

# LERNEN UND ENTWICKLUNG: FEEDBACK IN SELBSTORGANISATIONEN

MASTER-ARBEIT

2021

**Autorin**

Bühler, Ursina Maria

**betreuende Person**

Dr. Weichbrodt, Johann

**Praxispartner**

Hochschule für Angewandte Psychologie, Institut für  
Kooperationsforschung und -entwicklung (ifk)

Dr. Johann Weichbrodt

*«The illiterate of the 21st century will not be those who cannot read and write, but those who cannot learn, unlearn, and relearn.»*

*(Alvin Toffler, 1970)*

## **Abstract**

Critical and specific feedback from the work environment seems important so that employees can reflect on and, if necessary, overcome the attitudes and beliefs that guide them in their work. This importance of feedback and personal increases especially in self-managing organizations. This master thesis therefore investigates by means of a multiple case study what factors influence feedback in self-managing organizations and to what extent feedback supports personal (transformative) development. The results of the study show that different factors on the micro, meso and macro level have to be present for feedback to work in self-organizations. Above all, personal mindset (micro) as well as developmental perspective on feedback (macro) and psychological safety (macro) are crucial. Further, the results suggest that feedback can provide the initial push for transformative development. The explorative results lay the foundation for further research in the area of feedback and transformative development in self-organizations.

## **Zusammenfassung**

Kritisches und spezifisches Feedback aus dem Arbeitsumfeld scheint elementar, damit Mitarbeitende ihre Haltungen und Überzeugungen, die sie in ihrer Arbeit steuern, reflektieren und allenfalls überwinden können. Diese Bedeutung des Feedbacks und der persönlichen Entwicklung nimmt vor allem in Selbstorganisationen zu. Die vorliegende Masterarbeit untersucht daher mittels einer Multiplen Fallstudie, was für Faktoren Feedback in Selbstorganisationen beeinflusst und in wie fern dieses zur persönlichen (transformativen) Entwicklung verhilft. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass unterschiedliche Faktoren auf den Ebenen Mikro-, Meso- und Makro vorhanden sein sollen, damit Feedback in Selbstorganisationen funktioniert. Vor allem die persönliche Einstellung (Mikro) sowie die Entwicklungsperspektive auf Feedback (Makro) und die Psychologische Sicherheit (Makro) sind dabei entscheidend. Weiter deuten die Ergebnisse darauf hin, dass Feedback den ersten Anstoß zu transformativer Entwicklung geben kann. Die explorativen Ergebnisse legen den Grundstein für weitere Forschung im Bereich des Feedbacks und der transformativen Entwicklung in Selbstorganisationen.

Schlüsselwörter: Feedback, Selbstorganisation, Holokratie, transformative Entwicklung, persönliches Wachstum

Zeichenzahl inkl. Leerzeichen: 239'552

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b>	<b>8</b>
1.1	EINFÜHRUNG INS THEMA	8
1.2	ZIEL DER ARBEIT UND DEREN RELEVANZ	10
1.3	THEMATISCHE ABGRENZUNG	10
1.4	AUFBAU DER ARBEIT	10
<b>2</b>	<b>THEORIE</b>	<b>12</b>
2.1	FEEDBACK	12
2.1.1	<i>Definition Feedback</i>	12
2.1.2	<i>Feedback im Arbeitskontext</i>	13
2.1.3	<i>Arten des Feedbacks</i>	13
2.1.4	<i>Feedback – innerhalb einer feedbackfreundlichen Arbeitskultur</i>	15
2.1.5	<i>Kontroverse Diskussion – Stärken stärken oder Schwächen schwächen?</i>	18
2.2	TRANSFORMATIVE ENTWICKLUNG UND TRANSFORMATIVES LERNEN	19
2.2.1	<i>Entwicklungsstufen nach Kegan (1994)</i>	20
2.2.2	<i>Subjekt-Objekt-Beziehung</i>	21
2.2.3	<i>Zwei Arten des Lernens</i>	22
2.2.4	<i>Transformative Entwicklung in Organisationen</i>	23
2.3	SELBSTORGANISATIONEN	24
2.3.1	<i>Definition Selbstorganisationen</i>	24
2.3.2	<i>Kompetenzerweiterung in der Selbstorganisation</i>	25
2.3.3	<i>Feedback in Selbstorganisationen</i>	26
2.4	HERLEITUNG DER FRAGESTELLUNG	26
<b>3</b>	<b>METHODIK</b>	<b>28</b>
3.1	WAHL UND BEGRÜNDUNG DER ERHEBUNGSMETHODE	28
3.2	PLANUNG UND DESIGN	29
3.2.1	<i>Sampling</i>	29
3.2.2	<i>Geplante Erhebung der Daten</i>	30
3.2.3	<i>Pre-Test</i>	32
3.3	DURCHGEFÜHRTE ERHEBUNG	33
3.4	ANALYSE DER DATEN	35
3.5	GÜTEKRITERIEN	37
<b>4</b>	<b>ERGEBNISSE</b>	<b>39</b>
4.1	BESCHREIBUNG DER FÄLLE	39
4.2	ANALYSESCHRITT 1: GESAMTHAFTE AUSWERTUNG DER DATEN	40
4.2.1	<i>Mikroebene – personelle Ebene</i>	42

4.2.2	<i>Mesoebene – methodische Ebene (Art und Weise)</i>	43
4.2.3	<i>Makroebene – organisationale Ebene</i>	49
4.2.4	<i>Interpretation und Zusammenhänge der Faktoren</i>	53
4.3	ANALYSESCHRITT 2: ERGEBNISSE UND INTERPRETATION DER EINZELNEN FÄLLE	58
4.3.1	<i>Fall 1 – Holokratie</i>	58
4.3.2	<i>Fall 2 – Soziokratie</i>	62
4.3.3	<i>Fall 3 – Selbstorganisation in Bubbles</i>	65
4.3.4	<i>Fall 4 – Holokratie</i>	68
4.3.5	<i>Gesamthafte Interpretation</i>	71
4.4	ANALYSESCHRITT 3: TRANSFORMATIVES LERNEN	73
4.4.1	<i>Anekdote Valentin – Leistungsanspruch sowohl an sich selbst als auch an Arbeitskollegen/Arbeitskolleginnen</i>	74
4.4.2	<i>Anekdote: Rita möchte lernen, nein zu sagen und nicht immer den Erwartungen anderer zu entsprechen</i>	75
4.4.3	<i>Anekdote 3 Ivo – sich und seine Arbeit stärker verkaufen</i>	77
4.4.4	<i>Anekdote 4 Hannah – lernen, nein zu sagen und Konflikte auszuhalten</i>	78
4.4.5	<i>Anekdote Andreas – alleine ist man schneller, kommt aber weniger weit</i>	79
4.4.6	<i>Gesamthafte Interpretation</i>	80
<b>5</b>	<b>DISKUSSION</b>	<b>83</b>
5.1	BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN	83
5.1.1	<i>Forschungsfrage 1: Was für Faktoren beeinflussen das Feedback in Selbstorganisationen?</i>	83
5.1.2	<i>Forschungsfrage 2: Welche Rolle spielt Feedback beim transformativen Lernen in Selbstorganisationen?</i>	86
5.1.3	<i>Annahme der zwei Schritte: Feedback fordert Entwicklung und Feedback fördert Entwicklung</i>	89
5.1.4	<i>Lernen und Entwicklung: Feedback in Selbstorganisationen – eine Abschlussbetrachtung</i>	90
5.2	IMPLIKATIONEN FÜR DIE PRAXIS UND FÜR DIE THEORIE	91
5.3	KRITISCHE WÜRDIGUNG	92
<b>6</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>93</b>
<b>7</b>	<b>ANHANG</b>	<b>97</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aussagen der Beobachtung (eigene Darstellung, 2021).....	9
Abbildung 2: Triangulation der Themen (eigene Darstellung, 2021).....	9
Abbildung 3: Triangulation der Themen (eigene Darstellung, 2021).....	12
Abbildung 4: Arten des Feedbacks (eigene Darstellung, angelehnt an Hennlein & Jöns, 2016). Bungard (2018) (Becker-Beck & Schneider, 2003, London, 2003, Oberhoff, 1978) .....	14
Abbildung 5: Elemente der feedbackfreundlichen Kultur (eigene Darstellung angelehnt an Baker et al., 2013).....	16
Abbildung 6: Entwicklungsstufen (Kegan, 1994).....	20
Abbildung 7: Changes in what we know (Kegan, 2018).....	22
Abbildung 8: Changes in how we know (Kegan, 2018).....	22
Abbildung 9: Unterscheidung der zwei Arten des Lernens (eigene Darstellung angelehnt an Kegan, 2018; Fuhr 2018, Heifetz 1994).....	23
Abbildung 10: Feedback fordert Entwicklung – Feedback fördert Entwicklung (eigene Darstellung, 2021).....	27
Abbildung 11: Kreisstruktur des Leitfadeninterviews (eigene Darstellung, 2021) .....	32
Abbildung 12: Übersicht Erhebung multiple Fallstudie.....	33
Abbildung 13: Übersicht Analyse der Daten.....	35
Abbildung 14: Ausschnitt aus dem Kategoriensystem (eigene Darstellung, 2021).....	36
Abbildung 15: Gütekriterien für Fallstudien (eigene Darstellung in Anlehnung an Göthlich, 2003).....	37
Abbildung 16: Übersicht der Kategorien verteilt auf die Ebenen Mikro, Meso und Makro (eigene Darstellung, 2021).....	41
Abbildung 17: Übersicht der Kategorien verteilt auf die drei Ebenen inkl. Barrieren (eigene Darstellung, 2021).....	53
Abbildung 18: Spannungen (eigene Darstellung, 2021).....	55
Abbildung 19: Zwei Schritte der Entwicklung – Entwicklung auf allen drei Ebenen (eigene Darstellung, 2021).....	89

