



Universität Hamburg
DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG

FAKULTÄT
FÜR WIRTSCHAFTS- UND
SOZIALWISSENSCHAFTEN

Forschungsbericht

Gimme more Feedback

Digitale Feedbacktools - Hürden beim aktiven Feedback-Seeking

Studienprojekt zur Personal- und Organisationsforschung

Master Human Resource Management/Personalpolitik

Prof. Dr. Daniela Rastetter, Dr. Anna Mucha

Semester: Sommersemester 2020

Eingereicht von:

Carina Gruler (7239053)

Anne Jacobs (7234515)

Sina Kamermann (7238871)

Nils Peters (6508522)

Charlin Rennekamp (7236089)

Eingereicht am: Hamburg, den 17.09.2020

“a fool with a tool is still a fool” (VP 8_CR)

Abstract

Der vorliegende Forschungsbericht untersucht die Nutzung digitaler Feedbacktools im organisationalen Kontext und identifiziert die Hürden beim aktiven Einholen von Feedback für Mitarbeitende. Damit verknüpft die Studie die Hürden beim aktiven Feedback-Seeking der bisherigen Forschung mit einer qualitativen Erhebung zu möglichen neuen oder veränderten Hürden durch die Digitalisierung von Feedbacksystemen. Die Ergebnisse zeigen, dass als grundlegende Hürden in Bezug auf das Feedbacktool die fehlende Kenntnis der Mitarbeitenden über die Existenz, sowie die unzureichende Etablierung des Tools im Unternehmen angesehen werden können. Ein Problem stellt zudem dar, dass die Mitarbeitenden keinen Mehrwert in der Nutzung eines digitalen Feedbacktools sehen, da ihnen bei der Nutzung Interaktionsmöglichkeiten oder die Tiefe des Feedbacks fehlen und sie das Tool als ineffizient oder mehrdeutig wahrnehmen. Im Bereich der Feedbackkultur wird das aktive Feedback-Seeking-Verhalten der Mitarbeitenden durch die Selbstverständlichkeit von Face-to-Face Feedback und einer negativen Feedbackmentalität gemindert. Bestehende Theorien in Bezug auf das Verhalten und die persönlichen Eigenschaften von Feedbacknehmenden und -gebenden konnten zu großen Teilen bestätigt werden.

Keywords: Feedback-Seeking, Feedback-Seeking-Behaviour, digitale Feedbacktools, Hürden digitale Feedbacktools

Abstract

The following research paper focuses on the use of digital feedback tools in an organizational context and identifies the obstacles faced by employees during the feedback seeking process. The study combines hurdles concerning active feedback seeking identified by previous research with a qualitative survey aimed at identifying new or changed obstacles that come into existence because of digitalized feedback systems. Results revealed several obstacles brought about by digital feedback tools: On the one hand, a lack of knowledge about their existence, and on the other hand, an insufficient establishment of the tool in the company. Another problem lies within employees not perceiving digital feedback tools as providing any added value, as they give no opportunities for interaction, and the depth of the feedback might be lacking. Furthermore, employees rated the tool as inefficient or ambiguous. In terms of feedback culture, employees' active feedback seeking behavior was reduced by a preference for face-to-face feedback and a negative feedback mentality. Existing theories relating to the behavior and the personal characteristics of feedback recipients and feedback givers could mostly be confirmed.

Keywords: Feedback-Seeking, Feedback-Seeking-Behaviour, digital Feedbacktools, obstacles digital Feedbacktools

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
2 Theoretische Aspekte des Projektvorhabens	2
2.1 Theoretische Grundlagen und Konzepte von Feedback	2
2.1.1 Definition und Funktion von Feedback	2
2.1.2 Feedback-Seeking	4
2.1.2.1 Definition und Auswirkungen von Feedback-Seeking	4
2.1.2.2 Hürden für Feedback-Seeking	6
2.1.3 Feedbackinstrumente	9
2.1.3.1 Typische Feedbackinstrumente	9
2.1.3.2 Digitalisierung von Feedbackinstrumenten	12
2.2 Zusammenfassender Forschungsstand und Forschungslücke	14
2.3 Forschungsziel	15
2.4 Anwendung und Praxisrelevanz	16
3 Methodik	17
3.1 Sampling	17
3.2 Feldzugang	17
3.3 Methodisches Vorgehen	18
3.3.1 Methode der Datenerhebung und Durchführung	18
3.3.2 Methode der Datenanalyse	19
3.3.3 Gütekriterien	19
4 Ergebnisse	21
4.1 Hürden für aktives Feedback-Seeking	21
4.1.1 Kein Wissen über die Existenz des Feedbacktools	21
4.1.2 Feedbacktool	21
4.1.3 Feedbackkultur	23
4.1.4 Feedbackgebende	24
4.1.5 Feedbacknehmende	26
4.2 Positive Einflussfaktoren auf aktives Feedback-Seeking	27
4.3 Erfahrungen mit aktivem Feedback-Seeking	29
4.3.1 Positive Erfahrungen	29
4.3.2 Negative Erfahrungen	29

4.3.3	Neutrale Erfahrungen	30
4.4	Integration des Feedbacktools in das Unternehmen	30
4.4.1	Kommunikation	30
4.4.2	Initiative	31
4.4.3	Einbindung der Führungskraft	31
4.4.4	Unterstützung bei der Nutzung des Feedbacktools	31
4.5	Nutzung des Feedbacktools im Unternehmen	32
5	Diskussion	33
6	Fazit	37
6.1	Zusammenfassung	37
6.2	Kritische Reflexion	38
6.3	Praktische Implikationen und Ausblick	39
	Literaturverzeichnis	IV
	Anhang	V
	Anhang 1: Gütekriterien qualitativer Forschung nach Mayring	V
	Anhang 2: Interviewleitfaden	VI
	Anhang 3: Transkripte	VIII
	Anhang 4: Auswertungstabelle (Hürden)	IX

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Feedback-Seeking-Prozess	6
--------------	--------------------------	---

Abkürzungsverzeichnis

bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ebd.	ebenda
et al.	lateinisch für <i>“und andere”</i>
ggf.	gegebenenfalls
VP	Versuchsperson

1 Einleitung

Obwohl der Begriff der Digitalisierung spätestens seit Beginn des Jahrtausends in aller Munde ist - der langwierige und komplexe Prozess zu einer digitalisierten Gesellschaft ist auch 20 Jahre später noch nicht abgeschlossen. Das veranschaulicht auch der Digital Economy and Society Index (European Commission 2019): Auf Grundlage der Bewertung fünf verschiedener Faktoren einer digitalisierten Gesellschaft ergibt sich ein Ranking, das Deutschland in Bezug auf den Fortschritt der Digitalisierung lediglich im Mittelfeld der europäischen Länder zeigt. Abgesehen vom Staat stehen hierbei ebenfalls die Unternehmen in der Verantwortung, das Thema Digitalisierung voranzutreiben. Eine besondere Rolle nehmen dabei die Personalabteilungen ein, da sie mehr und mehr als Vorbild in Bezug auf die Digitalisierung in ihren Unternehmen agieren sollten (Bundesverband der Personalmanager 2016: 7). Während in einigen Bereichen der Personalarbeit die Auswirkungen der Digitalisierung schon deutlich zu spüren sind, bspw. im Recruiting (Gade et al. 2018: 4), bemängeln über 50% der Personalverantwortlichen die Gesamtsituation der Digitalisierung in ihrem Bereich und identifizieren deutlichen Handlungsbedarf (Bundesverband der Personalmanager 2016: 5).

Ein zentrales Themenfeld der Personalarbeit bilden der Feedbackprozess und mögliche digitale Lösungen zur Abbildung desselben im Unternehmen. Während die technischen Bedingungen und damit die Voraussetzungen für digitale Feedbackinstrumente gegeben sind, ist deren Nutzung in der Praxis bislang wenig ausgeprägt (Werther 2015: 54). Daraus ergibt sich das Forschungsinteresse, mit welchen Hürden sich Mitarbeitende beim aktiven Einholen von Feedback mit Hilfe digitaler Tools konfrontiert fühlen. Die vorliegende Forschungsarbeit fokussiert sich somit auf einen Teilaspekt von Feedback: Das aktive Einholen desselben (Feedback-Seeking). Die Relevanz von Feedback-Seeking ist in den letzten 30 Jahren deutlich angestiegen (Ashford et al. 2003: 774), insbesondere da viele Arbeitnehmer sich durch die Folgen der Digitalisierung in einem Feedback-Vakuum befinden. Dieses wird zum einen dadurch bedingt, dass besonders in wissensbasierten Organisationen (Drucker 1993) die Arbeit von Experten nicht durch formalisierte Feedbackprozesse evaluiert werden kann und so durch andere Kanäle eingeholt werden muss. Zudem ist es in agilen und virtuellen Teams oftmals nicht möglich, auf andere Weise an die gewünschten Informationen zu gelangen, da Mitarbeitende und Führungskräfte physisch nicht an einem Ort sind (Ashford et al. 2003: 774).

Um die Forschungsfrage zu beantworten, welche Hürden sich beim aktiven Feedback-Seeking für Mitarbeitende bei der Nutzung digitaler Feedbacktools ergeben, werden im Folgenden zunächst die theoretischen Grundlagen und Konzepte von Feedback sowie von Feedback-Seeking erläutert und Hürden des Feedback-Seekings dargestellt. Im Anschluss werden Feedbacktools spezifiziert und der aktuelle Forschungsstand aufgezeigt und zusammengefasst.

Daraus gehen die Forschungslücke, das Forschungsziel sowie die Praxisrelevanz des Forschungsprojekts hervor. Nach der Beschreibung der methodischen Vorgehensweise, werden die Ergebnisse der im Rahmen dieser Forschungsarbeit durchgeführten Interviews vorgestellt und anschließend diskutiert. Der Forschungsbericht mündet in einem abschließenden Fazit sowie einer kritischen Reflexion und einem Ausblick für die weiterführende Forschung und Praxis.

2 Theoretische Aspekte des Projektvorhabens

Das vorliegende Kapitel thematisiert die grundlegenden theoretischen Aspekte des Forschungsprojekts. Untergliedert wird hierbei in die theoretischen Grundlagen und Konzepte von Feedback und Feedback-Seeking, den Forschungsstand, das Forschungsziel sowie Anwendung und Praxisrelevanz. In Folge dessen bildet dieses Kapitel die Basis für die in Kapitel drei beschriebene methodische Vorgehensweise.

2.1 Theoretische Grundlagen und Konzepte von Feedback

Im folgenden Abschnitt werden die für die vorliegende Forschungsarbeit relevanten Aspekte wie Feedback und Feedback-Seeking definiert und aufgezeigt, welche Motive und Einflussfaktoren es für das aktive Feedback-Seeking gibt. Weiterhin werden typische Feedbackinstrumente vorgestellt und deren Wandel im Zuge der Digitalisierung thematisiert.

2.1.1 Definition und Funktion von Feedback

Das Wort Feedback hat sich in der deutschen Umgangssprache mittlerweile fest integriert und setzt sich aus den beiden englischen Wörtern „feed“ (füttern) und „back“ (zurück) zusammen. Es wird zumeist mit Rückmeldung oder Rückkopplung übersetzt. „Gib mir Feedback“ ist dabei unmissverständlich und wird als Aufforderung interpretiert, jemandem eine Rückmeldung zu geben, ein Verhalten zu beurteilen oder eine Leistung zu bewerten. Die Gründe für das Einholen sowie für das Geben von Feedback können dabei verschiedener Natur sein: Eine Person möchte durch Feedback zum Beispiel gelobt werden, dazulernen, Aufmerksamkeit für eine Leistung oder für ein Verhalten bekommen oder einfach ein Gespräch beginnen (Jöns & Bungard 2018: 8). Feedback ist demnach ein Soll- und Ist-Abgleich und erfüllt somit eine diagnostische Funktion (Fengler 2017: 16). Generell kann es sich dabei um interpersonelles oder arbeitsbezogenes Feedback handeln, wobei sich das arbeitsbezogene Feedback auf die Rückmeldung zur Arbeitsweise, Arbeitsergebnissen oder Arbeitsleistung bezieht, während das interpersonelle Feedback im Kontext mit Verhalten und Verhaltenswahrnehmungen steht (Kluger & DeNisi 1996: 255).

Feedback in einem individualistisch-interaktionistischem Sinne kann es in jedem beliebigen Kontext geben: Zwischen dem Trainer/ der Trainerin und den Spielern/ Spielerinnen einer Mannschaft, Ehepartnern, Eltern und Kindern, Dozenten/ Dozentinnen und Studierenden und auch in Bezug auf Lob und Kritik zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden (Jöns & Bungard 2018: 8).

Feedback lässt sich bzgl. seiner Funktionen in die Bereiche kognitiv, metakognitiv und motivational einteilen. Auf der kognitiven Ebene zielt Feedback darauf ab, Fehlkonzepte, fehlende Kompetenzen und Wissenslücken aufzuzeigen und Stärken und Fähigkeiten zu ermitteln, die weiterentwickelt und gefördert werden sollen. Die metakognitive Ebene beschäftigt sich im Kern mit der Selbstreflexion, indem die Selbstbeurteilung im Vergleich zum erhaltenen Feedback überprüft wird. Auf der motivationalen Ebene wird sich mit der Selbstüberprüfung von eigenen Leistungen und Fähigkeiten auseinandergesetzt, die zu einer höheren Motivation führen und Entwicklungsperspektiven aufzeigen soll (Gunkel 2014: 50-52).

In der Arbeitswelt gehört zu einer vertrauensvollen Zusammenarbeit vor allem, dass sich die Parteien gegenseitig verstehen, akzeptieren – im besten Falle sogar unterstützen und ermutigen. Dies hängt im Wesentlichen davon ab, inwieweit sie das Verhalten des anderen einschätzen und aufnehmen. Je besser hierbei die Beteiligten wissen, wie sie zueinander stehen, desto besser läuft eine reibungslose Zusammenarbeit ab. In dem Zusammenhang ist es von zentraler Bedeutung, Störungen in der zwischenmenschlichen Beziehung auszuräumen, die unbewusst oder unbeabsichtigt verursacht worden sind. Um diese Störungen zu beseitigen, ist es notwendig, von Zeit zu Zeit gegenseitig Feedback über das beobachtete Verhalten zu geben und einzuholen. Hierbei sollte das tatsächliche Verhalten im Vordergrund stehen und keine wahrgenommenen oder vermuteten Motive oder Charaktereigenschaften (Pinnow 2012: 275).

Im Unternehmenskontext zielt Feedback immer darauf ab, die Leistung und/ oder die Motivation des Feedbackempfängers/ der Feedbackempfängerin zu erhöhen. Dabei ist zu beachten, dass Feedbacktools keine Selbstläufer sind, die automatisch zu einer höheren Leistung und Motivation der Mitarbeitenden und Führungskräfte führen (Werther 2015: 14-15).

Feedbackquellen werden in horizontales und vertikales Feedback unterschieden. Bei horizontalem Feedback stehen Feedbackgeber/ Feedbackgeberin und Feedbackempfänger/ Feedbackempfängerin auf derselben Hierarchieebene und sind damit direkte Kollegen/ Kolleginnen. Beim vertikalen Feedback befinden sich Geber/ Geberin und Empfänger/ Empfängerin auf unterschiedlichen Hierarchieebenen. Hierbei kann weiterhin zwischen den Richtungen von oben nach unten bzw. Feedback vom Vorgesetzten und von unten nach oben bzw. Feedback vom Mitarbeitenden unterschieden werden (Werther 2015: 22-23).

2.1.2 Feedback-Seeking

Nachdem Feedback bereits als gesamtes Konstrukt betrachtet wurde, soll nun Feedback-Seeking auf Grundlage der bestehenden Literatur und Forschung beleuchtet werden. Hierfür wird im folgenden Kapitel zunächst Feedback-Seeking definiert und dessen Auswirkungen dargestellt. Darauf folgt eine Betrachtung der Einflussfaktoren von und Hürden bei aktivem Feedback-Seeking.

2.1.2.1 Definition und Auswirkungen von Feedback-Seeking

In der bisherigen (Management-)Literatur besteht eine Vielzahl an Studien zu dem Konstrukt Feedback und dessen positiven Effekten auf die Performanz von Individuen und Organisationen (Lam et al. 2017: 2196). In der Forschung wurde Feedback dabei häufig aus formaler Perspektive betrachtet – als Feedback, das ein Arbeitnehmer/ eine Arbeitnehmerin durch organisationale Kanäle und Strukturen, zum Beispiel in Form von Jahresgesprächen, von seinem/ seiner Vorgesetzten erhält. Diese traditionelle Sichtweise von Feedback hat sich jedoch insbesondere durch den 1983 von Ashford und Cummings veröffentlichten Artikel “Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information” gewandelt. In ihrem Werk kritisieren der Autor und die Autorin die vorangegangene Forschung für deren Einseitigkeit und das Fehlen der Perspektive, dass Mitarbeitende im Alltag auch außerhalb formaler Strukturen Feedback selbstständig einholen und nutzen können (Ashford & Cummings 1983). Das von dem Autor und der Autorin in dem Werk entwickelte Konstrukt gilt als Grundstein der Forschung zu Feedback-Seeking-Behaviour (FSB) (Ashford et al. 2003: 773-775; Anseel et al. 2015: 319; Lam et al. 2017: 2196).

Als Unterform bzw. Teilprozess von Feedback beschreibt Feedback-Seeking das proaktive Einholen von Informationen über die eigene Performanz und das Verhalten am Arbeitsplatz (Krasman 2013: 52-53), zum Beispiel indem ein Arbeitnehmer/ eine Arbeitnehmerin den Vorgesetzten/ die Vorgesetzte nach dem Erledigen einer Aufgabe nach seiner/ ihrer Performanz fragt. Eine weitere Abgrenzung zu dem Überkonstrukt Feedback ist, dass die Informationen tendenziell informell und auf alltägliche Tätigkeiten bezogen sind und damit im Kontrast zu jährlich formalisierten Feedbackprozessen durch bspw. Performance Reviews stehen (Krasman 2013: 52; Anseel et al. 2015: 319-320; Lam et al. 2017: 2196).

Prinzipiell kann unterschieden werden, ob Feedback durch direktes Fragen bzw. aktive verbale Anfrage von Kollegen/ Kolleginnen oder Vorgesetzten (inquiry) oder durch das Beobachten und Interpretieren von Situationen und Reaktionen (monitoring) einer ausgewählten Feedbackquelle eingeholt wird. Während inquiry sehr aktiv ist, stellt monitoring eine eher passive Komponente dar, bei der Individuen die Reaktionen bzw. die Nicht-Reaktionen einer

Bezugsperson beobachten und daraus eine Bewertung ihrer Leistung ableiten. Dies kann sich jedoch als problematisch darstellen, sollte sich die Interpretation des Verhaltens als falsch erweisen (Anseel et al. 2015: 320; Qian et al. 2018: 2683). Welche Methode zu welchem Zeitpunkt von einer Person verwendet wird, hängt von diversen situativen und individuellen Einflussfaktoren ab (Anseel et al. 2015: 320), auf die im späteren Teil dieses Kapitels nochmals detaillierter eingegangen wird.

