

**Was fördert oder behindert eine schnelle Einarbeitung
in einen neuen Job?**

Wissenschaftliche Arbeit
zur Erlangung des Grades einer Diplom-Psychologin
im Fachbereich Psychologie
der Universität Konstanz

vorgelegt von

Kathrin Biber

Erstgutachterin: Professorin Dr. Sabine Sonnentag
Zweitgutachter: Professor Dr. Peter M. Gollwitzer

Konstanz, im Juli 2007

Danksagung

Als Erstes möchte ich mich herzlich bei allen Teilnehmer/innen an meinen doch etwas umfangreichen Online-Fragebögen bedanken, sowie allen, die mich bei der Teilnehmersuche unterstützt haben.

Ein großes Dankeschön geht an meine fachlichen Betreuerinnen Dr. Cornelia Niessen und Jennifer Sparr, die mir und meiner Diplomarbeit viel Zeit gewidmet haben und immer eine Antwort wussten. Vielen Dank auch an Prof. Dr. Sabine Sonntag für ihre Ideen und Anmerkungen.

Andreas möchte ich für seine emotionale Unterstützung danken, Mel für ihre Hilfe beim Formatieren und insbesondere auch meinen Eltern für ihre Unterstützung in jeglicher Hinsicht während des gesamten Studiums.

Inhaltsverzeichnis

Danksagung.....	II
Tabellenverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
Zusammenfassung	VI
1. Einleitung	1
1.1 Feedback	3
1.2 Alter	5
1.3 Feedback und Sozialisation	7
1.4 Feedback-Suche und Alter.....	9
2. Methode	14
2.1 Stichprobe.....	16
2.2 Maße	19
2.2.1 Unabhängige und abhängige Variablen	19
2.2.2 Kontrollvariablen	21
2.3 Datenanalyse.....	23
3. Ergebnisse	27
3.1 Ergebnisse zu den Hypothesen 1a und 1b.....	27
3.2 Ergebnisse zu den Hypothesen 2a, 2b und 2c	30
3.3 Zusätzliche Analysen	34
4. Diskussion.....	44
4.1 Diskussion des methodischen Vorgehens.....	46
4.2 Diskussion der zusätzlichen Analysen	49
4.3 Stärken und Schwächen der Studie	52
4.4 Praktische Implikationen	53
4.5 Theoretische Implikationen	54
5. Literatur.....	56

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Demographische Stichprobenbeschreibung	18
Tabelle 2: Korrelationen (Teil 1).....	25
Tabelle 3: Korrelationen (Teil 2).....	26
Tabelle 4: Hierarchische Regressionsanalysen für die abhängigen Variablen Rollenklarheit und Leistung mit den Prädiktoren Feedback-Intervention und Feedback-Suche	28
Tabelle 5: Hierarchische Regressionsanalysen für negative und positive Feedback- Suche mit dem Prädiktor Alter.....	33
Tabelle 6: Hierarchische Regressionsanalysen für die abhängigen Variablen Rollenklarheit und Aufgabenleistung mit den Prädiktoren Feedback- Intervention und Feedback-Suche, sowie Interaktionstermen	36
Tabelle 7: Hierarchische Regressionsanalysen für Aufgabenleistung und adaptive Leistung mit den Prädiktoren Feedback-Suche und Feedback-Intervention, sowie Interaktionstermen	39
Tabelle 8: Hierarchische Regressionsanalyse für positive Feedback-Suche mit den Prädiktoren Alter und „wann in Rente“, sowie dem Interaktionsterm Alter x wann in Rente	42

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Modell der Hypothesen	13
Abbildung 2: Graphische Darstellung der Interaktion von Feedback-Suche mit Dauer im Unternehmen auf die Aufgabenleistung.	37
Abbildung 3: Graphische Darstellung der Interaktion Feedback-Intervention mit Kündigungsabsichten auf die Rollenklarheit.	38
Abbildung 4: Graphische Darstellung der Interaktion Feedback-Suche mit Geschlecht auf die Aufgabenleistung.	40
Abbildung 5: Graphische Darstellung der Interaktion Feedback-Intervention mit Geschlecht des Vorgesetzten auf die Adaptive Leistung.	41
Abbildung 6: Graphische Darstellung der Interaktion Alter mit „wann in Rente“ auf positive Feedback-Suche.	43

Zusammenfassung

In einer Felduntersuchung mit zwei Online-Fragebögen zu zwei Messzeitpunkten im Abstand von vier Wochen wurden die Zusammenhänge von Feedback und Rollenklarheit, sowie von Feedback und Leistung und der Zusammenhang von Alter und Feedback-Suche im Sozialisationsprozess in ein neues Unternehmen untersucht. Es wurde postuliert, dass Feedback positiv mit Rollenklarheit und Leistung nach vier Wochen zusammenhängt, wobei davon ausgegangen wurde, dass der positive Zusammenhang bei Feedback-Suche stärker ist als bei Feedback-Interventionen. Außerdem wurde angenommen, dass zunehmendes Alter negativ mit der Suche nach negativem Feedback zusammenhängt und dass Selbstwertschutz diesen Zusammenhang mediiert. Analog dazu wurde angenommen, dass ein positiver Zusammenhang zwischen zunehmendem Alter und der Suche nach positivem Feedback besteht.

Einundsiebzig Personen, die seit höchstens sechs Monaten in einem für sie neuen Unternehmen arbeiteten, füllten beide Online-Fragebögen komplett aus. Die Hypothesen wurden mit hierarchischen Regressionsanalysen überprüft. Dabei erwiesen sich die postulierten Zusammenhänge als nicht signifikant. In den zusätzlichen Analysen wurden aber Interaktionseffekte entdeckt, was bedeutet, dass die Zusammenhänge unter bestimmten Bedingungen auftraten. Die Zusammenhänge von Feedback und Rollenklarheit, sowie Feedback und Leistung wurden durch die Dauer im Unternehmen, Kündigungsabsichten, das Geschlecht des Mitarbeiters und das Geschlecht des Vorgesetzten moderiert. Der Zusammenhang zwischen Alter und der Suche nach positivem Feedback wurde durch die Variable, wann man in Rente geht, moderiert.

1. Einleitung

Kommen Mitarbeiter/-innen in eine für sie neue Organisation, müssen sie sich dort erst orientieren und zurechtfinden, sie müssen versuchen, die dortigen Abläufe und die Unternehmenskultur zu verstehen, sich anzupassen und einzugliedern. Die Organisationale Sozialisation definieren Van Maanen und Schein (1979) als Prozess, bei dem ein Individuum die Einstellungen, das Verhalten und das Wissen erwirbt, was gebraucht wird, um als Mitglied der Organisation mitwirken zu können.

Eine erfolgreiche Sozialisation neuer Mitarbeiter wird mit erhöhtem Commitment (Bindung an die Organisation), Arbeitszufriedenheit, Absichten in der Organisation zu bleiben und Arbeitsleistung in Verbindung gebracht (Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000). Ashforth und Saks (1996) kommen zu ähnlichen Ergebnissen. Außerdem stellen sie fest, dass strukturierte Sozialisationstaktiken mit weniger Stresssymptomen und einer höheren organisationalen Identifikation in Zusammenhang stehen.

Im Gegensatz dazu birgt eine mangelhafte Sozialisation die Gefahr von frühen Kündigungen, die für die Organisation hohe Kosten bedeuten, oder die Mitarbeiter bleiben zwar im Unternehmen, sind aber unzufrieden, demotiviert und desinteressiert (vgl. Kieser, 1999). Mangelhafte anfängliche Sozialisation kann auch Rollenkonflikte und Rollenambiguität steigern (Mignerey, Rubin & Gordon, 1995; Ashforth & Saks, 1996).

Für die Forschung und auch für die Organisationen selbst stellt sich daher die Frage: Was fördert oder behindert eine schnelle Einarbeitung in einen neuen Job?

Ein wichtiger Einflussfaktor auf den Einarbeitungsprozess ist Feedback. Ashford und Cummings (1985) fanden heraus, dass Feedback Ambiguität und Unsicherheit reduzieren kann und deshalb besonders für Neulinge in einer Organisation eine wertvolle Ressource ist. Förderlich ist auch soziale Unterstützung am neuen Arbeitsplatz, denn dadurch wird der Stress unerfüllter Erwartungen reduziert und die Anpassung erleichtert (Fisher, 1985). Auch Bauer, Morrison und Callister (1998) betonen die positiven Zusammenhänge von Interaktionen mit „agents“ (Kollegen,

Vorgesetzte und Mentoren) und einer erfolgreichen Sozialisation. Des Weiteren sehen sie Mitarbeiter mit mehr Arbeitserfahrung im Vorteil, insbesondere wenn diese schon in ähnlichen Jobs oder Organisationen gearbeitet haben, weil sie dann weniger Überraschungen erleben und sich leichter anpassen können.

Auch die Motivation der Mitarbeiter spielt eine Rolle: hohe Motivation lässt den Mitarbeiter Erschütterungen in der Anfangsphase verkraften (Schein, 1986, zitiert nach Althausen, 1982). Schon im Bewerbungsprozess kann eine Organisation späteren Enttäuschungen vorbeugen: „Das beste Mittel gegen zu hoch gespannte Erwartungen ist eine realistische Rekrutierung - eine Darstellung der positiven *und negativen* Aspekte der Tätigkeit bei der Rekrutierung“ (Kieser, 1999, S. 186).

Als problematisch in der Anfangsphase sieht Kieser (1999) zum einen mangelndes Feedback von Vorgesetzten, weil das zu Rollenunklarheit führe und zum anderen die Unterforderung von Mitarbeitern, die die Motivation langfristig beeinträchtigen könne. Im negativen Zusammenhang mit schneller Einarbeitung könnte auch das zunehmende Alter von neuen Mitarbeitern stehen, weil im Alter die fluide Intelligenz abnimmt und diese mit der Verarbeitung neuer Informationen assoziiert wird (vgl. Kanfer & Ackerman, 2004). Finkelstein, Kulas und Dages (2003) argumentieren in Anlehnung an Steele (1997), dass ältere Mitarbeiter sich gefährdet sehen, den negativen Stereotypen über sie zu entsprechen (dass sie zum Beispiel unflexibler seien), was ironischerweise ihre Leistung verschlechtern kann.

Insgesamt gesehen gibt es zu viele mögliche positive und negative Einflussfaktoren auf eine schnelle Einarbeitung, als dass alle im Rahmen einer Diplomarbeit untersucht werden könnten. Ich konzentrierte mich deshalb auf Feedback, weil dies ein wichtiger Faktor ist, um Unsicherheit zu reduzieren, die Neulinge beim Eintritt in ein neues Unternehmen erleben (vgl. Saks & Ashforth, 1997). Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo und Tucker (2007) fanden in einer Meta-Analyse heraus, dass Informationssuche im Sozialisationsprozess signifikant mit Rollenklarheit zusammenhängt. Die Untersuchung von Feedback ist auch deshalb interessant, weil Feedback sowohl von der Seite der Organisation aus (Feedback-Interventionen, vgl.

Kluger & DeNisi, 1996), als auch der des Individuums aus (Feedback-Suche, vgl. Ashford & Cummings, 1983) betrachtet werden kann.

Weil die Sozialisation in ein neues Unternehmen heutzutage nicht mehr nur junge Berufsanfänger betrifft, sondern viele Leute ihren Arbeitsplatz wechseln (müssen), ist es wichtig, auch die Rolle des Alters im Sozialisationsprozess zu berücksichtigen. Das Statistische Bundesamt (2004) berichtet, dass viele Erwerbstätige nicht mehr traditionellen Erwerbsbiographien folgen, also nicht den erlernten Berufes innerhalb der gleichen Firma von der Ausbildung bis zur Rente ausüben. Innerhalb eines Jahres (April 2002 bis Mai 2003) wechselte jeder zehnte Erwerbstätige in Deutschland den Betrieb oder den Beruf. Es wechseln zwar vermehrt junge Menschen, doch selbst in der Altersgruppe der 55-59-jährigen haben sich 4% betrieblich oder beruflich verändert (Statistisches Bundesamt, 2004).

Altersunterschiede im Sozialisationsprozess wurden bisher empirisch und theoretisch übersehen (Finkelstein et al., 2003), ein Grund mehr, warum die Rolle des Alters untersucht werden sollte. Meine konkrete Fragestellung lautete also: „Welche Rolle spielt das Alter für Feedback-Suche und Feedback-Intervention im Sozialisationsprozess?“

1.1 Feedback

Feedback kann man sich als Spezialfall von allgemeiner Kommunikation vorstellen, in welchem ein Absender eine Nachricht an einen Empfänger übermittelt. Bei dieser Nachricht handelt es sich um Feedback, wenn sie aus Informationen über den Empfänger besteht (Ilgen, Fisher & Taylor, 1979).

Zu Feedback gibt es zwei Forschungsrichtungen. Die eine befasst sich mit Feedback-Interventionen. Diese werden von Kluger und DeNisi (1996) definiert als Handlungen, die von einer anderen Person unternommen werden, um jemandem Informationen bezüglich einem Aspekt der Aufgabenleistung zu geben. Die andere Person ist meist der Vorgesetzte, der seinen Mitarbeitern zum Beispiel in regelmäßigen Feedbackgesprächen Rückmeldungen zu ihrer Leistung gibt. Feedback als Intervention hat in erster Linie die Interessen der Organisation im Blick,

deren Mitarbeiter durch Feedback zielgerichteter und effizienter arbeiten sollen, kann sich aber auch auf die Förderung und Unterstützung des Individuums konzentrieren.

Die andere Forschungsrichtung konzentriert sich auf die aktive Feedback-Suche, hier wird Feedback vor allem als Ressource für das Individuum gesehen (Ashford & Cummings, 1983). Ein Individuum kann laut Ashford und Cummings (1983) verschiedene Motive haben, nach Feedback zu suchen: zur Reduktion von Unsicherheit, als Mittel Kompetenz zu erlangen und wegen der Signalwirkung von Feedback, mit der ein Mitarbeiter die Wichtigkeit von Zielen erkennen kann. Wenn das Individuum jedoch ein negatives Feedback erwartet, kann es auch motiviert sein, kein Feedback zu suchen, um seinen Selbstwert zu schützen.

Ashford und Cummings (1983) gehen davon aus, dass Individuen zwei mögliche Herangehensweisen haben, um nach Feedback zu suchen. Einmal durch Beobachtung ihres Umfelds, also dem Verhalten anderer oder der Reaktionen auf das eigene Verhalten („monitoring“) oder durch das Bitten anderer Personen, ihnen Feedback zu geben („inquiry“). Die Autoren vermuten, dass bevorzugt „monitoring“ angewandt wird, weil die „inquiry“-Strategie mit einem möglichen Gesichtsverlust verbunden ist. Allerdings ist wohl davon auszugehen, dass die Feedback-Informationen, die jemand durch direkte Befragung erhält, eindeutiger und zuverlässiger sind als reine Beobachtungen.

Eine typische Situation, in welcher der Bedarf an Informationen hoch ist und entsprechend viel Feedback gesucht wird, ist die Einarbeitungsphase. Informationssuche hilft den Neulingen im Unternehmen Unsicherheit zu reduzieren und ihr neues Umfeld zu verstehen und zu bewältigen (Morrison, 1993). Diese Situation kann aus Sicht der Kontrolltheorie (Carver & Scheier, 1982) betrachtet werden. Zunächst nehmen die Neulinge Standards an, das können selbstgesetzte Ziele sein (wie zum Beispiel „ich will eine gute Leistung erbringen“) oder vom Vorgesetzten vorgegebene. Die Wahrnehmung der derzeitigen Bedingungen (Input-Funktion) wird mit dem Standard verglichen und wenn eine Diskrepanz festgestellt wird, wird das Verhalten geändert (Output-Funktion), um so die Diskrepanz zu reduzieren.

Da die eigene Wahrnehmung auch trügen kann und es gerade für Neulinge schwierig ist abzuschätzen, ob sie die Erwartungen erfüllen, ist es für eine zuverlässige Diskrepanz-Entdeckung wichtig, nach Feedback zu suchen (vgl. Ashford & Tsui, 1991). Mit Hilfe von Feedback ist es also möglich, nicht-zielführendes Verhalten zu entdecken und entsprechend zu ändern.

Die Wirkung von Feedback hängt aber auch davon ab, wer das Feedback bekommt. Zum Beispiel steigt die Rollenklarheit nur bei Leuten mit hoher Selbstwirksamkeit, nachdem sie Feedback bekommen haben (Brown, Ganesan & Challagalla, 2001). Ältere Erwachsene haben jedoch eine niedrigere Selbstwirksamkeit (Berry & West, 1993). Daraus kann man schließen, dass Ältere weniger von Feedback profitieren, vorausgesetzt dass ihre Selbstwirksamkeit wirklich niedriger ist. In diesem Fall würden sie vielleicht auch weniger nach Feedback suchen.

Des Weiteren vermutet Warr (2001) den Trend, dass Feedback im Alter weniger wichtig wird. Er hat 1997 empirische Hinweise über verschiedene altersabhängige Präferenzen in Bezug auf Jobmerkmale zusammengetragen und dabei festgestellt, dass die wahrgenommene Wichtigkeit von Feedback im Alter sinkt. Mehr zum Zusammenhang von Feedback und Alter folgt im Abschnitt 1.4. Nun werde ich zunächst erläutern, wer als „älter“ bezeichnet werden kann und was sich im Alter ändert.