# 1 Einleitung

## 1.1 Einführung ins Thema

Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUKA) bestimmen die Umwelt, sowohl im privaten als auch beruflichen Sinne. Denn die Arbeitswelt wird immer volatiler, unsicherer, komplexer und doppeldeutiger. Durch das Akronym VUKA werden demnach mittels vier Faktoren die Herausforderungen zusammengefasst, denen Unternehmen in der heutigen Arbeitswelt gegenüberstehen (Mack & Khare, 2016). In dieser komplexer werdenden Umgebung werden neue Ansätze benötigt, um mit der Komplexitätserhöhung entsprechend umgehen zu können, denn nach Laloux (2014) ist es in Hierarchien schwierig, diese Komplexitätserhöhung handzuhaben. Genau an dieser Stelle setzen Selbstorganisationen an. Diese (Definition vgl. Kapitel 2.3.1) sind im Gegensatz zu klassischen Organisationen komplexer, wobei von diesen behauptet wird, dass sie mit der Komplexitätserhöhung der VUKA-Welt besser umgehen können, indem beispielsweise Kundenfeedback genutzt wird (Laloux, 2014). Dies bedeutet jedoch auch, dass die Menschen in dieser Organisation lernen müssen, mit dieser Komplexität umgehen zu können. Deshalb nimmt vor allem in Selbstorganisationen die Bedeutung der persönlichen Entwicklung zu. Solche agilen Organisationsstrukturen verlangen von den Mitarbeitenden neue (transformative) Kompetenzen wie Selbstreflexion und -führung (Breidenbach & Rollow, 2019; Hofert, 2018). Je selbstorganisierter eine Organisation ist, desto mehr in Richtung Lern- und Entwicklungsorganisation soll sich das Unternehmen bewegen, so Possert (2019). Jedoch geschieht der Wechsel von einer klassischen hin zu einer Selbstorganisation oftmals ohne den Schritt, zuerst die Form einer Lernorganisation anzunehmen und die Mitarbeitenden dazu zu befähigen, sich in der neuen Welt zu bewegen (Possert, 2019). Allein mit dem Wechsel in eine Selbstorganisation lernen die Mitarbeitenden somit noch nicht automatisch, wie sie sich selbst reflektieren oder führen können.

Wieso kann es überhaupt ein Problem sein, wenn ich mich in einer Selbstorganisation nicht persönlich weiterentwickle? Sind meine Überzeugungen und Haltungen *nicht komplex genug* oder möglicherweise auch *zu komplex* für die komplexe Arbeitswirklichkeit, schränken mich diese Sichtweisen ein und limitieren mich daher in meinem Verhalten. Sie sorgen dafür, dass ich die Welt nicht angemessen komplex wahrnehme, wie sie tatsächlich ist. Der CEO eines agilen Unternehmens gibt beispielsweise Entscheidungskompetenzen an seine Mitarbeitenden ab, weil er das Unternehmen dezentralisieren möchte. Jedoch sieht er bei sich selbst in seiner Rolle als CEO immer noch die Verantwortung dieser Entscheide, so dass er erstens über alle diese informiert sein will sowie zweitens mit diesen dann oftmals nicht einverstanden ist und daher nochmals umentscheidet. Es scheint so, dass seine Haltung nicht ausreichend komplex im Hinblick auf die Komplexität des agilen Unternehmens ist. Um die Haltungen des CEO, die, die sein Handeln leiten, zu überwinden und zu hinterfragen,



was für die Entwicklung von einer Selbst- zu einer Entwicklungsorganisation (Possert, 2019) notwendig ist, bräuchte er dazu meinem Eindruck nach kritisches und spezifisches Feedback aus seinem Arbeitsumfeld. Dazu müssten sowohl alle Mitarbeitenden als auch er in dem Modus sein, kritisches Feedback zu suchen und anzunehmen. Von theoretischer Seite kann davon ausgegangen werden, dass es sich bei der *kritischen Hinterfragung von Grundüberzeugungen* um transformative Entwicklungsprozesse im Erwachsenenalter handelt (Kegan, 1994). Transformative Entwicklung stellt somit persönliches Wachstum dar und erfolgt beispielsweise durch das Verändern oder Hinterfragen eigener Überzeugungen und Denkhaltungen (Fuhr, 2018; Kegan, 2018).

Unsystematischen persönlichen Beobachtungen zufolge habe ich jedoch erkannt, dass mit Feedback, vor allem in selbstorganisierten und flachen Organisationen, oftmals spärlicher umgegangen wird. Feedback scheint zwar bedeutsam, wird aber oftmals vernachlässigt:

**«Ich weiss nicht wem ich Feedback geben kann und wer mir Feedback gibt»**  
Mitarbeiterin in einer flachen Hierarchie

**«Ich erhalte keine Rückmeldung, Bestätigung, niemand gibt mir Feedback.»**  
Mitarbeiter in einer flachen Hierarchie

**«Nach Umstellung in die Selbstorganisation wird heikles Feedback nicht mehr gegeben bei uns»**  
Mitarbeiter in einer Holokratie

Abbildung 1: Aussagen der Beobachtung (eigene Darstellung, 2021)

Um diese geschilderte Problematik besser zu verstehen, soll in der vorliegenden Master-Arbeit Feedback in Selbstorganisationen mit Bezug auf transformative Entwicklung untersucht werden.

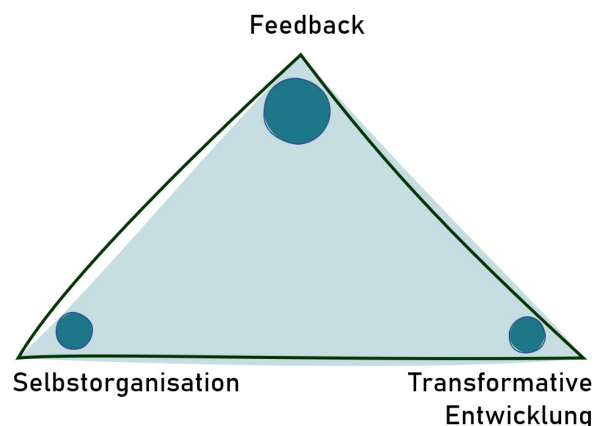


Abbildung 2: Triangulation der Themen (eigene Darstellung, 2021)

## 1.2 Ziel der Arbeit und deren Relevanz

Das Ziel der Arbeit besteht darin, die oben beschriebene Problematik der Feedbackkultur in Selbstorganisationen besser zu verstehen und sie gegebenenfalls zu verdeutlichen, indem mithilfe von Beispielen (positiven sowie negativen) aufgezeigt wird, wo Feedback in Selbstorganisationen gegeben oder nicht gegeben wird und welchen Einfluss dies auf die transformative Entwicklung (positive sowie negative) haben könnte. Anhand der Beispiele könnte die Bedeutung von Feedback in Selbstorganisationen aufgezeigt werden. Dabei hat die vorgesehene Forschungsarbeit sowohl für die angewandte Forschung als auch Praxis Relevanz, da Feedback und dessen Reflexion als transformative Entwicklung in Selbstorganisationen so noch nicht untersucht wurden. Baker, Perreault, Reid und Blanchard (2013) erkannten den Bedarf ebenfalls und schrieben dazu in ihrem Journalartikel: «*Future reflection on building a feedback-friendly culture in an alternative work environment is needed and welcomed*» (Baker et al., 2013, S. 266). Durch die Arbeit soll demnach Wissen zu Feedback in Selbstorganisationen und somit zum Lernen sowie zur Entwicklung durch Feedback generiert werden.

## 1.3 Thematische Abgrenzung

In der vorliegenden Arbeit werden Selbstorganisationen in Bezug auf Feedback untersucht – andere Merkmale von diesen werden demnach nicht aufgegriffen. Somit werden die Selbstorganisationen auch lediglich im Allgemeinen und in Bezug auf Feedback beschrieben. Das gewählte explorative Vorgehen dient demnach dazu, das entsprechende Feld zu erforschen, und soll nicht repräsentativ für alle Selbstorganisationen sein.

## 1.4 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in einen theoretischen sowie empirischen Teil gegliedert und umfasst fünf Kapitel. Der theoretische Teil dient als Ausgangspunkt für die Beantwortung der Fragestellung. Zu Beginn wird auf das Thema *Feedback* eingegangen, in einem weiteren Schritt wird der Bereich *transformatives Lernen und transformative Entwicklung* aufgegriffen, wobei im letzten Schritt Selbstorganisationen erläutert werden (vgl. Kapitel 2). Im Methodenteil werden die methodische Herangehensweise mit der Planung der Erhebung sowie deren Durchführung und anschliessend die Analyse der Daten erläutert. Mit der Beschreibung der Gütekriterien und deren Einhaltung wird das Kapitel 3 abgeschlossen (vgl. Kapitel 3). Im Ergebniskapitel werden die erhobenen Daten dann anhand von drei Analyse-schritten beschrieben, ausgewertet und interpretiert (vgl. Kapitel 4). In Kapitel 5 erfolgen die Interpretation der Forschungsergebnisse unter Einbezug der Theorie sowie die Zusammenfassung zentraler Erkenntnisse in einer Endbetrachtung. Mithilfe der daraus resultierenden Konklusionen sollen die initialen Forschungsfragen beantwortet werden. Zuletzt werden die zentralen Schlüsse aus dieser Arbeit dargestellt, wobei auch Themen erläutert werden,

welche im Hinblick auf Feedback in Selbstorganisationen und transformative Entwicklung in einer weiterführenden Arbeit von Interesse sein könnten. Mit der kritischen Würdigung wird die Arbeit abgerundet.

## 2 Theorie

In den nachfolgenden Kapiteln werden die theoretischen Annahmen erörtert, welche das Fundament der Master-Thesis bilden. Vertiefend betrachtet werden die Themen *Feedback*, *Selbstorganisation* und *transformative Entwicklung*.

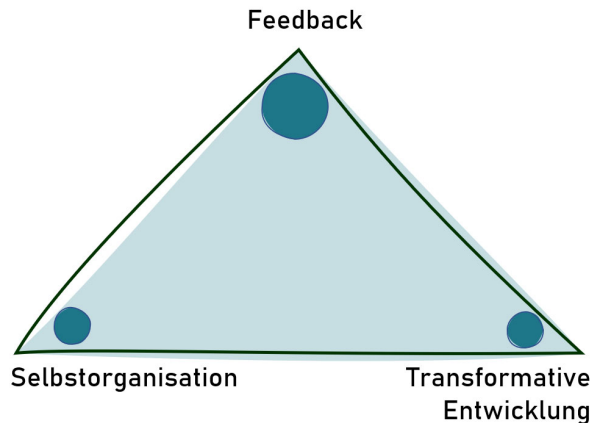


Abbildung 3: Triangulation der Themen (eigene Darstellung, 2021)

### 2.1 Feedback

In den nachfolgenden Kapiteln wird zuerst der Begriff *Feedback* definiert, anschließend wird dieser im Arbeitskontext erläutert, woraufhin die Arten von Feedback betrachtet werden sollen. Weiter folgen Aspekte einer feedbackfreundlichen Kultur, und zuletzt wird ein Einblick vermittelt in die kontroverse Diskussion bezogen auf den Terminus *Feedback*.