Die Relevanz und Rolle von Feedback-Seeking-Behaviour für Unternehmen lässt sich durch zahlreiche Studien darlegen, die sich mit den Auswirkungen und Ergebnissen von Feedback-Seeking auseinandersetzen (Crommelinck & Anseel 2013: 234). Zum einen konnte gezeigt werden, dass Feedback-Seeking eine positive Auswirkung auf die Performanz eines Arbeitnehmers/ einer Arbeitnehmerin hat. Dies kann unter anderem damit erklärt werden, dass durch regelmäßige Leistungsabfrage generelle Unsicherheiten vermindert werden können und Feedback-Seeking dabei hilfreich sein kann, organisationale Hürden zu überwinden und persönliche Ziele zu erreichen (Crommelinck & Anseel 2013: 233; Krasman 2013: 58).

Weiterhin konnten Anseel et al. (2015: 334) zeigen, dass durch Feedback-Seeking-Behaviour einerseits die Zufriedenheit mit dem Beruf gesteigert wird und zum anderen ein positiver Einfluss auf die organisationale Sozialisation und das proaktive Verhalten eines Arbeitnehmers/ einer Arbeitnehmerin erreicht werden kann. Mitarbeitende, die regelmäßig Feedback einholen, tendieren zudem dazu, mehr Arbeitsbeziehungen aufzubauen, mehr Networking zu betreiben und sich am Arbeitsplatz sozialer zu verhalten (ebd.). Ferner kann Feedback-Seeking die Absicht, das Unternehmen zu verlassen, vermindern (Krasman 2013: 58). Feedback ist zudem ein wichtiger Teil des Lernens. Durch aktives Feedback-Seeking kann so das Lernverhalten gefördert sowie kreatives Verhalten gesteigert werden (Crommelinck & Anseel 2013: 232).

In ihrer Metastudie 20-jähriger Forschung zu Feedback-Seeking-Behaviour haben die Autoren/ Autorinnen Ashford et al. (2003: 775) den Feedback-Seeking-Prozess wie folgt zusammengefasst (Abb. 1): Die Motive für aktives Feedback-Seeking, welche in die Kategorien instrumentelle Motive, egobasierte Motive und Image-Motive unterteilt werden können, werden von Kontextfaktoren wie zum Beispiel demografischen Variablen beeinflusst. Das Zusammenspiel der Kontextfaktoren und Zielen von Feedback-Seeking-Behaviour beeinflusst die Frequenz, Methode, das Timing, das Ziel sowie das Thema von Feedback-Seeking; bspw. ob Feedback durch monitoring oder inquiry eingeholt wird. Basierend auf den verschiedenen Feedback-Seeking-Behaviour Möglichkeiten können zudem unterschiedliche Outcomes erzielt werden, so z.B. instrumentelle Ziele, einen Soll-Ist-Vergleich der Selbstwahrnehmung sowie das eigene Image verbessern (Ashford et al. 2003: 775-777).

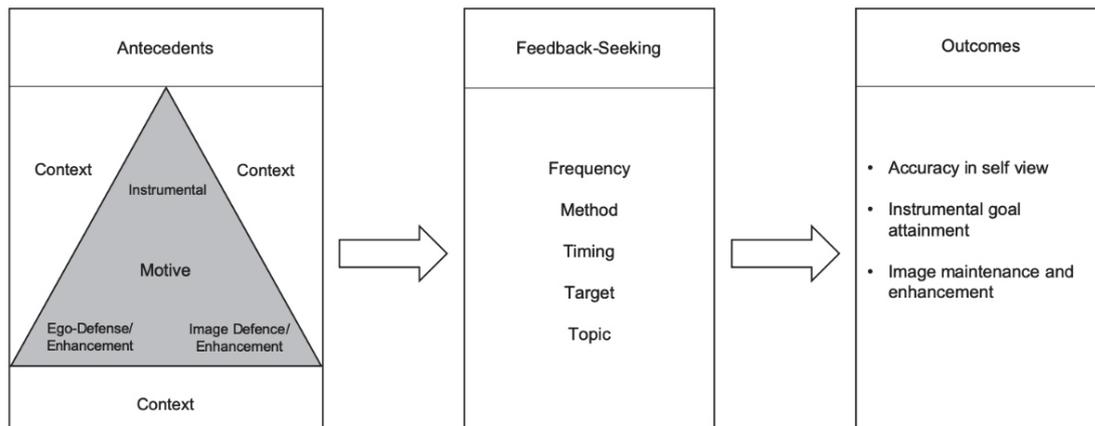


Abbildung 1: Feedback-Seeking-Prozess (Ashford et al. 2003: 775, eigene Darstellung)

2.1.2.2 Hürden für Feedback-Seeking

Um Feedback-Seeking zu fördern und die positiven Auswirkungen nutzen zu können, ist es entscheidend, den Prozess genauer zu verstehen. Die Entscheidung, ob ein Mitarbeiter/ eine Mitarbeiterin sich aktiv Feedback einholt oder sich dagegen entscheidet dies zu tun, ist abhängig von einer Vielzahl von Variablen (Anseel et al. 2015). Im Folgenden werden daher die Motive sowie Faktoren dargestellt, die einen Einfluss auf das Feedback-Seeking-Verhalten haben.

Prinzipiell wird die Entscheidung, ob sich ein Mitarbeiter/ eine Mitarbeiterin aktiv Feedback einholt oder nicht durch eine interne Kosten-Nutzen-Analyse beeinflusst (Anseel et al. 2015: 320). Werden die wahrgenommenen Kosten höher als der daraus entstehende Nutzen eingeschätzt, wird sich ein Mitarbeiter/ eine Mitarbeiterin weniger bzw. kein Feedback einholen (Lu, Pan & Cheng, 2011, S. 573–575).

Der erwartete Nutzen von Feedback lässt sich durch die Motive eines Individuums darstellen, sich aktiv Feedback einzuholen. Ein potentielles Motiv ist instrumenteller Natur: Durch das Feedback werden Informationen erhoben, mit denen ein Arbeitnehmer/ eine Arbeitnehmerin sein/ ihr aktuelles Verhalten mit den Anforderungen abgleichen und ggf. die Verhaltensweise anpassen kann, um persönliche Ziele zu erreichen (Ashford et al. 2003: 777; Gong et al. 2017: 1237; Lam et al. 2017: 2199). Das Feedback hat dabei einen diagnostischen Wert und dient der reinen Erhebung von Daten (Ashford et al. 2003; Qian et al. 2016: 69-70).

Hürden von aktivem Feedback-Seeking sind die Kosten, die ein Mitarbeiter/ eine Mitarbeiterin mit dem aktiven Einholen von Feedback verbindet. Feedback ist nicht allein ein Mittel, um Informationen zu sammeln, sondern weist auch eine emotionale Komponente auf (Ashford & Cummings 1983; Qian et al. 2016). Menschen haben das Grundbedürfnis, ihr Ego und somit ihr Selbstwertgefühl zu schützen. Antizipiert ein Mitarbeiter/ eine Mitarbeiterin folglich negatives Feedback, wird er/ sie nicht bzw. weniger häufig nach Feedback fragen, um das eigene wahrgenommene gute Image zu wahren (Ashford et al. 2003: 779-780; Chun et al. 2014: 465;

Beenen et al. 2017: 559; Winstone et al. 2017). Diese sogenannten self-presentation costs (Lu, Pan & Cheng, 2011 :577) werden durch eine Studie von Northcraft und Ashford (1990) unterstützt, welche zeigt, dass high-performance-Mitarbeitende eher dazu tendieren, Feedback einzuholen, als vergleichbare Mitarbeitende mit einer schlechteren Performanz (Ashford et al. 2003: 779; Auh et al. 2019).

Weitere potentielle Kosten und somit eventuelle Gründe, kein Feedback einzuholen, stellen sogenannte Image-Kosten dar. Bereits Ashford und Cummings (1983) zeigten drei verschiedene Typen dieser Art von Kosten auf, die mit Feedback-Seeking verbunden sind. Als erstes nennen sie *effort costs*, welche die notwendigen praktischen Anstrengungen beschreiben, die mit dem generellen Einholen von Feedback verbunden sind. Die *face loss costs* charakterisieren das Risiko, dass andere Menschen Feedback-Seeking als Zeichen von Schwäche und Unsicherheit auffassen. Northcraft und Ashford (1990) konnten zeigen, dass Personen es bevorzugen, Feedback im privaten und nicht-öffentlichen Bereich einzuholen – die Anwesenheit von anderen, unbeteiligten Personen stellt hingegen eine Hürde dar (Crommelinck & Anseel 2013: 235-237).

Als letzte potentielle Kosten führen Ashford und Cummings die *inference costs* an, die entstehen können, sollte ein Individuum die erhaltene Beurteilung falsch interpretieren (Ashford et al. 2003: 779-780; Crommelinck & Anseel 2013: 235; Chun et al. 2014; Qian et al. 2019: 804). Neben den bereits beschriebenen Kosten wird das aktive Feedback-Seeking-Verhalten einer Person weiterhin von demographischen, individuellen und organisationalen Faktoren beeinflusst. Diese Einflussfaktoren können je nach Ausprägung ebenfalls Hürden darstellen. Anseel et al. (2015: 336) zeigten bspw., dass Alter, Amtszeit sowie Dauer der Zugehörigkeit zu einer Organisation negativ mit Feedback-Seeking korrelieren. So fragen ältere Arbeitnehmer/ Arbeitnehmerinnen tendenziell weniger nach Feedback als ihre jüngeren Kollegen/ Kolleginnen (Chun et al. 2014: 476).

Individuelle Faktoren können ebenfalls das Feedback-Seeking-Verhalten beeinflussen. Zu diesen zählen unter anderem die generelle Einstellung gegenüber Feedback, also das Urteil darüber, ob Feedback im Allgemeinen als wertvoll erachtet wird oder nicht (Anseel et al. 2015: 336). Wird Feedback von einer Person prinzipiell als nicht gewinnbringend erachtet, wird er/ sie weniger nach Feedback fragen. Weiterhin ist entscheidend, ob ein Arbeitnehmer/ eine Arbeitnehmerin lern- oder performanzorientiert agiert (Crommelinck & Anseel 2013: 235) oder wie das Selbstwertgefühl eines Individuums beschaffen ist. Bei geringerem Selbstwertgefühl können potentielle Image-Kosten gegenüber dem antizipierten Nutzen überwiegen und infolgedessen wird kein Feedback eingeholt (Anseel et al. 2015: 323). Krasman (2010) hat zudem herausgefunden, dass das Feedback-Seeking-Verhalten einer Person mit deren Ausprägungen

der Big Five¹ Persönlichkeitsmerkmale zusammenhängt: So holen sich Individuen mit einer starken Ausprägung des Merkmals Extraversion öfter aktiv Feedback von Vorgesetzten ein, als Individuen mit einer schwächeren Ausprägung des Merkmals.

Schließlich wird Feedback-Seeking von der jeweiligen Situation sowie organisationalen Faktoren beeinflusst. In Situationen, die von Unsicherheiten geprägt sind, tendieren Arbeitnehmer/ Arbeitnehmerinnen weniger dazu, Feedback einzuholen, als in alltäglichen Situationen (Anseel et al. 2015: 323-325). Zudem beeinflusst das generelle kulturelle Klima und damit verbunden die Fehlerkultur in einer Organisation das Feedbackverhalten eines Mitarbeiters/ einer Mitarbeiterin. Ist das Betriebsklima freundlich und entspannt, werden die Mitarbeitenden eher Feedback einholen (Krasman 2013; Auh et al. 2019).

Letztendlich ist es ausschlaggebend, von welcher Quelle die Informationen bezogen werden. Schätzt ein Individuum die Kompetenz der Feedbackquelle als gering ein, wird er/ sie tendenziell weniger Feedback einholen. Weiterhin ist die Beziehung zu der Feedbackquelle von Bedeutung für das Feedback-Seeking-Verhalten. Besteht eine emotionale Verbindung und Vertrauen zur Feedbackquelle, wird das Feedback als wertvoller erachtet und häufiger eingeholt (Crommelinck & Anseel 2013: 235-237; Anseel et al. 2015: 325; Qian & Li 2016). Crommelinck und Anseel (2013) haben zudem herausgefunden, dass Arbeitnehmer/ Arbeitnehmerinnen die Stimmung des Feedbackgebers/ der Feedbackgeberin und dessen/ deren Verfügbarkeit bei ihrem Feedbackverhalten berücksichtigen.

Die oben genannten Faktoren können zu einem großen Teil erklären, welche Variablen das Feedback-Seeking-Verhalten eines Mitarbeiters/ einer Mitarbeiterin beeinflussen. Jedoch sind Fragen nach dem genauen Kontext von Feedback-Seeking sowie nach der Rolle der Feedbacktools, mit denen Feedback eingeholt wird, bisher nur zu einem geringen Maße erforscht.

Besonders im digitalen Setting/ der Digitalisierung von Feedbacktools (siehe Kapitel 2.1.3.2) können zudem neue Hürden eine Rolle spielen, die in der bisherigen Literatur zu Feedback-Seeking nur wenig Beachtung gefunden haben. Ein Beispiel dafür ist eine aktuelle Studie von Fu et al. (2019), die Feedback-Seeking im Bildungskontext betrachtet und zum Ergebnis hat, dass Feedback-Verhalten auch von technologischen Faktoren beeinflusst wird. Dies eröffnet eine Vielzahl an neuen potentiellen Hürden für aktives Feedback-Seeking mit digitalen Tools, die im Zusammenhang mit den Nachteilen bzw. Hürden für die Nutzung von digitalen Tools im Allgemeinen stehen. Beispielsweise hängt die Akzeptanz von Technologien gemäß Im, Kim und Han (2008) davon ab, welche Art der Technologie verwendet wird, aber auch von dem

¹ Die Big Five sind eine Theorie aus der Persönlichkeitspsychologie, auch als Fünf-Faktoren-Modell bekannt. Demnach bestehen fünf verschiedene Persönlichkeitsmerkmale, die bei jedem Menschen unterschiedlich ausgeprägt sind. Diese sind Offenheit für Erfahrungen (Aufgeschlossenheit), Gewissenhaftigkeit (Perfektionismus), Extraversion (Geselligkeit), Verträglichkeit (Rücksichtnahme, Kooperationsbereitschaft, Empathie) und Neurotizismus.

wahrgenommenen Risiko und wie die Handhabung eingeschätzt wird. Weiterhin können Faktoren wie digital ausgelöster Stress oder „Technostress“ (Brod 1984) die Nutzung von digitalen Tools einschränken (Schmidkonz, Welledits & Kraft 2019 : 15–18).

2.1.3 Feedbackinstrumente

Aus organisationaler Sicht sind Feedbackinstrumente immer Steuerungsinstrumente, die auf der individuellen Ebene das Verhalten von Mitarbeitenden und Führungskräften steuern, verändern, optimieren oder bewerten sollen. Dabei geht es auch um die Kulturveränderung und um die Etablierung und Verstärkung förderlicher Werte und Verhaltensweisen (Werther 2015: 19). In den nächsten Abschnitten werden zuerst typische Feedbacktools vorgestellt und im Anschluss die Auswirkung der Digitalisierung auf diese Instrumente beschrieben.

2.1.3.1 Typische Feedbackinstrumente

Leistungsbeurteilung und Beurteilungsgespräch

Gegenstand der Leistungsbeurteilung ist meistens, aber nicht ausschließlich, die sachliche Arbeitsleistung eines Mitarbeiters/ einer Mitarbeiterin. Häufig drückt sich die Leistung allerdings auch in einer Verhaltens- oder Erlebnisqualität aus, welche sich auf das Agieren in Netzwerken sozialer Beziehungen und auf deren Wirkungsweisen bezieht. Die verbreitetste Art der Leistungsbeurteilung ist die Einschätzung der Arbeitsleistung oder des Verhaltens eines Mitarbeiters/ einer Mitarbeiterin durch seine/ ihre Führungskraft.

Das wesentliche Ziel der Organisation ist es, Anforderungen zu kommunizieren und durch eine Beurteilung die Abweichung zwischen dem tatsächlichen Arbeitsverhalten und diesen Anforderungen zu bewerten. Zweck eines Beurteilungsverfahrens ist es weiterhin, Grundlagen für Entscheidungen auf Systemebene herzuleiten, welches bspw. Kriterien für die Überprüfung von Trainingsmaßnahmen und Personalauswahlverfahren sein können (Jöns & Bungard 2018: 84-85). Die Beurteilung der Leistung ist nicht zwingend an die Verwendung bestimmter Formalien gebunden. Sowohl diese als auch die Verfahren zur Beurteilung können sich von Organisation zu Organisation unterscheiden. Klassische Verfahren für die Beurteilung von Leistung sind zum Beispiel Einstufungsverfahren, bei denen die Leistung auf einer mehrstufigen Skala abgebildet wird, Kennzeichnungs- und Auswahlverfahren, bei denen die Verhaltensaussagen nicht nach Beurteilungsdimensionen geordnet, sondern gemischt angegeben werden, Rangordnungsverfahren, bei denen die Hauptintention die Differenzierung von Personen ist, und die freie Eindrucksschilderung, bei der die beurteilungsrelevanten Aspekte frei heraus geschildert werden (Jöns & Bungard 2018: 87-92).

Vorgesetztenbeurteilung

Mit der Vorgesetztenbeurteilung ist nicht die Beurteilung durch den Vorgesetzten/ die Vorgesetzte gemeint, sondern der umgekehrte Fall: Unterstellte Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen oder Kollegen/ Kolleginnen auf der gleichen Hierarchieebene geben Feedback an eine Führungskraft. Es werden also Führungskräfte in der Regel durch Organisationsmitglieder in vertikaler oder horizontaler Richtung bzgl. ihres Führungs-, Arbeits- und Sozialverhaltens schriftlich oder mündlich, offen oder anonym eingeschätzt. Die Vorgesetztenbeurteilung oder auch „Aufwärtsbeurteilung“ hat erst im Zuge der zunehmenden Diskussion um die Bedeutung partizipativer Führung und der damit einhergehenden Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen als zentrale Führungsaufgabe an Bedeutung gewonnen (Jöns & Bungard 2018: 108).

360-Grad-Feedback

Bei dem 360-Grad-Feedback, seltener Rundum-Beurteilung genannt, steht immer ein Feedbackempfänger/ eine Feedbackempfängerin im Mittelpunkt. Hierbei kann es sich sowohl um einen Mitarbeiter/ eine Mitarbeiterin als auch eine Führungskraft handeln, welche durch multiperspektivische Einschätzungen und unterschiedliche Feedbackquellen beurteilt oder bewertet wird (Werther 2015: 22). Für die Einschätzung wichtiger Kompetenzen einer Fokusperson wird über die klassische Beurteilerperspektive der Vorgesetzten hinaus auch das Feedback von Mitarbeitern/ Mitarbeiterinnen und Kollegen/ Kolleginnen als Quelle genutzt und nach Möglichkeit das gesamte berufliche Umfeld einbezogen (Jöns & Bungard 2018: 125-126). Typische Feedbackquellen sind dabei Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen, direkte Kollegen/ Kolleginnen, Vorgesetzte, interne Projektpartner/ Projektpartnerinnen und abhängig von der Tätigkeit auch externe Kunden/ Kundinnen und Lieferanten/ Lieferantinnen. Beim 360-Grad-Feedback kann Feedback sowohl auf horizontaler als auch auf vertikaler Ebene eingeholt werden (Werther 2015: 22). Die zentrale Aufgabe von 360-Grad-Feedback liegt demnach darin, das Verhalten einer Fokusperson aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten und einzuschätzen. Die daraus gewonnenen Informationen sollen dem Empfänger/ der Empfängerin helfen, die eigenen Stärken und Entwicklungserfordernisse zu erkennen (Jöns & Bungard 2018: 126).