1.2 Alter

Finkelstein et al. (2003) legen dar, dass der Begriff „älterer Mitarbeiter“ verschieden definiert werden kann. Ein amerikanisches Gesetz zum Schutz vor Altersdiskriminierung gilt für alle Mitarbeiter über 40, andere Forscher betrachten Mitarbeiter über 55 als „älter“ und bezogen auf Sozialisation kann jeder, der sich älter als die Norm in einer bestimmten Situation wahrnimmt, als „älter“ angesehen werden. Finkelstein und ihre Kollegen betrachten Alter in ihren Studien jedoch als kontinuierliche Variable, ohne Arbeitnehmer als „älter“ und „jünger“ zu kategorisieren – diese Betrachtungsweise habe ich in meiner Diplomarbeit übernommen.

Über ältere Arbeitnehmer existieren negative Stereotype, wie zum Beispiel dass sie langsamer arbeiten, unflexibel seien und sich nur widerwillig verändern und anpassen (Steele, 1997). Weitere negative Stereotype sind, dass Ältere sich schlecht ausdrücken können und dass sie inkompetent, schwach, senil, deprimiert und vernachlässigt seien (Hummert, 1993; Hummert, Garstka, Shaner, & Strahm, 1995; Kite & Johnson, 1988). Andererseits gibt es auch positive Stereotype: Alter wird automatisch auch mit Erfahrung assoziiert und ältere Arbeitnehmer werden als Ratgeber und Quellen der Weisheit gesehen (Finkelstein et al., 2003).

Wie bereits erwähnt, gehen Kanfer und Ackerman (2004) davon aus, dass die fluide Intelligenz im Alter abnimmt. Sie berufen sich dabei auf Wechsler (1944), der von einem graduellen Rückgang von kognitiven Fähigkeiten über die Lebensspanne hinweg berichtet. Doch Kanfer und Ackerman (2004) warnen davor, die Alterung nur als Prozess des Rückgangs zu sehen, denn die kristalline Intelligenz nimmt im Alter zu. Fluide intellektuelle Fähigkeiten werden mit dem Arbeitsgedächtnis, abstraktem Denken, Aufmerksamkeit und Verarbeitung neuer Informationen in Verbindung gebracht; kristalline intellektuelle Fähigkeiten dagegen mit generellem Wissen, Wortschatz und verbalem Verständnis (Kanfer & Ackerman, 2004). Die Theorie der fluiden und kristallinen Intelligenz geht auf Cattell (1943, 1987) zurück.

Weiter berichten Kanfer und Ackerman (2004), beziehend auf Jones & Meredith (1996), von altersbedingten Veränderungen in der Persönlichkeit im Laufe der Lebensspanne: Extraversion, Neurotizismus und Offenheit für Veränderung nehmen mit dem Alter ab, wohingegen Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit zunehmen. Nicht nur die Persönlichkeit, auch der Affekt werde im mittleren Alter neu organisiert. Charakteristisch für diese Lebensphase sei das vermehrte Benutzen von Strategien zur Emotionskontrolle und eine Bevorzugung von Tätigkeiten, die positiven Affekt, das Selbstkonzept und die Identität unterstützen.

Warr (2001) stellt fest, dass es zwar offensichtlich ist, dass ältere Mitarbeiter physiologisch weniger fit sind als jüngere, aber dass die meisten dieser Veränderungen die Arbeitsleistung nicht beeinträchtigen. Er weist

jedoch darauf hin, dass ältere Mitarbeiter relativ inaktive Lerner sind, wobei kontinuierliches Lernen wesentlich für Individuen sei, um ihre Effektivität beizubehalten.

Czaja und Sharit (1998) berichten, dass Ältere zwar in der Lage sind, neue Fähigkeiten zu erlernen, aber dass sie diese Fähigkeiten langsamer erlernen als Jüngere. Murphy (1989) fand heraus, dass ältere Erwachsene Leistungsdefizite am Arbeitsplatz zeigen, wenn ihre Arbeit neue Informationen oder Vorgehensweisen erfordert.

1.3 Feedback und Sozialisation

Wie bereits erwähnt, ist Feedback ein wichtiger Faktor, um den Sozialisationsprozess zu unterstützen. Jemand, der seine Rolle in einem neuen Arbeitsumfeld noch nicht gefunden hat, erlebt Gefühle der Ambiguität und Unsicherheit - er weiß noch nicht genau, was von ihm erwartet wird und wie er sich in welcher Situation verhalten soll. Feedback kann ihm dabei helfen, die Ambiguität und Unsicherheit zu reduzieren (Ashford & Cummings, 1985). Im Gegensatz dazu führt mangelndes Feedback von Vorgesetzten zu Rollenunklarheit (Kieser, 1999, S. 186). Kieser (1999) ist außerdem der Meinung, dass frühe Misserfolge häufig nicht das Ergebnis mangelnder Qualifikation und Motivation seien, sondern mangelnder Information. Bekommt ein Mitarbeiter im Rahmen von Feedback-Interventionen oder durch Feedback-Suche genügend hilfreiche Informationen, müsste einer erfolgreichen Sozialisation und seiner Rollenfindung im Unternehmen nichts mehr im Weg stehen.

Auch Ashford, Blatt und VandeWalle (2003) betonen, dass Feedback-Informationen besonders wichtig für die Förderung der Anpassung von Neulingen in einer Organisation sind. Sie beziehen sich in ihrem Artikel auf Feedback-Suche, ebenso wie Ashford und Cummings (1985), wohingegen Kieser (1999) es als Aufgabe der Vorgesetzten sieht, den neuen Mitarbeitern ausreichend Feedback zu geben.

Ich gehe davon aus, dass nicht nur Feedback-Suche, sondern auch Feedback-Interventionen positiv mit einer erfolgreichen Sozialisation in ein neues Unternehmen zusammenhängen. Kluger und DeNisi (1996) fanden in

einer Meta-Analyse im Durchschnitt leicht positive Effekte von Feedback-Interventionen auf Leistung. In einem neuen Umfeld, wo jeder einen hohen Bedarf an Informationen hat, müsste also sowohl aktiv gesuchtes als auch passiv erhaltenes Feedback förderlich für die Sozialisation sein. Unter Feedback-Suche verstehe ich hier die Suche nach positivem und nach negativem Feedback; genauso können auch die Feedback-Interventionen positives und negatives Feedback enthalten. Positives Feedback weist darauf hin, was bisher richtig gemacht wurde und welches Verhalten beibehalten werden sollte und negatives Feedback weist auf Schwächen und Fehler hin, um diese zu verbessern. Weil eine Verhaltensänderung nach Erhalt des Feedbacks womöglich nicht unmittelbar geschieht, wurde eine Veränderung über einen Zeitraum von vier Wochen angenommen.

Zur Erfassung einer erfolgreichen Sozialisation in ein Unternehmen verwende ich die Variablen Leistung und Rollenklarheit. Leistung (eigentlich Aufgabenbewältigung) und Rollenklarheit gehören laut Bauer et al. (1998) zu den primären Ergebnissen von Sozialisation, die in direktem Zusammenhang zur Sozialisationstheorie stehen. Rollenambiguität ist das Gegenteil von Rollenklarheit und wird definiert als wahrgenommenen Mangel an arbeitsbezogenen Informationen (Breugh & Colihan, 1994). Rollenklarheit bedeutet also, dass eine Person über alle arbeitsbezogenen Informationen verfügt, die sie benötigt.

Das breite Konstrukt Leistung wurde in dieser Diplomarbeit in die Konstrukte Aufgabenleistung, adaptive Leistung und Eigeninitiative aufgeteilt. Williams und Anderson (1991) sehen Aufgabenleistung als „in-role behavior“, also als Verhaltensweisen, die von formalen Belohnungssystemen anerkannt werden und Teil der Anforderungen sind, wie sie in Tätigkeitsbeschreibungen dargestellt werden. Die adaptive Leistung wird von Griffin und Hesketh (2003) als diejenigen Aspekte der Leistung definiert, die sich auf sich verändernde Arbeitsanforderungen beziehen. Das Zeigen von Eigeninitiative bedeutet, dass Individuen eine aktive und selbst-initiierte Herangehensweise an ihre Arbeit wählen und dabei über das hinausgehen, was formal von ihnen verlangt wird (Frese, Kring, Soose & Zempel, 1996).

Hypothese 1a: Sowohl Feedback-Interventionen als auch Feedback-Suche stehen in positivem Zusammenhang mit der Rollenklarheit und der Leistung nach vier Wochen.

Allerdings vermute ich, dass die Informationen, die ein Mitarbeiter durch aktiv gesuchtes Feedback erhält, hilfreicher sind als Informationen aus Feedback-Interventionen. Wenn ein Mitarbeiter direkt danach fragt, was genau er wissen möchte, müsste das darauf folgende Feedback spezifischer und individueller sein als Feedback, das er ungefragt erhält - vorausgesetzt er weiß, worauf es ankommt. Kieser (1999) schildert, dass Vorgesetzte, die seit Jahrzehnten in einem bestimmten Bereich tätig sind, sich gar nicht vorstellen können, welchen Informationsbedarf neue Mitarbeiter haben.

Ashford et al. (2003) gehen zwar davon aus, dass die Auswirkungen von Feedback-Informationen unabhängig davon sind, ob sie aktiv gesucht oder gegeben wurden, doch ihre Behauptung steht im Gegensatz zu Ashford und Cummings (1983), die annehmen, dass bei aktiv gesuchtem Feedback sowohl die Akzeptanz höher ist, als auch die Bereitschaft auf das Feedback zu reagieren, als bei passiv erhaltenem. Analog zu meinen eigenen Annahmen schließe ich mich der Meinung von Ashford und Cummings an und erwarte, dass Feedback-Suche eine positivere Wirkung hat.

Hypothese 1b: Der positive Zusammenhang von aktiv gesuchtem Feedback mit Rollenklarheit und Leistung nach vier Wochen ist stärker als der Zusammenhang von Feedback-Interventionen mit Rollenklarheit und Leistung nach vier Wochen.

1.4 Feedback-Suche und Alter

Ich gehe davon aus, dass aktive Feedback-Suche im Sozialisationsprozess sehr wichtig und nützlich ist. Darum stellt sich die Frage, welche Personen generell eher weniger Feedback suchen, damit diese dann entsprechend mehr gefördert und ermutigt werden können. Zum Beispiel stellen Bennett, Herold und Ashford (1990) fest, dass Personen mit hoher Toleranz für Ambiguität weniger Feedback suchen. Es wäre

interessant zu erfahren, ob auch ältere Personen weniger Feedback suchen. Ausgehend davon, dass Ältere im Sozialisationsprozess Nachteile haben könnten (zum Beispiel weil sie langsamer neue Fähigkeiten erwerben, vgl. Czaja & Sharit, 1998), wäre es besonders ungünstig, wenn sie auch weniger Feedback suchen würden.

Warr (2001) glaubt, wie oben bereits genannt, dass Feedback im Alter weniger wichtig wird. Dies lässt vermuten, dass ältere Mitarbeiter weniger Feedback suchen. Auch dass Extraversion und Offenheit im Alter abnehmen (Kanfer & Ackerman, 2004) kann ein Hinweis darauf sein, denn Wanberg und Kammeyer-Mueller (2000) fanden heraus, dass höhere Extraversion und Offenheit bei Neulingen mit höherer Feedback-Suche verbunden sind.

Sneed und Whitbourne (2005) beschreiben in Anlehnung an die sozioemotionale Selektivitätstheorie (Carstensen, Isaacowitz & Charles, 1999), dass wenn Menschen ihre Zeit als begrenzt wahrnehmen (zum Beispiel wegen ihres fortgeschrittenen Alters), sie dazu tendieren die Regulation von positiven Gemütszuständen als höher zu gewichten als den Erwerb von Wissen. Daraus kann man schließen, dass ältere Menschen zur Beibehaltung ihres positiven Befindens weniger nach Feedback (Wissen über das eigene Verhalten) suchen, wenn sie erwarten, dass es negativ ist.

Finkelstein et al. (2003) denken, dass ältere Mitarbeiter die positive stereotypische Einschätzung, dass sie weise und erfahren seien, beibehalten wollen und es deswegen vermeiden, offen nach Informationen zu suchen. Wer um fachliches Feedback bittet, gibt zu, dass er Hilfe gebrauchen könnte oder sich seiner Arbeitsweise zumindest nicht ganz sicher ist und könnte somit als unwissend gelten.

Finkelstein und ihre Kollegen (2003) stellten die Hypothese auf, dass ältere Neulinge eher verdeckte Informationssuche-Taktiken verwenden als jüngere. Sie untersuchten zwei Stichproben über drei Messzeitpunkte hinweg. Entgegen ihrer Hypothese fanden sie in beiden Stichproben einen negativen Zusammenhang zwischen Alter und verdeckten Informationssuche-Strategien. Aber da Informationssuche mehr Bereiche erfasst als Feedback-Suche und Feedback-Suche außerdem eine offene

Strategie ist, nehme ich dennoch an, dass ältere Neulinge weniger Feedback suchen.

Hypothese 2a: Zunehmendes Alter hängt negativ mit der Suche nach negativem Feedback zusammen.

Ich vermute, dass der hauptsächliche Grund, warum ältere Mitarbeiter weniger Feedback suchen, Selbstwertschutz ist. Kanfer und Ackerman (2004) berichten, dass Ältere ihr Selbstkonzept schützen wollen und zwar durch Vermeidung und Kompensierung. Sie seien leistungszielorientiert und versuchen einerseits Situationen zu vermeiden, wo sie im Vergleich zu jüngeren Mitarbeitern schlecht dastehen könnten und andererseits wollen sie ihr auf kristalliner Intelligenz basierendes Wissen demonstrieren. Aufgrund dieser Leistungszielorientierung ist es ihnen vermutlich wichtiger, ihre Kompetenz zu zeigen, als neue Fähigkeiten zu erlernen (wofür Feedback hilfreich wäre). Diese Vermutung wird durch zwei Untersuchungen von VandeWalle und Cummings (1997) unterstützt, die einen negativen Zusammenhang zwischen Leistungszielorientierung und Feedback-Suche feststellten.

Kanfer und Ackerman (2004) schildern, dass Menschen beim Übergang vom jungen Erwachsenenalter ins mittlere Alter bemerken, wie sich ihre Fähigkeiten verändern und dass die typische Reaktion darauf ist, Wege zu suchen, ihr Selbstkonzept zu schützen. Andere Autoren berichten von effektiven Mechanismen, wie ältere Menschen ihr Selbstkonzept schützen. So fanden zum Beispiel Sneed und Whitbourne (2003) heraus, dass „identity assimilation“ positiv mit Alter verbunden ist. „Identity assimilation“ bezeichnet einen Prozess, den Individuen benutzen, um ein Gefühl von Selbst-Konsistenz beizubehalten, sogar angesichts von diskrepanten Erfahrungen oder Informationen über das Selbst (Sneed & Whitbourne, 2005).

Pinquart (2002) stellt fest, dass sich die Selbst-Wahrnehmung von Älteren verbessert, wenn sie negative Informationen über Kompetenz im Alter erhalten und begründet dies mit der Resilienz-Theorie. Gemäß der Resilienz-Theorie können negative Stereotype die positiven Selbst-

Wahrnehmungen von älteren Erwachsenen gefährden, doch Ältere schützen ihre Selbst-Wahrnehmung: sie weisen zum Beispiel die Stereotype als unzutreffend zurück oder verbessern sogar mittels „sozialem Vergleich nach unten“ ihre Selbstwahrnehmung, indem sie sich mit anderen Älteren vergleichen, die schlechter als sie dastehen (Pinquart, 2002).

Älteren Menschen ist es also sehr wichtig, ihre positive Selbst-Wahrnehmung zu schützen und beizubehalten und da die Suche nach negativem Feedback mit einem möglichem Gesichtsverlust verbunden ist, werden ältere Mitarbeiter diese Strategie eher nicht anwenden.

Hypothese 2b: Selbstwertschutz mediiert die Beziehungen zwischen Alter und der Suche nach negativem Feedback.

Analog zu der Annahme, dass Ältere weniger nach negativem Feedback suchen, um ihren Selbstwert zu schützen, kann man auch schlussfolgern, dass ältere Mitarbeiter nach mehr positivem Feedback suchen als jüngere. Morrison und Bies (1991) berichten, dass Individuen manchmal nach positivem Feedback suchen, um einen guten Eindruck zu machen. Finkelstein et al. (2003) argumentieren, dass ältere Neulinge in der Minderheit sein könnten und deshalb zusätzlichen Druck verspüren könnten, einen guten Eindruck zu machen. West, Bagwell und Dark-Freudemann (2005) schildern, dass es für ältere Erwachsene wichtig ist, positives Feedback zu erhalten, das ihnen bestätigt, dass sie sich auf ihre Ziele zubewegen.

Ich vermute, dass ältere Mitarbeiter vermehrt nach positivem Feedback suchen, da sie ihre Kompetenz beweisen, einen guten Eindruck machen und ihren Selbstwert schützen wollen.

Hypothese 2c: Zunehmendes Alter hängt positiv mit der Suche nach positivem Feedback zusammen.