#### 2.1.1 Definition Feedback

*Feedback* ist ein weit verbreiteter Begriff, der seit Jahren ein wesentlicher Bestandteil im deutschen Sprachgebrauch ist. Der Terminus selbst ist eine Kombination aus *feed* (füttern) sowie *back* (zurück) und wird häufig mit Rückmeldung übersetzt (Bungard, 2018). Der Ausdruck *Feedback* stammt ursprünglich aus der Kybernetik und bezieht sich auf die Rückmeldung von Informationen, wobei er dementsprechend primär der Fehlerkorrektur diene. Die im Laufe der Jahre entwickelte gruppensdynamische Konzeption von Feedback unterscheidet sich deutlich von der ursprünglichen Form des Rückkopplens. Heute wird Feedback als eine gemeinsame, dynamische Kommunikation zwischen Personen – Feedbacksender und -empfänger – verstanden. Der Sender nimmt das Verhalten des Empfängers wahr und spiegelt es daraufhin, gekoppelt an seine subjektive Resonanz, in einem Feedback zurück (Fengler, 2010). Meistens wird dieses demnach dazu verwendet, um Informationen über unmittelbare und aktuelle Verhaltensweisen zu liefern (Baker, 2010; London, 2003). Auf diese Weise hilft Feedback, sich selbst zu beurteilen und nach möglichen Fehlern zu suchen, und fördert somit eigene Lernprozesse, indem es bei der Klärung und Verbesserung in

zwischenmenschlichen Beziehungen genutzt wird. Feedback weist neben der Verhaltenssteuerung, Hilfe bei der Fehlersuche und Förderung von Lernprozessen noch weitere Funktionen auf, z. B. Motivationssteigerung und Ermutigung durch positives Feedback. Dies ist sowohl im alltäglichen Zusammenleben als auch in der Zusammenarbeit der Fall (Fengler, 2010).

### 2.1.2 Feedback im Arbeitskontext

Organisationen – die als offene Systeme interpretiert werden – benötigen aus systemtheoretischer Sichtweise Feedbackmechanismen, um überleben zu können, denn demgemäss dient Feedback als zentrale Regulierung, durch das die Existenz des Systems gesichert wird (Bungard, 2018).

Wozu dient Feedback innerhalb von Unternehmen und Organisationen neben der Existenzsicherung? Durch Feedback kann Transparenz dahingehend geschaffen werden, welche Verhaltensweisen und Fähigkeiten besonders nützlich sind und welche eher als hinderlich für die gemeinsame Aufgabe empfunden werden. Zudem gibt Feedback Sicherheit für die künftige Zusammenarbeit und deckt mögliche blinde Flecken auf. Dies wiederum dient den Mitarbeitenden als Orientierung und Antriebskraft für die individuelle sowie gemeinsame Entwicklung als Team (Mierke & van Amern, 2019). Feedback im Arbeitskontext ist dabei vor allem durch die jährlichen Leistungsbeurteilungen der Mitarbeitenden geprägt. Diese wurden in den frühen 2000er Jahren hauptsächlich dafür genutzt, um Mitarbeitende in numerische Skalen einzuteilen und somit zur Verantwortung zu ziehen sowie Belohnungen zu verteilen (Cappelli & Tavis, 2016). Dabei verliert Feedback seine eigentliche Funktion einer transparenten Rückmeldung auf Verhaltensweisen sowie Leistungen und behindert das Lernen eher. Im Laufe der Zeit haben einige Unternehmen jedoch die Wichtigkeit von laufender Entwicklung sowie persönlichem Wachstum erkannt und wollten sich daher umorientieren von der Aufschiebung von Feedback zur jährlichen Mitarbeitendenbeurteilung (nachfolgend MABE) bis hin zu laufendem Feedback. So hat beispielsweise das grosse Dienstleistungsunternehmen *Kelly Services* im Jahr 2011 die MABE abgeschafft und setzt seitdem auf häufiges informelles Feedback. *Deloitte*, *PwC* und weitere Unternehmen, die versucht haben, ohne entsprechende Zahlen auszukommen, führten die Leistungsbewertung im Jahr 2016 zwar wieder ein, legten dabei jedoch den neuen Schwerpunkt auf entwicklungsorientiertes Feedback. Ziel dabei ist es, häufiger Gespräche zu führen und in diesem Zusammenhang zwei grundlegende Fragen immer wieder zu überprüfen: «*Was tue ich, was ich weiterhin tun sollte? Und was mache ich, was ich ändern sollte?*» (Cappelli & Tavis, 2016).

### 2.1.3 Arten des Feedbacks

Aus den vorherigen Kapiteln ging hervor, wie Feedback definiert wird und wozu es im Arbeitskontext dient. Dabei wurde zuletzt der Begriff des *entwicklungsorientierten*

*Feedbacks* aufgegriffen. In der Literatur werden Arten von Feedback kontextabhängig thematisiert, daher folgt bezogen darauf eine übersichtliche Einteilung basierend auf den Werken von London (2003), Bungard (2018), Hennlein und Jöns, (2016) sowie Becker-Beck und Schneider (2003). Die Unterscheidung ist nicht immer eindeutig möglich, schafft jedoch ein gemeinsames Verständnis für den weiteren Verlauf der Arbeit.

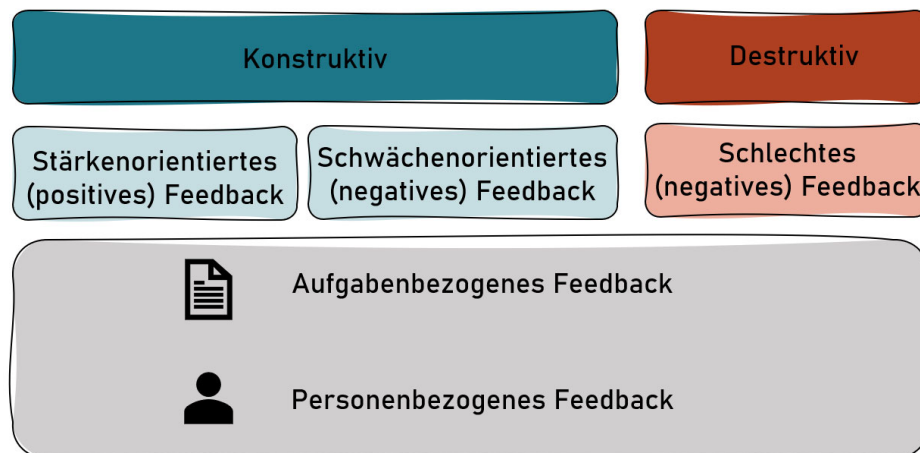


Abbildung 4: Arten des Feedbacks (eigene Darstellung, angelehnt an Hennlein & Jöns, 2016). Bungard (2018) (Becker-Beck & Schneider, 2003, London, 2003, Oberhoff, 1978)

Zunächst erfolgt die Einteilung in konstruktives und destruktives Feedback. Feedback ist nach London (2003) dann konstruktiv, wenn damit konkrete und klare Informationen geboten werden, wobei die Absicht verfolgt wird, der empfangenden Person zu helfen. Konstruktives Feedback ist dabei nicht notwendigerweise positiv. Destruktives Feedback hingegen stellt das Gegenteil dar – es beinhaltet lediglich allgemeine Kommentare über die (schlechte) Leistung, die durch interne Attribution (interne Faktoren) der empfangenden Person zugeschrieben werden. Diese Form von Feedback kann für das Selbstwertgefühl der Mitarbeitenden destruktiv sein (London, 2003). Des Weiteren kann Feedback in ein stärkenorientiertes (positives) und schwächenorientiertes (negatives/kritisches) Feedback eingeteilt werden. Bei Ersterem geht es primär darum, Lob und Wertschätzung auszusprechen und die positiven Eigenschaften zu bestätigen. Beim entwicklungs- oder schwächenorientierten Feedback liegt der Fokus wiederum auf den Schwächen oder dem Entwicklungspotenzial. Inhaltlich wird zudem häufig zwischen arbeits- und personenbezogenem Feedback unterschieden. Ersteres beinhaltet die Rückmeldung zu sachlichen oder fachlichen Inhalten, Prozessen sowie Strukturen. Personenbezogenes oder interpersonelles Feedback hingegen bezieht sich auf die Gestaltung von Beziehungen zwischen Organisationsmitgliedern und wird als Rückmeldung an eine Person zu ihrem Verhalten, respektive dessen Auswirkung verstanden (Bungard, 2018; Becker-Beck & Schneider, 2003).

Unter anderem ist die Kultur, in der das Feedback stattfindet, dafür entscheidend, ob negatives (destruktives) Feedback einen kleinhält und herunterzieht oder negatives (schwächenorientiertes) Feedback einem dabei hilft, sich zu entwickeln. Da Feedback

innerhalb von Organisationen stattfindet und in diesen unterschiedliche Kulturen gepflegt werden, wird im nachfolgenden Kapitel näher auf die Aspekte einer feedbackfreundlichen Kultur eingegangen.

