führung zum Abgleich vor.
- g) Es findet ein vierstündiger Workshop zu beiden Feedbacks statt: zur Führung und zur Team-Zusammenarbeit. Dabei stellt die Führungskraft vor, was sie neu oder anders machen wird und die Teams arbeiten in Gruppen zur Verbesserung ihrer Zusammenarbeit.
- h) Falls weniger als fünf Personen bei der Feedback-Abfrage zur Führungskraft und zur Teamarbeit beteiligt waren, wird das Feedback nicht bekanntgegeben, um die Anonymität zu wahren. In diesen Fällen werden Workshops mit Kartenabfrage zur Führung - hier anonym - und zur Zusammenarbeit im Team durchgeführt.
- i) Es findet zwischen Moderation und Führungskraft ein Nachgespräch statt.

Dieses zweite Praxisbeispiel zum Aufwärtsfeedback scheint überzeugender zu sein, weil hier die Führungskraft und ihr Team in einen gemeinsamen Optimierungsprozess gelangen können. Für beide Seiten gilt dann, dass vieles, was von der anderen Seite

erwartet und benötigt wird, auch selbst zu erbringen ist. Da es auch nicht, wie im ersten Beispiel, ein vierteljährliches Monitoring gibt, ist hier der Aufwand geringer.

5.1.2 360-Grad-Feedback

Es gibt verschiedene Arten, wie das 360-Grad-Feedback verstanden und praktiziert wird. Es werden „zahlreiche Varianten gepflegt...“, die den Erfordernissen vor Ort angepasst sind.“ (Scherer, Kaufel in: Jöns, Bungard (2005, 2018, S.127). Bei Werther kann sowohl ein Mitarbeitender als auch eine Führungskraft Empfänger der verschiedenen Feedbacks sein (vgl. Werther, 2015, S.22). Bei Schermer und Kaufel ist es immer die Führungskraft (vgl. Schermer, Kaufel in Jöns, Bungard (2005, 2018, S.127). Es geht um die „multiperspektivische Einschätzung“ (Werther, 2015, S.22). Mögliche Feedback-Geber sind die Mitarbeitenden, die Führungskraft der Führungskraft, Kolleginnen und Kollegen auf gleicher Ebene, ggf. die Kundschaft und die Lieferanten sowie ggf. Projekt- und Kooperationspartner (vgl. a.a.O., S.22).

Immer geht es um den Abgleich von Fremd- und Selbstbild und die Förderung der Kompetenzentwicklung. Schermer und Kaufel verweisen darauf, dass Vertraulichkeit wesentlich ist und dass deshalb zunächst nur die Fokusperson die Ergebnisse erhält (vgl. Schermer, Kaufel in Jöns, Bungard 2005, 2018, S.129). Dazu passt allerdings nicht, dass in manchen Fällen das 360-Grad-Feedback den Vorgesetzten der Führungskraft auch Einblick in die Leistungsfähigkeit geben soll (a.a.O.).

Von Hornstein und Spörrle stellen fest, dass das 360-Grad-Feedback häufig mit dem Aufwärtsfeedback gleichgesetzt wird, und sie bemerken mit Bezug auf Smither u.a., dass das 360-Grad-Feedback nicht wirksamer ist als das Aufwärtsfeedback (vgl. Smither et al., 2005, S.33-66 zitiert nach von Hornstein, Spörrle, in: Ditton, Müller, 2014, S.213).

5.2 Die Bedeutung des Feedbacks für die Entwicklung von Organisationen

Die Bedeutung des Feedbacks für die Motivation von Mitarbeitenden ist in Kapitel 4 hinlänglich dargelegt.

Es sind die Führungskräfte auf allen Hierarchieebenen, die mit ihrem Verhalten und ihren Einstellungen die Organisationskultur prägen. Es ist davon auszugehen, dass sich die Organisationskultur weiterentwickelt, wenn sich die Führungskräfte weiterentwickeln.