Teamfeedback und Teamdiagnose

Vor dem Hintergrund der Herausforderungen der dynamischen Arbeitswelt ist eine gut funktionierende Teamarbeit nicht selbstverständlich. Das Potential eines Teams kann nur durch kontinuierliche Weiterentwicklung erkannt und optimal genutzt werden, weswegen ein regelmäßiger Abgleich von „Wie sind wir?“ (Ist-Zustand) und „Wie wollen wir sein?“ (Soll-Zustand)

notwendig ist. Auf dem Weg zum Soll-Zustand besteht jedoch eine Reihe an möglichen Konfliktfaktoren, die eine effektive Zusammenarbeit im Team erschweren und zu Missverständnissen und einer negativen Stimmung führen können. In diesem Zusammenhang durchläuft das Team dann ggf. negative gruppensdynamische Prozesse, deren Quelle sich die Teammitglieder nicht immer bewusst sind. An dieser Stelle eignet sich im ersten Schritt eine Teamdiagnose, um die Bedürfnisse des Teams zu evaluieren und ihnen dadurch Feedback zu geben (Jöns & Bungard 2018: 146-147). Bei Teamfeedback und -diagnose werden in der Praxis oftmals unsystematische Kurzinterviews mit einzelnen Teammitgliedern und/ oder selbst entwickelten Kurzfragebögen eingesetzt. Daneben gibt es aber auch die prozess- und strukturanalytischen Verfahren, die systematischere und aussagekräftigere Herangehensweisen darstellen (Werther 2015: 24). Das zentrale Ziel von Teamdiagnose und Teamfeedback ist es, die Zusammenarbeit innerhalb des Teams zu optimieren (Jöns & Bungard 2018: 147).

Die vorliegende Forschung bezieht sich insbesondere auf Feedback zwischen einzelnen Mitarbeitenden, zum Beispiel zwischen Vorgesetzten und Untergebenen oder zwischen Kollegen/ Kolleginnen. Da Teamfeedback die Rückmeldung in Bezug auf eine Gruppe thematisiert und dies nicht durch voneinander unabhängige Einzelinterviews abgebildet werden kann, wird diese Form des Feedbacks in diesem Rahmen nicht näher betrachtet.

Change Monitoring, Puls- und Mitarbeiterbefragungen

Change Monitoring, Puls- und Mitarbeiterbefragungen sind Feedbackinstrumente auf der Organisationsebene und gelten als Feedback der Belegschaft an die gesamte Organisation. Hierbei werden die Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen (Vollerhebung oder Stichprobenerhebung), auf freiwilliger Basis und anonym, in der Regel mit einem standardisierten Fragebogen zu Meinungen, Einstellungen und Erwartungen bzgl. unterschiedlichen Themen befragt, um die Organisationsziele und übergeordnete Strategie zu realisieren (Werther 2015: 27).

Die aktuelle Untersuchung soll Feedback zum Verhalten oder der Leistung einzelner Mitarbeitenden betrachten. Da sich die Mitarbeiterbefragung auf die Rückmeldung zu Themen der Gesamtorganisation bezieht, wird dies nicht weiter beleuchtet. Die Pulsbefragung kann, wie im nächsten Kapitel erläutert, Teil von digitalen Feedbackinstrumenten sein, und sollte demzufolge nicht unberücksichtigt bleiben.

2.1.3.2 Digitalisierung von Feedbackinstrumenten

Durch die Digitalisierung ergeben sich für Unternehmen wachsende technologische Möglichkeiten (Werther & Wochée 2018: 230). Die digitalen Prozesse haben dabei bereits in vielen Bereichen und Strukturen von Unternehmen Einzug gehalten, wobei sich die Digitalisierung noch nicht bei der Verwendung von Feedbackinstrumenten durchgesetzt hat (Werther 2015: 54). In der Unternehmensrealität zeigt sich, dass bereits seit vielen Jahren vielfältige und komplexe Feedbacktools im Einsatz sind, jedoch keine grundlegende Veränderung der Feedbackkultur stattgefunden hat. Es ist zwar zu beobachten, dass die Unternehmen eine Optimierung der Feedbackprozesse durchgeführt haben, indem zum Beispiel Feedbackergebnisse online abgerufen werden können, allerdings sind grundsätzliche Prozesse und die dahinterliegende Philosophie unverändert geblieben (Werther & Wochée 2018: 230-231). Speziell das Feedback in Form des klassischen Mitarbeiterjahresgesprächs ist im Zuge der Digitalisierung in die Kritik geraten. Dieses Instrument erscheint zwar in stark hierarchischen Unternehmen sinnvoll, für moderne und agile Unternehmensstrukturen ist diese Form jedoch ungeeignet und veraltet (Trost 2018: 146).

Die Gestaltungsmöglichkeiten digitaler Feedbacktools sind noch nicht annähernd ausgeschöpft und bieten zukünftig ein hohes Maß an Entwicklungspotential für die Unternehmen. So wurde bislang vor allem die Verwendung unterschiedlicher Plattformen und Endgeräte zu großen Teilen unberücksichtigt gelassen, wobei zum Beispiel die mobile Internetnutzung mit Smartphones und Tablets viele Möglichkeiten für die Weiterentwicklung von Feedback bietet. Bei der Konzeption von Feedbacktools sollte durch die stärkere Verbreitung und Nutzung von mobilen Endgeräten auch das damit einhergehende veränderte Nutzungsverhalten von Mitarbeitenden betrachtet werden. Dabei kann ein verkürztes Feedback, dafür mit einer höheren Frequenz und mit klaren Themenschwerpunkten sinnvoll sein (Werther 2015: 54-55). Dies kann jedoch nicht pauschal betrachtet werden, denn nicht für jedes Unternehmen und für jede Zielsetzung sind häufigere und kürzere Befragungen gewinnbringend (Werther & Wochée 2018: 230). Bei dem Einsatz von Feedbacktools handelt es sich um ein zentral von der Unternehmensleitung oder Personalabteilung gesteuertes Instrument, welches abhängig von der jeweiligen Zielsetzung und dem Selbstverständnis der Organisation ist. Dabei ist gerade in Unternehmen, in denen Agilität und die Selbststeuerung der Mitarbeitenden im Vordergrund stehen, die Nutzung von digitalem Feedback von Vorteil, da damit ein höheres Maß an Flexibilität einhergeht. Die Partizipation von Mitarbeitenden ist in diesen Organisationen essentiell und muss erleichtert werden, da sie kritisch für den Unternehmenserfolg ist (Werther & Wochée 2018: 231-232).

Werther (2015) sieht bei der Digitalisierung von Feedbackinstrumenten besondere Herausforderungen in den Bereichen Individualisierung, Partizipation, Automatisierung sowie Usability und Visualisierung. Die Individualisierung beim Einsatz von Feedbacktools ist durch

digitale Technologien deutlich einfacher umzusetzen. Hierbei sollten sowohl die inhaltlichen Aspekte von Feedback flexibel gestaltet als auch eine zeitliche und örtliche Unabhängigkeit für die individuellen Personen geschaffen werden. Auch die umfangreiche Mitbestimmung von Mitarbeitenden und Führungskräften setzt neue Prozesse und Instrumente des Feedbacks voraus. Der Erfolg von Unternehmen wird zukünftig immer stärker davon abhängig sein, inwieweit Mitarbeitende in Entscheidungen eingebunden werden und wie stark die Akzeptanz von partizipativen Feedbacktools ausgeprägt ist. Gerade jüngere Generationen erleben in sozialen Medien die Möglichkeiten zeitgemäßen Feedbacks. Demgegenüber erscheint das Ausfüllen eines Fragebogens im Zuge des Mitarbeiterjahresgesprächs als nicht mehr ausreichend. Die Automatisierung von Feedbacktools kann eine erhebliche Kosten- und Zeitersparnis bewirken und ermöglicht damit eine gesteigerte Effizienz. Dabei kann zum einen die Durchführung und zum anderen die Auswertung vereinfacht werden, da die Resultate ohne Zeitverzögerung und ohne einen größeren Einsatz von Arbeitsressourcen erfolgen kann. Zuletzt ist auch die Usability (zu Deutsch: Benutzerfreundlichkeit) und die Visualisierung bei der Anwendung von Feedbacktools wichtig. Es sollte eine intuitive Nutzung und professionelle Darstellung gegeben sein, damit der Mitarbeitende ein positives Erlebnis mit der Software verbindet. Es ist sinnvoll, die Barrieren in der Anwendung möglichst gering zu halten, um die Akzeptanz des Feedbackinstruments zu erhöhen (Werther 2015: 54-56).

In der vorliegenden Arbeit wird davon ausgegangen, dass Feedbacktools zu einem unterschiedlichen Grad digitalisiert sein können. Das bedeutet, dass die Digitalisierung der Instrumente weniger oder stärker ausgeprägt sein kann und es sich um ein Kontinuum zwischen keiner Digitalisierung und vollständiger Digitalisierung handelt. Um eine Vorstellung über ein Feedbackinstrument mit hohem Digitalisierungsgrad zu vermitteln, soll beispielhaft die Feedback-App betrachtet werden. Mit Hilfe einer Feedback-App erhalten alle Mitarbeitenden und Führungskräfte Zugang zu verschiedenen Feedbackformaten, die sie eigenständig nutzen können. Hierbei werden unterschiedliche Feedbackmethoden, wie 360-Grad-Feedback oder Pulsbefragungen miteinander kombiniert (Werther & Wochée 2018: 239). Die App ermöglicht dabei die permanente Verfügbarkeit der Feedbackmethoden in Kombination mit einem Zugang für alle Mitarbeitergruppen (ebd.: 234). Es wird den Mitarbeitenden ermöglicht, crossfunktional und unabhängig von der Hierarchieebene der Feedbackgebenden und -nehmenden Rückmeldung über unterschiedliche Themen zu geben und einzuholen. Das Ziel ist es, dass Feedback häufiger und in kürzeren Abständen erfolgt. Dem Mitarbeitenden wird mehr Verantwortung beim Einholen und Geben von Feedback übertragen, da dies selbstverantwortlich erfolgen soll (Trost 2018: 164-165). Zudem kann Echtzeit-Feedback auch systematisch in andere Bereiche integriert werden. Ein Beispiel hierfür können Trainings oder Meetings sein. Damit sollen die Mitarbeitenden zur regelmäßigen Nutzung motiviert werden (Werther & Wochée 2018: 239).

In den letzten Jahren hat die Zahl der Anbieter von digitalen Feedbacktools deutlich zugenommen. Hierzu zählen zum einen große Softwareanbieter von umfassenden Lösungen wie SAP oder Workday, aber auch kleinere, zum Teil auf Feedback spezialisierte Anbieter wie BambooHR, Culture Amp oder PurelyHR. Hierbei reichen die eingesetzten Methoden von Instant Feedback über Peer-to-Peer Feedback bis zu 360-Grad-Feedback (Gärtner 2020: 103-104).

2.2 Zusammenfassender Forschungsstand und Forschungslücke

In diesem Abschnitt soll der bereits beschriebene Forschungsstand zusammengefasst und in das Forschungsinteresse der Arbeit eingeordnet werden, sowie die daraus entstehende Forschungslücke aufgezeigt werden.

Im vorliegenden Forschungsprojekt soll der Fokus, wie durch Ashford und Cummings (1983) angeregt, auf das Feedback-Seeking-Verhalten der Mitarbeitenden gelegt werden. In Kapitel 2.1.2 wurden die verschiedenen Auswirkungen von aktivem Feedback-Seeking auf das Verhalten und die Leistung der Mitarbeitenden betrachtet. Das aktive Einholen von Feedback sollte dabei im Interesse der Organisation liegen, da Feedback-Seeking bei Mitarbeitenden Unsicherheiten vermindern und damit die Arbeitsleistung erhöhen kann (De Stobbeleir et al. 2011: 813; Hays & Williams 2011: 497). Nach den Erkenntnissen von Ashford und Cummings (1983) sollte Feedback-Seeking auch losgelöst von formalen Feedbackstrukturen wie zum Beispiel Mitarbeiterjahresgesprächen in Unternehmen untersucht werden. Da die Prozesse und Strukturen in Organisationen über die Jahre agiler und informeller geworden sind, fand auch eine Anpassung zu flexibleren und digitalen Feedbacktools statt. Das Forschungsinteresse dieser Ausarbeitung liegt daher in der Betrachtung der Frage, ob sich das Feedback-Seeking-Verhalten der Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen durch digitale Feedbackinstrumente unterstützen lässt und welche Hürden sich für die Mitarbeitenden in Bezug auf das aktive Einholen von Feedback mit Hilfe digitaler Tools ergeben. Es besteht demnach eine Forschungslücke in der Verknüpfung von Feedbacktools mit ihrer Auswirkung auf das Feedback-Seeking-Verhalten der Organisationsmitglieder.

Im theoretischen Teil wurde definiert, dass beim Einholen von Feedback ebenfalls ein Unterschied darin besteht, ob die Rückmeldung aktiv (inquiry) oder passiv (monitoring) eingeholt wird, welches von verschiedenen situativen und individuellen Einflussfaktoren abhängig ist (Anseel et al. 2015: 320). Häufig wird diese Unterscheidung zwischen inquiry und monitoring beim Feedback-Seeking in der bisherigen Forschung vernachlässigt. Das Ziel dieser Ausarbeitung ist es, gezielt den aktiven Teil des Einforderns von Feedback zu betrachten und herauszuarbeiten, wodurch dieser Prozess beeinflusst wird.

Weiterhin wurde deutlich, dass es verschiedene Einflussfaktoren gibt, die das aktive Einholen von Feedback der Mitarbeitenden prägt. Dabei wurde in der bisherigen Forschung der

Fokus auf die Motive gelegt, die Mitarbeitende dazu bringen, Feedback einzuholen oder eben dies zu unterlassen. Auch die persönlichen und individuellen Eigenschaften des Mitarbeitenden in Bezug auf die Bedeutung des eigenen Selbstwertgefühls wurden betrachtet und in einen Zusammenhang mit der gezeigten Arbeitsleistung gebracht (Ashford et al. 2003: 779-780; Chun et al. 2014: 465; Beenen et al. 2017: 559). Ashford und Cumming (1983) haben zudem die Kosten untersucht, die sich beim Feedback-Seeking ergeben und zu einer Kosten-Nutzen-Abwägung bei den Mitarbeitenden führen. Schließlich nehmen auch situative und organisationale Faktoren Einfluss auf den Prozess des Feedback-Seekings. Im Vergleich zur bisherigen Forschung soll der Fokus dieser Arbeit auf die Hürden gerichtet sein, die das aktive Feedback-Seeking-Verhalten beeinflussen. Es wird davon ausgegangen, dass es verschiedene Hemmschwellen gibt, die Mitarbeitende davon abhalten, Feedback aktiv einzufordern.

Darüber hinaus liegt ein Großteil der Forschung zu Feedback-Seeking von Organisationsmitgliedern bereits einige Jahre in der Vergangenheit, weshalb die Aktualität dieser hinterfragt werden muss. Insbesondere in Bezug auf die Untersuchung der Digitalisierung von Feedbackinstrumenten können sich hierbei Neuerungen ergeben, die durch die bisherige Forschung nicht abgedeckt wurden. Fraglich ist, ob sich durch den Einsatz digitaler Tools das Suchverhalten nach Feedback verändert hat.

2.3 Forschungsziel

Das Ziel ist es, die Verwendung von digitalen Feedbacktools durch Mitarbeitende im organisationalen Kontext in den Mittelpunkt unserer Forschung zu stellen. Dabei wird das Verhalten der Mitarbeitenden als Feedbackgeber/ Feedbackgeberinnen und Feedbacknehmer/ Feedbacknehmerinnen betrachtet. Die Forschung soll die Wahrnehmung des digitalen Feedbacktools durch die Mitarbeitenden und deren Empfindungen bei der Nutzung dieser in den Vordergrund stellen. Unsere Forschungsfrage lautet hierbei: *Digitale Feedbacktools - Welche Hürden gibt es beim aktiven Feedback-Seeking für Mitarbeitende?*

Hierbei soll die in Kapitel 2.1.3.2 bereits erläuterte Digitalisierung von Feedbacktools mit dem aktiven Suchverhalten von Mitarbeitenden nach Feedback verknüpft werden. Dabei sollen mögliche Hürden und deren Einfluss auf den Prozess des aktiven Feedback-Seekings der Mitarbeitenden aufgedeckt werden. Fraglich ist, wie sich die Digitalisierung von Feedbacksystemen auf die Hürden für das aktive Einholen von Feedback auswirkt.

2.4 Anwendung und Praxisrelevanz

Durch die Digitalisierung müssen sich die Organisationen auf eine Transformation der Arbeitswelt einstellen, welche bereits in einem hohen Ausmaß begonnen hat. Dies zeigt sich unter anderem durch die Umgestaltung und Implementierung digitaler Prozesse in Unternehmen. Wie bereits dargestellt, erstreckt sich dieser Wandel auch auf die Digitalisierung von Feedbackinstrumenten. Hierbei besteht für die Unternehmen ein großes, noch nicht ausgeschöpftes Potential (Werther 2015: 54-55). Die Feedbackprozesse müssen dabei vollständig neu gedacht und konzipiert werden. Dies stellt Unternehmen, insbesondere vor dem Hintergrund der zunehmenden Rekrutierung von Digital Natives, vor eine große Herausforderung und bedeutet, dass die Personalabteilung und die Unternehmensleitung die Mitarbeitenden aktiv in den Gestaltungsprozess von Feedback einbeziehen müssen (Werther 2015: 57). Trotz dieser Herausforderungen bieten digitale Feedbacktools viel zeitliche, inhaltliche und technologische Flexibilität und können damit die Schnelligkeit und Komplexität der aktuellen Unternehmensrealität widerspiegeln und somit schnelleres Agieren ermöglichen. Diese Flexibilisierung und Digitalisierung der Feedbackprozesse stellt die Partizipation und die Selbststeuerung der Mitarbeitenden und Führungskräfte innerhalb der Organisation stärker in den Fokus (Werther & Woschée 2018: 231-233).

Organisationen werden heute einem zunehmend globalen und wettbewerbsorientierten Markt ausgesetzt. Durch häufige strategische Veränderungen sind die Mitarbeitenden in einem höheren Maße von Unsicherheiten und Komplexität am Arbeitsplatz betroffen. Infolgedessen müssen sie sich anpassungsfähiger und aktiverer in dem dynamischen Umfeld ihres Unternehmens bewegen, um in der Organisation bestehen zu können. Dabei werden Mitarbeitende aktiv nach Feedback suchen müssen, um sich auf angemessene Weise anzupassen und die geforderte Leistung zu erbringen (Hays & Williams 2011: 496). Damit ändern sich auch die Anforderungen an Feedbackprozesse und deren Gestaltung, um den Mitarbeitenden das aktive Geben und Einfordern von Feedback zu ermöglichen und zu erleichtern. Diese Forschungsarbeit soll dazu beitragen, im Prozess des aktiven Einholens von Feedback die Hürden, mit denen Mitarbeitende konfrontiert sind, aufzuzeigen. Diese bestehenden Hürden können somit den Arbeitgebern/ Arbeitgeberinnen bewusst gemacht werden und erfordern gegebenenfalls eine Anpassung des Feedbackprozesses. Durch die Erkenntnisse können mögliche Maßnahmen abgeleitet und entwickelt werden, um diese Hürden abzubauen.

