

# Inhaltsverzeichnis

## Dankwort

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
Was ist Feedback? .....	2
Feedback, Teamentwicklung und Teamsupervision .....	3
Wahrnehmungs- und Verhaltensanalyse .....	5
SYMLOG - Systematische mehrstufige Analyse von Gruppen .....	5
SYMLOG und Teamsupervision .....	10
Video-Feedback und Teamsupervision .....	11
Forschungsbefunde zu Merkmalen und Effekten von Feedback .....	11
Gestaltungsmerkmale von Feedback .....	12
Effekte.....	15
Reaktionskriterien.....	17
Verhalten .....	17
Soziale Wahrnehmung.....	17
Zielsetzungen.....	18
Moderatorvariablen .....	18
<b>2. Die systematische Gestaltung von SYMLOG- und Video-Feedback für die Teamentwicklung</b> .....	<b>20</b>
<b>Zum Setting</b> .....	<b>20</b>
<b>SYMLOG-Feedback</b> .....	<b>20</b>
Elemente und systematische Einordnung .....	20
Vorbereitung.....	22
Durchführung .....	23
Feedback in der Sitzung.....	23
Gruppenanalyse - Individueller Bericht.....	26
<b>Video-Feedback</b> .....	<b>29</b>
Elemente und systematische Einordnung .....	29
Vorbereitung.....	29
Durchführung .....	33
<b>Gestaltungsmerkmale von SYMLOG- und Video-Feedback im Vergleich</b> .....	<b>34</b>

### 3. Zur Evaluation von SYMLOG- und Video-Feedback in der Praxis ..... 39

#### Forschungsfragen zur Evaluation des SYMLOG- und Video-Feedback ..... 39

(1) Generelle Forschungsfragen.....	39
(2) Forschungsfragen zu Reaktionskriterien.....	40
(3) Forschungsfragen zum Verhalten.....	41
(4) Forschungsfragen zur sozialen Wahrnehmung.....	41
(4.1) Zum Selbstkonzept.....	41
(4.2) Zur Fremdbeurteilung.....	42
(4.3) Zur Systemwahrnehmung.....	42
(5) Forschungsfragen zu Zielsetzungen.....	43
Die Forschungsfragen im Mehrebenenmodell.....	43

#### Methode ..... 45

Operationalisierung der unabhängigen und abhängigen Variablen.....	45
Interventionen.....	45
Kriterien der Evaluation.....	46
Reaktionskriterien.....	47
Nachbefragungsbogen SYMLOG/Video (NBB-S/V).....	47
Die Verhaltensebene.....	48
Die SYMLOG-Interaktionssignierung.....	48
Soziale Wahrnehmungen: SYMLOG-Ratingverfahren.....	51
Verhaltensfragebogen (VF).....	52
Fragebogen zur Beschreibung von sozialen Systemen (VS).....	52
Zielsetzungen.....	52
Fragebogen zur Erfassung von individuellen und teambezogenen Zielsetzungen (FEITZS).....	52
Moderatorvariablen.....	53
Überblick über den Versuchsplan.....	54
Zur Argumentationslogik.....	57
Durchführung.....	58
Vorarbeiten.....	58
Stichprobe.....	59

#### Ergebnisse..... 61

Zur Darstellungsweise.....	61
Beschreibung der Moderatorvariablen.....	61
Die Beurteilung von SYMLOG- und Video-Feedback aus Sicht der Teilnehmer.....	64
Unterschiede zwischen Feedbackbedingungen, je Team, Beurteilergeschlecht und Status.....	64