Sehr nützlich ist das Feedback von unten nach oben insofern, als es den Führungskräften ermöglicht, im Abgleich des von ihren Mitarbeitenden erhaltenen Feedbacks mit ihrer Selbsteinschätzung zu neuen wichtigen Einsichten zu kommen. Verschiedene Wissenschaftler sind zu folgenden Erkenntnissen diesbezüglich gekommen: ältere Beschäftigte neigen dazu sich bezüglich ihres Umfeldes zu überschätzen; mit der Dauer der Führungstätigkeit weicht das Selbstbild immer mehr vom Fremdbild ab; mit der Intelligenz und dem Bekanntheitsgrad reduziert sich die Abweichung zwischen Selbst- und Fremdbild (Ferris et al. 1985; Wohlers et al. 1993; Ostroff et al. 2004; Tsui

und O`Reilly 1989, zitiert nach Scherm, Kaufel, 2005, 2018, S.133, in: Jöns, Bungard, 2005, 2018).

Wie oben dargelegt (Kap.3.2), sind Organisationen darauf auf ein funktionierendes System des Feedbacks angewiesen, um auf Dauer bestehen zu können.

Bungard beschreibt einen typischen Prozess, der dort, wo das Feedback von unten nach oben nicht richtig funktioniert, dazu führt, dass oben keine relevante Kritik ankommt: Beschäftigte wissen, dass sie mit ihrer Kritik vorsichtig sein müssen und formulieren behutsam und abgemildert. Über mehrere Hierarchieebenen entsteht so eine Form des „Stille-Post-Effekts“: Oben kommt nichts von der Kritik an. (Bungard, 2018, in: Jöns, Bungard, 2018, S.13). Es muss sichergestellt sein, dass Mitarbeitende über mehrere Hierarchieebenen hinweg anonym ihre Kritik einbringen können.

Angesichts des in Kapitel 2 beschriebenen Mangels an Arbeits- und Fachkräften, der sich in den nächsten Jahren voraussichtlich deutlich verschärfen wird, ist eine Organisationskultur, die auf die Werte und Erwartungen der Beschäftigten eingeht, noch bedeutsamer.

Diese Situation wird dadurch verstärkt, dass die qualitativen Anforderungen an die Beschäftigten und insbesondere die Führungskräfte zunehmen werden. Und schließlich wurde auch deutlich, dass die Anforderungen der Generationen Y und Z an die Qualität und Sinnhaftigkeit von Arbeit gestiegen sind – bei gleichzeitiger reduzierter Bereitschaft, sich an Arbeitgeber zu binden (s. Kap. 2.4).

Es kann davon ausgegangen werden, dass Organisationen sich dann am besten entwickeln, wenn sie für potenzielle Beschäftigte attraktiv sind, wenn sie zwischen Bewerbungen auswählen können - und wenn es ihnen gelingt, ihre Beschäftigten zu binden. Faktoren wie Bezahlung, flexible Arbeitszeitmodelle und Familienfreundlichkeit sind hier von Bedeutung.

Eine gute Feedbackkultur ist nicht die Antwort auf alle Fragen, aber es ist davon auszugehen, dass Systeme, die weniger blinde Flecken haben und mehr Realität erfassen, die erfolgreicher sind – auch im Hinblick auf die Gewinnung und Bindung von Arbeitskräften. Mit ihrem Buch „Sozialkapital“ haben Badura et al. Belege dafür vorgelegt, dass die Entwicklung der sozialen Kompetenzen den Unternehmenserfolg positiv beeinflusst (vgl. Badura et al., 2008).

6 Weitergehende Überlegungen zu interpersonellem Feedback

Wie oben dargelegt, haben sowohl die Generation Y als auch die Generation Z hohe Ansprüche an emotionale Aspekte (Kap. 2.4). Dies ist aus meiner Sicht so zu verstehen, dass sie sich bei der Arbeit gut fühlen möchten. Dieses Gut-Fühlen setzt aus meiner Sicht voraus, dass die Beziehung zu den Menschen im Arbeitsumfeld gut ist. Gute Beziehungen basieren auf einer Arbeitskultur der Wertschätzung und des Respekts in der eine offene vertrauensvolle Kommunikation möglich ist. Spickenreiter und Sackmann beschreiben den Bedarf nach ihrer Beschäftigung mit den Millennials wie folgt: „eine partnerschaftliche Führung (...) regelmäßiges Feedback (...) eine Kultur, die durch offenen, direkten und regen fachlichen und sozialen Austausch auf und zwischen Hierarchieebenen gekennzeichnet ist.“ (Spickenreiter, Sackmann in: Sackmann, 2019, S.78).