Alle Hypothesen werden als Modell zusammengefasst in Abbildung 1 dargestellt. Ein Pluszeichen bedeutet, dass ein positiver Zusammenhang angenommen wird, bei dem Minuszeichen ein negativer. Die Pfeile geben

die Richtung an. Zwei Pluszeichen stehen für einen stärkeren positiven Zusammenhang als nur ein Pluszeichen.

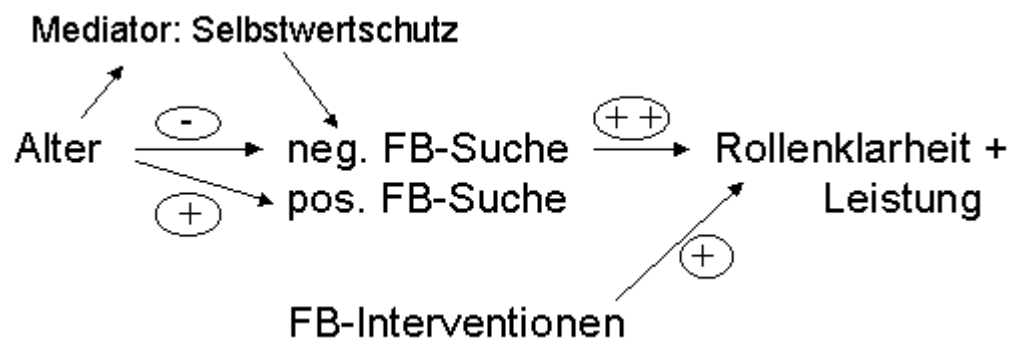


Abbildung 1: Modell der Hypothesen

2. Methode

Die empirische Studie wurde als Längsschnittuntersuchung mit zwei Messzeitpunkten im Abstand von vier Wochen geplant und durchgeführt. Die Studie wurde als Längsschnitt konzipiert, weil angenommen wurde, dass in der Einarbeitungsphase in einen neuen Job schon innerhalb von kurzen Zeiträumen Veränderungen im Verhalten und in der Leistung der Neulinge auftreten könnten.

Die Erhebung erfolgte mit zwei Online-Fragebögen, die über eQuestionnaire erstellt wurden. Die Teilnehmer/innen wurden größtenteils über Xing, einer großen Business-Community im Internet, rekrutiert. Dort wurde in Foren zu einer Teilnahme aufgerufen und es wurden auch einzelne Mitglieder direkt angeschrieben. In Frage kommende Mitglieder ließen sich durch eine Such-Funktion ausfindig machen, bei der nach Angestellten aus Deutschland gesucht wurde. Wie lange sie schon in ihrem Unternehmen arbeiteten, hatten einige Personen auf ihrem Profil vermerkt, danach konnte jedoch nicht gesucht werden. Die Suche nach in Frage kommenden Personen erfolgte daher durch Ansicht sehr vieler Profile. Es wurde nach Trainees gesucht, nach Praktikanten und nach den Branchen IT, Automotive, Versicherung, Bank und Verwaltung. Es wurden außerdem Profile von Leuten aufgerufen, die kürzlich online waren und von Personen, die sich in der Gruppe „Berufsperspektiven über 45“ befanden. Über die Business-Community wurden auch Personalvermittler/innen angesprochen, die gebeten wurden, den Kontakt zu neu vermittelten Personen herzustellen.

Die teilnehmenden Personen sollten seit höchstens sechs Monaten in einem für sie neuen Unternehmen arbeiten und einen mindestens sechsmonatigen Vertrag haben. Es wurde angenommen, dass die Einarbeitungsphase bis zu sechs Monate lang dauert und dass Unternehmen eine intensivere Einarbeitung betreiben, wenn ein Mitarbeiter mindestens sechs Monate im Unternehmen bleibt. Wer diese Kriterien erfüllte und sich bereit erklärte, an der Studie teilzunehmen, bekam eine E-Mail mit dem Link zum ersten Fragebogen, entweder an eine externe E-Mail-Adresse oder auch intern über die E-Mail-Funktion der Business-

Community. Vier Wochen später wurde an die gleichen Personen der Link zum zweiten Fragebogen versandt.

Parallel zu der Teilnehmersuche über die Business-Community wurde auch versucht, telefonisch und über E-Mail Kontakt zu Unternehmen herzustellen. Die Ansprechpartner in den Unternehmen wurden gefragt, ob sie die Anfrage an ihre neuen Mitarbeiter/innen weiterleiten könnten. Von 30 kontaktierten Unternehmen erklärte sich nur eines bereit, die Studie zu unterstützen und die Links zu den Fragebögen an vier bis sechs neue Mitarbeiter weiterzugeben.

Es wurden 300 potentielle Teilnehmer/innen persönlich angeschrieben und 80 Personalvermittler/innen. Daraufhin meldeten sich 165 Personen als Teilnehmer/innen und bekamen die Links zu den Fragebögen elektronisch zugeschickt. Der Ansprechpartner aus dem unterstützenden Unternehmen sicherte zu, die Links zu den Fragebögen an etwa 5 neue Mitarbeiter/innen weiterzuleiten. Den ersten Fragebogen haben 136 Personen komplett ausgefüllt (82,4% derjenigen, die sich gemeldet hatten), 97 (58,8%) den zweiten. Da aufgrund der Anonymität die jeweiligen Fragebögen nicht auf eine einzelne Person zurückzuführen waren, wurden die Fragebögen zu den unterschiedlichen Zeitpunkten durch ein personenspezifisches Kennwort (zweiter Buchstabe im Vornamen der Mutter, letzter Buchstabe des Geburtsorts, zweiter Buchstabe der Straße, in der man wohnt und letzte Ziffer der Postleitzahl) und doppelt abgefragte Merkmale einander zugeordnet. Auf diese Weise konnten 89 Personen identifiziert werden, die den ersten und den zweiten Fragebogen ausgefüllt hatten. Von diesen Personen hatten 71 (79,8%) schon zum ersten Messzeitpunkt Feedback bekommen und den Fragenblock zu Feedback ausgefüllt. Deren Datensätze waren komplett und gingen in die statistischen Analysen ein. Bei den Personen, die angaben, noch kein Feedback erhalten zu haben, wurde der Fragenblock zu Feedback automatisch übersprungen.

2.1 Stichprobe

Von den 71 Personen waren 38 weiblich (53,5%) und 33 männlich (46,5%). Der Altersmittelwert lag bei 28,3 Jahren ($SD = 5,5$). Die jüngste Person war 19, die älteste 51 Jahre alt. Von den teilnehmenden Personen waren 49 (69,0%) jünger als 30 Jahre, 17 (23,9%) in der Altersgruppe von 30-39 Jahren, 4 (5,6%) Personen waren zwischen 40 und 49 Jahren alt und eine Person (1,4%) älter als 49.

Die Personen befanden sich durchschnittlich seit 14,0 Wochen in ihren Unternehmen ($SD = 6,9$). Zwölf Personen (16,9%) hatten eine Führungsposition inne. Fünf Personen (7,0%) gaben an, gerade ein Praktikum zu absolvieren, drei (4,2%) waren als Diplomanden in ihren Unternehmen beschäftigt, 21 (29,6%) als Trainees. Befristet angestellt waren sieben Personen (9,9%) und 32 (45,1%) hatten einen unbefristeten Vertrag. Drei Personen (4,2%) wählten die Option „Sonstiges“ auf die Frage nach ihrer Position. Die befristet Angestellten wurden gefragt, wann ihr Vertrag auslaufe. Der Mittelwert der Antworten war 11,1 Monate ($SD = 9,43$). Die Frage, wie lang sie vermutlich noch auf dieser Stelle bleiben werden, richtete sich wieder an alle. Der Mittelwert der Antworten war 3,3 Jahre ($SD = 3,8$). Auf die Frage, in wie vielen Jahren man vermutlich in Rente gehen werde, war die durchschnittliche Antwort 42,7 Jahre ($SD = 14,8$).

Siebenundfünfzig Personen (80,3%) gaben an, im Team zu arbeiten, 14 (19,7%) arbeiteten allein. Ein Team bestand im Mittelwert aus sechs Personen ($SD = 4,7$). Die durchschnittliche Berufserfahrung betrug 3,3 Jahre ($SD = 4,7$). Bevor sie ihre derzeitige Stelle angetreten haben, waren 45 Personen (63,4%) schon mal berufstätig gewesen. Für 26 Personen (36,6%) war es die erste Arbeitsstelle. Auf der letzten Arbeitsstelle wurden durchschnittlich 3,5 Jahre verbracht ($SD = 3,0$). Vorher erwerbslos waren sechs Personen (8,5%).

Auf die Frage nach dem Geschlecht des/der Vorgesetzten, der/die am häufigsten Feedback gibt, gaben neun Personen (12,7%) weiblich an, 62 (87,3%) männlich. Diese/r Vorgesetzte war im Durchschnitt 39,7 Jahre alt ($SD = 7,3$). Der Kollege/die Kollegin, der die am häufigsten Feedback gab, war in 24 Fällen (33,8%) weiblich, in 47 Fällen (66,2%) männlich und im

Durchschnitt 33,0 Jahre alt ($SD = 7,2$). Eine Übersicht der demographischen Stichprobenverteilung liefert Tabelle 1.

Es wurde mit T-Tests untersucht, ob ein signifikanter Unterschied hinsichtlich der Merkmale Alter, Geschlecht und Dauer im Unternehmen zwischen den Teilnehmer/innen besteht, die nur den ersten Fragebogen ausgefüllt haben und den Teilnehmer/innen, die beide Fragebögen ausgefüllt haben. Es wurden keine signifikanten Unterschiede festgestellt.

Tabelle 1: Demographische Stichprobenbeschreibung

Demographische Variable	Anzahl der Personen	% der Gesamt-Stichprobe
Geschlecht		
Frauen	38	53,5%
Männer	33	46,5%
Alter		
<30	49	69,0%
30-39	17	23,9%
40-49	4	5,6%
>49	1	1,4%
Position		
Führungsposition	12	16,9%
Praktikant/in	5	7,0%
Diplomand/in	3	4,2%
Trainee	21	29,6%
befristet angestellt	7	9,9%
unbefristet angestellt	32	45,1%
Sonstiges	3	4,2%
Teamarbeit		
Ja	57	80,3%
Nein	14	19,7%
Vorher schon berufstätig		
Ja	45	63,4%
Nein	26	36,6%
Vorher erwerbslos		
Ja	6	8,5%
Nein	65	91,5%
Geschlecht Vorgesetzter		
Weiblich	9	12,7%
Männlich	62	87,3%
Geschlecht Kollege		
Weiblich	24	33,8%
Männlich	47	66,2%

Bemerkung. N=71

2.2 Maße

Prädiktorvariablen waren Feedback-Suche, Feedback-Interventionen und Alter. Als abhängige Variablen sollten Rollenklarheit, Leistung und Feedback-Suche gemessen werden, die Feedback-Suche wurde hier noch unterteilt in die Suche nach negativem und nach positivem Feedback. Als Mediator sollte das Konstrukt Selbstwertschutz erhoben werden. Alle dieser Variablen wurden in beiden Fragebögen erfasst. Die verwendeten Skalen in englischer Sprache wurden ins Deutsche übersetzt. Um die Qualität der Übersetzungen zu kontrollieren, wurden sie zurück ins Englische übersetzt und mit der ursprünglichen Version verglichen.

2.2.1 Unabhängige und abhängige Variablen

Feedback-Suche: Zur Erfassung von Feedback-Suche wurde, angelehnt an Ashford (1986), die Häufigkeit abgefragt, mit der die Person in der Zeit seit ihrer Einstellung (beziehungsweise im zweiten Fragebogen in den letzten vier Wochen) um Feedback gebeten hat: „Wie häufig haben Sie seit Ihrer Einstellung folgende Personen um Feedback über Ihr Verhalten und Ihre Ergebnisse bei der Arbeit gebeten?“. Es gab sieben Antwortoptionen: weniger als einmal im Monat, einmal im Monat, mehrmals im Monat, einmal in der Woche, mehrmals die Woche, einmal am Tag, mehrmals am Tag. Es wurde unterschieden zwischen Feedback-Suche bei dem/der Vorgesetzte/n und bei Kolleg/inn/en, außerdem zwischen der Suche nach positivem („wenn Sie selbst sehr zufrieden mit sich waren“) und negativem Feedback („wenn Sie selbst eher unzufrieden mit sich waren“). Bei der Auswertung wurde zur generellen Erfassung von Feedback-Suche ein Mittelwert über Feedback-Geber und Feedback-Art gebildet. Die Korrelationen der einzelnen Faktoren sind im Anhang zu finden. Die Variable Feedback-Suche besteht also aus der Suche nach positivem und negativem Feedback bei dem/der Vorgesetzten und bei Kolleg/inn/en. Cronbach's Alpha betrug .74 zum ersten Messzeitpunkt und .82 zum zweiten Messzeitpunkt. Die separaten Variablen negative und positive Feedback-Suche beinhalteten sowohl die Suche bei dem/der Vorgesetzte/n und bei Kolleg/inn/en.

Feedback-Interventionen: Bei der Erfassung von Feedback-Interventionen wurde gleich vorgegangen wie bei Feedback-Suche, nur dass nach Feedback gefragt wurde, das die Person über ihr Verhalten und ihre Ergebnisse bei der Arbeit erhalten hat, ohne dass sie selbst danach gefragt hat. Es wurde wieder nach Feedback-Geber (Vorgesetzte/r und Kollege/in) und Feedback-Art (positiv oder negativ) unterschieden. Cronbach's Alpha der Gesamtskala zu Feedback-Interventionen lag bei .58 im ersten Fragebogen und .70 im zweiten.

Alter: Das Alter wurde durch die Frage „Wie alt sind Sie?“ erfasst.

Rollenklarheit: Die Rollenklarheit bei der Arbeit wurde mit der Skala „Job Ambiguity“ von Breugh und Colihan (1994) gemessen. Die Skala umfasst acht Items und ist in die Unterskalen „Performance Criteria Ambiguity“, „Work Method Ambiguity“ und „Scheduling Ambiguity“ eingeteilt. Beispielitems für die jeweiligen Unterskalen sind: „Ich weiß, was mein Vorgesetzter unter zufrieden stellender Arbeit versteht“, „Ich weiß, was der beste Weg ist, an meine Arbeit heranzugehen“ und „Ich weiß, wann ich einen bestimmten Aspekt (Teil) meiner Arbeit erledigen sollte“. Die Antwortoptionen sind sechsstufig, von „lehne stark ab“ bis „stimme völlig zu“. Bei der Berechnung der internen Konsistenz wurde ein Cronbach's Alpha von .91 zum ersten Messzeitpunkt und .91 zum zweiten Messzeitpunkt ermittelt.

Leistung: Die Leistung sollte mit Hilfe der Skalen Aufgabenleistung (Williams & Anderson, 1991), adaptive Leistung (Griffin & Hesketh, 2003) und Eigeninitiative (Frese et al., 1997) ermittelt werden. Die Skala zur Messung der Aufgabenleistung ist fünfstufig (von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft völlig zu“) und besteht aus sechs Items. Ein Beispielitem lautet: „Ich erledige die mir zugewiesenen Arbeitsaufträge in angemessener Weise“. Cronbach's Alpha betrug .83 im ersten Fragebogen und .79 im zweiten.

Griffin und Hesketh (2003) benutzten in ihrer Untersuchung eine zehnstufige Fremdeinschätzungsskala zur Messung der adaptiven Leistung. In dieser Untersuchung wurde eine angepasste Selbsteinschätzungsskala mit fünf Antwortoptionen (von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft völlig zu“) benutzt, bestehend aus elf Items. Ein Beispielitem lautet: „Ich entwickle selbstständig

Lösungen für aufgetretene Probleme“. Die Skala ist in die Unterskalen „Proaktiv Problemlösen“, „Proaktiv Krisenmanagement“, „Reaktiv Interpersonale Anpassung“ und „Reaktiv Neues Lernen“ unterteilt. Cronbach's Alpha der gesamten Skala lag in der ersten Messung bei .80, in der zweiten Messung bei .76.

Zur Messung von Eigeninitiative wurde der Teil „selbstberichtete Initiative“ der Skala von Frese, Fay, Hilburger, Leng und Tag (1997) verwendet. Diese Subskala besteht aus sieben Items, mit fünfstufigen Antwortmöglichkeiten (von „stimmt überhaupt nicht“ bis „stimmt sehr“). „Wenn sich Möglichkeiten anboten, etwas zu gestalten, dann nutzte ich sie aus“, ist ein Item aus der Skala. Die Berechnung der internen Konsistenz ergab ein Cronbach's Alpha von .83 zu Messzeitpunkt eins und .85 zu Messzeitpunkt zwei.

Selbstwertschutz: Das Konstrukt Selbstwertschutz wurde mit der Skala „Risiko bei der Feedback-Suche“ von Ashford (1986) operationalisiert, um wahrgenommene Gefahren für den Selbstwert zu messen. Wenn man um Feedback bittet, setzt man sich dem Risiko der Peinlichkeit und des Gesichtsverlusts aus (Ashford, 1986). Die Skala „Risiko bei der Feedback-Suche“ besteht aus zehn Items mit fünfstufigen Antwortmöglichkeiten („lehne stark ab“ bis „stimme völlig zu“). Ein beispielhaftes Item lautet: „Ich denke, mein Chef/meine Chefin würde schlecht von mir denken, wenn ich ihn/sie um Feedback bitten würde“. Cronbach's Alpha lag in dieser Studie bei .81 im ersten Fragebogen und .86 im zweiten.