3 Methodik

Zur Erschließung eines Themenbereiches stehen in der empirischen Forschung quantitative und qualitative Methoden zur Verfügung. Beide Forschungsmethoden gehen empirisch und systematisch vor (Hussy et al. 2013: 20-22). Die vorliegende Studie stützt sich auf die qualitative Forschung. Diese zielt auf die induktive Entwicklung von Hypothesen und Theorien auf Basis der interpretativen Auswertung verbalen, visuellen oder audiovisuellen Ausgangsmaterials ab (Döring & Bortz 2016: 25-26). Das Vorgehen in dem vorliegenden Forschungsbericht ist induktiv-deduktiv, da zu den Hürden für Feedback-Seeking ohne Bezug auf digitale Feedbacktools bereits geforscht wurde, was die deduktive Ableitung von theoretischen Kategorien ermöglicht.

Wie ebenfalls in Abschnitt 2.1.2 beschrieben, handelt es sich bei der Thematik Feedback-Seeking um ein Forschungsfeld, welches in Kombination mit digitalen Feedbacktools bisher wenig erforscht wurde. Die damit entstehende sehr spezielle Forschungslücke spricht für eine qualitative Erhebung, da hierbei, innerhalb einer vergleichsweise kleinen Stichprobe, flexibel auf individuelle Sichtweisen mit hohem Informationsgehalt eingegangen werden kann (Döring & Bortz, 2016: 67-68).

3.1 Sampling

Zur Beantwortung der Fragestellung werden qualitative Einzelinterviews durchgeführt. Der geplante Umfang der Befragung erstreckt sich auf 10 bis 12 Einzelinterviews mit variabler Dauer. Die Stichprobe der vorliegenden Studie wird dabei anhand mehrerer Kriterien spezifiziert. Die übergeordnete Zielgruppe stellen Mitarbeitende dar, deren Unternehmen über ein digitales Feedbacktool verfügen, welches die Möglichkeit bietet, aktiv Feedback einzuholen. Eine daran anknüpfende Voraussetzung ist, dass die Mitarbeitenden technischen Zugang im Sinne von Benutzerdaten, entsprechenden Zugriffsberechtigungen und Hardware zu diesem Instrument besitzen. Des Weiteren ist auch die Rolle entscheidend, welche die Mitarbeitenden in ihrem Unternehmen einnehmen. Es wird sich bewusst gegen die Befragung von Führungskräften entschieden, um eine Vergleichbarkeit mit der bisherigen Forschung gewährleisten zu können.

3.2 Feldzugang

Durch die Berufstätigkeit der Forschenden in Unternehmen mit digitalen Feedbacktools besteht grundsätzlich ein Zugang zum relevanten Feld. Die erste Kontaktaufnahme erfolgt durch die direkte Ansprache potentiell geeigneter Interviewpartner/ Interviewpartnerinnen in den jeweiligen Unternehmen. Diese Kandidaten/ Kandidatinnen sind ihrerseits in der Lage, auf Basis ihres eigenen unternehmensinternen Netzwerkes weitere Interviewpartner/ Interviewpartnerinnen zu

empfehlen. Über Telefon sowie E-Mail werden dabei die in Kapitel 3.1 formulierten Auswahlkriterien geprüft und Termine für virtuelle Videointerviews vereinbart. Zudem besteht die Möglichkeit, durch Kommilitonen/ Kommilitoninnen weitere potentielle Interviewpartner/ Interviewpartnerinnen zu gewinnen.

Eine Herausforderung qualitativer Studien besteht in der Suche passender Interviewpartner/ Interviewpartnerinnen in der gegebenen Zeit. Häufig wird die Zeit für Terminkoordination, kurzfristige Absagen und damit verbundene Neuakquise unterschätzt. Um diese Problematik zu umgehen, ist es sinnvoll, einen Projektplan inklusive Meilensteinen und Deadlines aufzustellen und eine engmaschige Erfolgskontrolle der gesetzten Ziele durchzuführen.

3.3 Methodisches Vorgehen

Das methodische Vorgehen wird im Folgenden in die Datenerhebung sowie die Datenanalyse untergliedert dargestellt.

3.3.1 Methode der Datenerhebung und Durchführung

Methodisch wurde in dieser Forschungsarbeit eine mündliche qualitative Befragung in Form von halbstandardisierten Einzelinterviews herangezogen. Die Kombination eines vorgegebenen Leitfadens mit einer gleichzeitig variablen Handhabung von Reihenfolge und Formulierung der Fragen, macht das Leitfadeninterview zu einem systematischen und zugleich flexiblen Instrument der qualitativen Datenerhebung (Hussy et al., 2013: 225). Das Leitfadeninterview ermöglicht es zudem, durch spontane Nachfragen individuelle Gesichtspunkte zu vertiefen und auf diese Weise ganz neue Informationen über den Forschungsgegenstand dieser Arbeit zu erlangen (ebd.). Gleichzeitig wird durch die vorgegebenen Themenblöcke eine gewisse Vergleichbarkeit erreicht.

Die Konzeption des Interviewleitfadens erfolgte in Anlehnung an die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit und bezieht sich darüber hinaus auf die zugrundeliegenden theoretischen Konzepte des Feedback-Seekings, folgte demzufolge also einer induktiv-deduktiven Vorgehensweise. Hierbei standen das individuelle Empfinden bisheriger Feedback-Situationen und der Umgang der Befragten mit dem jeweiligen digitalen Feedbackinstrument im Fokus. Ebenfalls thematisiert wurde die Akzeptanz des Tools im Unternehmen. Darauf aufbauend folgte das Erfragen der individuell wahrgenommenen Hürden für aktives Feedback-Seeking.

Um häufigen Fehlern bei der Erstellung von Interviewleitfäden entgegenzuwirken, wurde ein Fragebogen-Pretest durchgeführt, im Rahmen dessen unklare Fragestellungen optimiert und der Umfang des Interviewleitfadens angepasst wurden. Nach der Finalisierung der Interviewleitfäden begann die Feldphase der Befragung. Im Zeitraum vom 01. bis 31. Mai 2020 wurden alle Interviews durchgeführt. Die 11 geführten Interviews erfolgten aufgrund der COVID-

19-Pandemie per Videotelefonie. Die Interviewdauer variierte aufgrund der unterschiedlichen Informationsfülle und dem individuellen Redetempo je nach Interviewpartner/ Interviewpartnerinnen zwischen 20 und 50 Minuten.

Der halbstrukturierte Leitfaden diente der Orientierung während des Interviews. Jedoch ergaben sich je nach Gesprächsverlauf situationsabhängige Anpassungen in der Reihenfolge der Fragen, insbesondere dann, wenn die Antworten auf einzelne Fragen bereits Antworten auf andere Fragen implizierten. Während des gesamten Interviews galt es, die Befragten möglichst wenig zu unterbrechen.

3.3.2 Methode der Datenanalyse

Im Anschluss an die Durchführung der Befragung erfolgte die Transkription der Interviews. Orientierung bot dabei das „einfache Transkriptionssystem“ von Dresing und Pehl (2015: 20-23). Dieses wurde ausgewählt, da hierbei der Inhalt des Redebeitrags im Fokus steht. Durch das Einhalten vorab definierter Transkriptionsregeln wurde die Einheitlichkeit der Transkripte gewährleistet. Auf diese Weise lässt sich eine solide Basis für die wissenschaftliche Nachvollziehbarkeit, insbesondere in der anschließenden qualitativen Analyse, bilden (Dresing & Pehl 2015: 20).

Die Datenauswertung erfolgte in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015). Charakteristisch für dieses Verfahren ist das systematische und regelgeleitete Vorgehen mit einem Kategoriensystem. Die Entwicklung der Kategorien erfolgt dabei in einem Wechselverhältnis zwischen der Fragestellung und dem konkreten Material (Mayring 2015: 50-52). Nach Mayring (2015) lassen sich drei grundlegende Analysetechniken unterscheiden: Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung. Die Auswertung basierte dabei auf einer Sonderform der Zusammenfassung, der induktiven Kategorienbildung. Darunter wird eine reduzierende Textanalyse verstanden, bei welcher nur bestimmte, zu definierende Bestandteile des Ausgangsmaterials berücksichtigt werden (Mayring, 2015: 85-87).

3.3.3 Gütekriterien

Den drei klassischen Gütekriterien der Forschung – Objektivität, Validität und Reliabilität – müssen aus der Perspektive qualitativer Forschung andere Schwerpunkte verliehen werden als aus der Perspektive quantitativer Forschung. Während bei letzteren die Objektivität unabdingbar ist und eine Standardisierung der Situation angestrebt wird, welche zum Beispiel durch Replikationsstudien geprüft werden kann, ist bei qualitativen Methoden wie dem teilstrukturierten Interview die Subjektivität des Forschers/ der Forscherin sowie sein/ ihr Wissen über eine

Gesellschaft ein zentraler Bestandteil des Forschungsverlaufs (Baur & Blasius 2008: 47). Helfferich (2004: 64) bezeichnet die „Rekonstruktion von Wahrheiten als standortgebundene und in Bezugssystemen verankerte Theorien“ als den zentralen Gegenstand qualitativer Forschung. Obwohl sich Replikationsstudien demnach bspw. nicht als Gütekriterium für qualitative Forschung eignen, gibt es gewisse Ansprüche, denen qualitative Forschung gerecht werden muss. Daher wurden für letztere spezielle Gütekriterien entwickelt, die an die inhaltsanalytischen Methoden angepasst sind. Mayring (2002) hat diesbezüglich sechs allgemeingültige Kriterien der qualitativen Forschung abgeleitet (Anhang 1: Gütekriterien qualitativer Forschung nach Mayring). Für den Forschungsprozess dieser Arbeit wurde eine zirkuläre Vorgehensweise gewählt, die einen iterativen Wechsel der Datenauswertungs- und Analysephasen mit Phasen der theoretischen Reflexion kombiniert. Dieses Vorgehen empfiehlt auch Yin (2009) in seiner Publikation „Case Study Research – Design and Methods“.

Aus zeitlichen Gründen und einem zu hohen Aufwand konnten in der vorliegenden Forschungsarbeit nur die folgenden Kriterien berücksichtigt werden. Im Hinblick auf die Verfahrensdokumentation wurden sämtliche Methoden und Verfahrensschritte insbesondere im Methodenteil der Arbeit dokumentiert. Durch den Theorieteil wurde zusätzlich die Auseinandersetzung mit theoretischen Grundlagen des Themas transparent gemacht. Die argumentative Interpretationsabsicherung konnte nur teilweise umgesetzt werden. Durch die tabellarische Aufführung des Kategoriensystems mit Kategoriendefinitionen und Ankerbeispielen lässt sich die Kategorienzuordnung eindeutig nachvollziehen. Eine explizite argumentative Begründung einzelner Zuordnungen wurde aus zeitökonomischen Gründen jedoch nicht realisiert. Bezüglich der Regelgeleitetheit konnte ein systematisches Vorgehen innerhalb der qualitativen Erhebung im Vorfeld festgelegt und weitestgehend eingehalten werden. Die induktive Kategorienbildung nach Mayring bot hierbei Orientierung. Die Nähe zum Gegenstand wurde durch die virtuelle Durchführung der Befragung in der Homeoffice-Situation der Interviewpartner berücksichtigt.

Welche Ergebnisse, unter Einhaltung dieser Gütekriterien, aus der Auswertung der Interviews resultieren, wird im folgenden Kapitel erläutert.

4 Ergebnisse

Die Darstellung der Ergebnisse wurde zu Zwecken der besseren Übersichtlichkeit in die Hauptkategorien und darunter in die jeweils induktiv gebildeten Subkategorien untergliedert.

4.1 Hürden für aktives Feedback-Seeking

Bei der Auswertung in Bezug auf die Hürden für das aktive Einholen von Feedback konnten die Aussagen der Befragten in die fünf Bereiche Feedbacktool, Feedbackkultur, Feedbackgebende, Feedbacknehmende und kein Wissen über die Existenz des Feedbacktools untergliedert werden. Diese werden im folgenden Abschnitt näher erläutert.

4.1.1 Kein Wissen über die Existenz des Feedbacktools

Eine in den Interviews identifizierte Hürde für das aktive Feedback-Seeking über ein digitales Feedbacktool stellt die Unwissenheit über dessen Existenz dar. Drei der Befragten hatten insgesamt keine bzw. zu Beginn ihrer Tätigkeit keine Kenntnis über das Bestehen eines Feedbacktools in ihrem Unternehmen. Dies stellte sich durch die Befragung mehrerer Interviewter aus demselben Unternehmen heraus.

"Ganz am Anfang [hat mich abgehalten], weil ich nichts davon [dem digitalen Feedbacktool] wusste. Ich kannte das gar nicht." (VP 7_NP)

"Das weiß ich tatsächlich nicht [dass es ein Feedbacktool zum aktiven Einholen gibt], also ich habe es noch nicht ausprobiert, dass ich den Link verschicke." (VP 1_NP)

4.1.2 Feedbacktool

Einen wesentlichen Problemfaktor in Bezug auf aktives Feedback-Seeking über ein digitales Feedbacktool stellt aus Sicht der interviewten Personen die unzureichende Etablierung des Tools in den Arbeitsalltag der Organisation dar. Unter die unzureichende Etablierung fällt bspw. die geringe Nutzung desselben durch die Belegschaft aufgrund von mangelndem Interesse und Motivation. Weiterhin wird das Einholen von Feedback über das Tool von den Befragten nicht als Bestandteil der täglichen Arbeit wahrgenommen.

"Was mich davon abhält ist, dass es allgemein recht wenig genutzt wird oder zumindest diesen Eindruck habe ich immer. Wie soll ich sagen, ich glaube es wäre unkonventionell, wenn ich mich selbst quasi in X [das Feedbacktool] einlogge und sage ich möchte von meiner Kollegin [...] ein Feedback einholen." (VP 6_AJ)

"Und ich glaube, so ein Tool kann in keinem Falle Interesse wecken, das funktioniert nicht. Die Leute müssen es wollen, dann ist es sinnvoll. So nach dem Motto 'a fool with a tool is still a fool'". (VP 8_CR)

"Und ich glaube, dass das [...] jetzt kein Kernprozess ist, es ist sowas nice to have, sodass es glaube ich noch ein bisschen dauert, bis die Leute es noch stärker nutzen." (VP 2_AJ)

Zudem geben die Befragten an, dass der Prozess des aktiven Feedback-Seekings über ein digitales Feedbacktool langwierig und damit ineffizient für sie sei.

"Mir ist der Prozess zu langwierig." (VP 11_SK)

"Ich bin auch einfach ein Fan von persönlichem Austausch, und es geht einfach schneller, als dass ich jetzt jemanden digital um Feedback bitte." (VP 11_SK)

Auch wird von einigen der Befragten bei der Nutzung eines digitalen Feedbacktools, gegenüber dem herkömmlichen Weg des aktiven Feedback-Seekings, kein Mehrwert empfunden.

"Das habe ich digital bekommen und das war alles sehr kurz gefasst. Das hat mir keinen Meter weitergeholfen." (VP 3_SK)

Die Möglichkeiten, interaktiv und unmittelbar auf das digital erhaltene Feedback zu reagieren, werden von den Interviewpartnern als begrenzt eingeschätzt.

"Aber das [persönliche Feedback] ist am hilfreichsten für mich, weil ich dann auch ihre Reaktionen sehe, man kann deutlich empathischer sein, ich kann darauf Bezug nehmen, ich kann noch mal nachhaken, das ist noch mal etwas ganz anderes als digital." (VP 4_CR)

"Was ich auch schwierig finde ist, dass es keinen direkten Austausch oder keine Plattform gibt [...] und dann ist es irgendwie so, dass derjenige, der kritisiert wird, keine Chance hat in dieser Situation direkt darauf zu reagieren." (VP 11_SK)

Ein weiteres Problem stellt für die Interviewten die fehlende Tiefe des Feedbacks über ein digitales Feedbacktool dar. Die Befragten beschreiben das erhaltene Feedback als oberflächlich.

"Ich würde sagen von der Tiefe, von der Persönlichkeit des Feedbacks ersetzt es aus meiner Sicht kein intensives Feedbackgespräch, das du mit jemandem wirklich intensiv führst [...]." (VP 2_AJ)

Einige Befragte vertreten den Standpunkt, dass aufgrund der Schriftform des Feedbacks die Kommunikationsebenen reduziert werden und somit Interpretationsspielraum entsteht. So besteht aus Sicht der Interviewten die Gefahr, dass das eingeholte Feedback durch die Beschaffenheit des Tools nicht von jeder/ jedem Mitarbeitenden eindeutig und klar verstanden wird.

"Und mir ist das persönliche Feedback lieber, also das nicht-schriftliche, einfach weil so viele Kommunikationsebenen eine Rolle spielen, die im Schriftlichen einfach untergehen. Und da kann so eine marginale Formulierung in so einer Nachricht über Slack oder E-Mail beispielsweise echt den Ton verändern." (VP 10_CR)

"Ich würde Kritik niemals nur über ein digitales Tool geben, weil man nie weiß, wie jemand reagiert und dazu komme ich dann auch zu dem, was man falsch machen könnte." (VP 11_SK)

Darüber hinaus beschreiben einige der Befragten die Feedbacktools in ihrer Beschaffenheit als zu kompliziert.

"Wenn es [das digitale Feedbacktool] zu kompliziert gemacht ist, um an Feedback oder an die Informationen von jemand anderen zu kommen." (VP 11_SK)

4.1.3 Feedbackkultur

In den Interviews hoben die Befragten hervor, dass eine starke und positiv gelebte Feedbackkultur, also das regelmäßige und selbstverständliche Einholen und Geben von Feedback, dazu führe, dass das aktive Einholen von Feedback zur Normalität wird.

"Also mir fällt es eher leicht, [...] weil es [das aktive Einholen von Feedback] für mich schon so selbstverständlich ist." (VP 2_AJ)

"Generell haben wir bei uns mittlerweile eine sehr gute Feedbackkultur etabliert, wodurch wir uns öfters Feedback geben und es auch eher zur Gewohnheit wird, sich nach einem Termin von seinen Kollegen und Vorgesetzten Feedback einzuholen und sich kurz auszutauschen." (VP 5_CG)

Dennoch äußerten die Befragten, dass genau diese Selbstverständlichkeit dazu führen könne, dass digitale Feedbacktools redundant werden. Wird das aktive Face-to-Face Feedback-Seeking von ihnen als Teil des Arbeitsalltages angesehen, könnte dies negative Auswirkungen auf die Nutzung des digitalen Feedbacktools haben.

"Wie gesagt, es ist bei uns einfach ein Teil des Daily Business um Rat und Feedback zu fragen und da denkt keiner daran, dass mit X [dem Feedbacktool] zu machen." (VP 11_SK)

"Und dann habe ich es [das digitale Feedbacktool] bisher einfach nicht genutzt, weil ich schon genug direktes Feedback bekommen habe zu meinen Aufgaben." (VP 7_NP)

Eine vorherrschende negative Feedbackmentalität, die das Einholen von Feedback im Allgemeinen hemmt und für eine negative Konnotation mit dem Thema Feedback sorgt, stellt für die befragten Personen eine weitere Hürde dar.

"Und ich glaube, so ein Tool kann in keinem Falle Interesse wecken, das funktioniert nicht. Die Leute müssen es wollen, dann ist es sinnvoll." (VP 8_CR)

"Auf der anderen Seite ist das Thema Feedback auch einfach negativ konnotiert, deswegen es liegt nicht unbedingt am Tool. Aber da gab es halt auch viele die dann eher manchmal negativ eingestellt waren." (VP 4_CR)

Weiterhin spielt die Einstellung der Führungskraft gegenüber Feedback für die Interviewten eine wichtige Rolle. Hierbei stellt für sie eine negative Ansicht oder das Desinteresse seitens der Führungskraft bezogen auf das Feedbacktool eine Hürde für das aktive Einholen von Feedback dar.