Aber auch der Wunsch der „Social Investors“ der Generation Z, die Welt positiv zu beeinflussen und der Wunsch der „Go Getters“ der Generation Z, positive soziale Veränderungen zu bewirken und ihre Umgebung innovativ zu verändern, setzen eine Kommunikation voraus, in der ein faires Feedback in alle Richtungen Raum hat.

Die entscheidende Frage ist, wie so eine „partnerschaftliche Führung“ und ein offener sozialer Austausch zu bewerkstelligen sind.

Ditton und Müller nehmen zwar Bezug auf das erste Axiom von Watzlawicks et al., demzufolge man „nicht nicht kommunizieren kann“ und sie verweisen auch auf die non- und paraverbale Kommunikation (vgl. Kap. 3.1), aber sie gehen nicht darauf ein, was das bedeutet.

In letzter Konsequenz bedeutet es, dass Kommunikation bei jeder Begegnung stattfindet – und wenn wir die non- und paraverbalen Signale mit einbeziehen, gibt es immer auch Elemente von Feedback. Die Herausforderung für eine gute Beziehung liegt also darin, dass das bewusst gegebene Feedback einer Person zu den vielen kleinen - meist unbewussten - Feedbacks dieser Person im Alltag passt. Nimmt man das zweite und das vierte Axiom von Watzlawick et al. genauer in den Blick, so folgt daraus, dass die non- und paraverbale Kommunikation zu einem großen Teil darüber entscheidet, wie die gewählten Worte zu verstehen sind und dass sie gleichzeitig entscheidend die Beziehung zum Gegenüber beeinflussen (vgl. Watzlawick et al., 1969, 2017, S. 64ff.).

Bezieht man bei den Ausführungen zum vierten Axiom die Fußnote mit den Anmerkungen zu den „psychoanalytischen Begriffen der primären und sekundären Prozesse“ ein, so kommt man zu dem Schluss, dass sich aus der Sicht von Watzlawick et al. ein großer Teil der non- und paraverbalen Kommunikation – und damit der Kommunikation insgesamt – unbewusst verläuft (a.a.O., S.76f.). Dies entspricht auch den Erkenntnissen von Argyle (Argyle, 1975, S.16f.).

Was heißt das für das Feedback, wenn der überwiegende Teil unserer Kommunikation unbewusst verläuft? Feedback ist mehr als Organisation und Technik. Es braucht viel Reflexion und Selbstreflexion, um in Feedback-Situationen und im Arbeitsalltag zu einer Haltung im Sinne einer inneren Einstellung zu finden, die meine non- und paraverbalen Signale – und dann auch meine Wortwahl – im Sinne einer grundsätzlich positiven wertschätzenden Ausrichtung leitet. „Keine Sandwichregel der Welt kann diese Haltung glaubwürdig simulieren, herstellen oder ersetzen (...) Und für die meisten von uns braucht es jahrelange Selbsterfahrung, um die beschriebene Haltung einnehmen und zurückzuerobieren zu können, wenn sie einem entglitten ist“ (Winkler in: Ditton, Müller, 2014, S. 237). Mit diesen Worten, die sich ursprünglich auf das Feedback im Coaching von Führungskräften beziehen, formuliert Winkler, was nach meiner Erfahrung hilft, das Dilemma der überwiegend unbewussten Kommunikation zu überwinden. Ich kann bewusst und authentisch meine innere Haltung beeinflussen – und damit auch meine gesamte Kommunikation. Wenn einer Führungskraft die entsprechende positive Haltung fehlt und sie morgens grußlos an der Tür von Mitarbeitenden vorbeigeht, die Personen also nicht beachtet, ist auch das ein Feedback. Wenn diese Führungskraft mit ihrer Haltung auf einem guten Weg ist, grüßt sie und gibt ihren Mitarbeitenden im gewissen Sinne das Feedback, dass sie sie beachtet - und in gewisser Weise auch wertschätzt.