2.2.2 Kontrollvariablen

Als Kontrollvariablen wurden das Geschlecht der Teilnehmer/innen erhoben, die Quelle des Feedbacks (Alter und Geschlecht des/der Feedback-Geber/in), wie viel Prozent des erhaltenen Feedbacks positiv oder negativ war, die bisherige Dauer der Anwesenheit im Unternehmen, der Abstand zwischen dem Ausfüllen des ersten und des zweiten Fragebogens, die Art der Tätigkeit, die Position, die Dauer des Vertrages, ob man zuvor berufstätig, arbeitslos oder Student/in war, die Berufserfahrung, die Dauer der vorherigen Anstellung, wann man vermutlich in Rente gehen wird und

wie lang man auf dieser Stelle bleiben wird. Des Weiteren gingen folgende Kontrollskalen in die statistischen Analysen ein:

Zielorientierung: Diese Kontrollvariable wurde erhoben, weil Zusammenhänge mit Feedback-Suche (vgl. VandeWalle & Cummings, 1997) und mit Leistung (vgl. Payne, Youngcourt & Beaubien, 2007) vermutet wurden. Zur Messung der Zielorientierung die Skala von VandeWalle (2001) verwendet. VandeWalle (2001) unterscheidet in Anlehnung an Dweck und Leggett (1988) zwischen Lernzielorientierung und Leistungszielorientierung. Lernzielorientiert ist jemand, der es bevorzugt, seine Kompetenz durch Erwerb neuer Fähigkeiten und Bewältigung neuer Situationen zu entwickeln. Dahingegen bevorzugt jemand mit einer Leistungszielorientierung, seine Kompetenz zu beweisen und versucht, sie durch das Suchen nach positiven Beurteilungen von anderen und dem Vermeiden von negativen Beurteilungen zu bestätigen (VandeWalle, 2001). Die Skala enthält 13 Items mit jeweils fünfstufigen Antwortmöglichkeiten (von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft völlig zu“). Fünf Items messen die Lernzielorientierung (Beispiel: „Ich suche mir gerne anspruchsvolle Arbeitsaufgaben aus, so dass ich viel lernen kann“), die restlichen Items die Leistungszielorientierung, unterteilt in die Dimensionen „beweisen“ („Ich mag es, wenn meine Kollegen merken, wie gut ich arbeite“) und „vermeiden“ („Neue Aufgaben, bei denen ich möglicherweise unfähig wirken könnte, würde ich lieber nicht angehen“). Da angenommen wurde, dass Zielorientierung eine stabile Persönlichkeitseigenschaft ist, wurde sie nur im ersten Fragebogen erhoben. Cronbach's Alpha betrug .82 für die Subskala Lernzielorientierung, .74 für die „beweisen“-Dimension der Leistungszielorientierung und .84 für die „vermeiden“-Dimension.

“Core Self-Evaluations”: Diese Variable wurde kontrolliert, weil sie laut Judge, Erez, Bono und Thoresen (2003) mit Leistung zusammenhängt. Das Konstrukt der “Core Self-Evaluations” wurde mit der Skala von Judge et al. (2003) gemessen. „Core Self-Evaluations“ umfassen laut Judge, Locke und Durham (1997) vier gut bewährte Persönlichkeitseigenschaften: Selbstwertgefühl, generalisierte Selbstwirksamkeit, Neurotizismus und „Locus of Control“. Die Skala besteht aus 12 Items mit fünfstufigen

Antwortmöglichkeiten, von „lehne stark ab“ bis „stimme völlig zu“. Sie wurde leicht angepasst, so dass sich jedes Item auf die Arbeit bezog. Ein Beispielitem lautet: „Ich bin zuversichtlich, dass ich den Erfolg bekomme, den ich bei meiner Arbeit verdiene“. Cronbach's Alpha betrug im ersten Fragebogen .84, im zweiten Fragebogen wurde die Skala nicht noch mal abgefragt.

“Demand-Ability fit”: Die Skala “Demand-Ability Fit” von Cable und DeRue (2002) misst die Passung der Anforderungen eines Arbeitsplatzes mit den Fähigkeiten der dort arbeitenden Person. Es wurde vermutet, dass diese Kontrollvariable mit Feedback-Suche zusammenhängt, weil eine geringe Passung von Anforderungen und Fähigkeiten ein hohes Bedürfnis nach Informationen hervorrufen könnte. Die Skala besteht aus drei Items, zum Beispiel: „Die Übereinstimmung der Arbeitsanforderungen mit meinen persönlichen Fähigkeiten sind sehr gut“. Die Antwortskala ist fünfstufig, von „gar nicht“ bis „außerordentlich“. Im ersten Fragebogen betrug Cronbach's Alpha .80, im zweiten .81.

Kündigungsabsichten: Ob jemand die Absicht hat zu kündigen, wurde mit einer Skala von Cammann, Fichman, Jenkins und Klesh (1983) festgestellt. Diese Variable wurde aufgrund der Annahme kontrolliert, dass Mitarbeiter mit starken Kündigungsabsichten weniger motiviert sein könnten, eine gute Leistung zu erbringen und infolgedessen auch weniger Feedback suchen. Die Skala besteht aus drei Items mit fünf Antwortmöglichkeiten (von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft völlig zu“) und wurde ins Deutsche übersetzt. Das zweite Item heißt: „Ich plane innerhalb eines Jahres nach einer neuen Tätigkeit zu suchen“. Die Berechnung von Cronbach's Alpha ergab einen Wert von .86 bei der ersten Messung, .91 bei der zweiten.

2.3 Datenanalyse

Die Analyse der Daten wurde mit dem Statistikprogramm SPSS, Version 14.0 und 15.0 durchgeführt. Für die Skalen wurden Mittelwerte und Standardabweichungen berechnet, zudem Produkt-Moment-Korrelationen nach Pearson. Wegen ihrer Größe wurde die Korrelationstabelle aufgeteilt, siehe Tabelle 2 und 3.

Tabelle 2: Korrelationen (Teil 1)

Variablen	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. FB-Intervention	2.28	.81	-									
2. FB-Suche	1.94	1.01	.57**	-								
3. Risiko FB-Suche	1.85	.55	-.02	-.16	(.81)							
4. Alter	28.27	5.51	-.01	.01	-.26*	-						
5. Aufgabenleistung	4.57	.41	.08	-.04	-.34**	-.09	(.83)					
6. Adaptive Leistung	3.94	.45	.19	.10	-.35**	.13	.44**	(.80)				
7. Eigeninitiative	3.87	.55	.17	.11	-.34**	.15	.54**	.67**	(.83)			
8. Rollenklarheit	4.60	.75	.17	.16	-.31**	.08	.57**	.46**	.63**	(.91)		
9. Core Self-Evaluations	3.72	.53	.18	.00	-.45**	.12	.46**	.48**	.53**	.59**	(.84)	
10. Demand-Ability Fit	4.00	.66	.12	.07	-.46**	.11	.38**	.47**	.41**	.49**	.54**	(.80)
11. Lernzielorientierung	3.77	.60	.03	-.07	-.23	-.01	.42**	.52**	.51**	.39**	.43**	.39**
12. Berufserfahrung	3.32	4.73	-.01	.03	-.22	.67**	.02	.21	.15	.06	.17	.22
13. wann Rente	42.71	14.80	-.22	.05	.10	-.20	-.18	-.12	-.22	-.17	-.22	.03
14. FB-Interventiont2	2.45	.96	.68**	.47**	-.01	.06	.06	.09	.08	.26*	.15	.23
15. FB-Suche t2	2.03	1.05	.55**	.44**	-.09	-.05	.12	.15	.09	.08	.09	.12
16. Risiko FB-Suche t2	1.88	.62	.04	-.07	.73**	-.13	-.27*	-.25*	-.23	-.39**	-.43**	-.48**
17. Aufgabenleistung t2	4.35	.50	-.03	-.04	-.20	-.02	.65**	.31**	.47**	.53**	.39**	.30*
18. Adaptive Leistung t2	3.87	.44	-.00	-.00	-.38**	.14	.44**	.64**	.59**	.34**	.42**	.40**
19. Eigeninitiative t2	3.84	.59	.23	.08	-.22	.06	.49**	.47**	.66**	.51**	.36**	.34**
20. Rollenklarheit t2	4.58	.75	.11	.09	-.41**	-.00	.48**	.37**	.48**	.75**	.53**	.41**

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (2-seitig) signifikant.

* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.05 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 3: Korrelationen (Teil 2)

Variablen	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. FB-Intervention										
2. FB-Suche										
3. Risiko FB-Suche										
4. Alter										
5. Aufgabenleistung										
6. Adaptive Leistung										
7. Eigeninitiative										
8. Rollenklarheit										
9. Core Self-Evaluations										
10. Demand-Ability Fit										
11. Lernzielorientierung	(.82)									
12. Berufserfahrung	.04	-								
13. wann Rente	-.20	-.32**	-							
14. FB-Intervention t2	-.01	-.08	-.07	-						
15. FB-Suche t2	.14	-.09	-.07	.65**	-					
16. Risiko FB-Suche t2	-.22	-.13	.09	-.09	-.12	(.86)				
17. Aufgabenleistung t2	.24*	.10	-.17	.01	.04	-.26*	(.79)			
18. Adaptive Leistung t2	.54**	.20	.02	.03	.08	-.26*	.36**	(.76)		
19. Eigeninitiative t2	.42**	.07	-.16	.22	.19	-.21	.52**	.61**	(.85)	
20. Rollenklarheit t2	.33**	.09	-.19	.22	.01	-.49**	.56**	.43**	.50**	(.91)

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (2-seitig) signifikant.

* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.05 (2-seitig) signifikant.

3. Ergebnisse

Zum Testen der postulierten Zusammenhänge zwischen Feedback und den abhängigen Variablen Rollenklarheit und Leistung, sowie zwischen Alter und Feedback-Suche wurden hierarchische Regressionsanalysen durchgeführt. Im ersten Schritt wurden Kontrollvariablen eingegeben, im zweiten Schritt die abhängige Variable zum ersten Messzeitpunkt und im dritten Schritt der Prädiktor.

3.1 Ergebnisse zu den Hypothesen 1a und 1b

In Hypothese 1a wurde angenommen, dass sowohl Feedback-Interventionen als auch Feedback-Suche in positivem Zusammenhang mit Rollenklarheit und Leistung stehen. Hypothese 1b besagte, dass dieser Zusammenhang bei Feedback-Suche stärker sei. Zur Überprüfung wurden vier hierarchische Regressionsanalysen berechnet, jeweils eine für die abhängigen Variablen Rollenklarheit, Aufgabenleistung, adaptive Leistung und Eigeninitiative. Tabelle 4 zeigt eine Übersicht.

In der ersten hierarchischen Regressionsanalyse wurde der Zusammenhang zwischen den Prädiktoren Feedback-Intervention und Feedback-Suche zum Messzeitpunkt 1 und Rollenklarheit zu Messzeitpunkt 2 untersucht. Im ersten Schritt wurden die zum ersten Messzeitpunkt erhobenen Kontrollvariablen Core Self-Evaluations, Demand-Ability Fit, Lernzielorientierung und Risiko bei der Feedback-Suche eingegeben. Es zeigte sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Kontrollvariable Core Self-Evaluations und Rollenklarheit ($\beta = .34$, $p < .05$). Um für Rollenklarheit zum Zeitpunkt 1 zu kontrollieren, wurde diese Variable im zweiten Schritt eingegeben. Sie hing hoch signifikant mit Rollenklarheit zum Messzeitpunkt 2 zusammen ($\beta = .67$, $p < .001$). Zudem erklärte im zweiten Schritt die Variable Risiko bei der Feedback-Suche einen signifikanten Anteil der Varianz ($\beta = -.21$, $p < .05$). Im dritten Schritt wurden die Prädiktoren Feedback-Intervention und Feedback-Suche zum ersten Messzeitpunkt eingegeben, welche jedoch keine zusätzliche Varianz aufklärten ($\Delta R^2 = .00$, $p > .05$). Damit erhielt Hypothese 1a keine Bestätigung.

Tabelle 4: Hierarchische Regressionsanalysen für die abhängigen Variablen Rollenklarheit und Leistung mit den Prädiktoren Feedback-Intervention und Feedback-Suche

Modelle und eingegebene Variablen	Rollenklarheit t2			Aufgabenleistung t2			Adaptive Leistung t2			Eigeninitiative t2		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1. Core Self-Evaluations	0.34*	0.06	0.04	0.31*	0.15	0.19	0.11	0.03	0.05	0.14	-0.04	-0.08
Demand-Ability Fit	0.10	-0.05	-0.05	0.12	0.06	0.07	0.10	0.02	0.02	0.14	0.09	0.08
Lernzielorientierung	0.10	0.02	0.02	0.06	-0.10	-0.10	0.41***	0.26*	0.25*	0.29*	0.10	0.11
Risiko bei FB-Suche	-0.19	-0.20*	-0.21*	0.00	0.08	0.11	-0.19	-0.15	-0.13	-0.03	0.03	-0.01
2. Abhängige Variable t1		0.67***	0.67***		0.63***	0.64***		0.44***	0.46***		0.59***	0.58***
3. Feedback-Intervention			0.02			-0.16			-0.12			0.19
Feedback-Suche			-0.06			0.08			0.02			-0.09
R ²	0.33***	0.60***	0.60***	0.17*	0.45***	0.46***	0.37***	0.49***	0.50***	0.23*	0.44***	0.47***
F (R ²)	8.21	19.60	13.73	3.36	10.51	7.76	9.86	12.51	9.06	4.83	10.37	7.85
ΔR ²		0.27***	0.00		0.28***	0.02		0.12***	0.01		0.22***	0.02
ΔF (ΔR ²)		43.87	0.22		32.66	0.92		14.83	0.71		25.37	1.31

Anmerkung. n=71. Die dargestellten Koeffizienten sind standardisierte Beta-Gewichte.

*p<.05. ***<.001.

Als Nächstes wurde der Zusammenhang zwischen den Prädiktoren und der abhängigen Variable Aufgabenleistung überprüft. Im ersten Schritt wurden die Kontrollvariablen eingegeben. Wieder zeigte die Variable Core Self-Evaluations einen signifikanten Zusammenhang mit der Aufgabenleistung ($\beta = .17, p < .05$). Im zweiten Schritt wurde für den Wert von Aufgabenleistung im ersten Fragebogen kontrolliert. Dabei zeigte sich ein hochsignifikanter Zusammenhang zwischen Aufgabenleistung zum Zeitpunkt 1 und Aufgabenleistung zum Zeitpunkt 2 ($\beta = .63, p < .001$). Die im dritten Schritt eingegebenen Prädiktoren Feedback-Intervention und Feedback-Suche erklärten keine Varianz ($\Delta R^2 = .02, p > .05$). Hypothese 1a wurde erneut nicht unterstützt.

Mit einer weiteren hierarchischen Regressionsanalyse wurde der Zusammenhang zwischen Feedback-Intervention und Feedback-Suche und der abhängigen Variable adaptive Leistung untersucht. Im ersten Schritt wurden wieder die Kontrollvariablen eingegeben. Hier klärte die Kontrollvariable Lernzielorientierung hochsignifikant Varianz auf ($\beta = .41, p < .001$). Die Variable Adaptive Leistung zum Zeitpunkt 1 wurde als zusätzliche Kontrolle im zweiten Schritt eingegeben. Sie zeigte einen hochsignifikanten Zusammenhang mit adaptiver Leistung zum Zeitpunkt 2 auf ($\beta = .44, p < .001$). Auch Lernzielorientierung klärte einen signifikanten Teil der Varianz ($\beta = .26, p < .05$). Im dritten Schritt wurden die Prädiktoren eingegeben, die wiederum keine Varianz aufklären konnten ($\Delta R^2 = .01, p > .05$). Hypothese 1a wurde abermals nicht bestätigt.

Als letzter Test zur Überprüfung des in Hypothese 1a und 1 b angenommenen Modells wurde der Zusammenhang zwischen den Prädiktoren und Eigeninitiative untersucht. Im ersten Schritt wurden die Kontrollvariablen eingegeben, von denen nur Lernzielorientierung einen signifikanten Zusammenhang mit Eigeninitiative zum zweiten Messzeitpunkt aufwies ($\beta = .29, p < .05$). Im zweiten Schritt wurde die Variable Eigeninitiative zum Messzeitpunkt 1 eingegeben, welche Eigeninitiative zum Messzeitpunkt 2 hochsignifikant vorhersagte ($\beta = .59, p < .001$). Die im dritten Schritt eingegebenen Prädiktoren Feedback-Intervention und Feedback-

Suche erklärten keinen signifikanten Anteil der Varianz ($\Delta R^2 = .02, p > .05$). Auch diese Regressionsanalyse unterstützt Hypothese 1a nicht.