#### 2.1.4 *Feedback – innerhalb einer feedbackfreundlichen Arbeitskultur*

Feedback soll aus Unternehmenssicht auch immer in einen grösser angelegten Prozess der Organisationsentwicklung eingebettet werden, denn dieses findet innerhalb von Organisationen und dementsprechend auch innerhalb von Kulturen statt (Werther & Woscheé). Die Kultur einer Organisation *schreibt* die Feedback-Techniken vor und beeinflusst somit die Feedback-Kultur sowie dementsprechend auch, wie Mitarbeitende Feedback wahrnehmen (London, 2003). Damit dieses in Organisationen funktioniert und die Mitarbeitenden durch dieses Feedback lernen und sich entwickeln können, ist eine feedbackfreundliche Kultur notwendig (London & Smither, 2002). Feedbackkulturen werden demnach nicht ausschliesslich mithilfe von Tools gestaltet, sondern vor allem durch sichtbare Kulturmerkmale wie Verhaltensweisen sowie Rituale, Werte, Symbole und Strukturen innerhalb der Organisationen. Tools scheinen dabei zwar ein zentraler Bestandteil für die Entwicklung einer Feedbackkultur zu sein, stellen dabei aber lediglich einen von zahlreichen Einflussfaktoren dar. Gleichzeitig muss dabei berücksichtigt werden, dass Kultur über Jahre und Jahrzehnte hinweg entsteht und dementsprechend auch im Rahmen einer langfristigen Perspektive verändert werden kann. Deswegen wird die Einführung eines neuen Tools nicht innerhalb weniger Wochen zu einer fundamentalen Veränderung führen (Werther & Woscheé). Aus der Forschung geht zunehmend hervor, dass eine feedbackfreundliche Kultur Wachstumschancen bezogen auf Mitarbeitende und Organisationen bietet (Baker, 2010; Mulder, 2013). Erbracht wurden zudem Belege für eine bessere Empfänglichkeit für Feedback, erhöhtes Engagement und die Motivation, Feedback aktiv zu nutzen und das Leistungsverhalten zu verändern (van der Rijt, van de Wiel, Van de Bossche, Segers & Gijssels, 2012). Baker et al. (2013) stellten in diesem Zusammenhang drei Elemente vor (Lernkontinuum, psychologische Sicherheit und Dialog), die dahingehend als bedeutend erachtet werden, eine feedbackfreundliche Kultur entwickeln zu können. In Abbildung 5 werden die Elemente und deren Einfluss auf die feedbackfreundliche Kultur grafisch dargestellt.



Abbildung 5: Elemente der feedbackfreundlichen Kultur (eigene Darstellung angelehnt an Baker et al., 2013)

Das erste zum Aufbau einer solchen Kultur beitragende Element wird als Lernkontinuum bezeichnet (Baker et al., 2013). Feedback ist dann wertvoll, wenn es in einen übergeordneten Lernprozess eingebettet ist und somit den Mitarbeitenden hilft, die Bedeutung und Wichtigkeit ihrer Fortschritte im Laufe der Zeit zu erkennen. Ein Lernkontinuum ist demnach eine Lernstruktur sowie -umgebung in einer Organisation, die es ermöglicht und auch fördert, einander aktiv und fortlaufend entwicklungsorientiertes Feedback zu geben (Archer, 2010). Eine Lernumgebung ermutigt dabei nicht nur dazu, sinnvolles und verlässliches Feedback zu geben, sondern fördert und formt auch positive Einstellungen bei den Mitarbeitenden. Denn die Schaffung eines Lernkontinuum-Systems begünstigt, dass Feedback rechtzeitig gegeben wird, so dass die Mitarbeitenden reflektieren und ihr Verhalten aktiv ändern können. Feedback wird nicht nur als unterstützende Anregung wahrgenommen, sondern auch in einer Art und Weise gegeben, die einen Lerntransfer garantiert, was wiederum die Akzeptanz des Feedbacks steigert (Baker et al., 2013). Denn innerhalb eines Lernkontinuums wird dieses eher als hilfreicher und sinnvoller Rat zur Verhaltensänderung wahrgenommen (Rummler & Brache, 2012). Dies wiederum unterstützt die Entwicklung eines funktionierenden Lernsystems in einer Organisation, wobei sich dieses System mit der Zeit in eine feedbackfreundliche Kultur verwandeln wird (Baker et al., 2013).

Das zweite zentrale Element darauf bezogen, eine feedbackfreundliche Kultur zu schaffen, ist die psychologische Sicherheit bzw. Förderung eines vertrauensvollen Klimas. Psychologische Sicherheit stellt das Gefühl der Mitarbeitenden dar, sich selbst zeigen zu können und sich nicht verstellen zu müssen, ohne negative Konsequenzen für das Selbstbild, den Status oder die Karriere befürchten zu müssen (Kahn, 1990). Der Begriff hat vor allem durch Amy Edmondsons Buch *The Fearless Organization* an Aufmerksamkeit und Bedeutung gewonnen (Edmondson, 2019). Damit Feedback nützlich ist, soll es in einer vertrauensvollen Arbeitsumgebung gegeben werden (Baker et al., 2013). Zudem würde ein



psychologisch sicheres Umfeld vermutlich ein höheres Mass an Feedbacksuche und somit mehr Feedback im Allgemeinen fördern, so van der Rijt et al. (2012). Denn ein sicheres Umfeld steht im Zusammenhang mit dem Empfangen und Geben von Feedback, da so sichergestellt wird, dass negatives Feedback nicht in Beziehungskonflikte umgewandelt wird und sich die Mitarbeitenden dadurch mehr Feedback geben (Baker et al., 2013).

Sowohl das Lernkontinuum als auch eine vertrauensvolle Arbeitsumgebung müssen vor der Implementierung des dritten Elements vorhanden sein, da sie die Voraussetzung für frei fließende Kommunikationskanäle und authentischen Dialog sind. Dementsprechend ist das dritte und letzte Element, das zur Gestaltung einer feedbackfreundlichen Kultur erforderlich ist, der Dialog bzw. Diskurs. Dieser enthält, dass die Kommunikationskanäle offen sind, Feedback in alle Richtungen fließt und dieser Informationsaustausch in der gesamten Organisation auf allen Ebenen angenommen wird (Baker et al., 2013). Kudisch, Fortunato und Smith (2006) formulierten, dass den meisten Führungskräften und Mitarbeitenden nicht wohl dabei ist, Feedback auf mehrdimensionale Weise auszutauschen, beispielsweise als Feedback nach oben, nach unten oder zwischen Kolleginnen und Kollegen (Kudisch et al., 2006). Das Unwohlsein ist hierbei wahrscheinlich darauf zurückzuführen, dass keine klaren Erwartungen am Arbeitsplatz kommuniziert wurden und ein Lernkontinuum sowie die psychologische Sicherheit fehlen, weswegen nur eine schwache Feedbackkultur vorhanden ist (Baker et al., 2013).

Diese drei Elemente – Lernkontinuum, psychologische Sicherheit und Dialog – beeinflussen einander gegenseitig und tragen massgeblich zu einer feedbackfreundlichen Kultur bei (Baker et al., 2013).

Bei allen drei Aspekten wurde zudem immer wieder der Einfluss der Führungskraft betont (Baker et al., 2013). Denn im Wesentlichen wirken sich die Erwartungen und Überzeugungen der Führungskräfte auf die Kultur der Organisation und dementsprechend auch auf die dort herrschenden Erwartungen und Überzeugungen in Bezug auf Feedback aus (Heathfield, 2019). Führungskräfte fungieren somit als Vorbild in einem Unternehmen. Sie sollen Feedback bei den Mitarbeitenden einholen, die Feedbackkultur selbst vorleben und die Mitarbeitenden demnach beeinflussen, das gleiche zu tun. Fragt die Führungskraft nach Feedback, kann sie im gleichen Zug die Erwartungen hinsichtlich der Häufigkeit des Feedbacks, der Reaktion auf dieses und dessen Umsetzung demonstrieren. Zudem soll die Führungskraft den Mehrwert der Arbeit an und in einer lernenden Organisation betonen, einen sicheren und vertrauenswürdigen Arbeitsplatz schaffen sowie den Dialog als relevantes Unternehmensziel betrachten und vorleben. Neben der Rolle und Verantwortlichkeit der Führungskraft gilt es auch die Mitarbeitenden zu befähigen, denn diese tragen in hohem Masse zur Entwicklung einer dialog- und feedbackfreundlichen Kultur bei. Auch sie müssen die

Feedbackkultur unterstützen und eine partizipative Rolle bei der Förderung und Einhaltung dieser neuartigen Kulturziele übernehmen (Baker et al., 2013).

### 2.1.5 *Kontroverse Diskussion – Stärken stärken oder Schwächen schwächen?*

Feedback scheint demnach ein wesentlicher Bestandteil für das Aufrechterhalten und Weiterentwickeln von Organisationen sowie die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden zu sein. Dabei werden die Art und Weise sowie Ausrichtung des Feedbacks (vgl. Kapitel 2.1.3) kontrovers diskutiert. Soll sich Feedback insbesondere auf gute Leistungen oder positive Eigenschaften beziehen und dabei stärkenfokussiertes Lernen ermöglichen oder ist auf Schwächen ausgerichtetes Feedback notwendig für die persönliche Entwicklung?

Ein anschauliches Beispiel dafür, weshalb Feedback bedeutsam für die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden ist, wird von dem erfolgreichen Hedgefonds-Unternehmen *Bridgewater Associates* mit Sitz in Kalifornien geliefert. Bei *Bridgewater* ist das Lernen aus eigenen Fehlern eine Arbeitsanforderung, denn durch die Unternehmenskultur wird die Behandlung von Fehlern als Wachstumschance durch eine Vielzahl von Instrumenten und Praktiken unterstützt. Zum Beispiel halten alle Mitarbeitenden ihre eigenen Beiträge zu Problemen und Fehlern in einem unternehmensweiten *Issues Log* detailliert fest. Diese Einträge werden wiederum gelobt und belohnt. Die Haltung, die im Unternehmen herrscht, ist dabei zentral, denn die Menschen gehen hierbei nicht davon aus, dass ihnen negative Konsequenzen drohen, wenn sie es riskieren, Schwächen zu zeigen. Fehler zu offenbaren ist vielmehr mit dem Gefühl des Entwicklungsfortschrittes und Lernens verbunden. Die Mitarbeitenden bei *Bridgewater* erhalten demnach ständig Feedback zu ihrer Arbeit. Zudem endet die Reflexion darüber nicht bei der analytischen Untersuchung des Fehlers, sondern wird anhand der Frage fortgesetzt: «*Was habe ich, die Verantwortliche dieses Prozesses, gedacht, dass es zu einer unangemessenen Entscheidung geführt haben könnte?*». Diese Feedbacks wirken auf die Mitarbeitenden dahingehend unterstützend, die eigenen Grundüberzeugungen kritisch zu hinterfragen. In diesen und anderen unterstützenden Feedbackprozessen destigmatisiert *Bridgewater* das Begehen von Fehlern, wobei die oft schmerzhaft Erfahrung der eigenen Schwächen als wertvoller Datensatz zum Lernen behandelt wird. Folgende Formel wurde passend dazu aufgestellt: «*Pain + Reflection = Progress (Schmerz + Reflexion = Fortschritt)*» (Kegan & Lahey, 2016).