Die hier oben formulierten Einschätzungen zur Bedeutung einer positiven, wertschätzenden, beständigen und damit authentischen inneren Haltung für die Glaubwürdigkeit von bewusst gegebenen Feedbacks werden gestützt durch das, was Jöns zum Thema „Akzeptanzrelevante Variablen des interpersonellen Feedbackprozesses“ formuliert (vgl. Jöns, 2000, in: Jöns, Bungard, 2018, S.34). Auf der Ebene des Feedback-Prozesses sind auf der Geberseite folgende Merkmale wirksam für das Gelingen des Feedbacks beim Empfänger: „Wertschätzung, Wärme, Empathie, Echtheit“ und im Hinblick auf die Beurteilung des Feedbacks durch den Empfänger ist es die „Konsistenz des Fremdbildes“ (a.a.O.). Dabei spielt neben „Betroffenheit“ und „Bedeutsamkeit“ sowie „Zeitlichem Abstand“ und „Häufigkeit“ die „Glaubwürdigkeit“ eine Rolle a.a.O.). Dies unterstützt die in diesem Kapitel gemachten Ausführungen, denen zufolge zu beachten ist, dass wir im Sinne von Watzlawicks erstem Axiom in ständiger Kommunikation immer auch Feedback geben, welches wir aber nicht ständig bewusst beeinflussen können. Dies gilt insbesondere für unsere non- und paraverbalen Signale, letztlich aber auch für unsere verbalen Äußerungen. Die in dieser Hausarbeit vorgeschlagene bewusste Einflussnahme auf unsere gesamte Kommunikation durch die Entwicklung einer wertschätzenden Haltung, die situativ immer wieder bewusst eingenommen sich zu einer Grundhaltung entwickelt - könnte in diesem Dilemma des ständigen unbewussten Feedbacks eine Perspektive für besser gelingende konstruktive Kommunikation bieten.

7 Resümee

Ist gibt überwältigend viel Forschung und Literatur zum Thema Feedback – beginnend beim Behaviorismus. Eine Hausarbeit zu diesem Thema hinterlässt ein Gefühl von Unvollständigkeit, weil so viel nicht gelesen werden kann, das gelesen werden sollte – und auf so wenig kann eingegangen werden.

Der Blick auf die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen hat gezeigt, dass die Konkurrenz der Organisationen um Arbeitskräfte, um Fach- und um Führungskräfte schon jetzt groß ist und dass sie in Zukunft noch zunehmen wird. Die durch Feedback stark beeinflusste Organisationskultur ist ein wichtiger Faktor, der Organisationen für potenzielle Beschäftigte attraktiv oder weniger attraktiv macht. Außerdem hat die durch Feedback geprägte Kultur einen Einfluss darauf, ob die gut geeigneten Kräfte bleiben oder ob sie wieder an andere Organisationen wechseln. Die Bereitschaft zu wechseln ist insbesondere bei der Generation Z ausgeprägt. (vgl. Parment, A., 2009/2013, S. 5ff., s. auch Kap.2.4).

Es gibt schon heute in Organisationen komplexe und ausgefeilte Feedback-Systeme. Entscheidend ist dabei aber vermutlich, inwieweit sie den in Kap. 6 skizzierten Anforderungen entsprechen. Sind sie von einer wertschätzenden und partnerschaftlichen Haltung getragen? Zu befürchten ist, dass Bungard mit seiner Einschätzung recht hat, dass Feedback von unten nach oben und auf Augenhöhe in hierarchisch geprägten Organisationen „(...) systemfremd und damit nicht vorgesehen bzw. nicht institutionalisiert“ ist (Bungard, 2018, in: Jöns, Bungard, 2018, S.5).