Die Prädiktoren wurden in keiner der vier durchgeführten hierarchischen Regressionsanalysen signifikant. Das heißt, dass Feedback-Intervention und Feedback-Suche die abhängigen Variablen Rollenklarheit und Leistung in dieser Stichprobe nicht vorhersagen. Die Hypothesen 1a wurde somit nicht unterstützt. Weil in Hypothese 1b ebenfalls ein signifikanter Zusammenhang zwischen Feedback und Rollenklarheit und Leistung angenommen wurde, bestätigte diese sich auch nicht.

3.2 Ergebnisse zu den Hypothesen 2a, 2b und 2c

Hypothese 2a postulierte einen negativen Zusammenhang zwischen zunehmendem Alter und der Suche nach negativem Feedback. Hypothese 2b besagte, dass diese Beziehung zwischen Alter und der Suche nach negativem Feedback durch Selbstwertschutz mediiert werde. Des Weiteren wurde angenommen, dass zunehmendes Alter positiv mit der Suche nach positivem Feedback zusammenhängt (Hypothese 2c). Zum Testen dieser Hypothesen wurden zwei hierarchische Regressionsanalysen durchgeführt. Diese werden in Tabelle 5 dargestellt.

In der ersten hierarchischen Regressionsanalyse wurde der Zusammenhang zwischen Alter und negativer Feedback-Suche untersucht. Es wurden nur Daten vom ersten Messzeitpunkt verwendet, weil keine zeitlich versetzte Veränderung erwartet wurde. Im ersten Schritt wurden die Kontrollvariablen Risiko bei der Feedback-Suche, Lernzielorientierung, Core Self-Evaluations und Berufserfahrung eingegeben. Sie hingen nicht signifikant mit negativer Feedback-Suche zusammen. Im zweiten Schritt wurde die Variable Feedback-Intervention als weitere Kontrolle hinzugefügt. Sie klärte einen hochsignifikanten Teil der Varianz auf ($\beta = .44, p < .001$). Auch die Kontrollvariable Risiko bei der Feedback-Suche zeigte einen signifikanten Zusammenhang mit negativer Feedback-Suche ($\beta = -.25, p < .05$). Der im dritten Schritt eingegebene Prädiktor Alter konnte keine weitere Varianz aufklären ($\Delta R^2 = .00, p > .05$). Die Hypothese 2a wurde somit nicht unterstützt.

Zur Überprüfung von Hypothese 2b, die besagte, dass die Beziehung zwischen Alter und der Suche nach negativem Feedback durch Selbstwertschutz mediiert werde, wurde die Mediation nach dem Modell von Baron und Kenny (1986) getestet. Zuerst wurde mit Hilfe einer Regressionsanalyse geprüft, ob die unabhängige Variable Alter mit dem Mediator Selbstwertschutz (operationalisiert durch die Variable „Risiko bei der Feedback-Suche“) zusammenhängt. Alter hing signifikant mit „Risiko bei der Feedback-Suche“ zusammen, allerdings in der entgegengesetzten Richtung der Annahmen ($\beta = -.26, p < .05$). Danach wurde getestet, ob die unabhängige Variable Alter mit der abhängigen Variable Suche nach negativem Feedback zusammenhängt. Es gab jedoch keinen signifikanten Zusammenhang ($\beta = .02, p > .05$), was bedeutet, dass kein Mediationseffekt auftreten konnte. Auch die dritte Bedingung, dass der Mediator die abhängige Variable beeinflusst, wurde nicht erfüllt, denn Risiko bei der Feedback-Suche hing nicht signifikant mit der Suche nach negativem Feedback zusammen ($\beta = -.16, p > .05$). Hypothese 2b wurde somit nicht bestätigt.

Daraufhin wurde der in Hypothese 2c postulierte Zusammenhang zwischen Alter und positiver Feedback-Suche getestet. Im ersten Schritt der hierarchischen Regressionsanalyse wurden die Kontrollvariablen eingegeben, von denen keine einen signifikanten Zusammenhang mit positiver Feedback-Suche aufwies ($\Delta R^2 = .03, p > .05$). Im zweiten Schritt klärte die Variable Feedback-Intervention hochsignifikant Varianz auf ($\beta = .59, p < .001$). Der im letzten Schritt eingegebene Prädiktor Alter wies keinen signifikanten Zusammenhang mit der abhängigen Variable positive Feedback-Suche auf ($\Delta R^2 = .00, p > .05$). Hypothese 2c wurde also ebenfalls nicht unterstützt.

Tabelle 5: Hierarchische Regressionsanalysen für negative und positive Feedback-Suche mit dem Prädiktor Alter

Modelle und eingeebene Variablen	Negative FB-Suche			Positive FB-Suche		
	1	2	3	1	2	3
1. Risiko bei FB-Suche	-0.22	-0.25*	-0.26*	-0.13	-0.17	-0.17
Lernzielorientierung	-0.02	0.01	0.01	-0.15	-0.11	-0.12
Core-Self-Evaluations	-0.13	-0.23	-0.23	0.06	-0.09	-0.09
Berufserfahrung	0.02	0.03	0.07	-0.02	-0.01	0.02
2. Feedback-Intervention		0.44***	0.44***		0.59***	0.59***
3. Alter			-0.06			-0.03
R ²	0.04	0.22	0.23	0.03	0.33***	0.00***
F (R ²)	0.70	3.76	3.12	0.53	7.38	6.07
ΔR ²		0.18***	0.00		0.33***	0.05
ΔF (ΔR ²)		15.38	0.15		33.70	0.00

Anmerkung. n=71. Die dargestellten Koeffizienten sind standardisierte Beta-Gewichte.

*p<.05. ***<.001.

3.3 Zusätzliche Analysen

Um herauszufinden, ob die Prädiktoren ohne Kontrollvariablen Effekte auf die abhängigen Variablen erzielen, wurden alle Regressionsanalysen zur Überprüfung der Hypothesen erneut gerechnet, diesmal ohne Kontrollvariablen (siehe Anhang). Es wurde auch auf die Kontrolle der abhängigen Variable zum ersten Messzeitpunkt verzichtet. Der Zusammenhang von Feedback-Intervention und Eigeninitiative ($\beta = .23$, $p = .05$) wurde dabei als einziger signifikant, was Hypothese 1a zumindest teilweise unterstützt.

Dann wurde der Zusammenhang getrennt für positive und negative Feedback-Interventionen berechnet, um herauszufinden, ob es einen Unterschied für Eigeninitiative macht, wenn man positives oder negatives Feedback bekommt. Es könnte sein, dass positives Feedback sich ermutigend auswirkt und negatives Feedback zu einer Fokussierung auf die Aufgabenleistung führt. Auch gegenteilige Effekte wären möglich, dass positives Feedback dazu führt, sich auszuruhen, während negatives Feedback möglicherweise zu erhöhter Eigeninitiative anspornt.

Dieser Zusammenhang zwischen Feedback-Intervention und Eigeninitiative wurde stärker, als nur mit positiver Feedback-Intervention gerechnet wurde ($\beta = .33$, $p < .01$). Negative Feedback-Interventionen zeigten keinen signifikanten Zusammenhang mit Eigeninitiative.

Durch die Unterscheidung zwischen negativem und positivem Feedback in Intervention und Suche auch in Bezug auf die restlichen abhängigen Variablen ergab sich, dass die Beziehung zwischen positiver Feedback-Intervention und Rollenklarheit ebenfalls signifikant war ($\beta = .24$, $p < .05$). Weitere signifikante Zusammenhänge erbrachte die Unterscheidung zwischen positivem und negativem Feedback in Intervention und Suche nicht.

Da die Hypothesen nicht bestätigt wurden, ist es möglich, dass die postulierten Beziehungen zwischen den unabhängigen und abhängigen Variablen komplexer sind als angenommen. Um herauszufinden, ob die erhobenen Kontrollvariablen die Zusammenhänge moderieren, wurden weitere hierarchische Regressionsanalysen durchgeführt. Im ersten Schritt

wurden wiederum Kontrollvariablen eingegeben, darunter auch die abhängige Variable zum ersten Messzeitpunkt, im zweiten Schritt der Prädiktor und die Kontrollvariable, die als Moderator getestet werden sollte, beide z-standardisiert, und als dritter Schritt wurde der z-standardisierte Interaktionsterm Prädiktor mit dem vermuteten Moderator hinzugefügt.

Für die Beziehung zwischen Feedback und Leistung wurden die Kontrollvariable Core Self-Evaluations und Lernzielorientierung als Moderator getestet. Es zeigte sich schon in den vorigen Analysen, dass sie signifikante Zusammenhänge mit Leistung aufwiesen. Außerdem wurde angenommen, dass die Wirkung von Feedback mit den Core Self-Evaluations zusammenhängt. Bono und Colbert (2005) gehen davon aus, dass sich Personen mit hohen Self-Evaluations zu verbessern versuchen, wenn sie negatives Feedback bekommen, wohingegen Personen mit niedrigem Selbstwert das negative Feedback einfach akzeptieren (vgl. McFarlin & Blascovich, 1981). Die Variable Lernzielorientierung wurde als möglicher Moderator gesehen, weil lernzielorientierte Mitarbeiter vermutlich Feedback suchen, um sich zu verbessern und nicht nur, um gut dazustehen.

Auch für die Kontrollvariable Demand-Ability fit wurde überprüft, ob sie die Beziehung zwischen Feedback und Leistung moderiert. Es könnte schließlich sein, dass nur diejenigen mit Hilfe von Feedback ihre Leistung verbessern können, deren Fähigkeiten gut zu ihrem Arbeitsplatz passen. Als weiterer Moderator wurde die Dauer der Anwesenheit im Unternehmen vermutet, da man zu Beginn der Arbeitszeit in einem neuen Unternehmen einen starken Informationsbedarf hat (vgl. Louis, 1980) und dann am meisten von Feedback profitieren könnte. Auch die Kontrollskala Kündigungsabsichten wurde als Moderator getestet. Eventuell möchten sich Mitarbeiter gar nicht mehr durch Feedback verbessern, wenn sie sowieso schon beschlossen haben, bald zu kündigen. Das Geschlecht des Mitarbeiters und das Geschlecht des Vorgesetzten, der am häufigsten Feedback gibt, wurden ebenfalls als Moderatoren untersucht, um herauszufinden, ob Feedback von beiden Geschlechtern in gleicher Weise aufgenommen wird und ob das Geschlecht des Vorgesetzten eine Rolle in der Beziehung zwischen Feedback und Leistung spielt.

Ein erstes signifikantes Ergebnis zeigte sich für die Interaktion von Feedback-Suche mit Dauer der Anwesenheit im Unternehmen auf Aufgabenleistung (Tabelle 6). Der Interaktionsterm Dauer x Feedback-Suche, der im dritten Schritt eingegeben wurde, zeigte einen signifikanten Zusammenhang mit der Aufgabenleistung ($\beta = -.20$, $p < .05$).

Tabelle 6: Hierarchische Regressionsanalysen für die abhängigen Variablen Rollenklarheit und Aufgabenleistung mit den Prädiktoren Feedback-Intervention und Feedback-Suche, sowie Interaktionstermen

Modelle und eingegebene Variablen	Rollenklarheit t2			Aufgabenleistung t2		
	1	2	3	1	2	3
1. Core Self-Evaluations	0.05	0.04	0.05	0.17	0.20	0.23
Lernzielorientierung	0.02	0.02	-0.02	-0.09	-0.08	-0.07
Risiko bei FB-Suche	-0.18*	-0.18*	-0.19*	0.07	0.06	0.01
Abhängige Variable t1	0.66***	0.66***	0.64***	0.63***	0.60***	0.54***
2. FB-Intervention		-0.02	0.06			
Kündigungsabsichten		-0.03	-0.05			
Feedback-Suche					-0.03	0.00
Dauer im Unternehmen					0.13	0.17
3. Kündigung x FB-Int.			-0.19*			
Dauer x FB-Suche						-0.20*
R ²	0.60***	0.60***	0.63***	0.45***	0.41***	0.44***
F (R ²)	24.74	16.06	15.28	13.22	9.09	8.84
ΔR^2		0.00	0.03*		0.02	0.04*
ΔF (ΔR^2)		0.08	4.85		0.91	4.40

Anmerkung. n=71. Die dargestellten Koeffizienten sind standardisierte Beta-Gewichte.

* $p < .05$. *** $p < .001$.

Zur Verdeutlichung wurde die Interaktion in Abbildung 2 graphisch dargestellt, dazu wurde die Methode von Cohen, Cohen, West und Aiken (2003) verwendet. In der Darstellung zeigt sich, dass bei Personen, die erst kurz im Unternehmen sind, ein positiver Zusammenhang zwischen Feedback-Suche und selbsteingeschätzter Aufgabenleistung zum Messzeitpunkt 2 besteht. Dieser Befund unterstützt Hypothese 1a. Bei Personen, die schon länger im Unternehmen sind, ist der Zusammenhang allerdings negativ. Das bedeutet, dass ganz neue Mitarbeiter der Meinung sind, eine schlechtere Aufgabenleistung erbringen, wenn sie wenig Feedback suchen. Bei Mitarbeitern, die schon länger dabei sind, scheint wenig Feedback-Suche mit einer besseren selbsteingeschätzten Aufgabenleistung einherzugehen als viel Feedback-Suche.

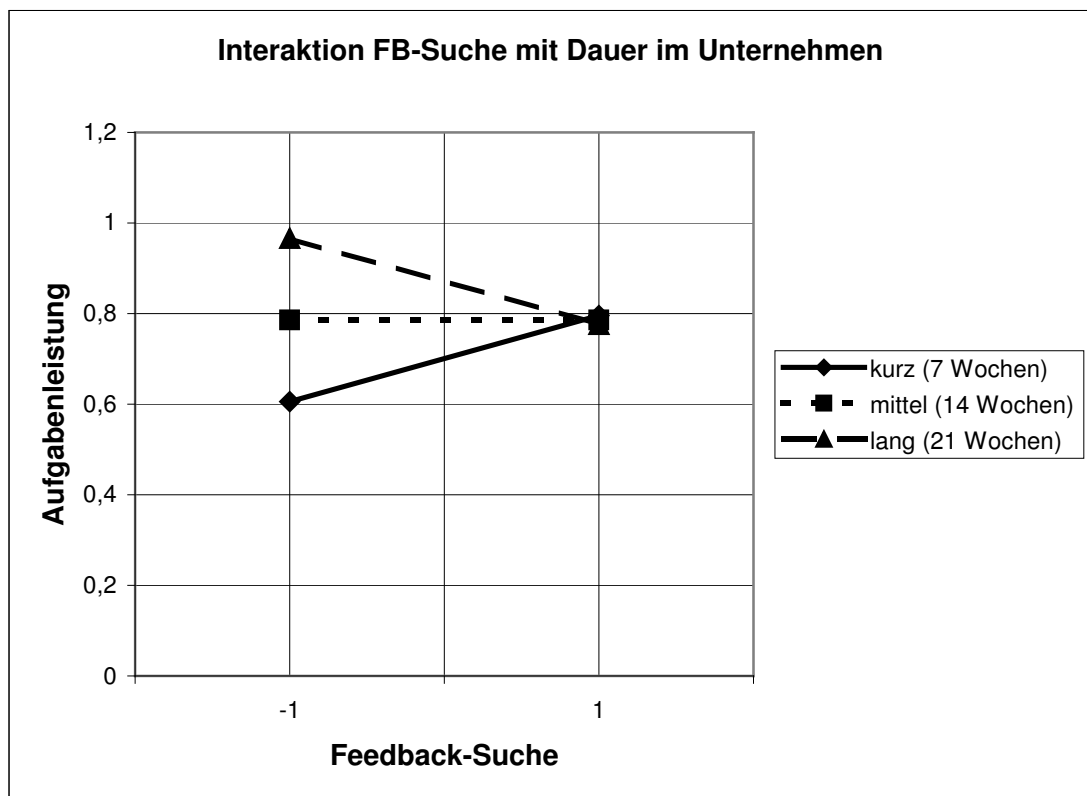


Abbildung 2: Graphische Darstellung der Interaktion von Feedback-Suche mit Dauer im Unternehmen auf die Aufgabenleistung.

Des Weiteren hing die Interaktion von Kündigungsabsichten und Feedback-Intervention signifikant mit Rollenklarheit zusammen ($\beta = -.19, p < .05$), siehe Tabelle 6.

In der graphischen Darstellung (siehe Abbildung 3) wird deutlich, dass Feedback-Intervention und Rollenklarheit bei Personen mit wenig Kündigungsabsichten positiv zusammenhängt, was Hypothese 1a für diese Subgruppe unterstützt. Bei Personen mit starken Kündigungsabsichten ist der Zusammenhang negativ. Also könnte sich bei Personen, die nicht kündigen wollen, durch Feedback-Interventionen die Rollenklarheit erhöhen. Bei Personen, die darüber nachdenken zu kündigen, ist die Rollenklarheit dagegen geringer, wenn sie viel Feedback bekommen, ohne danach gefragt zu haben.