Retrospektive Beurteilungen und das Verhalten während der Feedbacksitzungen .....	67
Feedbackbeurteilungen und einige Personvariablen .....	68
Kommentare der Teilnehmer .....	69
Verständlichkeit und Gesamtbeurteilung .....	69
Themenumfang .....	70
Vorschläge .....	70
Das Sozialverhalten ändert sich nach Feedback .....	71
Allgemeine Verhaltensänderungen .....	72
Verläufe vor und nach SYMLOG- und Video-Feedback .....	72
Feedbackeffekte in den einzelnen Teams .....	73
Team A .....	74
Team B .....	74
Team C .....	74
Veränderungen der Partizipation .....	76
Veränderungen der sozialen Wahrnehmungen .....	77
Selbstkonzept und Feedback .....	77
Bedeutsame Veränderungen des Selbstkonzepts .....	77
Konvergenz zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung .....	80
Konvergenz zwischen Selbstwahrnehmung und Sozialverhalten .....	81
Interpersonale Wahrnehmung und Feedback .....	82
Beurteilerkonsistenz .....	82
Bedeutsame Veränderungen der interpersonalen Wahrnehmung .....	83
Konvergenz zwischen Fremdwahrnehmung und Sozialverhalten .....	86
Die Wahrnehmung der Arbeitsgruppe und der Institution ändert sich .....	87
Das eigene Team .....	88
Die Klinik als Ganze .....	90
Erreichen verhaltensbezogener Ziele .....	93
Exkurs: Eine Methode, Ziele zu setzen und deren Erreichen systematisch zu prüfen .....	93
Beschreibung der Zielsetzungen .....	96
Was die Teilnehmer erkannten .....	96
Was sie beibehalten wollten .....	98
Was sie ändern wollten... und wie konkret .....	98
Was im Team geändert werden sollte... und wie konkret .....	100
Gesamtübersicht über die Zielsetzungen .....	101
Zielsetzungen, die auf Verhaltensebene realisiert wurden .....	103
Allgemeine individuelle Zielsetzungen .....	103
Konkrete individuelle Zielsetzungen .....	104
Zielsetzungen, die aus Sicht der Teammitglieder realisiert wurden .....	106
Teambezogene Zielsetzungen, die in der eigenen und fremden Wahrnehmung realisiert wurden .....	107
Kriterium "Individuelle Teambeurteilung" .....	107
Kriterium "Durchschnittliche Teambeurteilung" .....	108

Zur Realisierung verhaltensbezogener Ziele nach SYMLOG-Feedback - Zusammenfassung der Ergebnisse .....	108
---	-----

**4. Diskussion..... 112**

<b>Die Entwicklungsarbeiten .....</b>	<b>112</b>
Der Nutzen des Konzepts Feedback .....	112
SYMLOG-Feedback: Systemanalyse in der Teamsupervision.....	113
Fokussiertes Video-Feedback: Prozessanalyse in der Teamsupervision .....	116

**Die Ergebnisse zur Evaluation der Feedbackverfahren ..... 117**

Zur Methodik .....	117
Design.....	117
Forschungsinstrumente.....	119
Moderatorvariablen .....	120
Thesen zu den substantiellen Ergebnissen.....	120
Die positive Beurteilung von SYMLOG- und Video-Feedback (Reaktionskriterien).....	121
Feedback und spezifische Verhaltensänderungen.....	123
Veränderungen der sozialen Wahrnehmung .....	126
Das Selbstkonzept.....	126
Die Fremdwahrnehmung.....	128
Die Systemwahrnehmung .....	131
Intervenierende Einflussgrößen .....	132
Geringer direkter Einfluss soziodemographischer Merkmale auf Feedbackrezeption .....	133
Locus-of-Control als Einflussfaktor für die Feedbackrezeption.....	133
Arbeitszufriedenheit und Feedback .....	134
Zur Optimierung der Zielformulierung und Erfolgskontrolle.....	135