Und selbst wenn in Organisationen eine gute Feedback-Kultur gegeben ist, ist zu bedenken, dass zu viel organisiertes Feedback nicht nur teuer und zeitraubend ist, sondern auch Überdross bei Führungskräften und Mitarbeitenden generieren kann. Wobei diese Beschreibung fast schon paradox ist: Bei einer guten Feedback-Kultur würde passgenau geklärt werden können, wieviel Feedback angemessen ist. Wenn eine Führungskraft – wie in Kap. 5.1.1 beschrieben – ein vierteljährliches Monitoring zur eigenen Entwicklung erlebt, ist zu fragen, ob dies nicht zu viel ist und ob Führungskräfte so nicht überfordert werden.

Bezogen auf Organisationen braucht es abgestimmte systematische Konzepte, die ein regelmäßiges Feedback sicherstellen und wenn es um Kritik nach oben geht, sollte diese über mehrere Hierarchieebenen und anonym möglich sein.

Diese Hausarbeit will unter anderem deutlich machen, dass die Führungskräfte eine zentrale Rolle bei der Entwicklung und Weiterentwicklung einer von Wertschätzung geleiteten produktiven und effektiven Organisationskultur haben. Geben sie überwiegend positives Feedback, ermöglichen sie authentisches Feedback? Ohne angemessenes Feedback ist die erfolgreiche Entwicklung einer Organisation auf Dauer und in den meisten Fällen nicht denkbar. Mit dieser Hausarbeit wird der Versuch unternommen zu veranschaulichen, dass es nicht nur das bewusst gesetzte Feedback gibt, sondern dass auf der interpersonellen Ebene Feedback immer stattfindet und dass

es die positive wertschätzende innere Haltung ist, mit der Führungskräfte den Umgang miteinander und die damit die Organisationskultur positiv beeinflussen können.

Klar ist auch, Feedback ist nicht alles, aber es ist zu vermuten, dass ohne Feedback alles zu wenig ist. Die wichtigste Kompetenz von Menschen und Systemen ist die Reflexion und die Selbstreflexion – in der nicht endenden Bemühung die blinden Flecken zu reduzieren und heute die Wahrheiten von gestern als Irrtümer zu identifizieren. Ohne ein lebendiges Feedback-System als Teil einer Reflexionskultur besteht die Gefahr, dass Organisationen systemisch bedingt selektiv wahrnehmen, dass sie, zum Beispiel, an früher erfolgreichen alten Mustern festhalten und dass es dann, wie Sackmann es formuliert, zu einem „organisationalen ‚Autismus‘“ kommt, der blind macht und zum Scheitern führt (vgl. Sackmann, 2020, S.26).

Es ist zu hoffen, dass der dynamische Fachkräftemangel mit der damit verbundenen Konkurrenz um Arbeitskräfte hier etwas konstruktiv voranbringt.

Und es bleibt zu hoffen, dass die Generationen Y und Z mit ihren Anforderungen an emotionale Belange, an Sinn und an Innovation in der Zukunft – in welcher Funktion auch immer - dazu beitragen, die praktizierte Feedback-Kultur zu optimieren und dass sie so die Arbeit in Organisationen menschlicher und gleichzeitig erfolgreicher und produktiver machen.

Literaturverzeichnis

Argyle, M. (1975, 2005): Körpersprache & Kommunikation – Das Handbuch zur non-verbalen Kommunikation. Paderborn: Junfermann

Badura, B., Greiner, W., Rixgens, P., Ueberle, M., Behr, M. (2008): Sozialkapital – Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag

Bandura, A. (1991): Social cognitive theory of self-regulation. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, S.248-287 zitiert nach Nerdinger, F.W. (2013): *Arbeitsmotivation und Arbeitshandeln*, S. 72. Kröning: Asanger Verlag

Bungard, W.: Feedback in Organisationen: Stellenwert, Instrumente und Erfolgsfaktoren. In: Jöns, I., Bungard W. (Hrsg.) (2005, 2018): *Feedbackinstrumente in Unternehmen – Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte*. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Ditton, H., Müller, A. (2014): *Feedback und Rückmeldungen. Theoretische Grundlagen, empirische Befunde, praktische Anwendungen*. Münster, New York: Waxmann Verlag