Im *Harvard Business Review* plädierten Buckingham und Goodall (2019) hingegen dafür, die Stärken zu stärken und nicht die Schwächen zu schwächen bzw. zu minimieren. Buckingham und Goodall argumentierten, dass Feedback meistens nicht der Wahrheit entspricht und mehr über den Sender verrät als das Gegenüber, den Empfänger. «*We think we're reliable raters of others. We think we're a source of truth. We aren't. We're a source of error.*» (Buckingham & Goodall, 2019, S. 1) Nach Buckingham und Goodall (2019) sei Lernen weniger eine Funktion des Hinzufügens von etwas, das nicht da ist, als vielmehr das

Erkennen, Verstärken und Verfeinern dessen, was bereits vorhanden ist. Zudem postulierten sie, dass wir mehr lernen und unsere neurologischen Synapsen gestärkt werden, wenn eher Stärken hervorgehoben als Schwächen aufgezeigt werden. Denn aus der Hirnforschung geht hervor, dass in menschlichen Gehirne dort mehr Neuronen und synaptische Verbindungen wachsen, wo diese bereits am meisten vorhanden sind. Mit anderen Worten: Jedes Gehirn wächst dort am meisten, wo es bereits am stärksten ist. Zweitens katalysiert die Aufmerksamkeit, die wir von anderen bezüglich unserer Stärken erhalten, das Lernen, während dieses von der Aufmerksamkeit auf unsere Schwächen gehemmt wird. «*Focusing people on their shortcomings doesn't enable learning; it impairs it.*» (Buckingham & Goodall, 2019, S. 3)

Nach Buckingham und Goodall (2019) lernen wir am meisten in unserer Komfortzone, da die neuronalen Bahnen dort am stärksten konzentriert sind. Wenn wir uns außerhalb davon bewegen, achtet das Gehirn nur noch darauf zu überleben. Daher soll auch das Feedback innerhalb der Komfortzone erfolgen und dementsprechend auf die Stärken ausgerichtet sein (Buckingham & Goodall, 2019). Kegan und Lahey (2016) postulierten hingegen, dass Menschen erst am Rande ihrer Komfortzone – in der sogenannten Wachstumszone – transformativ lernen. Die Grenzen der Menschen werden dahingehend bei Kegan und Lahey (2016) als deren *growing edge* eingestuft – eine Ressource, die kontinuierlich und öffentlich eingesetzt werden sollte. Die Identifizierung von Schwächen bietet demnach den Schlüssel zum Wachstum, sowohl für den Einzelnen als auch für die Organisation (Kegan & Lahey 2016).

Feedback entspricht darüber hinaus oft nicht der Wahrheit, argumentierten Buckingham und Goodall (2019). Jedoch hat es auch nicht den Anspruch, der Wahrheit zu entsprechen, sondern soll durch eine Aussensicht lediglich blinde Flecken aufzeigen und auf mögliche Entwicklungspunkte sowie Haltungen aufmerksam machen, die einem selbst nicht bewusst waren, um sie folglich kritisch hinterfragen zu können (Kegan & Lahey 2016). Von theoretischer Seite kann davon ausgegangen werden, dass es sich bei der *kritischen Hinterfragung von Grundüberzeugungen* um transformative Entwicklungsprozesse im Erwachsenenalter handelt (Kegan, 1994). Diese werden im nachfolgenden Kapitel erläutert.

## 2.2 *Transformative Entwicklung und transformatives Lernen*

In den folgenden Kapiteln werden zuerst die Entwicklungsstufen nach Kegan (1994) und die Subjekt-Objekt-Beziehung (Kegan, 2018) erläutert, woraufhin das transformative Lernen beschrieben und zuletzt die transformative Entwicklung in Organisationen beleuchtet wird.

### 2.2.1 Entwicklungsstufen nach Kegan (1994)

Um die verschiedenen Stadien des persönlichen Wachstums besser identifizieren zu können, entwickelte Kegan (1994) eine stufenbasierte Entwicklungstheorie bestehend aus den Stufen 0 bis 5. Die Stufen 0, 1 und 2 betreffen das Kindes- sowie Jugendalter und werden demnach nicht weiter beschrieben. Die mentale Entwicklung Erwachsener hingegen besteht nach Kegan (1994) aus den folgenden drei Entwicklungsstufen (vgl. Abbildung 6): dem *Socialized Mind* (Stufe 3), dem *Self-Authoring Mind* (Stufe 4) und dem *Self-Transforming Mind* (Stufe 5). Diese drei Plateaus unterscheiden sich dahingehend, welchen Sinn die Menschen der Welt zuschreiben und wie sie darin agieren. Jede Entwicklungsstufe integriert die vorherige, stellt dabei eine komplexere Art der Sinnggebung dar und bietet neue Handlungsmöglichkeiten. Folglich finden die *Probleme* auf jeder höher gelegenen Ebene auf einem anderen Komplexitätsniveau statt, auf denen auch komplexere Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen. Die drei Plateaus werden im Folgenden erläutert:

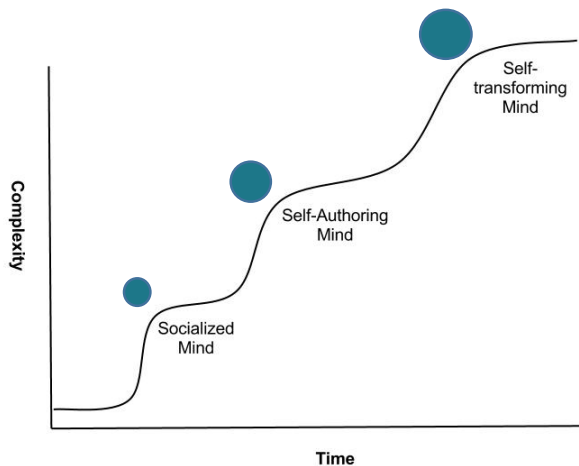


Abbildung 6: Entwicklungsstufen (Kegan, 1994)

Beim *Socialized Mind* besteht ein hohes Zugehörigkeitsbedürfnis bzw. die Ausrichtung auf soziale Normen von Familien, Gruppen oder Gesellschaften. Das Handeln wird dabei stark von den Erwartungen anderer beeinflusst und geformt. Zudem werden die sozialen Strukturen als Steuerung genutzt. Der Mensch ist auf Stufe 3 auf wechselseitige Beziehungen ausgerichtet und strebt nach zwischenmenschlicher Übereinstimmung. Analog zum Autofahren könnte formuliert werden: Ich will mitfahren. Kennzeichnend für den Übergang von Stufe 3 zu 4 ist nach Kegan (1994) ein Wechsel der Umgebung, beispielsweise in Form eines Umzugs oder einer neuen Anstellung.

Hingegen ist das *Self-Authoring Mind* auf der höheren Ebene fähig, sich von den zuvor genannten sozialen Normen loszulösen, wobei die entsprechenden Handlungen an eigenen Werten und dem persönlichen Glaubenssystem (dem eigenen Kompass) ausgerichtet werden. Dies bedeutet, dass das *Self-Authoring Mind* die Normen, von denen es sich leiten lässt, von sich selbst abgekoppelt wahrnimmt und anfängt, diese kritisch zu hinterfragen. Die

Selbststeuerung ist auf dieser Stufe von zentraler Bedeutung. Anhand der Analogie des Autofahrens könnte ausgedrückt werden: Ich will selber fahren.

Das *Self-Transforming Mind* bildet schliesslich die höchste Stufe und zeichnet sich sowohl durch die Fähigkeit aus, den eigenen *Kompass* zu hinterfragen, als auch durch die Einsicht, dass andere Menschen andere Orientierungspunkte haben. Auf Stufe 5 werden gegensätzliche Ausrichtungen ausgehalten, wobei die Wahlmöglichkeit der Steuerung besteht. Das bedeutet, dass Menschen verschiedene und auch gegensätzliche Gedanken oder Ideologien haben und diese aus unterschiedlichen Perspektiven verstehen können. Das Selbst ist dabei nicht an bestimmte Identitäten oder Rollen gebunden, sondern wird ständig durch die Erkundung eigener Identitäten sowie Rollen geschaffen und durch Interaktionen mit anderen weiter verfeinert. Mit der Analogie des Autofahrens könnte gefragt werden: Wohin soll es gehen? (Kegan, 1994).

### 2.2.2 *Subjekt-Objekt-Beziehung*

Transformative Entwicklung besteht dabei immer aus einem temporären Gleichgewicht oder der Beziehung zwischen Subjekt und Objekt. Der Übergang zu höheren Stufen erfordert demzufolge eine Subjekt-Objekt-Verschiebung. Dies bedeutet eine Verschiebung vom Subjekt, wo uns kontrolliert, zum Objekt, wo wir es kontrollieren können. Der Kern dieser Erkenntnistheorie bildet die Subjekt-Objekt-Beziehung nach Kegan (2018). Durch das Subjekt wird definiert, wer wir sind. Hingegen ist das Objekt das, was wir sehen, begreifen, verwalten, von uns fernhalten, in anderen erkennen und umwandeln können.