"Weil wenn sogar der Manager gar nicht weiß, wie man damit umgeht, [...] wie soll das dann eingeführt werden?" (VP 4_CR)

"In meinem konkreten Fall ist es jetzt nicht so, dass meine Führungskraft mich dazu ermutigt das Tool zu nutzen. Er sieht das auch eher als, naja muss halt irgendwie gemacht werden, aber ansonsten hat er das nicht auf dem Schirm." (VP 6_AJ)

4.1.4 Feedbackgebende

Eine weitere Hürde für das aktive Feedback-Seeking stellt für die Interviewpartner/ Interviewpartnerinnen die eingeschätzte mangelnde Kapazität der/ des Feedbackgebenden dar. Darunter fallen für sie auch die als nicht ausreichend wahrgenommenen zeitlichen Ressourcen.

"Und sie [meine Vorgesetzte] sagt auch "Ich bin beschäftigt, ich bin beschäftigt". und dann traut man sich halt auch nicht, nach Feedback zu fragen. Das ist der Knackpunkt." (VP 1_NP)

"Einmal weil es natürlich auch Arbeit für meine Kollegen bedeutet und ich da immer ein bisschen zurückhaltend bin, denen noch zusätzlich irgendwas zu übergeben oder Arbeit aufzuheizen." (VP 7_NP)

Weiterhin können die Charakteristika und Kompetenzen der/ des Feedbackgebenden das aktive Einholen von Feedback hemmen. Dabei wird von den Befragten zum Beispiel die Sozialkompetenz als besonders wichtig empfunden.

"Dazu kommt natürlich noch, dass man Sozialkompetenz braucht. Und wenn man nicht schafft, jemandem ins Gesicht zu schauen und zu sagen, „Hey, du könntest das noch verbessern“ oder eben auch konstruktives Feedback richtig zu geben, ohne den Mitarbeiter zu demotivieren. Das ist ja auch nochmal eine Herausforderung für viele." (VP 4_CR)

"Es gibt Lehrer, die geben immer eine Eins, und es gibt Lehrer, die geben aus Prinzip keine Eins. Und genauso ist das auch bei unseren Managern [...]." (VP 3_SK)

Zudem heben die Befragten hervor, dass auch ein schlechtes Verhältnis zur/ zum Feedbackgebenden, also fehlende Sympathie oder eine negative zwischenmenschliche Beziehung, dazu führe, dass die Bereitschaft, sich aktiv Feedback einzuholen, sinkt.

"Ganz ehrlich, wenn ich die Person nicht mag." (VP 8_CR)

"Wahrscheinlich ein nicht so gutes Verhältnis zu Arbeitskollegen und Vorgesetzten. Und damit meine ich mehrere Dimensionen, also wenn ich mich nicht wohl oder gut aufgehoben fühle oder wenn die zwischenmenschliche Beziehung nicht so nah ist zu Kollegen und Vorgesetzten." (VP 11_SK)

Als weitere Hürde für aktives Feedback-Seeking wird von den Befragten die unzureichende Urteilsfähigkeit der/ des Feedbackgebenden genannt. Dies machen sie, insbesondere im Hinblick auf die jeweilige Führungskraft, anhand des fehlenden Einblicks und der unzureichenden Kenntnis bezüglich des Aufgabengebiets und der Leistung der Mitarbeitenden fest.

"Aber man kriegt halt von Leuten bei uns Feedback, die gar nicht unbedingt sehen und gar nicht wissen, weil wir doch auch sehr selbstständig arbeiten, was man eigentlich gemacht hat und was das eigentlich alles gekostet hat. Und das war dann eher enttäuschend, also nicht angemessen einfach." (VP 3_SK)

"Bei meinem Vorgesetzten hatte ich die Hoffnung, dass er sich auch das Feedback von meinen Kollegen einsammelt, um einen Gesamtüberblick zu haben. Das hat er aber nicht gemacht. Deswegen bin ich jetzt wieder dazu übergegangen, direkt bei meinen Kollegen anzufragen." (VP 7_NP)

4.1.5 Feedbacknehmende

Auch auf Seiten der Feedbacknehmenden spielen, so die Befragten, die nicht ausreichenden zeitlichen Kapazitäten eine zentrale Rolle für das aktive Feedback-Seeking.

"Manchmal ist es halt auch zusätzliche Arbeit, weil man weiß halt, okay, wenn ich jetzt Feedback bekomme, dann habe ich wieder etwas, woran ich arbeiten muss." (VP 4_CR)

"Ich glaube die simpelste Antwort ist, dass es in einem hektischen, stressigen Alltag, dass es nicht immer das erste ist woran man denkt." (VP 2_AJ)

Die individuellen Eigenschaften und die Persönlichkeit der/ des Feedbacknehmenden beeinflussen aus Sicht der Befragten dessen Verhalten bezogen auf das aktive Feedback-Seeking. Hierunter fallen für sie zum Beispiel der mangelnde Umgang mit Kritik und die fehlende Selbstreflexion, welche das aktive Einholen von Feedback mindern.

"Ich mache mir die meiste Zeit eigentlich relativ wenig Gedanken darüber, wie meine Arbeit so ankommt. Wenn ich irgendwas nicht so cool mache oder irgendwas nicht so cool läuft, dann wird es mir schon jemand sagen." (VP 6_AJ)

"Dann denke ich auch, dass ich mich immer ein bisschen schwer mit Kritik tue, also auch mit Selbstkritik. Ich finde, Kritik anzunehmen ist ja auch nicht ganz leicht." (VP 7_NP)

Eine weitere Hürde für die Befragten ist, dass wenn die eigene Arbeitsleistung als schlecht wahrgenommen wird und somit auch negatives Feedback erwartet wird, die Bereitschaft sinkt, sich aktiv Feedback einzuholen.

"Oder vielleicht gerade irgendetwas schlechtes vorgefallen ist und man vielleicht selber gerade einen Fehler gemacht hat. Dann wäre es eine ungünstige Situation, sich ein Feedback einzuholen." (VP 9_SK)

"Vielleicht wenn ich wüsste, dass ich etwas falsch gemacht habe. Dass ich dann vielleicht schon ein bisschen zurückhaltender wäre und da nicht aktiv und total euphorisch hinrennen und mir Feedback einholen würde." (VP 1_NP)

Weiterhin gaben die Befragten an, dass die Präferenz eines Face-to-Face Feedbacks, bzw. eines persönlichen Gespräches, das aktive Einholen von Feedback über ein digitales Feedbacktool hemmt.

"Auf der anderen Seite finde ich das persönliche Gespräch immer ein bisschen besser [...], weil man interaktiver darauf reagieren kann." (VP 2_AJ)

"Also, ehrlich gesagt, habe ich durch das, was ich manchmal mitkriege, das Gefühl, dass [...] dieses Instant Feedback zwar einerseits super ist, auf der anderen Seite fehlt dann manchmal auch das verbale Feedback, also es ist wirklich nur eine Ergänzung." (VP 4_CR)

Auch die Angst vor negativen Konsequenzen kann aus Sicht der Befragten dazu führen, dass sie sich weniger aktiv Feedback einholen.

"Es ist eher so, dass ich Angst hätte, dass es [negatives Feedback] mich frustrieren oder demotivieren könnte [...]." (VP 4_CR)

"Nur manchmal habe ich da vielleicht schon ein bisschen Angst vor der Reaktion [...]." (VP 1_NP)

4.2 Positive Einflussfaktoren auf aktives Feedback-Seeking

Neben den genannten Hürden konnten zudem positive Einflussfaktoren auf die Nutzung digitaler Feedbacktools in Hinblick auf aktives Feedback-Seeking festgestellt werden. Diese werden im folgenden Abschnitt näher erläutert.

Wie bereits in 4.1.2 genannt, stellt aus Sicht der Interviewpartner/ Interviewpartnerinnen eine schlechte Etablierung des digitalen Feedbacktools eine Hürde für das aktive Feedback-Seeking dar. Eine gute Integration des Tools in den Arbeitsalltag der Organisation hat hingegen einen positiven Effekt.

"Und dieses Ad-hoc-Feedback, da empfehlen wir beispielsweise, dass es ein paar Leute im Unternehmen gibt, die man so ein bisschen als Ambassador auserkört [...]. Und irgendwo muss es anfangen, ein paar Mutige muss es geben und dann fließt es." (VP 10_CR)

Im Gegensatz zu dem in 4.1.2 skizzierten fehlenden Mehrwert digitaler Feedbacktools, werden seitens der Befragten jedoch auch Vorteile in Bezug auf die Schriftform und das vorhandene Grundgerüst gegenüber herkömmlichen Feedbackmethoden aufgeführt.

"Man hat schon mal Punkte, was ist eigentlich wichtig oder so ein paar Überbegriffe oder Themen. Das finde ich so ganz gut als Basis oder als Grundgerüst." (VP 9_SK)

"Manche können sich schriftlich ausdrücken, manche brauchen einfach nur zwei erklärende Sätze dazu, sodass man einmal die Grundlagen schriftlich hat. Dafür ist das Tool ganz gut." (VP 5_CG)

"Aber es ist trotzdem ein gutes Instrument. Es hat mir persönlich etwas gebracht, weil ich ein paar interessante Antworten bekommen habe. Gerade zu Themen, wie mich andere sehen in Bezug auf meine weitere Karriere, weil das sind Fragen, auf die man gar nicht so kommen würde in einem normalen Feedbackgespräch." (VP 2_AJ)

Im Gegensatz zur bereits genannten Komplexität würdigen die Befragten, dass eine benutzerfreundliche Handhabung das aktive Einholen von Feedback über digitale Feedbacktools erleichtern könne.

"Auf der einen Seite ist es schön, weil es schnell und unkompliziert ist und wir natürlich auch in unserem busy Alltag, also es ist ja auch immer schwierig sonst. Und ich sehe den großen Vorteil darin, wenn man das eben losschickt, man braucht sich jetzt keine Gedanken machen, mit dem- oder derjenigen einen Termin auszumachen, sondern es ist halt sehr einfach. Also, es ist sehr benutzerfreundlich. Die Einstiegshürde ist sehr sehr gering [...]. Weil es ist halt, du schickst eine E-Mail und du nervst keinen damit." (VP 2_AJ)

Einen positiven Einflussfaktor stellt für die Befragten die Objektivität des Feedbacks durch das digitale Tool dar. Durch die empfundene Sachlichkeit der Feedbackinhalte kann aktives Feedback-Seeking gefördert werden.

"Man kann halt genau überlegen, wie man es formuliert. Man kann darüber nachdenken, wie man es sagen möchte, und ist nicht in dieser Situation gefangen im Gespräch, in dieser Konfrontation." (VP 4_CR)

Außerdem gaben die befragten Personen an, dass die Präferenz für digitales Feedback seitens der/ des Feedbacknehmenden das aktive Einholen von Feedback über Feedbacktools fördern kann.

"Es [das Einholen von Feedback] ist mir auf jeden Fall leichter gefallen, da es jetzt erst einmal digital war. Ich finde zum Beispiel, dass es im persönlichen Gespräch noch mal viel schwieriger ist, also wenn man jemandem gegenüber sitzt und der einen kritisiert, als wenn man jetzt digital sowas anfragt und dann eine Antwort bekommt. Das kann man dann erstmal so für sich in seinem stillen Kämmerchen verarbeiten." (VP 7_NP)

4.3 Erfahrungen mit aktivem Feedback-Seeking

Auch die bisherigen Erfahrungen der Befragten mit aktivem Feedback-Seeking spielen eine Rolle für das zukünftige Feedback-Seeking-Verhalten. Im Folgenden werden positive, negative sowie sonstige Erfahrungen der Befragten thematisiert.

4.3.1 Positive Erfahrungen

Eine positive Erfahrung mit aktivem Feedback-Seeking lag für die Gesprächspartner im wahrgenommenen guten Verhältnis zur/ zum Feedbackgebenden begründet:

"Und da ich wusste, dass wir uns gut verstehen und wir arbeiten gut zusammen. Von daher war das Feedback auch in Ordnung und gut und daher habe ich mich auch gut gefühlt."
(VP 9_SK)

Darüber hinaus gaben die Befragten als Grund für positive Erfahrungen mit aktivem Feedback-Seeking die Selbstverständlichkeit dessen, verankert in ihrem Arbeitsalltag, an.

"Immer direkt, also dadurch, dass wir in einem Großraumbüro sitzen und da auch nur zwölf Leute drin sitzen, ist der Weg auch ganz kurz. Da gehen wir einfach kurz rüber und sagen: ‚Hey, war das gut so oder möchtest du es vielleicht anders haben?‘. Da ist in der Regel immer ein direkter Austausch." (VP 1_NP)

4.3.2 Negative Erfahrungen

Negative Erfahrungen mit aktivem Feedback-Seeking wurden von den Befragten mit einem vom Unternehmen ausgehenden Zwang begründet, der mit dem Feedback-Seeking an sich einherging.

"Der ganze Tag bestand nur daraus, auf direkte oder indirekte Weise Feedback zu geben. Und dann war ich am Ende so erschöpft, weil es halt auch anstrengend ist, dass man sich deshalb schon so denkt, „ich bin froh, wenn ich jetzt drei Tage sozusagen meine Ruhe habe. Ich glaube, dadurch dass wir sehr viel Feedback bekommen, ist es mir manchmal

schon genug, und manchmal auch zu anstrengend, mich noch mehr damit auseinanderzusetzen und noch mehr zu bekommen." (VP 4_CR)

Als weitere Ursache für eine negative Erfahrung mit Feedback-Seeking wurde die eingeschätzte mangelnde Urteilsfähigkeit der feedbackgebenden Person genannt.

"[...] Wir haben ein Feedbacktool mit verschiedenen Punkten, die abgefrühstückt werden müssen. Und es war manchmal an den Haaren herbeigezogen, weil ich das Gefühl hatte, mein Vorgesetzter kann das gar nicht beurteilen." (VP 6_AJ)

4.3.3 Neutrale Erfahrungen

Einige der Interviewten gaben an, die Erfahrung gemacht zu haben, sich abhängig von der persönlich empfundenen Aufgabenrelevanz auf unterschiedliche Art aktiv Feedback einzuholen.

"In der Zeit, wo ich zum Beispiel mehr administrativ gearbeitet habe, da habe ich mir nie Feedback eingeholt. Na klar hatte ich immer die Möglichkeit, aber ich habe es bisher einfach nie gemacht." (VP 6_AJ)

"Zum Beispiel wäre es zwar sehr traurig, aber klar kann Feedback auch verunsichern, also Unsicherheit und Selbstzweifel auslösen. Eine gewisse Angreifbarkeit, wenn es jetzt um ein Herzensprojekt geht und das Ergebnis jemandem nicht gefällt, dass man dann so eine gewisse Enttäuschung verspürt." (VP 11_SK)

4.4 Integration des Feedbacktools in das Unternehmen

4.4.1 Kommunikation

Bezüglich der Integration des Feedbacktools in das Unternehmen gaben die Befragten an, dass die Kommunikation im Rahmen des Onboardings, Informationsbereitstellung und Implementierung des Tools förderlich für die Integration sei, und das Fehlen dieser zu einer mangelhaften Integration führe.

"Ich habe den Link einfach geschickt bekommen. Ich hatte keine Einarbeitung in das Thema." (VP 1_NP)

"Und es wurde auch ähnlich eingeführt, als ich hier in der ersten Woche das Onboarding hatte offiziell. Da ist mir sofort klar geworden, dass es eine ganz krasse Fehlerkultur ist. Das heißt nicht, dass Fehler zelebriert werden wie beispielsweise bei Google, sondern

eher, dass es okay ist, Fehler zu machen. [...] Und außerdem zu allem, was man macht, wird Feedback gegeben und danach angefragt. Insofern von Tag eins an." (VP 10_CR)

4.4.2 Initiative

Ebenfalls eine Rolle spielte für die Befragten die Initiative (Fremd- oder Eigen) bei der Integration.

"[...] das wollte ich einfach mal ausprobieren. Und ich wollte jetzt einfach mal gucken, wie der Prozess generell läuft." (VP 9_SK)

"Also mit mir wurde es noch nicht gemacht. Ich habe es mir tatsächlich angeschaut, weil ich habe hier eine entsprechende Präsentationen zu dem Feedbacktool. Irgendwie im Intranet habe ich es gefunden gehabt." (VP 8_CR)

"Das heißt ich wurde allgemein informiert und dann letztes Jahr von meinem Vorgesetzten nochmal daran erinnert, dass ich das doch mal machen könnte." (VP 2_AJ)

4.4.3 Einbindung der Führungskraft

Die Einbindung der Führungskraft in den Prozess des Feedbacktools wurde von den Befragten als weiterer Faktor für eine erfolgreiche Integration genannt.

"Ich bin mir nicht sicher, ob es mit allen Mitarbeitern kommuniziert wurde. Auf jeden Fall mit den Führungskräften. Die haben auch Schulungen dazu bekommen." (VP 6_AJ)

"Ich habe erst davon erfahren, als es meine neue Chefin angefangen hat und sie hat mich dann darauf hingewiesen als ich in dem Gespräch danach gefragt hatte wie Feedback-Gespräche bei ihr ablaufen sollen. Sie meinte gerne direkt ansprechen oder dass ich doch mal dieses Tool ausprobieren soll. Sie hat mir dann sogar Informationsmaterial zugeschickt, wie es funktioniert" (VP 7_NP)

4.4.4 Unterstützung bei der Nutzung des Feedbacktools

Nicht nur die Einbindung der Führungskraft, sondern auch die generelle Unterstützung der Mitarbeitenden bei der Nutzung des Tools spielten aus den Erfahrungen der Befragten eine Rolle bei der Integration.

"Und da war manchmal die Akzeptanz nicht so hoch, weil es dann so hieß „Ja, schon wieder ein neues Tool“ und „Wie geht denn das“ und keiner hatte Zeit sich damit auseinanderzusetzen." (VP 4_CR)

"Da habe ich mich dann teilweise in ein Meeting reingesetzt, und es war offen für alle Manager oder Mitarbeiter, das war immer getrennt, und da konnten dann immer Fragen gestellt werden. Und da sind auch viele hingekommen, ich würde sagen 70 Prozent." (VP 4_CR)

4.5 Nutzung des Feedbacktools im Unternehmen

Auf die Frage, wie die Nutzung des Feedbacktools im Unternehmen generell einzuschätzen sei, gaben die Befragten an, dass das Nutzungspotential des Feedbacktools nur zu einem geringen Maße ausgeschöpft werde. Einzelne Befragte schätzen die Ausschöpfung des Nutzungspotentials hingegen als hoch ein.

"Allgemein glaube ich, dass wir da noch ein riesen Ausbaupotential haben, so dass wir das wirklich zur Normalität machen." (VP 5_CG)

"Aber X [das digitale Feedbacktool] ist ja letztendlich etwas, was jeder irgendwie im Unternehmen nutzt. also es gibt da gar keinen der das glaube ich hinterfragt. Letztendlich wird es natürlich super viel genutzt." (VP 4_CR)

Darüber hinaus beschränkt sich die Nutzung des Feedbacktools, nach Einschätzung der Interviewten, auf den formellen Kontext. Nur ein Befragter gibt an, das Feedbacktool auch im informellen Rahmen zu nutzen.