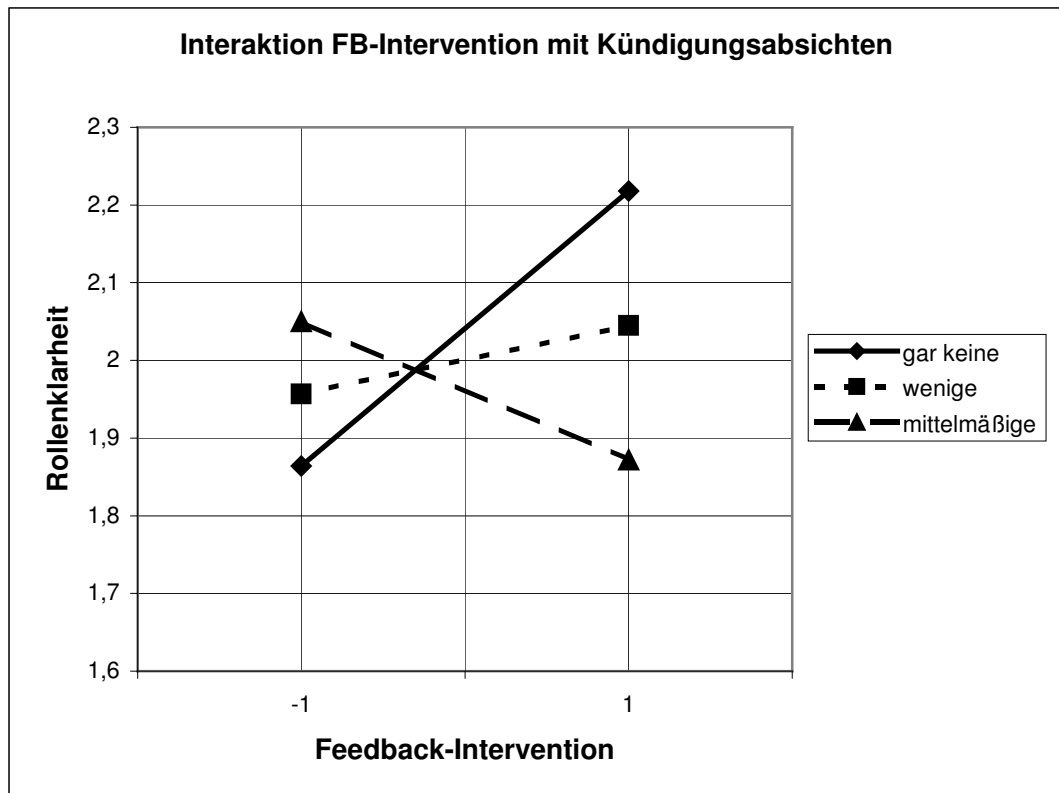


Abbildung 3: Graphische Darstellung der Interaktion Feedback-Intervention mit Kündigungsabsichten auf die Rollenklarheit.

Ebenfalls signifikant wurde der Zusammenhang des Interaktionsterms Geschlecht x Feedback-Suche mit Aufgabenleistung ($\beta = -.19.26, p < .01$),

siehe Tabelle 7. Die Variable Geschlecht war kodiert in 1 = weiblich und 0 = männlich. Geschlecht MA bezeichnet das Geschlecht des Mitarbeiters, Geschlecht V das Geschlecht des Vorgesetzten.

Tabelle 7: Hierarchische Regressionsanalysen für Aufgabenleistung und adaptive Leistung mit den Prädiktoren Feedback-Suche und Feedback-Intervention, sowie Interaktionstermen

Modelle und eingeebene Variablen	Aufgabenleistung t2			Adaptive Leistung t2		
	1	2	3	1	2	3
1. Core Self-Evaluations	0.17	0.18	0.21	0.03	0.04	0.14
Lernzielorientierung	-0.09	-0.09	-0.12	0.26*	0.27*	0.16
Risiko bei FB-Suche	0.07	0.06	0.07	-0.15	-0.15	-0.16
Abhängige Variable t1	0.63***	0.63***	0.59***	0.44***	0.45***	0.48***
2. FB-Suche		-0.01	0.02			
Geschlecht MA		0.06	0.06			
Feedback-Intervention					-0.01	-0.18
Geschlecht V					-0.07	0.06
3. Geschlecht MA x FB-S. Geschlecht V x FB-Int.			0.26*			-0.30*
R ²	0.45***	0.45***	0.51***	0.49***	0.51***	0.57***
F (R ²)	13.22	8.69	9.44	15.87	10.91	12.06
ΔR ²		0.00	0.06*		0.02	0.07*
ΔF (ΔR ²)		0.23	8.14		0.99	9.88

Anmerkung. n=71. Die dargestellten Koeffizienten sind standardisierte Beta-Gewichte.

*p<.05. ***<.001.

Abbildung 4 zeigt die graphische Darstellung der Interaktion Geschlecht x Feedback-Suche auf Aufgabenleistung. Feedback-Suche hängt bei weiblichen Personen positiv mit Aufgabenleistung zusammen, was Hypothese 1a entspricht. Bei männlichen Personen ist dieser Zusammenhang jedoch negativ. Mehr Feedback-Suche ist also nur bei Frauen mit gesteigerter Aufgabenleistung verbunden; bei Männern ist die selbsteingeschätzter Aufgabenleistung höher, wenn sie wenig Feedback suchen.

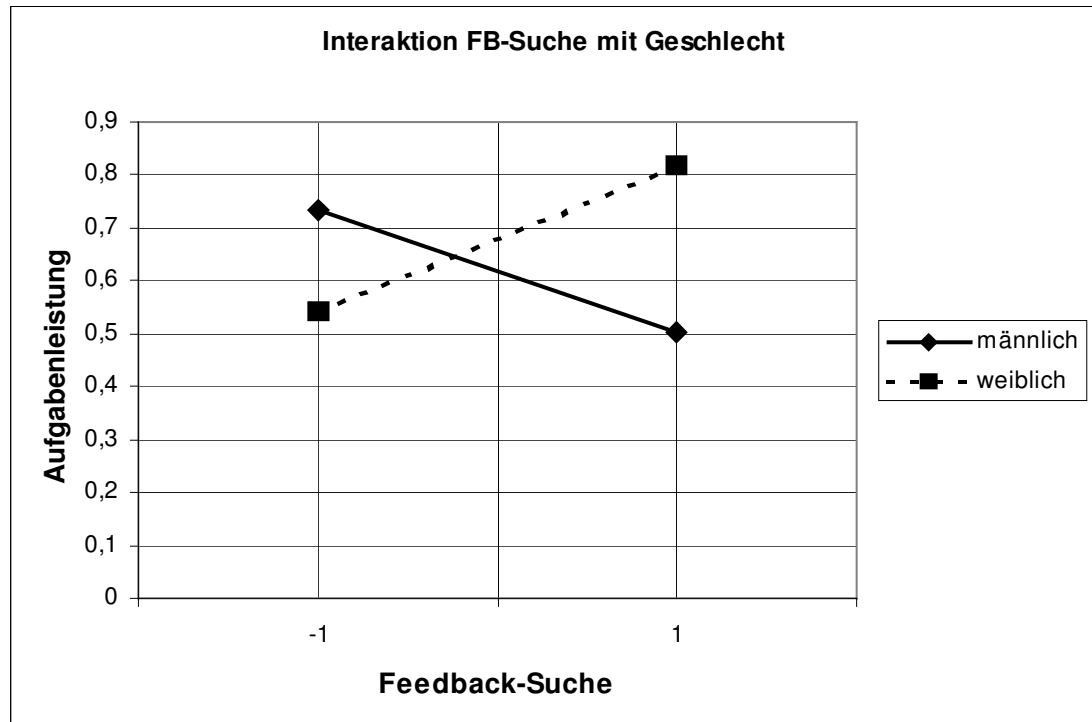


Abbildung 4: Graphische Darstellung der Interaktion Feedback-Suche mit Geschlecht auf die Aufgabenleistung.

Der Interaktionsterm Geschlecht des Vorgesetzten x Feedback-Intervention zeigte einen signifikanten Zusammenhang mit adaptiver Leistung ($\beta = -.30, p < .01$), siehe Tabelle 7.

Durch die graphische Darstellung in Abbildung 5 wird deutlich, dass der Zusammenhang zwischen Feedback-Intervention und adaptiver Leistung bei Mitarbeitern mit einem männlichen Vorgesetzten positiv ist, bei Mitarbeitern mit einer weiblichen Vorgesetzten hingegen negativ. Das bedeutet, dass vermehrtes Feedback von männlichen Vorgesetzten mit einer höheren adaptiven Leistung verbunden ist. Bei Mitarbeitern mit weiblichen Vorgesetzten steht hingegen mehr Feedback mit einer niedrigeren adaptiven Leistung in Verbindung.

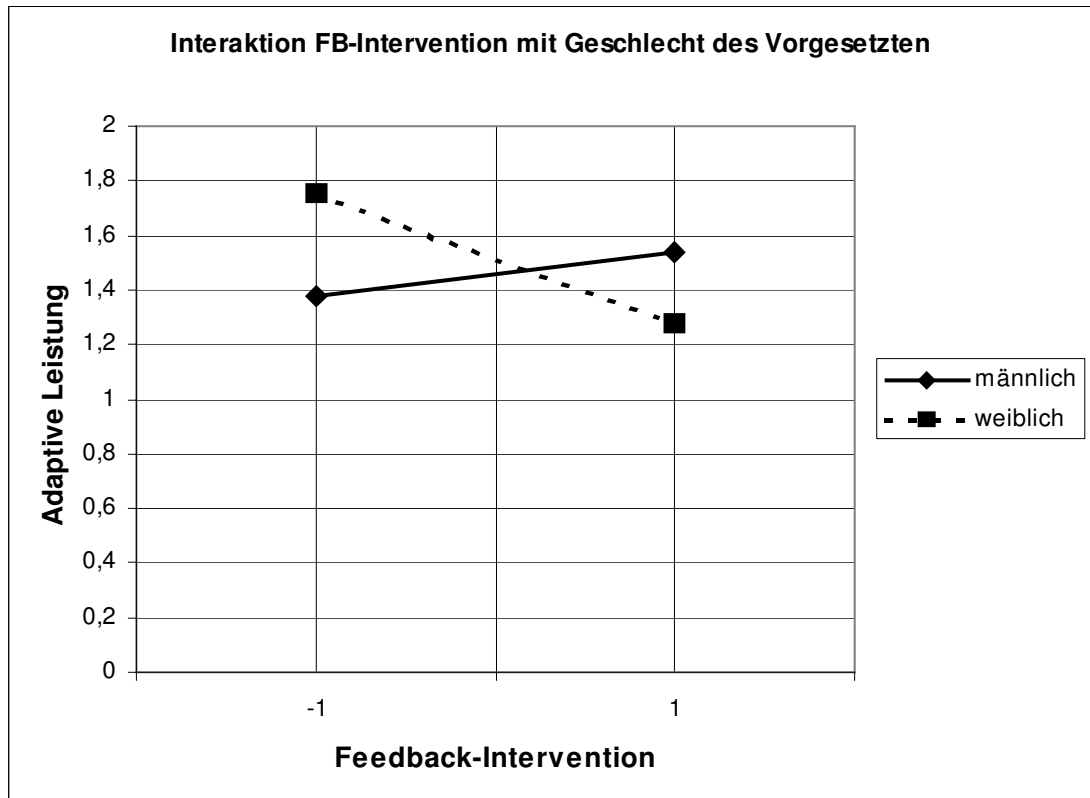


Abbildung 5: Graphische Darstellung der Interaktion Feedback-Intervention mit Geschlecht des Vorgesetzten auf die Adaptive Leistung.

Für die Beziehung zwischen Alter und Feedback-Suche wurden ebenfalls Kontrollvariablen als Moderator getestet, weil eine mögliche Interaktion mit Alter angenommen wurde. Zunächst Berufserfahrung, weil diese Variable stark mit dem Alter zusammenhängt. Da für die Variable Risiko bei der Feedback-Suche ein Zusammenhang erwartet wurde, dieser aber nicht als Mediationseffekt auftrat, wurde eine Moderation geprüft. Um zu untersuchen, ob die noch verbleibende Zeit auf dem Arbeitsplatz eine Rolle spielt, wurden die Kontrollvariablen wie lang man vermutlich noch auf der Stelle verbleiben wird und wann man in Rente geht als Moderatoren getestet.

Der Interaktionsterm „wann in Rente“ x Alter zeigte als Einziger einen signifikanten Zusammenhang mit positiver Feedback-Suche ($\beta = -.31$, $p < .05$).

Tabelle 8: Hierarchische Regressionsanalyse für positive Feedback-Suche mit den Prädiktoren Alter und „wann in Rente“, sowie dem Interaktionsterm Alter x wann in Rente

Modelle und eingegebene Variablen	Positive FB-Suche		
	1	2	3
1. Berufserfahrung	-0.01	0.01	-0.18
Risiko bei FB-Suche	-0.11	-0.12	-0.13
Core Self-Evaluations	0.04	0.04	0.04
Lernzielorientierung	-0.14	-0.15	-0.14
2. Alter		-0.05	0.11
wann in Rente		-0.02	0.03
3. Alter x wann in Rente			-0.31*
R ²	0.03	0.03	0.09
F (R ²)	0.41	0.28	0.90
ΔR^2		0.00	0.07*
$\Delta F (\Delta R^2)$		0.05	4.53

Anmerkung. n=71. Die dargestellten Koeffizienten sind standardisierte Beta-Gewichte.

* $p < .05$. *** $p < .001$.

Die Interaktion wird mit der graphischen Darstellung in Abbildung 6 veranschaulicht. Es zeigt sich, dass Alter bei Personen, die relativ bald in Rente gehen mit positiver Feedback-Suche zusammenhängt. Der Zusammenhang ist negativ bei Personen, die erst spät in Rente gehen. Ältere scheinen also vermehrt nach positivem Feedback zu suchen, wenn sie relativ bald in Rente gehen.

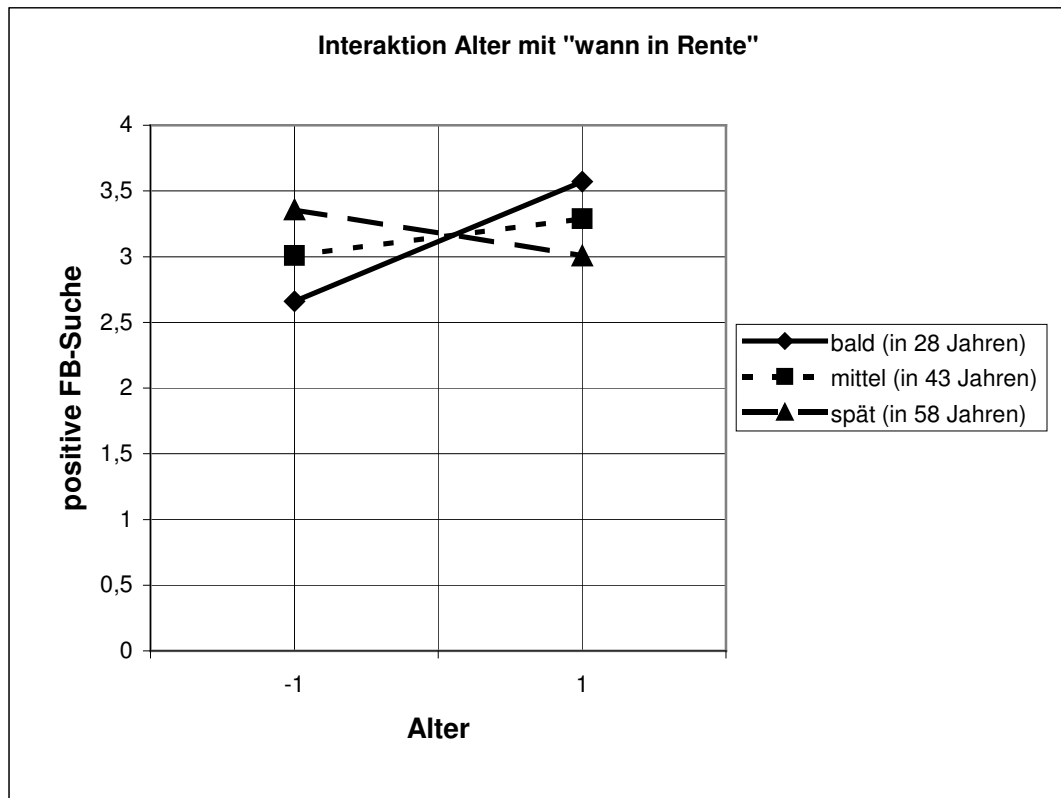


Abbildung 6: Graphische Darstellung der Interaktion Alter mit „wann in Rente“ auf positive Feedback-Suche.

4. Diskussion

In dieser Diplomarbeit wurde untersucht, ob eine schnelle Einarbeitung durch Feedback-Suche und Feedback-Intervention gefördert werden kann und welche Rolle das Alter dabei spielt. Es wurden also die Zusammenhänge von Feedback-Suche und Feedback-Intervention mit Rollenklarheit und Leistung im Sozialisationsprozess überprüft, sowie der Zusammenhang von Alter mit Feedback-Suche. Da Feedback Mitarbeitern hilft, Ambiguität und Unsicherheit zu reduzieren (Ashford & Cummings, 1985), wurde angenommen, dass sich Feedback positiv auf Rollenklarheit und Leistung auswirkt. Dabei wurde erwartet, dass die Effekte von Feedback-Suche positiver sind als die von Feedback-Interventionen, da bei aktiver Suche vermutlich die Bereitschaft auf das Feedback zu reagieren höher ist (Ashford & Cummings, 1983).