Wie bereits einleitend geschildert, werden wir durch das Subjekt kontrolliert und gesteuert. Es beschreibt das Denken und Fühlen, was uns *hat*. Es identifiziert sich und verschmilzt mit uns. Personen sind dem Subjekt ausgesetzt und können dieses demnach auch nicht zur Verantwortung ziehen (Kegan, 2018). Diesem Subjekt gegenüber liegt das Objekt, über das wir die Kontrolle haben, indem wir es betrachten, verantworten, reflektieren und es mit anderen Arten des Wissens verknüpfen. Was in unserem Wissen *«Objekt»* ist, wird durch die Gedanken und Gefühle beschrieben, von denen wir sagen, dass wir sie *haben*. Subjekte sind Selbstkonzepte, an denen wir hängen, die wir nicht reflektieren oder objektiv betrachten können. Nach Kegan (2018) haben wir demzufolge Objekte und sind Subjekte. Indem sich das Subjekt transformiert, Teile abstösst und eine Distanz dazu entwickelt, werden Teile eines Subjekts zum Objekt. Die transformative Entwicklung ist demnach der Prozess, durch den das, was in unserem Wissen *«Subjekt»* war, zum *«Objekt»* wird. Wir sind nicht mehr gefangen vom Subjekt, sondern können das Objekt haben und in Beziehung zu ihm stehen, wodurch die Form des Wissens komplexer und umfangreicher geworden ist. In Verbindung zu den Entwicklungsstufen kann formuliert werden, dass das Verhältnis von Subjekt zu Objekt auf jeder Stufe neu organisiert wird. Die Form des Wissens wird komplexer, wobei

Kegan (2018) diesen Transformationsprozess das *Subjekt-Objekt-Gleichgewicht* nannte (Kegan, 2018).

Welche Art von Lernen oder Entwicklung notwendig scheint, um auf die nächsthöhere Stufe zu gelangen und die Subjekt-Objekt-Verschiebung zu realisieren, wird im nachfolgenden Kapitel erläutert.

### 2.2.3 Zwei Arten des Lernens

Fuhr (2018) beschrieb zwei Modelle des Lernens und bezeichnete diese als *Dazu-Lernen* und *Umlernen*. *Dazu-Lernen* bedeutet, dass eine Person Wissen oder Fertigkeiten erwirbt – sie lernt dabei z. B. zum bestehenden Rätoromanisch-Wortschatz neue Vokabeln dazu. *Umlernen* hingegen bedeutet nicht, dass Personen sich dem Neuem zuwenden, sondern dass das bisherige Denken, beispielsweise bezogen auf eine Lebensgewohnheit verändert wird (Fuhr, 2018). Kegan (2018) unterschied zwischen informativem und transformativem Lernen. Während Ersteres darauf abzielt, den Wissenstand zu erweitern und das Repertoire an Fähigkeiten zu vergrößern (*Changes in what we know*), ist transformatives Lernen darauf ausgerichtet, das zu verändern, *wie* wir etwas wissen (*Changes in how we know*). Weiter unten wird dies veranschaulicht: In Abbildung 7 wird Wissen in die Form ausgefüllt, wobei mehr Wissen hinzugefügt wird, wohingegen sich bei Abbildung 8 die Form ändert, was deren Kapazität steigert.

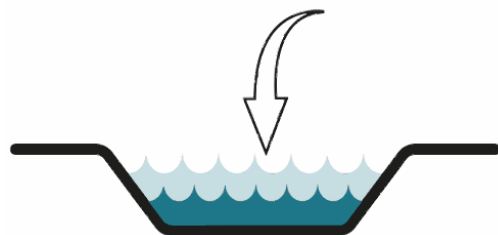


Abbildung 7: *Changes in what we know* (Kegan, 2018)

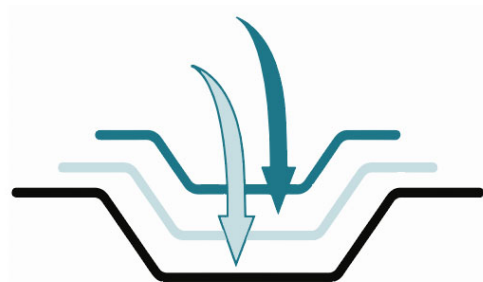


Abbildung 8: *Changes in how we know* (Kegan, 2018)

Das Dazu-Lernen von Fuhr (2018) bzw. transformative Lernen von Kegan (2018) kann den adaptiven Veränderungen von Heifetz (1994) gleichgestellt werden. Bei dem adaptiven oder vertikalen Lernen steht persönliches Wachstum im Mittelpunkt, das zu neuer Erkenntnis bzw. Einsicht und möglicherweise dann zu Verhaltensänderungen führt (Heifetz, 1994).

Beide Arten des Lernens sind wertvoll, die eine innerhalb eines bereits existierenden Denkrahmens und die andere, da diese eben diesen Rahmen rekonstruiert. Die Trennung zwischen diesen Arten des Lernens verläuft nicht binär, sondern graduell und ist somit nicht immer klar zu unterscheiden (Fuhr, 2018). In der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe von Fuhr (2018), Kegan (2018) und Heifetz (1994) gleichgestellt verwendet. Dabei wird transformative Entwicklung als Veränderung oder Hinterfragen eigener Überzeugungen und Denkhaltungen beschrieben. In Abbildung 9 wird ein Überblick über die genannten Begriffe vermittelt.

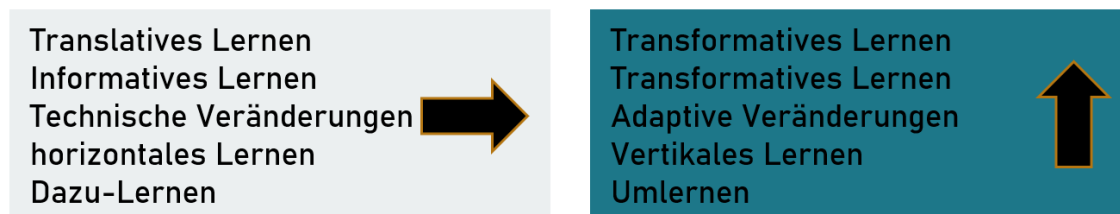


Abbildung 9: Unterscheidung der zwei Arten des Lernens (eigene Darstellung angelehnt an Kegan, 2018; Fuhr 2018, Heifetz 1994)

Nach Mezirow (2000) beginnt ein transformativer Lernprozess, nach dem eine Person etwas gesehen, gehört, gelesen oder erlebt hat, dass sie mit ihrem bisherigen Rahmen (*frame of reference*) nur schwer versteht. Das Lernen ist dann transformativ, wenn sie auf diese Erfahrung mit der Transformation ihrer *habits of mind* antwortet und diese neue Erfahrung daraus folgend besser versteht als zuvor (Mezirow, 2000).

#### 2.2.4 Transformative Entwicklung in Organisationen

Die Organisationen, die Kegan und Lahey (2016) in ihrem Buch *An Everyone Culture* beschrieben, haben sich die persönliche und transformative Entwicklung der Mitarbeitenden als oberstes Ziel gesetzt. Bei den sogenannten DDOs (*Deliberately Developmental Organisation*) spielt bei dieser Entwicklung die Art und Weise des Feedbacks eine zentrale Rolle. Denn in einer DDO wird Feedback als unvollständig oder oberflächlich angesehen, wenn es nicht unter das Verhalten zu den Annahmen und Denkweisen vordringt, die diesem zugrunde liegen. Die Einbeziehung des menschlichen Innenlebens in den Bereich dessen, was verbessert und bearbeitet wird, macht die Kultur einer DDO wirklich entwicklungsfähig – wobei dies die Entwicklung mentaler Komplexität bedeutet (Kegan, 2016). In einer DDO ist die Erfahrung von Feedback, obwohl diese für Menschen in verschiedenen Stadien der Erwachsenenentwicklung (vgl. Kapitel 2.2.1) unterschiedliche Bedeutungen hat, ein

kontinuierlich reichhaltiger Lernplan. Ein gutes Lernsystem ist etwas, mit dem der Lernende täglich und nicht nur einmal im Jahr in einem Jahresrückblick im Rahmen einer MABE interagiert (Kegan, 2016). Interviewte Personen aus DDOs erzählten, wie schwer es für sie zu Beginn war, Feedback zu erhalten, bis sie erkannten, dass dieses gegeben wird, um ihnen zu helfen, besser zu werden. Weiter beschrieben sie, wie schwer es war, ihre eigenen Schwächen zuzugeben, zu akzeptieren sowie zu erkennen, und dass sie umso eher lernen konnten, diese zu verbessern, je eher sie sie sehen konnten. Zudem erklärten sie, dass je mehr sie wahrnahmen, dass andere Feedback annahmen, lernten, sich verbesserten und wuchsen, desto mehr ihr eigener Widerstand begann, sich gegen diese Art des Lernens aufzulösen (Kegan, 2016).

Die beschriebene transformative Entwicklung ist vor allem auch in Selbstorganisationen bedeutsam, wo die Organisationsform komplexer ist als in klassischen Organisationen, was somit neue Kompetenzen von den Mitarbeitenden erfordert. Daher wird im nachfolgenden Kapitel das Thema *Selbstorganisation* aufgegriffen.

### 2.3 *Selbstorganisationen*

In den nachfolgenden Kapiteln folgt als Erstes eine Beschreibung der Selbstorganisation, anschliessend werden Kompetenzen für das Arbeiten in Selbstorganisationen erläutert, woraufhin das Thema *Feedback in Selbstorganisationen* dargestellt wird.

#### 2.3.1 *Definition Selbstorganisationen*

Wie bereits eingangs der Arbeit geschildert, werden in der VUKA-Welt neue Ansätze verlangt, die mit der mit dieser einhergehenden Komplexitätserhöhung umgehen können. Nach Laloux (2014) können Hierarchien nicht gut mit dieser Komplexitätserhöhung umgehen – genau an dieser Stelle setzen Selbstorganisationen an. Denn diese (Self-Managing Organizations) sind dezentral und flach organisiert. Nach Laloux (2014) basieren sie darauf, dass Autorität und Verantwortung innerhalb eines Teams oder einer Organisation verteilt wird. Dadurch werden in Selbstorganisationen traditionelle hierarchische Strukturen wie auch das vorherrschende Top-down-Prinzip zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden abgelöst (Bischof, 2019; Laloux, 2014; Lee & Edmondson, 2017). Flache Hierarchien, kurze Entscheidungs- und Kommunikationswege, sinngetriebene Aktivitäten und ein hoher Anspruch an Selbstführung sind dabei zentral (Bischof 2019; Laloux 2014). Praktische Ansätze für Selbstorganisation innerhalb von Organisationen sind Holokratie (Robertson, 2015), Soziokratie und Soziokratie 3.0 (Endenburg, 1998; Rüter, 2010), Teal-Organisationen (Laloux, 2014) sowie das kollegial geführte Unternehmen (Oestereich & Schröder, 2017). Eine genauere Beschreibung der Organisationsform der Holokratie bzw. Soziokratie findet sich in einem Exkurs im Anhang A. Selbstorganisationen sind typischerweise in Kreisstrukturen organisiert, wobei die Mitarbeitenden unterschiedliche Rollen tragen. Für die unterschiedlichen



Geschäftsbereiche gibt es jeweils einen Kreis und teilweise darin auch Sub-Kreise. Der Lead-Link eines Kreises agiert dabei nicht als vorgesetzte Person, sondern vertritt die Interessen des Kreises sowohl nach aussen als auch in Richtung anderer Kreise. Diese Struktur wie auch die darin enthaltenen Rollen können sich fortlaufend verändern. Die Mitarbeitenden sind dementsprechend nicht mehr in einer Abteilung angestellt, sondern sind unterschiedlichen Kreisen mit spezifischen Rollen zugeordnet. Selbstorganisation bringt auch ein neues Führungsverständnis mit sich: Zwar wird weiterhin Führung benötigt, jedoch nicht zwingend eine Führungskraft. Im neuen Führungsverständnis fokussiert sich das Führungsverhalten demnach nicht auf eine Person, sondern alle Beteiligten einer Selbstorganisation sollten in gewissen Situationen und aus bestimmten Rollen heraus die Führung übernehmen (Bischoff, 2019).