Farr, J.I. (1991): Leistungsfeedback und Arbeitsverhalten. In: Schuler, H. (Hrsg.): *Bewertung und Förderung beruflicher Leistung*, S. 57-80, Hillsdale, N.J.: Erlbaum zitiert nach Nerdinger, F.W. (2013): *Arbeitsmotivation und Arbeitshandeln*, S. 72. Kröning: Asanger Verlag

Farr, J.I. (1993): Informal performance feedback: Seeking and giving. In: Schuler, H., Farr, J.L., Smith, M. (Hrsg.): *Personal selection and assessment*, S. 163-180, Hillsdale, N.J.: Erlbaum, zitiert nach Nerdinger, F.W. (2013): *Arbeitsmotivation und Arbeitshandeln*, S. 72. Kröning: Asanger Verlag

Ferris, G. R., Yates, V. L., Gilmore, D. C. & Rowland, K. M. (1985). The influence of subordinate age on performance ratings and causal attributions. *Personnel Psychology*, 38, 545–557. zitiert nach Scherm, M., Kaufel, S.: 360-Grad-Feedback. In: Jöns, I., Bungard, W. (Hrsg.) (2005, 2018): *Feedbackinstrumente im Unternehmen – Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte*. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Freuding, J., Garnitz, J.: Steigende Löhne, akuter Arbeitskräftemangel und die Mindestloohnerhöhung: Die Personalpolitik 2022. In: *ifo-Schnelldienst I/2022*, 75. Jahrgang, 19.01.2022

Grandpierre, A., Wallraff, B., Zeiner, R. (2022): Transformationsherausforderung Innovationskultur. In: *Pharm. Ind.* 84, Nr. 6, S.736-742, Aulendorf: Editio Cantor Verlag

Henley, A.J., DiGennaro, F.D. (2015): Should you order the feedback sandwich? Efficacy of feedback sequence and timing. In: *Journal of Organisational Behavior Management*, 35, S. 321-335, zitiert nach Slowiak, J.M., Lakowske, A.M. (2017): The

Influence of Feedback Statement Sequence and Goals on Task Performance. In: Behavior Analysis: Research and Practice, 2017, Vol. 17, No. 4, S.357-380)

Jöns, I. (2000): Organisationales Lernen als selbstmoderierte Survey-Feedback-Prozesse. Zitiert nach Jöns: Feedbackprozesse in Organisationen: Psychologische Grundmodelle und Forschungsbefunde. In: Jöns, I., Bungard W. (Hrsg.) (2005, 2018): Feedbackinstrumente in Unternehmen – Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Leslie, B., Anderson, C., Bickham, C., Horman, J., Overly, A., Gentry, C., Callahan, C., King, J. (2021): Generation Z – Perceptions of a Positive Workplace Environment. In: Employee Responsibilities & Rights Journal, Sep2021, Vol. 33 Issue 3, S. 171-187

Litsche, S. (2018): Verarbeitendes Gewerbe: Arbeitskräftemangel behindert Produktion. In ifo Konjunkturperspektiven 10/2018, 45. Jahrgang

Malik, F. (2014,2019): FÜHREN, LEISTEN, LEBEN – Wirksames Management für eine neue Welt. Frankfurt am Main: Campus Verlag

Nerdinger, F. W., Blickle, G., Schaper, N. (2008, 2019): Arbeits- und Organisationspsychologie, Berlin: Springer Verlag

Ostroff, C., Atwater, L. E. & Feinberg, B. J. (2004). Understanding self-other agreement. A look at rater and ratee characteristics, context and outcomes. Personnel Psychology, 57, 333–375. Zitiert nach Scherm, M., Kaufel, S.: 360-Grad-Feedback. In: Jöns, I., Bungard, W. (Hrsg.) (2005, 2018): Feedbackinstrumente im Unternehmen – Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Parment, A. (2009, 2013): Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen. Wiesbaden: SpringerGabler