"Es wird wohl für die Jahresgespräche ganz gut genutzt, sonst aber glaube ich nahezu Null." (VP 11_SK)

Schließlich ist die Nutzung des Feedbacktools aus Sicht der Gesprächspartner von organisationalen Faktoren, wie der Unternehmenskultur, der Abteilung, der Führungskraft aber auch von der zeitlichen Existenz des Feedbacktools im Unternehmen geprägt.

"Ich glaube, das hängt vielleicht stark von der Abteilung ab. Bei uns zum Beispiel in der Abteilung habe ich mitbekommen, dass sehr viele, wenn nicht sogar alle den Link benutzt haben." (VP 1_NP)

"Also ich würde sagen, da ist noch deutlich Potential nach oben. Es liegt glaube ich daran, dass es noch nicht so lange existiert." (VP 2_AJ)

"Ich glaube, es gibt viele Führungskräfte, die legen viel Wert auf sowas. Die wissen, dass Feedback wichtig ist und dass man das auch gut nutzen kann. Es gibt aber auch viele Führungskräfte, die sehen das, glaube ich, einfach nur als Last und als notwendiges To-Do und machen es halt damit sie keinen auf den Deckel kriegen." (VP 6_AJ)

5 Diskussion

Durch die empirische Untersuchung konnten zum einen wesentliche Erkenntnisse der bisherigen Forschung bestätigt, und zum anderen zentrale Handlungsfelder für Unternehmen bezüglich der Nutzung digitaler Feedbacktools identifiziert werden.

Eine grundlegende Hürde für die Nutzung digitaler Feedbacktools stellt die Unkenntnis über ihre Existenz im Unternehmen dar. Das Fehlen dieser Grundvoraussetzung lässt sich als Extremfall einer weiteren Hürde einordnen: Der unzureichenden Etablierung des Tools in den Unternehmensalltag. Diese führt unter anderem durch als höher wahrgenommene *effort costs* (Ashford & Cummings 1983: 393), die zur Einholung von Feedback getragen werden müssen, zu einer geringeren Ausschöpfung des Nutzungspotentials des Tools. Schlussfolgernd ist es sinnvoll, den Fokus des Unternehmens stärker als bisher auf die Implementierung des Tools zu legen und dieses auch im Onboarding neuer Mitarbeitender zu manifestieren. Die daraus hervorgehende Integration in die Unternehmenskultur gibt Raum für ein gesteigertes Feedback-Seeking-Verhalten der Mitarbeitenden. Ein weiterer Vorteil authentischer, organisationaler Anstrengungen in dieser Hinsicht ist die Wahrnehmung eines positiven Feedback-Seeking-Klimas von Seiten der Mitarbeitenden, welches ebenfalls das Feedback-Seeking-Behaviour der/ des Einzelnen fördert (Auh et al. 2019: 58-59). Neben der unzureichenden Etablierung des Tools im Unternehmen kann auch die wahrgenommene Komplexität und die Ineffizienz des Feedbacktools, bspw. durch eine verlängerte Prozessdauer, für erhöhte *effort costs* sorgen. Diese Faktoren sind somit als Hindernisse für aktives Feedback-Seeking mithilfe digitaler Feedbacktools anzusehen.

Eine weitere Hürde stellt der fehlende Mehrwert digitaler Feedbacktools gegenüber herkömmlichen Tools dar. Dabei erweist sich nicht nur die fehlende Interaktionsmöglichkeit, sondern auch die Mehrdeutigkeit und fehlende Tiefe digitaler Feedbacktools, als problematisch. Durch die begrenzten Möglichkeiten, interaktiv und unmittelbar auf das erhaltene Feedback zu reagieren, wird die Tendenz zur Ein-Weg-Kommunikation begünstigt. Diese Reduktion der Kommunikationsebenen kann zu erhöhten *inference costs* (Ashford & Cummings 1983: 393) führen, die dadurch entstehen, wenn ein/e Feedbacknehmer/ Feedbacknehmerin das erhaltene

Feedback fehlinterpretieren sollte. Nicol (2010) vertritt weiterführend die Auffassung, dass Feedback einzig durch eine Zwei-Wege-Kommunikation effektiv sein kann. Die Schriftform des Feedbacks eröffnet Interpretationsspielraum und fördert die Mehrdeutigkeit getroffener Aussagen. Auch dieser Umstand hat erhöhte *inference costs* zur Folge. Die fehlende Tiefe digitalen Feedbacks hemmt die Möglichkeiten der Feedbacknehmenden, mithilfe qualitativ hochwertigen Feedbacks ihr Arbeitsverhalten zu ändern und ihre Arbeitsleistung zu verbessern (Lam et al. 2017: 2196). Diese Faktoren erklären zusammengenommen den empfundenen fehlenden Mehrwert digitaler Feedbacktools. Insbesondere da ein zentraler Anreiz für aktives Feedback-Seeking im Sammeln von Informationen liegt, und dies durch die fehlende Interaktionsmöglichkeit, die Mehrdeutigkeit, sowie die fehlende Tiefe vieler digitaler Feedbacktools erschwert wird, ist die gründliche Auseinandersetzung mit der Toolauswahl für Unternehmen unumgänglich. Neben einer intuitiven und nicht zu komplexen Benutzeroberfläche (Werther 2015: 54-56) ist dabei wichtig, die Mitarbeitenden und Führungskräfte in den Auswahlprozess mit einzubeziehen, um zu analysieren, welchen Anforderungen das ausgewählte Feedbacktool gerecht werden muss, sodass letztendlich ein Mehrwert für die Mitarbeitenden geboten werden kann. Die Erwartung, dass auch technische Probleme als Hürde für aktives Feedback-Seeking über digitale Tools eine Rolle spielen, wurde nicht bestätigt.

Obwohl es schlüssig scheint, dass eine schwache Feedbackkultur ein wenig ausgeprägtes Feedback-Seeking-Behaviour über digitale Feedbacktools bei den Mitarbeitenden hervorruft, konnte der vermutete Umkehrschluss, eine starke Feedbackkultur führe auch automatisch zu einem starken Feedback-Seeking-Behaviour, nicht bestätigt werden. Vielmehr ist sowohl eine zu schwache, als auch eine zu starke Face-to-Face-Feedbackkultur als Hürde für aktives Feedback-Seeking über digitale Tools anzusehen. Dies lässt sich mit der empfundenen Redundanz digitaler Feedbacktools erklären, welche durch die Selbstverständlichkeit des regelmäßigen Feedbackgebens und -nehmens im Berufsalltag entsteht und zur Folge hat, dass der Weg des aktiven Feedback-Seekings über digitale Tools nicht als zusätzlich gewinnbringend wahrgenommen wird. Krasman (2013) stellte diesbezüglich fest, dass regelmäßiges Feedback von Kollegen zu einem verminderten Feedback-Seeking-Behaviour führe. Der Zwiespalt, in dem sich die Unternehmen durch diesen Sachverhalt befinden, lässt sich durch die gezielte Einführung eines Tools auflösen, dessen Mehrwert und Zweck im Voraus genau geprüft und abgewogen sowie den Mitarbeitenden vermittelt wurde.

Daran anschließend kann die vorherrschende Feedbackmentalität als Hürde für aktives Feedback-Seeking identifiziert werden, wenn also das Thema Feedback im Unternehmen allgemein negativ konnotiert ist. Aus diesem Grund ist es für eine Veränderung der Feedbackkultur nicht ausreichend, ein digitales Feedbacktool einzuführen, ohne Feedback als ganzheitlichen Ansatz zu verstehen und zu transformieren. Dies impliziert bspw., den generellen

Stellenwert von Feedback im Unternehmen zu hinterfragen und das Thema zu priorisieren. Schließlich vermag ein Feedbacktool alleine es nicht, eine negative Einstellung gegenüber Feedback aufzulösen und es bietet keine Erfolgsgarantie (Werther 2015: 14-15).

Eine weitere Stellschraube bei der ganzheitlichen Betrachtung von Feedback ist die grundsätzliche Einstellung der Führungskraft zu Feedback und die damit verbundene Unterstützung der Mitarbeitenden durch diese. Je mehr eine Führungskraft das Feedback-Seeking-Behaviour seiner Angestellten unterstützt, desto wahrscheinlicher werden diese sich aktiv Feedback einholen (Qian & Li 2016: 489). Dieser Zusammenhang ist nicht nur auf die herkömmlichen Wege des aktiven Feedback-Seekings anwendbar, sondern erweitert seinen Wirkungsradius auch auf digitale Feedbacktools.

Laut Crommelinck und Anseel (2013) spielt für die Feedback-Seeking-Behaviour der Mitarbeitenden auch die Stimmung der/ des Feedbackgebenden und deren/ dessen Verfügbarkeit eine Rolle. Dies deckt sich mit den Ergebnissen der vorliegenden empirischen Arbeit: Werden die Kapazitäten und zeitlichen Ressourcen der/ des Feedbackgebenden als nicht ausreichend eingeschätzt, tendieren Mitarbeitende mit höherer Wahrscheinlichkeit dazu, sich nicht aktiv Feedback einzuholen, auch wenn andere Faktoren wie die Benutzerfreundlichkeit des Tools und die grundsätzliche Akzeptanz dessen im Unternehmen gegeben sind. Diese Hürde gilt jedoch nicht nur auf Seiten der Feedbackgebenden, sondern auch auf Seiten der Feedbacknehmenden. Dabei sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass nicht nur der Prozess des aktiven Feedback-Seekings selbst, sondern auch die Reflektion und Umsetzung des erhaltenen Feedbacks in den Arbeitsalltag zeitintensiv sind.

Einen nur begrenzt von den Unternehmen beeinflussbaren Faktor stellen die Charakteristika der Feedbackgebenden dar. Insbesondere ein transformationaler Führungsstil, Zugänglichkeit zur Führungskraft und die Unterstützung durch die Führungskraft sind zuträglich für das Feedback-Seeking-Verhalten. Dies unterstreicht die Bedeutung entsprechender Führungskräfte trainings, im Rahmen derer das Feedbackbewusstsein geschult und die Einflussstärke der eigenen Einstellung zum Thema auf die Angestellten hervorgehoben wird.

Auch die Charakteristika der Feedbacknehmenden spielen eine maßgebliche Rolle und beeinflussen deren Feedback-Seeking-Behaviour. So steht die Entscheidung für oder gegen das aktive Einholen von Feedback im engen Zusammenhang mit der Person und Persönlichkeit des Feedbacknehmenden (Krasman 2010: 18). Aufgrund des menschlichen Bedürfnisses, das eigene Ego und Selbstwertgefühl zu schützen, holen sich Mitarbeitende, die eine negative Grundeinstellung zu Feedback haben, bspw. tendenziell weniger häufig aktiv Feedback ein (Chun et al. 2014). In diesem Kontext konnte auch die Theorie der *self-presentation costs* (Lu, Pan & Cheng 2011: 577) bestätigt werden. Diese besagt, dass die Bereitschaft zum aktiven Einholen

von Feedback sinkt, wenn die eigene Arbeitsleistung als schlecht empfunden und dementsprechend negatives Feedback erwartet wird.

Wenig überraschend ist, dass das Verhältnis zwischen Feedbackgeber/ Feedbackgeberin und Feedbacknehmer/ Feedbacknehmerin eine besondere Rolle im Rahmen des Feedback-Seekings spielt. Feedback wird demnach als wertvoller erachtet und häufiger eingeholt, wenn das Verhältnis positiv ist. In diesem Punkt decken sich die bisherigen Erkenntnisse von Crommelinck & Anseel (2013) mit den Erkenntnissen dieser Arbeit. Ebenfalls entscheidend ist die wahrgenommene Urteilsfähigkeit des/ der Feedbackgebers/ Feedbackgeberin. Hierbei konnte die Theorie Commerlincks und Anseels (2013) bestätigt werden: Eine als gering eingeschätzte Kompetenz der Feedbackquelle verringert deutlich die Tendenz, sich aktiv Feedback einzuholen.

Obwohl es, wie bereits erläutert, viele Faktoren gibt, auf die das Unternehmen mittel- oder unmittelbar durch die Auswahl und Implementierung eines geeigneten Feedbacktools Einfluss nehmen kann, ist es unrealistisch zu erwarten, dass eine flächendeckende Nutzung des Tools von allen Mitarbeitenden eintritt. Als Grund dafür ist, neben den Charakteristika der Feedbacknehmenden und -gebenden, auch die individuelle Präferenz von Face-to-Face-Feedback zu nennen. Somit wird ebenfalls deutlich, dass der Anspruch "One-fits-all" in Zeiten der Pluralisierung und Individualisierung nicht mehr zeitgemäß ist. Da Feedback ein mit Emotionen verbundenes Thema ist (Ashford et al. 2003), kann auch die Angst vor negativen Konsequenzen, zum Beispiel durch die Verletzung des Stolzes oder Egos, eine Hürde für aktives Feedback-Seeking darstellen (Ashford & Cummings 1983). Diese Hürde hängt eng mit der Feedbackkultur eines Unternehmens zusammen. Demnach muss im Unternehmen für Aufklärung darüber gesorgt werden, wie konstruktives Feedback aufgebaut sein muss, um effektiv, jedoch dabei nicht kränkend zu sein.

Viele der identifizierten positiven Einflussfaktoren auf die Nutzung digitaler Feedbacktools thematisieren die beschriebenen Hürden und stellen somit eine Untermauerung der gegebenen Handlungsempfehlungen dar. Insgesamt ist es demnach von großer Bedeutung, die Auswahl des Feedbacktools auf Grundlage des gebotenen Mehrwerts für die Mitarbeitenden zu treffen. Nicht außer Acht gelassen werden sollte dabei eine benutzerfreundliche Oberfläche. Auch nach der Auswahl ist eine ganzheitliche Etablierung mit Blick auf alle Gruppen der Mitarbeitenden anzustreben, ohne jedoch auf Zwang als Instrument zurückzugreifen. Die Nutzung dieses Instruments birgt andernfalls die Gefahr, durch angewiesenes Feedback-Seeking negative Erfahrungen und somit langfristig negative Konnotationen mit demselben hervorzurufen. Vielmehr sollte auf eine strukturierte, durchdachte Kommunikation in Hinblick auf die Einführung des Tools gesetzt werden. Diese sollte, neben einer technischen Anleitung zur Nutzung, auch die Unterstützung von Seiten des Unternehmens und den Stellenwert der Feedback-Thematik in diesem verdeutlichen. Um die Vertrautheit mit dem Feedbacktool und die Motivation der

Feedbacksuchenden zur regelmäßigen Nutzung dessen zu fördern, bietet sich die systematische Etablierung von digitalem Echtzeit-Feedback in den verschiedensten Bereichen des Organisationsalltags, wie bspw. regelmäßigen Meetings oder Trainings, an (Werther & Wochée 2018: 239).

Ist die Etablierung gelungen, darf auch im laufenden Arbeitsalltag die Unterstützung bei der Nutzung des Tools nicht vernachlässigt werden. Durch Multiplikatoren (Ambassadors), welche ihre Begeisterung an ihre Kollegen/ Kolleginnen weitertragen und ihnen bei Fragen zur Seite stehen, sowie feste Ansprechpartner/ Ansprechpartnerinnen bei Verbesserungsvorschlägen, können Hürden prophylaktisch gemildert werden.

Neben den diversen Hürden konnten auch Vorteile digitaler Feedbacktools herausgestellt werden. Einerseits bieten sie die Möglichkeit, die Sachlichkeit der Feedbackinhalte durch Vorlaufzeit und den gebotenen Rahmen bis zu einem gewissen Maße sicherzustellen. Andererseits mindert Feedback in digitaler Form die *face loss costs*, also das Risiko, dass andere Menschen Feedback-Seeking als Zeichen von Schwäche und Unsicherheit auffassen (Ashford & Cummings 1983). Dies wird besonders deutlich, wenn man sich die herkömmliche Art und Weise informellen Feedbacks in Großraumbüros vor Augen führt, bei der häufig nicht das erwünschte Maß an Privatsphäre gegeben ist.

Insgesamt ist festzuhalten, dass viele Hürden für aktives Feedback-Seeking auch digital eine Rolle spielen. Beispielhaft zu nennen sind die Charakteristika von und das Verhältnis zwischen Feedbackgebenden und -nehmenden, die Einstellung der Führungskraft zu Feedback, sowie beiderseitige mangelnde (Zeit-)Ressourcen. Nichtsdestotrotz ergeben sich ebenfalls neue Hürden im Zusammenhang mit digitalen Feedbacktools, bspw. die unzureichende Etablierung, der wahrgenommene fehlende Mehrwert, die Ineffizienz des Prozesses und fehlende Interaktionsmöglichkeiten. Grundsätzlich stellt ein digitales Feedbacktool keine Rundumlösung für das Etablieren einer guten Feedbackkultur im Unternehmen dar und sollte nicht den Anspruch verfolgen, alle bisher bestehenden Probleme auszulöschen.

6 Fazit

Im Rahmen des abschließenden Fazits werden die Ergebnisse der qualitativen Erhebung in Kapitel 6.1 zusammenfassend dargestellt. Im Weiteren werden die Limitationen dieser Forschungsarbeit (6.2) beleuchtet und ein Ausblick für die Wissenschaft und Praxis (6.3) gegeben.

6.1 Zusammenfassung

Das Ziel der vorliegenden Untersuchung war es, herauszufinden, welche Hürden sich für Mitarbeitende beim aktiven Einholen von Feedback ergeben und insbesondere wie sich die

Digitalisierung von Feedbacktools auf diese Hürden auswirkt. Hierbei ergab sich eine spezielle Forschungslücke in der Verknüpfung von digitalen Feedbacktools und ihrer Auswirkung auf das Feedback-Seeking-Verhalten der Organisationsmitglieder.

Bei der Studie wurden für das aktive Feedback-Seeking der Mitarbeitenden Hürden in Bezug auf das Feedbacktool selbst, die Feedbackkultur des Unternehmens, die Feedbackgebenden, und die Feedbacknehmenden ermittelt. Über die Hürden hinaus konnten auch Einflussfaktoren identifiziert werden, die positiv auf das aktive Feedback-Seeking-Verhalten der Mitarbeitenden über digitale Feedbacktools wirken. Auch die bisherigen Erfahrungen beim Einholen von Feedback, die Integration des Feedbacktools, und die generelle Nutzung des Tools im Unternehmen sind beim aktiven Feedback-Seeking für Mitarbeitende von Bedeutung.

6.2 Kritische Reflexion

Die kritische Reflexion der vorliegenden Forschungsstudie bringt sowohl im Hinblick auf die Methodik, als auch in Hinblick auf die Ergebnisinterpretation und -generalisierung Einschränkungen mit sich, die zu berücksichtigen sind.

In methodischer Hinsicht unterliegt die empirische Untersuchung einer verhältnismäßig kleinen Stichprobengröße, welche sowohl durch den begrenzten Umfang des Studienprojektes, als auch durch die zuvor definierten Voraussetzungen bei der Auswahl der Probanden/ Probandinnen bedingt ist. So bestand die interessierende Zielgruppe bspw. nur aus Mitarbeitenden, deren Unternehmen bereits über ein digitales Feedbacktool verfügte, welches die Möglichkeit bietet, aktiv Feedback einzuholen. Da insbesondere eine Probandin zum Befragungszeitpunkt keine Kenntnis über die Existenz eines Feedbacktools in ihrem Unternehmen hatte, ist jedoch zeitgleich fraglich, ob eine weitere Voraussetzung – die Nutzung des Feedbacktools seit einem zu definierenden Zeitraum – hätte definiert werden können.