**Ausblick ..... 138**

**5. Zusammenfassung ..... 141**

**Literaturverzeichnis..... 144**

**Anhang..... 158**

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Der dreidimensionale SYMLOG-Raum.....	6
Abbildung 2	SYMLOG-Felddiagramm der gegenseitigen Beurteilungen, Team C (Vorerhebung).....	8
Abbildung 3	Sieben Bestimmungsfaktoren von Feedback.....	12
Abbildung 4	Streudiagramm der Beurteilungen des am wenigsten präferierten Mitarbeiters .....	25
Abbildung 5	Beurteilungsprofil mit Anforderungen und erhaltenen Beurteilungen.....	28
Abbildung 6	Übersicht über den Versuchsplan des Feldexperiments.....	56
Abbildung 7	Signifikante Unterschiede der Gesamtbeurteilungen des SYMLOG- und Video-Feedback, je nach Teamzugehörigkeit und Beurteilergeschlecht .....	66
Abbildung 8	Veränderungen des Sozialverhaltens auf dimensionaler Ebene .....	72
Abbildung 9	Veränderungen des Sozialverhaltens auf Richtungsskalen-Ebene.....	72
Abbildung 10	Veränderungen des Sozialverhaltens auf dimensionaler Ebene im Vergleich zwischen den Bedingungen 1 (SYMLOG-Feedback zuerst) und 2 (Video-Feedback zuerst).....	75
Abbildung 11	Streu-Felddiagramm der Selbstbeurteilungen (Vorerhebung)..	78
Abbildung 12	Signifikante Veränderungen der erhaltenen Beurteilungen hinsichtlich der Verhaltensdimensionen Aktivität-Passivität und Zielgerichtetheit-Gefühlsbestimmtheit nach Feedback, in Abhängigkeit von der Teamzugehörigkeit .....	83
Abbildung 13	Signifikante Veränderungen der erhaltenen Beurteilungen hinsichtlich der Richtungsskalen Zielorientierung und Kooperation nach Feedback, in Abhängigkeit von der Teamzugehörigkeit .....	84
Abbildung 14	Signifikante Veränderungen der erhaltenen Beurteilungen hinsichtlich Verweigerungsverhalten nach Feedback, in Abhängigkeit von der Teamzugehörigkeit .....	85
Abbildung 15	Streudiagramm der Beurteilungen des eigenen Teams (Vorerhebung)..	89
Abbildung 16	Streudiagramm der Beurteilungen der Klinik als Ganzer (Vorerhebung).....	91
Abbildung 17	Signifikante Veränderungen der Beurteilungen der Klinik hinsichtlich verschiedener Verhaltensweisen, in Abhängigkeit vom Beurteilergeschlecht .....	92
Abbildung 18	Verteilung der persönlichen Erkenntnisse.....	97
Abbildung 19	Verteilung der teambezogenen Erkenntnisse.....	97
Abbildung 20	Verteilung der beizubehaltenden individuellen und teambezogenen Verhaltensweisen.....	98
Abbildung 21	Verteilung der zu ändernden individuellen Verhaltensweisen, allgemein.....	99
Abbildung 22	Verteilung der zu ändernden individuellen Verhaltensweisen, konkret.....	99
Abbildung 23	Verteilung der im Team zu ändernden Verhaltensweisen, allgemein.....	100

Abbildung 24	Verteilung der im Team zu ändernden Verhaltensweisen, konkret .....	101
Abbildung 25	Verteilung der individuellen Zielsetzungen im SYMLOG-Raum.....	102
Abbildung 26	Verteilung der teambezogenen Zielsetzungen im SYMLOG-Raum. ....	102

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Übersicht über die acht Richtungsskalen nach Polley (1985).....	7
Tabelle 2	Übersicht über wesentliche Merkmale von Feedback.....	16
Tabelle 3	Verlauf und Inhalte der SYMLOG-Feedback-Sitzung.....	24
Tabelle 4	Analytische Gesichtspunkte zur Auswahl von Szenen für Video-Feedback in der Teamsupervision.....	32
Tabelle 5	Unterschiede und Gemeinsamkeiten von SYMLOG- und Video-Feedback .....	38
Tabelle 6	Fragestellungen zu den spezifischen Effekten von SYMLOG- bzw. Video-Feedback .....	44
Tabelle 7	Fragestellungen zu den Synergieeffekten von SYMLOG und Video-Feedback .....	45
Tabelle 8	Effektbereiche von SYMLOG- und Video-Feedback.....	46
Tabelle 9	Mittlere Beurteilungen der Feedbacksitzungen durch die Teilnehmer .....	65
Tabelle 10	Veränderungen des Partizipationsindex V.....	76
Tabelle 11	Übereinstimmungen zwischen allgemeinen Zielsetzungen (Item 3) nach SYMLOG-Feedback und danach gezeigten Verhaltensänderungen .....	104
Tabelle 12	Übereinstimmungen zwischen konkreten Zielsetzungen (Item 4) nach SYMLOG-Feedback und danach gezeigten Verhaltensänderungen .....	105
Tabelle 13	Übereinstimmungen zwischen Zielsetzungen nach SYMLOG-Feedback und den beurteilten Verhaltensänderungen.....	106
Tabelle 14	Übereinstimmungen zwischen teambezogenen Zielsetzungen nach SYMLOG-Feedback und den individuellen Teambeurteilungen (VS), ipsativer Vergleich .....	107
Tabelle 15	Übereinstimmungen zwischen teambezogenen Zielsetzungen nach SYMLOG-Feedback und den durchschnittlichen Teambeurteilungen (VS), normativer Vergleich.....	108
Tabelle 16	Synopse der Übereinstimmungen zwischen Zielsetzungen und Kriterien.....	110