### *2.3.2 Kompetenzerweiterung in der Selbstorganisation*

Solche selbstorganisierten Systeme erfordern von den darin arbeitenden Personen neue Kompetenzen, unter anderem einen erhöhten Anteil an Selbstführungs Kompetenzen (Self-Leadership), Kooperationsvermögen sowie Kommunikations- und Reflexionsfähigkeiten, Perspektivenübernahme wie auch Autonomie (Bischoff 2019). Hofert (2018) sprach in diesem Zusammenhang von einem agilen Mindset. Sie definierte dieses in Verbindungen mit einem Menschen, der eine ausreichende Reife für Selbstorganisation und Kulturwandel mitbringt (Hofert, S. 58). Breidenbach und Rollow (2019) argumentierten in ihrem Buch *New Work Needs Inner Work*, dass der Schlüssel zur Transformation in einem selbstorganisierten Unternehmen in der inneren Arbeit jedes Einzelnen liegt. Denn je mehr äussere Strukturen wegfallen, desto wichtiger werden innere Strukturen, die Sicherheit und Orientierung bieten. Teammitglieder müssen sich ihrer Bedürfnisse und Interessen bewusstwerden und lernen, diese im Dialog mit anderen zu kommunizieren. In Selbstorganisationen, in denen die innere Stabilität äussere Strukturen ersetzen muss, ist somit Selbstreflexion erfolgsentscheidend. Auch eine Metareflexion ist relevant, um die Sicht auf das grosse Ganze zu behalten und sich dabei zu fragen, wie sich das eigene Tun in den Gesamtkontext des Unternehmens einfügt und ob die entsprechende Richtung noch stimmt. Auf der Ebene des Individuums ist es daher elementar, eine Haltung des dauerhaften Lernens, Sich-Hinterfragens und der persönlichen Entwicklung einzunehmen und zu fördern. Dieses persönliche Wachstum oder diese, wie Breidenbach und Rollow (2019) sie nannten, innere Arbeit nimmt in Transformationsprozessen einen Grossteil der Zeit ein, denn durch sie wird das Fundament für gelungene Selbstorganisationen gelegt (Breidenbach und Rollow, 2019). In diesem Zusammenhang postulierte auch Possert (2019), dass je selbstorganisierter eine Organisation ist, desto mehr in Richtung Lern- und Entwicklungsorganisation (vgl. DDO Kapitel 2.2.4) das jeweilige Unternehmen gehen soll (Possert, 2019).

### 2.3.3 Feedback in Selbstorganisationen

Feedback ist unverzichtbar für das Funktionieren einer Organisation – in jeder Organisation, doch die Bedeutung nimmt in Selbstorganisationen zu, denn nach Kaltenecker (2018) sind Transparenz und kurze Feedbackschleifen sogar notwendig für das Fällen von dezentralen Entscheidungen. Zudem ist eine Feedbackkultur Voraussetzung dafür, dass die Kooperation nicht zusammenbricht (Kaltenecker, 2018). Für Cappelli und Tavis (2018) ist Feedback erforderlich für die Entwicklung der Mitarbeitenden in einem agilen Umfeld.

Üblicherweise folgt in einer hierarchischen Organisation Feedback mehrheitlich von *oben* bzw. *top-down*, Vorgesetzte beurteilen Mitarbeitende (z. B. MABE, Rückmeldung nach Fehlern). Somit nehmen Führungspersonen auch eine Vorbildfunktion im Hinblick darauf ein, wie Feedback formuliert und angenommen wird (Baker et al., 2013). In Selbstorganisationen ist die Hierarchie meistens flach, wodurch Feedback von *oben* nicht zustande kommt. Zudem fällt auch die Funktion der Führungskraft als Vorbild weg (vgl. Bischof, 2019; Lee & Edmondson, 2017).

Explizite Literatur zu Feedback in Selbstorganisationen konnte nur wenig gefunden werden, doch im Rahmen der Literatur herrscht Einigkeit darüber, dass Feedback in Selbstorganisationen wesentlich ist.

### 2.4 Herleitung der Fragestellung

Aus den dargestellten Literaturhinweisen und meinen Beobachtungen (vgl. Einleitung) ging folgende normative Annahme zum Feedback hervor: Dabei sind folgende zwei Schritte notwendig, damit Entwicklung durch Feedback in Selbstorganisationen funktionieren könnte.

#### 1. Feedback fordert Entwicklung:

Mitarbeitende müssten dazu befähigt werden, Feedback zu geben. Dadurch fände eine persönliche Weiterentwicklung statt. Es bräuchte dazu einen Entwicklungsschritt, der es den Mitarbeitenden ermöglicht, gegenseitig konstruktives Feedback zu geben. Anders formuliert bedeutet dies, dass Feedback zu geben und zu nehmen zuerst eine Entwicklung bzw. persönliches Wachstum der Mitarbeitenden fordert.

#### 2. Feedback fördert Entwicklung

Durch das Geben und Nehmen von konstruktivem Feedback – und mithilfe einer Feedbackkultur – entstünde wiederum persönliche Entwicklung, wonach Feedback die Entwicklung der Mitarbeitenden fördert.

In Abbildung 10 werden die beiden Schritte in dem Sinne veranschaulicht, dass es vor allem in Selbstorganisationen notwendig wäre, dass die Person (blauer Kreis) auch in den blauen Bereich (Selbstorganisation) gerät – spricht sich selbst entwickelt, so dass nicht nur die Organisation an sich eine Entwicklung vollzieht (vgl. Kapitel 2.3.2).

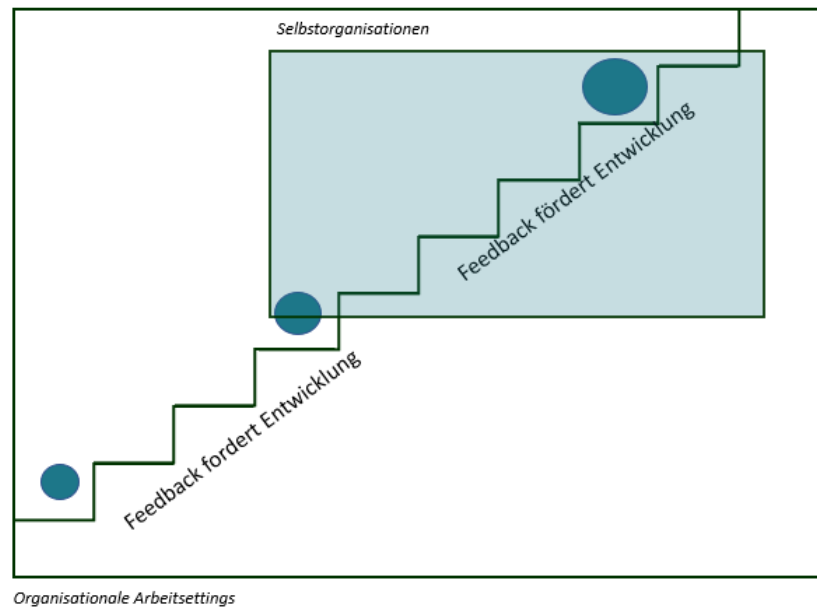


Abbildung 10: Feedback fordert Entwicklung – Feedback fördert Entwicklung (eigene Darstellung, 2021)

Die Aufarbeitung zum Stand der Forschung hat gezeigt, dass noch ungeklärte Fragen vorliegen – gerade zum Thema *Feedback in Selbstorganisationen* sowie zur Frage, wie dieses den Organisationen hilft, transformativ zu lernen, wurde noch kaum geforscht. An dieser Stelle setzt die vorliegende Arbeit an, einerseits, um mehr Wissen über die Annahme zu erhalten, und andererseits, um die Problemstellung besser zu verstehen, wozu folgende Forschungsfragen aufgestellt werden:

### **Forschungsfrage 1**

Was für Faktoren beeinflussen das Feedback in Selbstorganisationen?

*[Feedback fordert Entwicklung]*

### **Forschungsfrage 2**

Welche Rolle spielt Feedback beim transformativen Lernen in Selbstorganisationen?

*[Feedback fördert Entwicklung]*

### 3 Methodik

In folgendem Kapitel wird die Methodik im Detail erläutert. Zu Beginn wird die Erhebungsmethode aus dem Forschungsgegenstand abgeleitet, vorgestellt und begründet, danach werden die Planung sowie Durchführung der Datenerhebung und folglich die Datenanalyse der Fallstudie beschrieben. Abschliessend werden die Gütekriterien und deren Einhaltung dargestellt.

#### 3.1 Wahl und Begründung der Erhebungsmethode

Aus dem bei der Herleitung der Fragestellung geschilderten Forschungsinteresse lässt sich der Forschungsgegenstand nach Helfferich (2011) ableiten. In der vorliegenden Arbeit besteht dieser demnach einerseits aus der subjektiven Beschreibung der (Feedback-) Kultur des Unternehmens und andererseits aus Berichten über die Bedeutung und Praxis von (fehlendem) Feedback in Selbstorganisationen, wobei auch die daraus folgende Erfahrung mit der Entwicklung zu nennen ist.