Zudem beziehen sich die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung lediglich auf die Gruppe der Mitarbeitenden, ohne Einbezug der Gruppe der Führungskräfte. Allerdings konzentrierte sich die bisherige Forschung ebenfalls auf diese Zielgruppe, sodass durch das gewählte Vorgehen eine Vergleichbarkeit mit der bisherigen Forschung gewährleistet werden konnte. Aufgrund des qualitativen Forschungsdesigns können die Ergebnisse nicht als repräsentativ eingeordnet werden. Da das relevante Forschungsfeld empirisch bislang wenig erforscht wurde, sprach dies für den Einsatz eines qualitativen Designs, welches das individuelle Erleben der Forschungsteilnehmer/ Forschungsteilnehmerinnen in den Vordergrund stellt. Die gewählte Form der halbstrukturierten Leitfadeninterviews bot zudem die Möglichkeit, die im Berufsalltag gesammelten Erfahrungen mit dem jeweiligen Feedbacktool zu rekonstruieren und

dabei flexibel auf die individuellen Erlebnisse der Befragten einzugehen, ohne jedoch die Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gefährden.

Eine weitere mögliche Limitation der Untersuchung stellt die virtuelle Interviewdurchführung dar, welche auf den ersten Blick einen bedeutsamen Einfluss auf die Gesprächssituation und das Wohlbefinden der Befragten haben kann. Jedoch stellte sich im Laufe der Untersuchung heraus, dass sich durch die virtuelle Interviewführung jeder/ jede Befragte in der Komfortzone seines/ ihres Zuhauses befand und dies möglicherweise das Sprechen über persönliche Themen wie individuelle Hürden erleichterte. Darüber hinaus war die Situation der Videotelefonie durch die Corona-Pandemie kein Einzelfall, sondern zum Zeitpunkt der Interviews bereits ein etabliertes Konzept.

Die Nutzungspotentiale digitaler Feedbacktools weisen, nach den Erkenntnissen dieser empirischen Arbeit, eine relativ geringe Ausschöpfung auf, die durch die aufgezeigten Hürden nur teilweise erklärt werden können. Welche Aspekte zu welchen Anteilen in die Erklärung der geringen Ausschöpfungsquote miteinfließen, konnte im Rahmen dieser Forschungsarbeit nicht erschlossen werden.

6.3 Praktische Implikationen und Ausblick

Da bislang keine Forschungsergebnisse im Bereich des aktiven Feedback-Seekings in Bezug auf digitale Feedbacktools vorlagen, ergaben sich hier neue, bislang unbekannte Hürden. Diese sind insbesondere für Unternehmen von Interesse, die ein entsprechendes Feedbacktool implementieren möchten. Im Folgenden sollen daher nochmals aus der Arbeit abgeleitete Handlungsempfehlungen für Unternehmen dargestellt werden.

Eine herausragende Rolle spielt dabei die Unkenntnis der Mitarbeitenden über das Vorhandensein eines Feedbacktools, was dessen Nutzung unmöglich macht. Damit verknüpft ist die unzureichende Etablierung des Tools im Unternehmen, welche ebenfalls dazu führt, dass das Nutzungspotential nicht voll ausgeschöpft wird. Weiterhin wurde deutlich, dass Feedbacktools häufig als ineffizient und komplex wahrgenommen werden, und, dass Mitarbeitende in dem Feedbacktool oft keinen Mehrwert erkennen sowie die Nutzung mit erhöhter Anstrengung verbunden wird. All diese Faktoren sorgen dafür, dass die Nutzung eines digitalen Feedbacktools für die Mitarbeitenden an Attraktivität verliert. Aus diesem Grund ist bereits vor der Implementierung des Tools eine gründliche Auseinandersetzung mit der Toolauswahl dringend zu empfehlen. Dabei sollte neben einer intuitiven Usability vor allem die Einbeziehung von Mitarbeitenden und Führungskräften in den Auswahlprozess im Fokus stehen, um zu analysieren, welchen Bedürfnissen das ausgewählte Feedbacktool gerecht werden muss. Im Hinblick auf die Einführung des Tools ist eine durchdachte Kommunikation anzustreben. Dabei muss sowohl die

Nutzung des digitalen Feedbacktools geschult, als auch die Vorteile desselben gegenüber dem herkömmlichen Feedback vermittelt und von den Organisationsmitgliedern internalisiert werden. Hierfür eignen sich bspw. Ambassadors, welche ihre Begeisterung für das Tool an ihre Kollegen/ Kolleginnen weitertragen, bei Fragen und Verbesserungsvorschlägen als feste Ansprechpartner/ Ansprechpartnerinnen zur Verfügung stehen und somit langfristig die Akzeptanz im Unternehmen steigern.

Ein besonders interessantes Ergebnis liefert die Rolle der Feedbackkultur in Bezug auf das aktive Feedback-Seeking-Verhalten. Eine positiv gelebte Feedbackkultur führt wider Erwarten nicht automatisch zu einem stärkeren Feedback-Seeking-Verhalten der Mitarbeitenden über das digitale Feedbacktool. Die Mitarbeitenden empfinden das Einholen von Feedback über ein Tool als überflüssig, wenn im Arbeitsalltag ein kontinuierlicher und selbstverständlicher Face-to-Face Austausch von Feedback stattfindet. Darüber hinaus stellen eine negative Feedbackmentalität im Unternehmen und eine negative Einstellung der Führungskraft gegenüber Feedback weitere Hindernisse für eine aktive Feedback-Seeking-Behaviour der Mitarbeitenden dar. Dies impliziert zum einen, dass Feedback im Rahmen der Implementierung eines geeigneten Feedbacktools ganzheitlich gedacht und gegebenenfalls neu konnotiert werden muss. Zum anderen verdeutlicht es, dass der Anspruch "One-fits-all" nicht mehr zeitgemäß ist und die Erwartungshaltung, ein Tool zu etablieren, welches eine flächendeckende Nutzung unter den Mitarbeitenden erfährt, unrealistisch erscheint.

Zuletzt muss auch die Rolle der Feedbackgebenden und -nehmenden betrachtet werden: Das aktive Feedback-Seeking-Verhalten wird gehemmt, wenn sowohl die Ressourcen der/ des Feedbackgebenden als auch der/ des Feedbacknehmenden als nicht ausreichend wahrgenommen werden. Auch schlüssig erscheint, dass das aktive Feedback-Seeking-Verhalten von den individuellen Eigenschaften der Feedbacknehmenden- und gebenden abhängig ist. Mitarbeitende holen sich bspw. weniger aktiv Feedback ein, wenn sie schlecht mit Kritik umgehen können. Ein schlechtes Verhältnis der Feedbackgebenden zu den Feedbacknehmenden, sowie die als unzureichend eingestufte Urteilsfähigkeit der Feedbackgebenden kann ebenfalls zu einer Minderung des Feedback-Seeking-Verhaltens führen. Auch die Angst vor negativen Konsequenzen kann das selbstständige Einholen von Feedback mindern. Insbesondere, um Ängsten und negativen Einstellungen gegenüber Feedback langfristig entgegenzuwirken, eignen sich ein transformationaler Führungsstil und die Unterstützung der Mitarbeitenden in ihrem Feedback-Seeking-Verhalten durch die Führungskraft. Dies unterstreicht die Bedeutung entsprechender Führungskräfte trainings, im Rahmen derer das Feedbackbewusstsein geschult und die Einflussstärke der eigenen Einstellung zu diesem Thema hervorgehoben wird. Auch sollten die Mitarbeitenden über die Grundlagen des konstruktiven Feedbacks aufgeklärt werden. Grundsätzlich kann ein digitales Feedbacktool jedoch nicht als die allgemeingültige Antwort für

die Stärkung des aktiven Feedback-Seekings der Mitarbeitenden im Unternehmen angesehen werden. Allein die Einführung oder das Vorhandensein eines Tools kann eine unzureichende Feedbackkultur im Unternehmen und die mangelnde Feedbackmentalität der Feedbackgebenden und -nehmenden nicht kompensieren. Es wurde deutlich, dass ein Großteil der allgemeinen Hürden beim aktiven Feedback-Seeking auch in Bezug auf digitale Feedbacktools bestätigt werden konnte. Jedoch ergeben sich bei der Einführung eines digitalen Tools darüber hinaus besondere Herausforderungen, die das Einfordern von Feedback erschweren können. Schließlich bleibt die Tendenz bestehen, dass ein digitales Feedbacktool lediglich als Ergänzung zu einem herkömmlichen Face-to-Face Feedback gesehen wird und dieses aufgrund seiner digitalen Beschaffenheit nicht ersetzen kann.

Die Erkenntnisse dieser Studie bieten zahlreiche Anknüpfungspunkte für die weitere empirische Forschung. Das Ziel der vorliegenden Arbeit war es demnach nicht, Zusammenhänge zwischen einzelnen Hürden aufzudecken und diese in Beziehung zueinander zu setzen, sondern einen ersten Überblick über neu entstehende Hürden des aktiven Feedback-Seekings zu ermöglichen. Im nächsten Schritt wäre es daher interessant, die einzelnen Hürden sowie ihre Zusammenhänge mithilfe qualitativer und quantitativer Methoden zu erforschen. Auch welche Aspekte zu welchen Anteilen in die Erklärung der Ausschöpfungsquote des Nutzungsverhaltens digitaler Feedbacktools miteinfließen, ließe sich durch eine nachfolgende quantitative Erhebung näher beleuchten. Darüber hinaus wurde deutlich, dass digitale Feedbacktools insbesondere informell noch wenig genutzt werden. Diese Erkenntnis wirft die Frage auf, welche Faktoren für diesen Umstand verantwortlich sind und ob der Anspruch an digitale Feedbacktools, informelles Feedback zu ermöglichen und zu fördern, gerechtfertigt ist. Hier könnte eine anschließende qualitative Längsschnittstudie mehr Aufschluss bieten, welche auch sich verändernde Wahrnehmungen und Bewertungen digitaler Feedbacktools im Zeitverlauf berücksichtigt.

Literaturverzeichnis

- 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.
- Ashford, S. J., Blatt, R. & VandeWalle, D. (2003) Reflections on the Looking Glass: A Review of Research on Feedback-Seeking Behavior in Organizations. *Journal of Management* **29** (6), 773-799.
- Ashford, S. J. & Cummings, L. L. (1983) Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance* **32** (3), 370-398.
- Auh, S., Menguc, B., Imer, P. & Uslu, A. (2019) Frontline Employee Feedback-Seeking Behavior: How Is It Formed and When Does It Matter? *Journal of Service Research* **22** (1), 44-59.
- Baur, N., & Blasius, J. (2008) *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer VS, Wiesbaden.
- Beenen, G., Pichler, S. & Levy, P. E. (2017) Self-Determined Feedback Seeking: The Role of Perceived Supervisor Autonomy Support. *Human Resource Management* **56** (4), 555-569.
- Brod, C. (1984) *Technostress: the human cost of the computer revolution*. Addison-Wesley.
- Bundesverband der Personalmanager (2016) Die digitale Revolution – Herausforderungen und Chancen für den Personalbereich. Verfügbar unter https://www.bpm.de/sites/default/files/bpm_langfassung_digitalisierung_ansicht.pdf [20.02.2020].
- Chun, J. U., Choi, B. K. & Moon, H. K. (2014) Subordinates' feedback-seeking behavior in supervisory relationships: A moderated mediation model of supervisor, subordinate, and dyadic characteristics. *Journal of Management & Organization* **20** (4), 463-484.
- Crommelinck, M. & Anseel, F. (2013) Understanding and encouraging feedback-seeking behaviour: a literature review. *Medical Education* **47** (3), 232-241.
- De Stobbeleir, K., Ashford, S. J., & Buyens, D. (2011) Self-regulation of creativity at work: The role of feedbackseeking behavior in creative performance. *Academy of Management Journal* **54** (4) 811-831.
- Döring, N. & Bortz, J. (2016) *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*, 5th edn. Springer, Berlin, Heidelberg

Dresing, T. & Pehl, T. (2015) *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende*, 6th edn. Eigenverlag, Marburg.

European Commission (2019) The Digital Economy and Society Index (DESI). Verfügbar unter <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi> [20.02.2020].

Fu, R.-H., Cho, Y.-H., Quattri, F. & Monrouxe, L. V. (2019) 'I did not check if the teacher gave feedback': a qualitative analysis of Taiwanese postgraduate year 1 trainees' talk around e-portfolio feedback-seeking behaviours. *BMJ Open*, **9** (1), e024425.

Fengler, J. (2017) *Feedback geben. Strategien und Übung*, 5th edn. Beltz Verlag, Weinheim.

Gade, C. D., Helfritz, K. H. & Murmann, J. (2018) Recruiting zwischen Executive Search und Digitalisierung: Eine Kooperationsstudie von iubh, BDU und DGFP. *IUBH Discussion Papers – Business & Management* **3** (1).

Gärtner, C. (2020) *Smart HRM: Digitale Tools für die Personalarbeit*. Springer Gabler, Wiesbaden.

Gong, Y., Wang, M., Huang, J.-C. & Cheung, S. Y. (2017) Toward a Goal Orientation–Based Feedback-Seeking Typology: Implications for Employee Performance Outcomes. *Journal of Management* **43** (4), 1234-1260.

Gunkel L. (2014) *Akzeptanz und Wirkung von Feedback in Potenzialanalysen – Eine Untersuchung zur Auswahl von Führungsnachwuchs*. Springer VS, Wiesbaden.

Hays, J. C., & Williams, J. R. (2011) Testing multiple motives in feedback seeking: The interaction of instrumentality and self-protection motives. *Journal of Vocational Behavior* **79** (2), 496-504.

Helfferich, C. (2004) *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G. (2013) *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*, 2nd edn. Springer, Berlin, Heidelberg.

Im, I., Kim, Y. & Han, H.-J. (2008) The effects of perceived risk and technology type on users' acceptance of technologies. *Information & management* **45** (1), 1–9.

Jöns, I. & Bungard, W. (2018) *Feedbackinstrumente im Unternehmen – Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte*, 2nd edn. Springer Gabler, Wiesbaden.

Kluger, A. N. & DeNisi, A. S. (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.

Krasman, J. (2010) The Feedback-Seeking Personality: Big Five and Feedback-Seeking Behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies* **17** (1), 18–32.

Krasman, J. (2013) Putting feedback-seeking into "context": job characteristics and feedback-seeking behaviour. *Personnel Review* **42** (1), 50-66.

Lam, L. W., Peng, K. Z., Wong, C.-S. & Lau, D. C. (2017) Is More Feedback Seeking Always Better? Leader-Member Exchange Moderates the Relationship Between Feedback-Seeking Behavior and Performance. *Journal of Management* **43** (7), 2195-2217.

Lu, K.-M., Pan, S.-Y. & Cheng, J.-W. (2011) Examination of a Perceived Cost Model of Employees' Negative Feedback-Seeking Behavior. *The Journal of Psychology*, **145** (6), 573–594.

Mayring, P. (2002) *Einführung in die qualitative Sozialforschung*, 5th edn. Beltz Verlag, Weinheim, Basel.

Mayring, P. (2015) *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*, 12th edn. Beltz Verlag, Weinheim, Basel.

Northcraft, G. B. & Ashford, S. J. (1990) The preservation of self in everyday life: The effects of performance expectations and feedback context on feedback inquiry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* **47** (1), 42-64.

Pinnow D. F. (2012) *Führen – Worauf es wirklich ankommt*, 6th edn. Springer Gabler, Wiesbaden.

Qian, J., Han, Z. R., Guo, Z., Yang, F., Wang, H. & Wang, Q. (2016) The relation of feedback-seeking motives and emotion regulation strategies to front-line managers' feedback source profiles: A person-centered approach. *Journal of Management & Organization* **22** (1), 68-79.

Qian, J. & Li, X. (2016) Supervisory Mentoring and Employee Feedback Seeking: The Moderating Effects of Power Distance and Political Skill. *Current Psychology* **35** (3), 486-494.

Qian, J., Wang, B., Song, B., Li, X., Wu, L. & Fang, Y. (2019) It Takes Two to Tango: The Impact of Leaders' Listening Behavior on Employees' Feedback Seeking. *Current Psychology* **38** (3), 803-810.

Qian, J., Yang, F., Han, Z. R., Wang, H. & Wang, J. (2018) The presence of a feedback-seeking role model in promoting employee feedback seeking: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management* **29** (18), 2682-2700.

Schmidkonz, C., Welledits, V. & Kraft, P. (2019) *Digital Detox im Arbeitsleben: Methoden und Empfehlungen für einen gesunden Einsatz von Technologien*. Springer, Wiesbaden.

Trost, A. (2018) *Neue Personalstrategien zwischen Stabilität und Agilität*. Springer Gabler, Wiesbaden.

Werther, S. (2015) *Einführung in die Feedbackinstrumente in Organisationen – Vom 360°-Feedback bis hin zur Mitarbeiterbefragung*. Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Werther, S. & Woschée, R. (2018) Die Zukunft von Feedback in Unternehmen – zwischen mobilen Apps und Echtzeit-Dashboards. In: Jöns, I. & Bungard, W. (ed.) *Feedbackinstrumente in Unternehmen. Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte*. Springer Gabler, Wiesbaden, pp. 229-242.

Winstone, N. E., Nash, R. A., Rowntree, J. & Parker, M. (2017) 'It'd be useful, but I wouldn't use it': barriers to university students' feedback seeking and recipience. *Studies in Higher Education* **42** (11), 2026-2041.

Yin, R. K. (2009) *Case Study Research: Design and Methods*, 4th edn. SAGE Publications, Thousand Oaks.

Anhang

Anhang 1: Gütekriterien qualitativer Forschung nach Mayring

Gütekriterium	Beschreibung
Verfahrensdokumentation	Das methodische Vorgehen wird detailliert dokumentiert, um den Forschungsprozess für andere nachvollziehbar zu machen.
Argumentative Interpretationsabsicherung	Interpretationen werden argumentativ begründet. Hierfür muss ein adäquates Vorverständnis der jeweiligen Interpretationen gegeben sein, wodurch die Deutung sinnvoll theoriegeleitet wird. Die Interpretation muss in sich schlüssig sein.
Regelgeleitetheit	Die Qualität der Interpretationen wird durch das schrittweise, sequentielle Vorgehen einer systematischen Analyse abgesichert.
Nähe zum Gegenstand	Die qualitative Forschung weist, vor allem durch Anknüpfung an die Alltagswelt der befragten Subjekte, eine Nähe zum Forschungsgegenstand auf.
Kommunikative Validierung	Analyseergebnisse und Interpretationen werden den Befragten nochmals vorgelegt und diskutiert. Findet sich der Befragte darin wieder, wird damit die Gültigkeit der Ergebnisse abgesichert.
Triangulation	Die Qualität der Forschung wird durch die Verbindung mehrerer Analysegänge und deren Übereinstimmung vergrößert.

Eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring (2002: 144-148).