Sackmann, A. (2020): Organisationskultur. Wuppertal: Bergische Universität Wuppertal

Scherm, M., Kaufel, S.: 360-Grad-Feedback. In: Jöns, I., Bungard, W. (Hrsg.) (2005, 2018): Feedbackinstrumente im Unternehmen – Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte. Wiesbaden: Springer Fachmedien

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. In: Personnel Psychology, vol. 58(1), S. 33-66 zitiert nach von Hornstein, E., Spörrle, M.: Aufwärtsfeedback in Unternehmen – Rahmenbedingungen, Wirkmechanismen und praktische Implementation. In: Ditton, H., Müller, A. (2014): Feedback und Rückmeldungen – Theoretische Grundlagen, empirische Befunde, praktische Anwendungsfelder. Münster, New York: Waxmann Verlag

Spickenreiter, N., Sackmann, S.: Herausforderung Millennials – ihre Charakteristika und Erwartungen mit Implikationen für wirksame Führung und Zusammenhalt. In:

Sackmann, S. (Hrsg.) (2019): Führung und ihre Herausforderungen – Neue Führungskontexte erfolgreich meistern und zukunftsfähig agieren. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2021): Ausblick auf die Bevölkerungsentwicklung in Deutschland und den Bundesländern nach dem Corona-Jahr 2020 – Erste mittelfristige Bevölkerungsvorausberechnung 2021 bis 2035

Stobbeleir, K.E.M. de, Ashford, S.J., Buyens, D. (2011): Self-regulation of creativity at work: The role of feedback-seeking behavior in creative performance. In: *Academy of Management Journal*, vol. 54, S.811-831, zitiert nach Nerdinger, F.W. (2013): *Arbeitsmotivation und Arbeitshandeln*, S. 83. Kröning: Asanger Verlag

Tsui, A. S. & O'Reilly, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects. The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32, 402–423. Zitiert nach Scherm, M., Kaufel, S.: 360-Grad-Feedback. In: Jöns, I., Bungard, W. (Hrsg.) (2005, 2018): *Feedbackinstrumente im Unternehmen – Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte*. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Strijbos, J.-W., Müller, A.: Personale Faktoren im Feedbackprozess. In: Ditton, H., Müller, A. (Hrsg.) (2014). *Feedback und Rückmeldungen. Theoretische Grundlagen, empirische Befunde, praktische Anwendungen*. Münster, New York: Waxmann Verlag

Watzlawick, P., Beavin, J. H. & Jackson, D. D. (2000): *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. In: Ditton, H., Müller, A. (2014): *Feedback und Rückmeldungen. Theoretische Grundlagen, empirische Befunde, praktische Anwendungen*. Münster, New York: Waxmann Verlag

Watzlawick, P., Beavin, J. H. & Jackson, D. D. (1969/2017). *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. Bern: Hogrefe Verlag

Werther, S. (2015): *Einführung in Feedback-Instrumente in Organisationen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Winkler, M.: Feedback als Werkzeug externer Beratung: EinBlick in die Praxis. In: Ditton, H., Müller, A. (2014): *Feedback und Rückmeldungen – Theoretische Grundlagen, empirische Befunde, praktische Anwendungsfelder*. Münster, New York: 2014

Wirtz, M. A. (1921/2021). *Dorsch – Lexikon der Psychologie*. Bern: Hogrefe Verlag

Wohlers, A. J., Hall, M. J. & London, M. (1993). Subordinates rating managers. Organizational and biographic correlates of self/subordinate agreement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 263–275. zitiert nach Scherm, M., Kaufel, S.: 360-Grad-Feedback. In: Jöns, I., Bungard, W. (Hrsg.) (2005, 2018): *Feedbackinstrumente im Unternehmen – Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte*. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Erklärung und Unterschrift

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Hausarbeit selbständig verfasst und noch an keiner anderen Stelle eingereicht habe. Sämtliche Zitate sind als solche gekennzeichnet und durch Angaben der Quellen kenntlich gemacht. Dies gilt auch für Grafiken und Quellen aus dem Internet.

Detlef Heints