Des Weiteren wurde postuliert, dass ältere Mitarbeiter weniger negatives Feedback suchen, um ihren Selbstwert zu schützen. Nach Kanfer und Ackerman (2004) vermeiden Ältere Situationen, in denen sie im Vergleich zu jüngeren Mitarbeitern schlecht dastehen könnten und bevorzugen Tätigkeiten, die positiven Affekt und ihr Selbstkonzept unterstützen. Deshalb wurde vermutet, dass Ältere vermehrt nach positivem Feedback suchen.

In den zusätzlichen Analysen der empirischen Untersuchung zeigte sich, dass Feedback unter bestimmten Bedingungen positiv mit Rollenklarheit und Leistung zusammenhing. Feedback-Suche hing bei ganz neuen und bei weiblichen Mitarbeitern positiv mit Aufgabenleistung zusammen. Feedback-Intervention wies unter der Bedingung, dass die Mitarbeiter wenig Kündigungsabsichten hegten, einen positiven Zusammenhang mit Rollenklarheit auf. Wenn der Vorgesetzte männlich war, zeigte sich auch ein positiver Zusammenhang von Feedback-Intervention auf die adaptive Leistung. Alter hing nur bei Personen, die relativ bald in Rente gehen, mit der Suche nach positivem Feedback zusammen. Anders als erwartet hing die Suche nach negativem Feedback gar nicht mit Alter zusammen.

Die in den Hypothesen postulierten Zusammenhänge wurden mit hierarchischen Regressionsanalysen überprüft, unter Berücksichtigung von Kontrollvariablen und der abhängigen Variable zum ersten Messzeitpunkt. Dabei konnten keine signifikanten Zusammenhänge zwischen Feedback-Suche und Feedback-Interventionen zum ersten Messzeitpunkt und der Rollenklarheit und Leistung vier Wochen später festgestellt werden. Es zeigten sich auch keine Zusammenhänge zwischen Alter und positiver und negativer Feedback-Suche. Diese Analysen unterstützten keine der Hypothesen.

In den hierarchischen Regressionsanalysen zur Beziehung zwischen Feedback und Leistung klärten die abhängigen Variablen zum ersten Messzeitpunkt einen großen Teil der Varianz auf. Es hatten jedoch auch Kontrollvariablen einen signifikanten Einfluss. Die Kontrollvariable Core Self-Evaluations hing mit Rollenklarheit und Aufgabenleistung zusammen, das könnte heißen, dass Personen, die sich selbst und ihre Fähigkeiten positiv bewerten, auch ihre Aufgaben klar verstehen und eine gute Leistung erbringen. Allerdings wurde die Leistung und die Rollenklarheit selbsteingeschätzt, somit könnten diese Variablen etwas Ähnliches messen wie die Skala Core Self-Evaluations. Personen mit hohem Selbstwert bewerten ihre Leistung positiver als Personen mit niedrigem Selbstwert (Vasta & Brockner, 1979). Auch das Risiko bei der Feedback-Suche hing signifikant mit Rollenklarheit zusammen, allerdings war dieser Effekt negativ. Also wer Feedback-Suche als riskant erlebt, empfindet Ambiguität bezüglich seiner Arbeitsaufgaben. Die adaptive Leistung und Eigeninitiative hingen beide positiv mit der Kontrollvariable Lernzielorientierung zusammen. Das könnte bedeuten, dass lernzielorientierte Mitarbeiter besser mit sich verändernden Arbeitsbedingungen umgehen können und mehr Eigeninitiative zeigen.

Ob nach positivem und negativem Feedback gesucht wurde, konnte zwar nicht wie erwartet vom Alter vorhergesagt werden, aber stattdessen war der Zusammenhang zwischen Feedback-Intervention und Feedback-Suche hochsignifikant. Daraus könnte man schließen, dass wer ungefragt Feedback bekommt, sich ermutigt fühlt, auch gezielt um Feedback zu bitten.

Die Kontrollvariable „Risiko bei der Feedback-Suche“ stand im negativen Zusammenhang mit negativer Feedback-Suche. Wer also ein hohes Risiko bei der Feedback-Suche empfindet, sucht weniger nach negativem Feedback.

4.1 Diskussion des methodischen Vorgehens

Es stellt sich die Frage, ob der Grund, warum sich die Hypothesen nicht bestätigt haben, in der Größe und der Zusammensetzung der Stichprobe zu finden ist. Von den 89 Teilnehmer/innen, die beide Fragebögen ausgefüllt haben, hatten nur 71 zum ersten Messzeitpunkt überhaupt schon Feedback erhalten und nur deren Daten konnten in den hierarchischen Regressionsanalysen berücksichtigt werden. Morrison (1993) stellte in ihrer Studie mit 135 neuen Mitarbeiter/innen positive Effekte von Feedback-Suche und Feedback-Intervention auf die Leistung und Rollenklarheit fest. Dass Feedback in vorliegenden Studie keine derartigen Effekte aufwies, könnte also möglicherweise an der geringen Stichprobengröße liegen. Allerdings zeichnete sich in den vorliegenden Daten auch keine Tendenz ab, dass Feedback positiv mit der Leistung zusammenhängen könnte, was gegen dieses Argument spricht.

Im Vergleich zu der Studie von Morrison (1993) war diese Stichprobe weniger homogen. Morrison (1993) befragte neue Angestellte aus fünf großen Firmen der gleichen Branche. Die Stichprobe der vorliegenden Studie bestand aus Mitarbeitern mehrerer unterschiedlicher Unternehmen und verschiedener Branchen. Es wäre möglich, dass in bestimmten Branchen oder Unternehmen generell ein für Feedback offeneres Klima herrscht, während in anderen Arbeitsumgebungen Feedback weniger erwünscht ist und eher abgelehnt wird.

Zudem könnte es sein, dass ein Messabstand von vier Wochen zu kurzfristig ist, um Effekte von Feedback auf Rollenklarheit und Leistung nachzuweisen. Morrison (1993) verwendete drei Messzeitpunkte innerhalb von sechs Monaten. Möglicherweise wirkt sich Feedback nur dann positiv aus, wenn es kontinuierlich während eines längeren Zeitraums gegeben wird. Gerade wenn ein Mitarbeiter neu im Unternehmen ist, dauert es

wahrscheinlich länger, bis er das Feedback von seinem Vorgesetzten und seinen Kollegen richtig einschätzen kann und lernt, wie er es am besten umsetzt.

Eventuell wurde in der vorliegenden Stichprobe generell zu wenig Feedback gegeben. Der Mittelwert von Feedback-Intervention betrug 2,28 ($SD = 0,81$) und von Feedback-Suche 1,94 ($SD = 1,01$); das bedeutet, dass durchschnittlich einmal im Monat Feedback erteilt und um Feedback gebeten wurde (die Skala war folgendermaßen kodiert: 1 = weniger als einmal im Monat, 2 = einmal im Monat, 3 = mehrmals im Monat, 4 = einmal in der Woche, 5 = mehrmals die Woche, 6 = einmal am Tag, 7 = mehrmals am Tag). Für eine Leistungssteigerung könnte Feedback in kürzeren Abständen vorteilhafter sein. Kluger und DeNisi (1996) fanden heraus, dass der Effekt von Feedback-Interventionen durch häufiges Feedback verstärkt wird.

Als ein methodisches Problem im Fragebogen wurde von zwei Teilnehmerinnen angemerkt, dass nicht gefragt wurde, ob man nach der Feedback-Suche auch wirklich Feedback bekommen hat. Die beiden Teilnehmerinnen berichteten, dass sie zwar ausdrücklich beim Vorgesetzten um Feedback gebeten hatten, aber daraufhin kein Feedback erhielten. Unter diesen Umständen ist es natürlich nicht möglich, mit Feedback-Suche die Leistung zu verbessern.

Rollenklarheit und Leistung wurden im Fragebogen als Selbsteinschätzung erhoben. Es ist fraglich, wie stark die Einschätzung der eigenen Leistung von dem Feedback abhängt, das man von außen bekommen hat. Wer erst wenig Feedback bekommen hat, kann seine Leistung eventuell weniger genau einschätzen. Die Validität der Leistungsvariablen könnte also eingeschränkt sein.

Zur Überprüfung der Hypothesen, die sich auf das Alter bezogen, war es problematisch, dass kaum „ältere“ neue Mitarbeiter/innen an der Studie teilgenommen hatten. Nur acht (8,99%) der Teilnehmer/innen waren 40 Jahre oder älter; die älteste Person war 51 Jahre alt. Vermutlich bräuchte man ältere Personen, um die altersbezogenen Hypothesen in angemessener Weise testen zu können. Allerdings ist es schwer zu

definieren, welche Altersgruppe als „älter“ gelten sollte, da es keinen einheitlichen Altersbegriff gibt. In einer Studie von Czaja und Sharit (1998) wurden Altersunterschiede in der Leistung bei einer Aufgabe am Computer festgestellt; die Gruppe der „Älteren“ umfasste Personen von 60 bis 75 Jahren. Shaffer (1999) hingegen definiert die Altersgruppe von 40- bis 65-Jährigen als „middle age“ und erst diejenigen ab 65 Jahren als „old age“. Wie bereits in der Einleitung (Abschnitt 1.2) erwähnt wurde, können am Arbeitsplatz auch schon Mitarbeiter über 40 oder über 55 Jahren als „älter“ betrachtet werden.

Dass in der vorliegenden Stichprobe keine Altersunterschiede in Bezug auf Feedback-Suche gefunden wurde, könnte auch daran liegen, dass ältere Arbeitnehmer, die noch ihren Arbeitsplatz wechseln, sich von denjenigen unterscheiden, die schon jahrelang am gleichen Arbeitsplatz arbeiten und nicht wechseln wollen. Ältere Arbeitsplatzwechsler sind womöglich mehr an neuen Herausforderungen als am Schutz ihres Selbstwerts interessiert.

Als die Hypothesen ohne Kontrollvariablen und ohne die Kontrolle der abhängigen Variable zu Zeitpunkt 1 überprüft wurden, zeigte sich nur ein Zusammenhang, nämlich Feedback-Intervention mit Eigeninitiative. Der Effekt wurde stärker, als nur mit positiver Feedback-Intervention gerechnet wurde. Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass man im Bewusstsein eine gute Leistung zu erbringen, genug Ressourcen erübrigen kann, um Eigeninitiative zu zeigen. Wer sich seiner Leistung nicht sicher ist oder wer eine schlechte Leistung erbringt, wird sich möglicherweise eher auf die Verbesserung der Aufgabenleistung konzentrieren und keine Energie für die normalerweise nicht direkt geforderte Eigeninitiative verbrauchen wollen. Fay und Frese (2001) setzen für das Zeigen von Eigeninitiative voraus, dass man ein gutes und genaues Verständnis seiner Arbeit hat. Wer so ein Verständnis besitzt, erbringt vermutlich auch eine gute Leistung und bekommt positives Feedback.

Zudem wurde ohne Kontrollvariablen auch der Zusammenhang zwischen positiver Feedback-Interventionen und Rollenklarheit signifikant. Das ist ein weiterer Hinweis für die Bedeutung von positiven

Rückmeldungen im Einarbeitungsprozess. Wer zurückgemeldet bekommt, dass er eine Aufgabe gut erledigt hat, geht vermutlich davon aus, dass er die Anforderungen richtig verstanden hatte und erlebt dadurch eine höhere Rollenklarheit.

4.2 Diskussion der zusätzlichen Analysen

In den zusätzlichen Analysen konnten einige Interaktionseffekte festgestellt werden, die zeigten, dass die postulierten Zusammenhänge unter bestimmten Bedingungen zutrafen. Der angenommene positive Zusammenhang zwischen Feedback und Leistung wurde moderiert durch die Dauer der Anwesenheit im Unternehmen, das Geschlecht des Mitarbeiters und das Geschlecht des Vorgesetzten. Der Zusammenhang von Feedback und Rollenklarheit wurde durch Kündigungsabsichten moderiert. Der postulierte Zusammenhang zwischen Alter und Feedback-Suche wurde durch die Variable „wann in Rente“ moderiert. Im Folgenden wird auf die Bedeutung der einzelnen Interaktionseffekte genauer eingegangen.

Aus dem Interaktionseffekt von Feedback-Suche mit der Dauer im Unternehmen auf die Aufgabenleistung kann gefolgert werden, dass der Zusammenhang von Feedback-Suche und Aufgabenleistung davon abhängt, wie lange sich ein neuer Mitarbeiter schon im Unternehmen befindet. Der vermutete positive Zusammenhang zwischen Feedback-Suche und Leistung bestätigte sich für Mitarbeiter, die erst seit kurzer Zeit (7 Wochen) im Unternehmen waren. Für Mitarbeiter, die ganz neu im Unternehmen sind, ist der Informationsbedarf noch sehr hoch (vgl. Louis, 1980). Wer in dieser Phase gezielt nach Feedback suchte, erreichte vier Wochen später eine höhere Aufgabenleistung im Vergleich zu den „ganz Neuen“, die nur wenig nach Feedback suchten. Die positiven Effekte von Feedback-Suche auf Aufgabenleistung relativieren sich jedoch für Mitarbeiter mit einer mittleren Dauer im Unternehmen (der Mittelwert dieser Variable lag bei 14 Wochen). Wer schon drei Monate auf einer neuen Stelle arbeitet, hat einen geringeren Informationsbedarf als ganz neue Mitarbeiter. Damit lässt sich erklären, dass es für Mitarbeiter mit einer mittleren Dauer der Anwesenheit im Unternehmen keinen Unterschied in Bezug auf die

Aufgabenleistung machte, ob sie viel oder wenig Feedback suchten. Der Effekt, dass neue Mitarbeiter, die schon länger in ihrem Unternehmen sind (fünf Monate), eine schlechtere Aufgabenleistung erbringen, wenn sie viel Feedback suchen, ist weniger leicht erklärbar. Es könnte sein, dass nur diejenigen noch vermehrt nach Feedback suchen, die das Gefühl haben, eine schlechte Leistung zu erbringen. Diejenigen, die überzeugt sind eine gute Leistung zu zeigen, könnten der Meinung sein, dass sie kein Feedback mehr brauchen.

Ein weiterer Moderatoreffekt zeigte sich für Kündigungsabsichten auf den Zusammenhang zwischen Feedback-Intervention und Rollenklarheit. Der erwartete positive Zusammenhang zeigte sich für Mitarbeiter mit gar keinen Kündigungsabsichten. Für Mitarbeiter mit mittelmäßig starken Kündigungsabsichten war der Zusammenhang zwischen Feedback-Intervention und Rollenklarheit jedoch negativ. Das könnte daran liegen, dass Mitarbeiter, die kündigen wollen, Feedback nicht mehr annehmen wollen und somit nicht davon profitieren können. Eventuell haben die Mitarbeiter mit stärkeren Kündigungsabsichten sowieso kein gutes Verhältnis zum Vorgesetzten und zu den Kollegen, sodass sie auch keinen Wert auf deren Sicht der Dinge legen.

Des Weiteren hatte das Geschlecht einen Einfluss auf die Auswirkung von Feedback-Suche auf die Aufgabenleistung. Der postulierte positive Zusammenhang zeigte sich nur bei Mitarbeiterinnen. Anders als erwartet ist dieser Zusammenhang bei männlichen Personen aber negativ. Männer scheinen also von vermehrter Feedback-Suche nicht zu profitieren; sie erbringen mehr Aufgabenleistung, wenn sie wenig nach Feedback suchen. Vielleicht bitten Männer generell weniger gern um Feedback als Frauen und tun es nur, wenn sie stark überfordert sind und dringend Hilfe brauchen. Männer, die ihrer Meinung nach eine gute Leistung erbringen, könnten davon ausgehen, dass sie kein Feedback brauchen. Frauen könnten generell eine andere Einstellung zu Feedback haben als Männer. London, Larsen und Thisted (1999) vermuten, dass Frauen offener gegenüber Feedback sind als Männer, weil sie sich mehr mit interpersonellen Beziehungen befassen und eher auf die Meinung anderer eingehen.

Außerdem zeigte sich ein Interaktionseffekt von Feedback-Intervention und Geschlecht des Vorgesetzten auf die adaptive Leistung. Feedback-Intervention sollte entsprechend Hypothese 1a einen positiven Effekt auf die adaptive Leistung haben; dieser Effekt zeigte sich nur bei Mitarbeitern mit männlichen Vorgesetzten. Für Mitarbeiter mit weiblichen Vorgesetzten war der Zusammenhang zwischen Feedback-Intervention und adaptiver Leistung negativ. Dieses Ergebnis könnte bedeuten, dass weibliche Vorgesetzte weniger gutes Feedback geben als männliche Vorgesetzte. Es könnte aber auch heißen, dass weibliche Vorgesetzte, die nur wenig Feedback geben, dieses so präzise formulieren, dass die Mitarbeiter mehr davon profitieren können. Allerdings ist es fraglich, wie zuverlässig dieses Ergebnis ist, denn es befanden sich in dieser Stichprobe nur neun Mitarbeiter mit weiblichen Vorgesetzten.