Anhang 2: Interviewleitfaden

Voraussetzungen:

- Feedbacktool mit der Möglichkeit sich aktiv Feedback einzuholen
- Zugang zu dem Feedbacksystem (technisch)
- Möglichkeit es zu nutzen (zeitlich)

Vorstellung Projekt & Ziel

- Gerne intuitiv antworten und aus dem Bauchgefühl heraus, es geht um Empfindungen und es gibt keine falschen Antworten.
- Anonymität (Personenbezogene Daten werden anonymisiert)
- Daten werden ausschließlich zu Forschungszwecken aufgezeichnet und ausgewertet und danach werden Aufnahmen gelöscht

Abfrage:

- Alter
- Geschlecht
- Betriebsgröße
- Unternehmensalter

Erzählimpuls/ Leitfrage	Memospalte	Gesprächsfluss
Einleitung ins Thema		
In welcher Position bist du hier im Unternehmen und wie lange bist du schon hier?	Icebreaker	Das ist sehr interessant, dann passt du ja super in unsere Forschungsgruppe und kannst uns bestimmt wertvolle Einblicke geben.
Individuelle Einstellung zu Feedback		
Mich würde interessieren, auf welche Art und Weise du von deinem Chef und Kollegen Rückmeldung, also Lob oder Kritik zu deiner Arbeit erhältst.	Kritik/ Lob	<ul style="list-style-type: none"> • Je nach Antwort noch mal spezifisch nach Lob oder Kritik fragen
In welcher Art und Form findest du Feedback von Kollegen und Vorgesetzten hilfreich?	Einstellung zu Feedback/ Individuelle Einflussfaktoren Feedback-Seeking	
Aktives Feedback-Seeking		
Erzähl doch mal, wie lief das letzte Mal ab, als du dir Feedback eingeholt hast? Wie hast du dich dabei gefühlt, aus welcher Situation ist das entstanden?	Aktives Feedback-Seeking Erfahrungen	<ul style="list-style-type: none"> • Wie hast du dich gefühlt, wenn du nach Feedback gefragt hast? • Fällt es dir eher leicht oder eher schwer, dir Feedback einzuholen? • -> <i>Ansonsten springe zu Hürden</i>
Welche Möglichkeiten nutzt du, um dir Feedback einzuholen?	Aktives Feedback-Seeking (Inquiry) // Moderator: Beziehung zu FB Geber	<ul style="list-style-type: none"> • Beim wem holst du dir Feedback ein (Vorgesetzte, Mitarbeitergespräch, Kollegen)?

Nutzung des Feedbacktools		
<p>Welche digitalen Instrumente stehen dir zum Einholen von Feedback zur Verfügung?</p> <p><i>(Je nachdem was bei der Frage davor geantwortet wurde)</i></p>	Beschreibung der Methode	<ul style="list-style-type: none"> • Kannst du die Instrumente einmal kurz beschreiben? -> <i>Wenn noch nie benutzt: springe zu Hürden</i> • Inwieweit nutzt du diese digitale Möglichkeit dir Feedback einzuholen?(Von wem, Häufigkeit) • Wenn nicht bzw wenig, was hält dich davon ab?
<p>Welche Erfahrungen hast du gemacht, wenn du dir digital Feedback eingeholt hast?</p>	Erfahrungen bei der Nutzung digitalen Feedbacks und Einstellung zum Instrument	<ul style="list-style-type: none"> • Hast du konkrete Beispiele? • Wie fühlst du dich dabei? • Fällt es dir eher leicht oder eher schwer, das Instrument zu nutzen?
<p>Wie schätzt du die Nutzung dieses Instruments generell im Unternehmen ein?</p>	Akzeptanz	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Gruppen/ Abteilungen nutzen das Instrument? • Wie ist die Altersstruktur?
<p>Wie hast du von diesem Feedback-Instrument erfahren?</p>	Unterstützung/ Akzeptanz des Instruments durch den Arbeitgeber	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wurde das Instrument ins Unternehmen eingeführt? • Wie lange gibt es das Feedback-Instrument bei euch schon? • Zu welchem Zeitpunkt hast du von dem Instrument erfahren? • Fühlst du dich bei der Verwendung des Feedbackinstrument unterstützt?
Individuelle Hürden für aktives Feedback-Seeking		
<p>Was hält dich - mitunter - davon ab, dir selbst aktiv Feedback einzuholen?</p>	Allgemeine Hürden	<ul style="list-style-type: none"> • Was hemmt dich? • Was hemmt dich in Verbindung mit dem digitalen Tool?
<p>Welche negativen Konsequenzen befürchtest du, wenn du dir aktiv Feedback holst?</p>	face-loss-costs	<ul style="list-style-type: none"> • Und hast du solche Konsequenzen schon mal erlebt?
<p>Angenommen jemand holt sich über das Feedbacktool bei dir Feedback ein, du hast negatives Feedback zu geben - Wie müsstest du dich verhalten, damit alles schief läuft?</p>	Zirkuläre Frage, Perspektivwechsel	<ul style="list-style-type: none"> • evtl. danach umkehren - welche Dinge kann/sollte man in so einer Situation "richtig machen"?

Anhang 3: Transkripte

Die Transkripte zu den geführten Interviews können dem Dokument „Anhang Transkripte_Team Tetris“ entnommen werden.

Anhang 4: Auswertungstabelle (Hürden)

Bereich	Subkategorie	Definition	Ankerbeispiele	Anzahl Nennung	Zitat 1	Zitat 2
Kein Wissen über Existenz des Tools		Die Forschenden haben Kenntnis über Existenz des Tools bei interviewten VP 1_NP und VP 7_NP (zu Beginn der Tätigkeit) durch VP 2_AJ, sowie VP 5_CG durch VP 8_CR und vorherige persönliche Anfrage.	VP 1_NP, VP 5_CG, VP 8_CR, VP 2_AJ, VP 4_CR, VP 6_AJ, VP 7_NP	2,5	"Ganz am Anfang [hat mich abgeholt], weil ich nichts davon [dem digitalen Feedbacktool] wusste. Ich kannte das gar nicht." (VP 7_NP)	"Das weiß ich tatsächlich nicht [dass es ein Feedbacktool zum aktiven Einholen gibt], also ich habe es noch nicht ausprobiert, dass ich den Link verschicke." (VP 1_NP)
	Feedbacktool	Digitale Feedbacktools sind im Arbeitsalltag der Organisationen unzureichend etabliert.	VP 11_SK, VP 5_CG, VP 8_CR, VP 2_AJ, VP 4_CR, VP 6_AJ, VP 7_NP	7	"Ich glaube, also eigentlich bin ich super affm, was solche Tools betrifft und ich liebe es, wenn ein Tool coole Funktionen hat. Was mich davon abhält, ist, dass es allgemein recht wenig genutzt wird oder zumindest diesen Eindruck habe ich immer. Wie soll ich sagen, ich glaube es wäre unkonventionell, wenn ich mich selbst quasi in X [das Feedbacktool] einlogge und sage ich möchte von meiner Kollegin [...] ein Feedback einholen." (VP 6_AJ)	"Und ich glaube, so ein Tool kann in keinem Falle Interesse wecken, das funktioniert nicht. Die Leute müssen es wollen, dann ist es sinnvoll. So nach dem Motto: 'a tool with a tool is still a fool'." (VP 8_CR)
Feedbacktool	Fehlender Mehrwert	Digitale Feedbacktools bieten keinen Mehrwert gegenüber dem herkömmlichen Weg des aktiven Feedback-Seekings.	VP 11_SK, VP 3_SK, VP 4_CR, VP 9_SK	4	"Das habe ich digital bekommen und das war alles sehr kurzgefasst. Das hat mir keinen Meter weitergeholfen." (VP 3_SK)	"Ich brauche dann eben nicht dieses Tool, welches ja im Prinzip nur ein Protokoll ist und das halte ich nicht für nötig." (VP 11_SK)
Feedbacktool	Ineffizienz	Aktives Feedbackseeking über digitale Feedbacktools ist langwierig.	VP 11_SK, VP 8_CR	2	"Mir ist der Prozess zu langwierig." (VP 11_SK)	"Ich bin auch einfach ein Fan von persönlichem Austausch und es geht einfach schneller, als dass ich jetzt jemanden digital um Feedback bitte." (VP 11_SK)
Feedbacktool	Fehlende Interaktion	Digitale Feedbacktools begrenzen die Möglichkeiten interaktiv und unmittelbar auf das Feedback zu reagieren. Sie begünstigen die Tendenz zur Ein-Weg-Kommunikation.	VP 2_AJ, VP 4_CR, VP 11_SK, VP 5_CG, VP 10_CR	5	"Aber das [persönliche Feedback] ist am hilfreichsten für mich, weil ich dann auch ihre Reaktionen sehe, man kann deutlich empathischer sein, ich kann darauf Bezug nehmen, ich kann noch mal nachhaken, das ist noch mal etwas ganz anderes als digital." (VP 4_CR)	"Was ich auch schwierig finde ist, dass es keinen direkten Austausch oder keine Plattform gibt [...] und dann ist es irgendwie so, dass derjenige, der kritisiert wird, keine Chance hat in dieser Situation direkt darauf zu reagieren." (VP 11_SK)
Feedbacktool	Fehlende Tiefe	Das Feedback durch das digitale Feedbacktool ist oberflächlich.	VP 2_AJ, VP 3_SK	2	"Ich würde sagen von der Tiefe, von der Persönlichkeit des Feedbacks ersetzt es aus meiner Sicht kein intensives Feedbackgespräch das du mit jemandem wirklich intensiv führst [...]" (VP 2_AJ)	"Ich würde Kritik niemals nur über ein digitales Tool geben, weil man nie weiß, wie jemand reagiert und dazu komme ich dann auch zu dem, was man falsch machen könnte." (VP 11_SK)
Feedbacktool	Mehrdeutigkeit	Durch die Schriftform werden die Kommunikations Ebenen reduziert und lassen somit Interpretationsraum.	VP 11_SK, VP 8_CR, VP 10_CR, VP 4_CR, VP 3_SK, VP 9_SK	6	"Und mir ist das persönliche Feedback lieber, also das nicht-schriftliche, einfach weil so viele Kommunikationsebenen eine Rolle spielen, die im Schriftlichen einfach untergehen. Und da kann so eine marginale Formulierung in so einer Nachricht über Slack oder E-Mail beispielsweise echt den Ton verändern." (VP 10_CR)	"Ich würde Kritik niemals nur über ein digitales Tool geben, weil man nie weiß, wie jemand reagiert und dazu komme ich dann auch zu dem, was man falsch machen könnte." (VP 11_SK)
Feedbacktool	Komplexität	Digitale Feedbacktools sind kompliziert.	VP 11_SK	1	"Wenn es [das digitale Feedbacktool] zu kompliziert gemacht ist, um an Feedback oder an die Informationen von jemand anderen zu kommen." (VP 11_SK)	
Feedbackkultur	Selbstverständlichkeit	Durch die gelebte Feedbackkultur (regelmäßiges Geben und Einholen von Feedback) werden digitale Feedbacktools redundant.	VP 11_SK, VP 3_SK, VP 4_CR, VP 6_AJ, VP 7_NP	5	"Wie gesagt, es ist bei uns einfach ein Teil des Daily Business um Rat und Feedback zu fragen und da denkt keiner dran, dass mit X zu machen." (VP 11_SK)	"Und dann habe ich es [das digitale Feedbacktool] bisher einfach nicht genutzt, weil ich schon genug direktes Feedback bekommen habe zu meinen Aufgaben." (VP 7_NP)
Feedbackkultur	Feedbackmentalität	Durch die vorherrschende Feedbackmentalität ist das Thema Feedback negativ konnotiert und das aktive Einholen von Feedback im Allgemeinen wird gehemmt.	VP 8_CR, VP 2_AJ, VP 4_CR, VP 6_AJ, VP 7_NP, VP 5_CG	5	"Und ich glaube, so ein Tool kann in keinem Falle Interesse wecken, das funktioniert nicht. Die Leute müssen es wollen, dann ist es sinnvoll." (VP 8_CR)	"Auf der anderen Seite ist das Thema Feedback auch einfach negativ konnotiert, deswegen es liegt nicht unbedingt am Tool. Aber da gab es halt auch viele die dann eher manchmal negativ eingestellt waren." (VP 4_CR)
Feedbackkultur	Einstellung der Führungskraft zu Feedback	Eine negative Einstellung der Führungskraft gegenüber Feedback kann das aktive Einholen von Feedback hemmen.	VP 1_NP, VP 4_CR, VP 6_AJ	3	"Weil wenn sogar der Manager gar nicht weiß, wie man damit umgeht [...] wie soll das dann eingeführt werden?" (VP 4_CR)	"In meinem konkreten Fall ist es jetzt nicht so, dass meine Führungskraft mich dazu ermutigt das Tool zu nutzen. Er sieht das auch eher als, na ja muss halt irgendwie gemacht werden, aber ansonsten hat er das nicht auf dem Schirm." (VP 6_AJ)

Bereich	Subkategorie	Definition	Ankerbeispiele	Anzahl Nennung	Zitat 1	Zitat 2
Feedbackgebende	Mangelnde Ressourcen der Feedbackgebenden	Die Kapazitäten und zeitlichen Ressourcen des Feedbackgebenden werden als nicht ausreichend eingeschätzt.	VP 1_NP, VP 2_AJ, VP 4_CR, VP 6_AJ, VP 7_NP 1_NP	5	"Und sie [meine Vorgesetzte] sagt auch "Ich bin beschäftigt, ich bin beschäftigt", und dann traut man sich halt auch nicht, nach Feedback zu fragen. Das ist der Knackpunkt." (VP 1_NP)	"Ich glaube mein Chef [...] der ist einfach so voll mit anderen Themen, dass das auch einfach untergeht." (VP 6_AJ)
Feedbackgebende	Charakteristika der Feedbackgebenden	Durch die wahrgenommenen Charakteristika der Feedbackgebenden wird das aktive Einholen von Feedback gehemmt.	VP 10_CR, VP 3_SK, VP 4_CR, VP 5_CG	4	"Dazu kommt natürlich noch, dass man Sozialkompetenz braucht. Und wenn man nicht schafft, jemandem ins Gesicht zu schauen und zu sagen, "Hey, du könntest das noch verbessern" oder eben auch konstruktives Feedback richtig zu geben, ohne den Mitarbeiter zu demotivieren. Das ist ja auch nochmal eine Herausforderung für viele." (VP 4_CR)	"Es gibt Lehrer, die geben immer eine Eins, und es gibt Lehrer, die geben aus Prinzip keine Eins. Und genauso ist das auch bei unseren Managern [...]." (VP 3_SK)
Feedbackgebende	Schlechtes Verhältnis zum Feedbackgebenden	Das wahrgenommene schlechte Verhältnis zum Feedbackgebenden vermindert die Bereitschaft, sich aktiv Feedback einzuholen.	VP 11_SK, VP 8_CR, VP 3_SK, VP 9_SK	4	"ganz ehrlich, wenn ich die Person nicht mag." (VP 8_CR)	"Wahrscheinlich ein nicht so gutes Verhältnis zu Arbeitskollegen und Vorgesetzten. Und damit meine ich mehrere Dimensionen, also wenn ich mich nicht wohl oder gut aufgehoben fühle oder wenn die zwischenmenschliche Beziehung nicht so nah ist zu Kollegen und Vorgesetzten." (VP 11_SK)
Feedbackgebende	Unzureichende Urteilsfähigkeit	Die Urteilsfähigkeit der Feedbackgebenden wird seitens der Feedbacknehmenden als unzureichend eingestuft.	VP 8_CR, VP 3_SK, VP 6_AJ, VP 7_NP, VP 5_CG	5	"Aber man kriegt halt von Leuten bei uns Feedback, die gar nicht unbedingt sehen und gar nicht wissen, weil wir doch auch sehr selbstständig arbeiten, was man eigentlich gemacht hat und was das eigentlich alles gekostet hat. Und das war dann eher enttäuschend, also nicht angemessen einfach." (VP 3_SK)	"Bei meinem Vorgesetzten hatte ich die Hoffnung, dass er sich auch das Feedback von meinen Kollegen einammelt, um einen Gesamtüberblick zu haben. Das hat er aber nicht gemacht. Deswegen bin ich jetzt wieder dazu übergegangen, direkt bei meinen Kollegen anzufragen." (VP 7_NP)
Feedbacknehmende	Mangelnde Ressourcen der Feedbacknehmenden	Die Kapazitäten und zeitlichen Ressourcen des Feedbacknehmenden werden als begrenzt eingeschätzt.	VP 2_AJ, VP 4_CR, VP 7_NP	3	"Manchmal ist es halt auch zusätzliche Arbeit, weil man weiß halt, okay, wenn ich jetzt Feedback bekomme, dann habe ich wieder etwas, woran ich arbeiten muss." (VP 4_CR)	"Ich glaube die simpelste Antwort ist, dass es in einem hektischen, stressigen Alltag, dass es nicht immer das erste ist woran man denkt." (VP 2_AJ)
Feedbacknehmende	Charakteristika des Feedbacknehmers	Die individuellen Eigenschaften und die Persönlichkeit des Feedbacknehmenden beeinflussen dessen Feedback-Seeking Verhalten.	VP 6_AJ, VP 7_NP, VP 1_NP	3	"Ich mache mir die meiste Zeit eigentlich relativ wenig Gedanken darüber, wie meine Arbeit so ankommt. Wenn ich irgendwas nicht so cool mache oder irgendwas nicht so cool läuft, dann wird es mir schon jemand sagen." (VP 6_AJ)	"Dann denke ich auch, dass ich mich immer ein bisschen schwer mit Kritik tue, also auch mit Selbstkritik. Ich finde, Kritik anzunehmen ist ja auch nicht ganz leicht." (VP 7_NP)
Feedbacknehmende	Self-presentation costs	[Theorie:] Die Wahrnehmung der eigenen Arbeitsleistung als schlecht und die damit verbundene Erwartung von schlechtem Feedback mindert die Bereitschaft, sich aktiv Feedback einzuholen.	VP 1_NP, VP 10_CR, VP 3_SK, VP 9_SK	4	"Oder vielleicht gerade irgendwas schlechtes vorgefallen ist und man vielleicht selber gerade einen Fehler gemacht hat. Dann wäre es eine ungünstige Situation sich ein Feedback einzuholen." (VP 9_SK)	"Vielleicht wenn ich wüsste, dass ich etwas falsch gemacht habe. Das ist dann vielleicht schon ein bisschen zurückhaltender wäre und da nicht aktiv und total euphorisch hinrennen und mir Feedback einholen würde." (VP 1_NP)
Feedbacknehmende	Präferenz von Face-to-Face-Feedback	Die Präferenz eines Face-to-Face Feedbacks hemmt das aktive Einholen von Feedback über digitale Feedbacktools.	VP 11_SK, VP 10_CR, VP 2_AJ, VP 4_CR	4	"Auf der anderen Seite finde ich das persönliche Gespräch immer ein bisschen besser [...], weil man interaktiver darauf reagieren kann." (VP 2_AJ)	"Also, ehrlich gesagt, habe ich durch das, was ich manchmal mitkriege, das Gefühl, dass [...] dieses Instant Feedback zwar einerseits super ist, auf der anderen Seite fehlt dann manchmal auch das verbale Feedback, also es ist wirklich nur eine Ergänzung." (VP 4_CR)
Feedbacknehmende	Angst vor negativen Konsequenzen	Die Angst vor negativen Konsequenzen führt dazu, dass der Feedbacknehmende weniger aktiv Feedback einholt.	VP 1_NP, VP 3_SK, VP 4_CR, VP 7_NP	4	"Es ist eher so, dass ich Angst hätte, dass es [negatives Feedback] mich frustrieren oder demotivieren könnte [...]." (VP 4_CR)	"Nur manchmal hab ich da vielleicht schon ein bisschen Angst vor der Reaktion [...]." (VP 1_NP)