Der Zusammenhang zwischen Alter und positiver Feedback-Suche wird von der Kontrollvariable, wann man vermutlich in Rente gehen wird, moderiert. Ältere suchen wie erwartet nach mehr positivem Feedback als jüngere, aber nur, wenn sie relativ bald (in 27 Jahren) in Rente gehen. Wenn Ältere allerdings erst spät in Rente gehen werden, suchen sie sogar weniger positives Feedback als Jüngere. Die Annahme, dass Ältere vermehrt nach positivem Feedback suchen, um ihre Kompetenz zu beweisen und ihren Selbstwert zu schützen, trifft also nur zu, wenn die älteren Mitarbeiter in absehbarer Zeit in Rente gehen. Womöglich ist es ihnen dann besonders wichtig, noch positive Erfahrungen im Berufsleben zu sammeln, bevor sie in den Ruhestand gehen. Für Ältere, die erst spät in Rente gehen, scheint positives Feedback weniger wichtig zu sein. Dieser Interaktionseffekt lässt sich auch mit der bereits in der Einleitung (Abschnitt 1.4) beschriebenen Tendenz erklären, dass Menschen die Regulation von positiven Gemütszuständen hoch gewichten, wenn sie ihre Zeit als begrenzt wahrnehmen (Carstensen, Isaacowitz & Charles, 1999).

4.3 Stärken und Schwächen der Studie

Eine Stärke der Studie war die Erhebung von Daten im Längsschnitt. Mit dieser Methode können zeitlich versetzte Zusammenhänge festgestellt werden. Außerdem ist es von Vorteil, wenn die Daten nicht nur eine Momentaufnahme wiedergeben. Weil es zwei Messzeitpunkte gab, konnte die abhängige Variable zum Zeitpunkt 1 kontrolliert werden. So konnte festgestellt werden, ob sich die abhängige Variable zum zweiten Zeitpunkt über ihr Level von Zeitpunkt 1 heraus veränderte.

Eine weitere Stärke war der Fragebogen. Er war klar formuliert und keine/r der Teilnehmer/innen stellte Verständnisfragen dazu. Die verwendeten Skalen wiesen eine gute bis sehr gute interne Konsistenz auf.

Als inhaltliche Stärke kann die Neuheit der Fragestellung genannt werden. Es wurden Unterschiede zwischen den Effekten von Feedback-Suche und Feedback-Interventionen angenommen, was bisher noch kaum empirisch beleuchtet wurde. Auch die Rolle des Alters im Sozialisationsprozess wurde bislang wenig empirisch untersucht. Die Ergebnisse der zusätzlichen Analysen sprechen dafür, dass die vermuteten Zusammenhänge zumindest unter bestimmten Bedingungen auftreten. Dadurch wurde das angenommene Modell in Ansätzen bestätigt.

Eine Schwäche der Untersuchung war die kleine Stichprobe (71 Teilnehmer/innen, die alles ausgefüllt haben) mit nur wenigen „älteren“ Arbeitnehmern. Aufgrund der kleinen Stichprobe könnten die Interaktionseffekte verzerrt sein. Außerdem war der Abstand von vier Wochen zwischen den Messzeitpunkten möglicherweise zu kurz, um längerfristige Effekte festzustellen. Allerdings wäre ein längerer Messzeitraum im Rahmen einer Diplomarbeit kaum realisierbar.

Eine weitere Schwäche war die Erhebung der Leistungsvariablen als Selbsteinschätzung. Die Leistung kann durch Fremdeinschätzungen von Vorgesetzten und Kollegen objektiver und zuverlässiger erhoben werden.

Dass im Fragebogen nicht erfasst wurde, ob die Teilnehmer/innen nach der Feedback-Suche auch wirklich Feedback erhalten haben, kann ebenfalls als eine Schwäche der Studie gesehen werden.

4.4 Praktische Implikationen

Die hierarchischen Regressionsanalysen erbrachten zwar keine Bestätigung für die angenommenen Zusammenhänge zwischen Feedback und Leistung und zwischen Alter und Feedback-Suche, was aber nicht heißen muss, dass diese Zusammenhänge nicht bestehen. Die Regressionsanalysen ohne Kontrollvariablen zeigten, dass positive Feedback-Intervention mit gesteigerter Eigeninitiative zusammenhängt. Daraus kann man ableiten, dass gerade in der Einarbeitungsphase positive Rückmeldungen bedeutsam für die Entfaltung der neuen Mitarbeiter/innen sind. Vorgesetzte und Kollegen sollten Neulingen also positives Feedback geben, um sie dadurch zum Zeigen von Eigeninitiative zu ermutigen.

In den Regressionsanalysen zeigte sich zudem, dass Feedback-Intervention in positivem Zusammenhang mit Feedback-Suche steht. Vorgesetzte sollten also nicht darauf warten, dass neue Mitarbeiter/innen von sich aus um Feedback bitten, sondern durch das ungefragte Erteilen von Feedback die Feedback-Suche erleichtern. Dass mehr Feedback-Suche mit einer verbesserten Aufgabenleistung bei Neulingen zusammenhängt, die erst seit weniger als drei Monaten im Unternehmen sind, zeigt der Interaktionseffekt von Feedback-Suche und Dauer im Unternehmen. In der Untersuchung von Morrison (1993) zeigte sich dieser Zusammenhang auch über einen Zeitraum von sechs Monaten.

Der negative Zusammenhang der Kontrollvariable „Risiko bei der Feedback-Suche“ mit Rollenklarheit zeigt, dass Vorgesetzte dafür sorgen sollten, dass ihre Mitarbeiter/innen möglichst wenig Risiko bei der Feedback-Suche empfinden, indem sie sich beispielsweise offen und fair zeigen und Bitten nach Feedback nicht zurückweisen.

Die Kontrollvariable Lernzielorientierung hing positiv mit adaptiver Leistung und Eigeninitiative zusammen. Die Zielorientierung ist laut Seijts, Latham, Tasa und Latham (2004) eine stabile, individuelle Variable, die sich allerdings nur in „schwachen Settings“ auswirkt. Sie konnten zeigen, dass bei komplexen Aufgaben mit einem spezifischen, herausfordernden Lernziel (starkes Setting) die höchste Leistung erbracht werden kann und dass sich die Zielorientierung nur auswirkt, wenn die Mitarbeiter/innen kein konkretes

Ziel genannt bekommen, sondern ihr bestes tun sollen. Es ist also empfehlenswert, neuen Mitarbeitern spezifische Lernziele zu setzen.

Zusammenfassend lässt sich für die Praxis sagen, dass es für eine erfolgreiche Sozialisation neuer Mitarbeiter/innen wichtig ist, ihnen positives Feedback zu geben und sie dadurch zu ermutigen, selbst um Feedback zu bitten.

4.5 Theoretische Implikationen

Die Rolle des Geschlechts in Bezug auf Feedback sollte in zukünftiger Forschung näher untersucht werden, denn für die Interaktionseffekte von Geschlecht und Feedback-Suche auf die Aufgabenleistung und dem Geschlecht des Vorgesetzten und Feedback-Intervention auf die Adaptive Leistung konnten keine eindeutigen Erklärungen gefunden werden. Es wäre interessant näher zu untersuchen, warum entgegen der Erwartung zunehmende Feedback-Suche bei männlichen neuen Mitarbeitern negativ mit Aufgabenleistung zusammenhängt. Auch der negative Zusammenhang zwischen Feedback-Intervention und adaptiver Leistung bei Mitarbeitern mit weiblichen Vorgesetzten wirft Fragen auf. Es sollte intensiver beleuchtet werden, ob Frauen generell eine andere Einstellung zu Feedback als Männer haben und wenn ja, wie sich das auf ihre Rolle als Vorgesetzte auswirkt.

Der Interaktionseffekt von Alter und „wann in Rente“ spricht für die Annahme, dass Ältere vermehrt nach positivem Feedback suchen, zumindest wenn sie bald in Rente gehen. Ob dieser Zusammenhang sich replizieren lässt und sich empirisch mit Selbstwertschutz in Verbindung bringen lässt, wäre ebenfalls eine interessante Frage für weitere Forschung.

Im Rahmen der Annahme, dass ältere Mitarbeiter weniger nach negativem Feedback suchen, weil sie ihren Selbstwert schützen wollen, wurde der Zusammenhang von Alter und dem Risiko bei der Feedback-Suche untersucht. Es wurde vermutet, dass Ältere mehr Risiko empfinden, der Zusammenhang war jedoch positiv. In dieser Stichprobe haben also die jüngeren Mitarbeiter mehr Risiko bei der Feedback-Suche empfunden. Das könnte daran liegen, dass sich in der Stichprobe viele Berufsanfänger

befanden. Diese haben möglicherweise aus Angst, in der Probezeit zu scheitern, das Bedürfnis, gut dazustehen und wollen sich deshalb nicht der potentiellen Peinlichkeit aussetzen, nach Feedback zu suchen. Eine Frage für weitere Forschung könnte also lauten, ob Berufsanfänger ein hohes Risiko bei der Feedback-Suche empfinden, ob sie dadurch tatsächlich weniger Feedback suchen und infolgedessen weniger Rollenklarheit erleben.

5. Literatur

- Althausen, U. (1982). *Entwurf einer Theorie organisationaler Sozialisation*. Mannheim: Hochschulschrift.
- 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, 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, 370-398.
- Ashford, S. J. & Cummings, L. L. (1985). Proactive feedback seeking: The instrumental use of the information environment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 67-79.
- Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management Journal*, 29, 465-487.
- Ashford, S. J. & Tsui, A. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal*, 34, 251-280.
- Ashforth, B. E. & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39, 149-178.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92, 707-721.
- Bauer, T. N., Morrison, E. W. & Callister, R. R. (1998). Organizational socialization: A review and directions for future research. In G. R. Ferris (Hrsg.), *Research in Personnel and Human Resource Management* (Vol. 16, pp. 149-214). Greenwich, CT: JAI Press.

- Bennett, N., Herold, D. M. & Ashford, S. J. (1990). The effects of tolerance for ambiguity on feedback-seeking behaviour. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 343-348.
- Berry, J. M. & West, R. L. (1993). Cognitive self-efficacy in relation to personal mastery and goal setting across the life span. *International Journal of Behavioral Development*, 16, 351-379.
- Bono, J. E. & Colbert, A. E. (2005). Understanding responses to multi-source feedback: The role of core self-evaluations. *Personnel Psychology*, 58, 171-203.
- Breaugh, J. A. & Colihan, J. P. (1994). Measuring facets of job ambiguity: construct validity evidence. *Journal of Applied Psychology*, 79, 191-202.
- Brown, S. P., Ganesan, S. & Challagalla, G. (2001). Self-efficacy as a moderator of information-seeking effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1043-1051.
- Cable, D. M. & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 875-884.
- Caldwell, S. D., Herold, D. M. & Fedor, D. B. (2004). Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: A cross-level study. *Journal of Applied Psychology*, 89, 868-882.
- Cammann, C, Fichman, M., Jenkins, G. D., & Klesh, J. R. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. In S. E. Seashore, E. E. Lawler, P. H. Mirvis, & G. Gammann (Eds.), *Assessing organization change: 71-138*. New York: Wiley.
- Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M. & Charles, S. T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American Psychologist*, 54, 165-181.
- Carver, C.S. & Scheier, M.F. (1982). Control theory: A useful conceptual framework for personality-social, clinical, and health psychology. *Psychological Bulletin*, 92, 111-135.
- Cattell, R. B. (1943). The measurement of adult intelligence.

- Psychological Bulletin*, 40, 153-193.
- Cattell, R. B. (1987). *Intelligence: Its structure, growth, and action*. Amsterdam: North-Holland.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S.G. & Aiken, L.S. (2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Czaja, S. J. & Sharit, J. (1998). Ability-performance relationships as a function of age and task experience for a data entry task. *Journal of Experimental Psychology*, 4, 332-351.
- Dweck, C. & Leggett, E. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 20, 256-273.
- Fay, D. & Frese, M. (2001). The concept of personal initiative: An overview of validity studies. *Human Performance*, 14, 97-124.
- Finkelstein, L. M., Kulas, J. T. & Dages, K. D. (2003). Age differences in proactive newcomer socialization strategies in two populations. *Journal of Business and Psychology*, 17, 473-502.
- Fisher, C. D. (1985). Social support and adjustment to work: A longitudinal study. *Journal of Management*, 11, 39-53.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K. & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 139-161.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A. & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39, 37-63.
- Griffin, B. & Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviours for successful work and career adjustment. *Journal of Australian Psychology*, 55, 65-73.
- Hummert, M. L. (1993). Age and typicality judgements of stereotypes of the elderly: Perceptions of elderly vs. young adults. *International Journal of Aging and Human Development*, 37, 217-226.
- Hummert, M. L., Garstka, T. A., Shaner, J. L. & Strahm, S. (1995). Judgements about stereotypes of the elderly. *Research on Aging*, 17, 168-189.

- Ilgen, D. R., Fisher, C. D. & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology, 64*, 349-371.
- Jones, C. J. & Meredith, W. (1996). Patterns of personality change across the life span. *Psychology and Aging, 11*, 57-65.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., Thoresen, C. J. (2003). The core self evaluations scale: development of a measure. *Personnel Psychology, 56*, 303-331.
- Judge, T. A., Locke, E. A. & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core self-evaluations approach. *Research in Organizational Behavior, 19*, 151-188.
- Kanfer, R. & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review, 29*, 440-458.
- Kieser, A. (1999). Einarbeitung neuer Mitarbeiter. In von Lutz von Rosenstiel (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kite, M. E. & Johnson, B. T. (1988). Attitudes toward older and younger adults: A meta-analysis. *Psychology and Aging, 3*, 233-244.
- Kluger, A. N. & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin, 119*, 254-284.
- London, M., Larsen, H. H., & Thisted, L. N. (1999). Relationships between feedback and self-development. *Group and Organization Management, 24*, 5-27.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly, 25*, 226-251.
- McFarlin, D. B. & Blascovich, J. (1981). Effects of self-esteem and performance feedback on future affective preferences and cognitive expectations. *Journal of Personality and Social Psychology, 40*, 521-531.
- Mignerey, J. T., Rubin, R. B. & Gordon, W. I. (1995). Organizational entry:

- An investigation of newcomer communication behavior and uncertainty. *Communication Research*, 22, 54-85.
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 173-183.
- Morrison, E. W. & Bies, R. J. (1991). Impression management in the feedback-seeking process: A literature review and research agenda. *Academy of Management Review*, 19, 522-541.
- Murphy, K. R. (1989). Is the relationship between cognitive ability and job performance stable over time? *Human Performance*, 2, 166-172.
- Payne, S. C., Youngcourt, S. S. & Beaubien, J. M. (2007). A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net. *Journal of Applied Psychology*, 92, 128-150.
- Pinquart, M. (2002). Good news about the effects of bad old-age stereotypes. *Experimental Aging Research*, 28, 317-336.
- Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 234-279.
- Schein, E. H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 1, 1-16.
- Seijts, G. H., Latham, G.P., Tasa, K. & Latham, B. W. (2004). Goal setting and goal orientation: An integration of two different yet related literatures. *Academy of Management Journal*, 47.
- Shaffer, D. R. (1999). *Developmental psychology: childhood and adolescence*. Pacific Grove: Brooks/Cole.
- Sneed, J. R. & Whitbourne, S. K. (2003). Identity processes and self consciousness in middle and later adulthood. *The Journals of Gerontology: Psychological Sciences*, 58, 313-319.
- Sneed, J. R. & Whitbourne, S. K. (2005). Models of the aging self. *Journal of Social Issues*, 61, 375-388.
- Statistisches Bundesamt (2004). *Leben und Arbeiten in Deutschland -*

- Mikrozensus 2003. Retrieved October 30, 2006 from: http://www.destatis.de/presse/deutsch/pk/2004/mikrozensus_2003i.pdf
- Steele, C. M. (1997). A threat in the air: How stereotypes shape intellectual identity and performance. *American Psychologist*, *52*, 613-629.
- Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, *5*, 29-47.
- VandeWalle, D. & Cummings, L. L. (1997). A test of the influence of goal orientation on the feedback-seeking process. *Journal of Applied Psychology*, *82*, 390-400.
- VandeWalle, D. (2001). Goal orientation: Why wanting to look successful doesn't always lead to success. *Organizational Dynamics*, *30*, 162-171.
- Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 209-264). Greenwich, CT: JAI Press.
- Vasta, R. & Brockner, J. (1979). Self-esteem and self-evaluation covert statements. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, *47*, 776-777.
- Wanberg, C. R. & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, *85*, 373-385.
- Warr, P. B. (1997). Age, work, and mental health. In K. W. Schaie & C. Schooler (Eds), *The Impact of Work on Older Adults* (pp. 252-296). New York: Springer.
- Warr, P. B. (2001). Age and work behaviour: Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personal traits, and motives. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Hrsg.), *International review of industrial and organizational psychology*, (Vol. 16, pp. 1-36). London: Wiley.
- Wechsler, D. (1944). *The measurement of intelligence*. Baltimore: Williams & Wilkins.

West, R. L., Bagwell, D. K. & Dark-Freudeman, A. (2005). Memory and goal setting: The response of older and younger adults to positive and objective feedback. *Psychology and Aging, 20*, 195-201.

Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management, 17*, 601-617.