Um den Forschungsgegenstand zu erfassen und damit die Fragestellung zu beantworten, wurde ein exploratives Vorgehen gewählt. Um die komplexe Thematik untersuchen zu können, wurde nach einer Methodik gesucht, die dieser Komplexität gerecht werden kann. Bei der Betrachtung bisher wenig erforschter komplexer Phänomene in Bezug auf ihren Kontext eignet sich die Fallstudie nach Yin (2003).

Yin (2003, S. 13) definierte diese wie folgt:

*«A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident. The case study inquiry copes with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interest than data points, and as one result relies in multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion, and as another result benefits from the prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis.»*

Darüber hinaus differenzierte Yin (2003) zwischen ganzheitlichen (holistischen) Fallstudien, bei denen ein Fall in seiner Gesamtheit (holistisch) betrachtet wird, und eingebetteten (*embedded*) Fällen, bei denen der betrachtete Fall in mehrere Untereinheiten (*subunits*) unterteilt werden kann. Ein ganzheitlicher Betrachtungsgegenstand könnte also ein Unternehmen sein, wobei Untereinheiten von Personengruppen, Technologien oder Prozessen gebildet werden könnten (Yin, 2003). Beim zweiten Ansatz ist im Rahmen einer Fallstudie entscheidend, Lücken in bestehenden Theorien zu füllen. In der Sozialforschung dienen Fallstudien dazu, um Einzelpersonen oder Gruppen zu untersuchen. Indem möglichst viele

Variablen einbezogen werden, die als relevant erkannt werden, wird eine ganzheitliche Betrachtung des Systems ermöglicht (Yin, 2003). Ferner unterschied Yin (2003) zwischen *one Case studies* und *multiple case studies*, die dem gleichen Ansatz der Fallstudie zugrunde liegen. Der Vorteil einer Mehrfach- gegenüber einer Einzelfallstudie besteht darin, dass die gewonnenen Erkenntnisse kritisch untersucht werden können, indem Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen den Fällen betrachtet werden (Yin, 2003). Aus diesem Grund gelten die Ergebnisse von vergleichenden Fallstudien als überzeugender, vertrauenswürdiger und robuster (Eisenhardt, 1989). Fallstudien können zudem auf einer Mischung aus quantitativen und qualitativen Erhebungsmethoden basieren. Eine Case Study eignet sich nach Yin (2003) dann, wenn eine Forschungsfrage nach dem *wie* oder *wieso* von zeitgemässen Ereignissen fragt. Zudem ist die erforderliche explorative Herangehensweise durch die Offenheit gegenüber Themen in multiplen Fallstudien gewährleistet.

Aus den genannten Gründen eignete sich die Methode der multiplen Case Study, um die Forschungsgegenstände dahingehend im realen Umfeld (Praxis) zu untersuchen.

Dabei lässt sich die Durchführung von Fallstudien in die Phasen *Planung und Design* (Kapitel 3.2), *Datenerhebung* (Kapitel 3.3) und *Datenanalyse* (Kapitel 3.4) einteilen (Göthlich, 2003).

### 3.2 *Planung und Design*

In den nachfolgenden Kapiteln wird die Planung der multiplen Fallstudie beginnend mit dem Sampling erläutert. Anschliessend wird dargestellt, wie die geplanten Erhebungsmethoden und dafür benötigten Mittel (Interviewleitfäden und Beobachtungsbogen) erstellt und in einem Pre-Test überprüft wurden.

#### 3.2.1 *Sampling*

Die zu untersuchenden Fälle müssen nach Eisenhardt (1989) im Zusammenhang mit dem Forschungsziel stehen. Daher kamen nur Unternehmen als Fall in Frage, die nach einer Form der Selbstorganisation (vgl. Kapitel 2.3.1) aufgestellt sind. Die Fallauswahl muss nicht wie in der quantitativen Forschung einem Zufallsprinzip folgen, sondern darf beliebig, wenn auch begründet erfolgen, um bestimmte Fallarten bewusst mit einzubeziehen (Eisenhardt 1989). Eisenhardt (1989) gab als Richtgrösse für eine multiple Fallstudie an, vier bis zehn Cases zu untersuchen. Bei der Auswahl der Fälle wurde darauf geachtet, dass die Unternehmen nicht erst am Anfang der Umstellung in die Selbstorganisation standen, wobei eine Mindestdauer von zwei Jahren in der Selbstorganisation dabei als ungefährender Richtwert für die Auswahl der Fälle diente. Dieser Zeitraum schien mir angemessen, um mich in der Auswahl nicht zu sehr einzuengen und dennoch wenn möglich Unternehmen anzusprechen, die sich bereits ansatzweise über das Thema *Feedback* Gedanken machen konnten. Damit

die Erhebung auf Deutsch durchgeführt werden konnte, wurde nach Unternehmen im deutschsprachigen Raum gesucht. Die Fallauswahl erfolgte nicht a priori, sondern sequenziell. Aufgrund der erforderlichen Offenheit bei Fallstudien wurde mit drei bis vier Fällen begonnen, damit das Sample gezielt angepasst werden konnte. Dabei wurde der Ansatz verfolgt, eher weniger Fälle zu untersuchen, dies jedoch mit möglichst hohem Detailgrad. Bei kleinen und mittleren Unternehmen wurde die gesamte Organisation als Fall definiert, bei Grossunternehmen erfolgte eine Eingrenzung auf ein Team oder eine Abteilung.

### 3.2.2 *Geplante Erhebung der Daten*

Die Erhebung der Daten ist im Rahmen von Fallstudien nicht an eine bestimmte Erhebungsmethode gebunden. Zu den Hauptmethoden, die bei Fallstudien häufig genutzt werden, gehören die Befragung, Beobachtung und Inhaltsanalyse (Yin, 2003). Zur Sicherstellung einer hohen Qualität der Fallstudie wird bei der Datenerhebung eine Reihe von Grundsätzen beachtet: Wenn möglich, sollten für jeden Fall mehrere Quellen verwendet werden, denn eine der Stärken der Fallstudienmethode liegt in der Möglichkeit, verschiedene Quellen und unterschiedliche Datentypen zu kombinieren. Zweitens sollte eine Datentriangulation durchgeführt werden (Göthlich, 2003). Innerhalb der Fälle werden jeweils die gleichen Haupterhebungsmethoden (vgl. nachfolgende Kapitel) angewendet, um so eine Vergleichbarkeit durch Standardisierung zu ermöglichen. Dabei soll die Datenerhebung keinem festen Plan folgen, weswegen es aus Forschendensicht notwendig ist, offen und neugierig zu sein. Ergeben sich darauf bezogen innerhalb eines Falles weitere Zugänge (Beobachtungen, Dokumentenanalyse, Kurzinterviews), können diese ebenfalls erhoben werden. Die Erhebung zwischen den Fällen erfolgt idealerweise sequenziell, um sich jeweils nur auf einen Fall zu fokussieren.

#### 3.2.2.1 *Halbstandardisiertes Leitfadeninterview*

Um die jeweiligen Fälle zu untersuchen, wurde pro Fall eine Person interviewt, die aus ihrer Rolle heraus eine (subjektive) Sichtweise auf die (Feedback-)Kultur der Einheit haben musste und gegebenenfalls verantwortlich für die Entwicklung oder das Lernen innerhalb des Unternehmens war. Die Interviewform des Leitfadeninterviews mit offenen Fragen hat eine erzählgenerierende Funktion, daher eignet sich als Zugang zum Feld und erste Orientierung diese Form des Interviews (Helfferich, 2011), das in seiner Struktur eine Mischform darstellt. Das Interview soll inhaltlich weder vollständig eng noch gänzlich offen sein. Weiter sollte in der Interviewsituation sowohl so monologisch wie möglich als auch so strukturiert und dialogisch wie nötig vorgegangen werden. Dadurch erlaubt das Leitfaden-Interview Interpretationen über subjektive Theorien und Konzepte (Helfferich, 2011). Ziel der Interviews war es, Zugang zum Feld des Falles zu erhalten. Es diente der Orientierung sowie Exploration im

Feld und vermittelte einen Einblick in die organisationale Sicht des Feedbacks. Zudem stellte es einen möglichen Zugang zu weiterführenden Daten dar.

Um den Leitfaden zu erstellen, wurden die vier Schritte *Sammeln*, *Prüfen*, *Sortieren* und *Subsummieren* (SPSS) nach Helfferich (2011) angewendet. Im ersten Schritt wurden alle Fragen **gesammelt**, die in Verbindung mit dem Forschungsgegenstand standen. Durch die Interviews sollten demnach Einblicke in die verschiedenen Aspekte des Feedbacks in der Organisation erlangt werden. In einem weiteren Schritt wurden die Fragen auf Eignung, Forschungsinteresse und Erwartungen **geprüft** und falls nötig eliminiert. Im dritten Schritt wurden die Fragen in die Ebenen *Mikro*, *Meso* und *Makro* **sortiert**. Die Mikroebene stand für die Einstellung und das Verhalten der Mitarbeitenden in Bezug auf Feedback. In der Mesoebene wurden Feedbackgefäße und Tools erfragt, wohingegen im Rahmen der Makroebene ein Gespür für die Feedbackkultur erhalten werden sollte. Im letzten Schritt wurden pro Ebene möglichst einfache, erzählgenerierende Fragen formuliert, um die Einzelaspekte zu **subsummieren**. Der finale Leitfaden findet sich in Anhang B.

#### 3.2.2.2 Episodische Interviews

Um die Sicht der Mitarbeitenden zu untersuchen, wurden mit diesen episodische Interviews geführt, damit sie über konkrete Feedback-Erlebnisse berichten können. Episodische Interviews (Flick, 2016) sind ein Mittel, um die Selbstbeobachtung zu indizieren. Mithilfe der Interviews sollte herausgefunden werden, wie (Problem verstehen) und ob (Problem verdeutlichen) durch Feedback Entwicklung stattgefunden hat. Pro Fall waren Interviews mit mindestens zwei bis drei Mitarbeitenden angedacht. Das episodische Interview basierte dabei auf der Annahme, dass zu interviewende Personen ihre Erfahrungen zu einem bestimmten Themenbereich in Form von narrativ-episodischem sowie semantischem Wissen speichern und erinnern (Flick, 2016, S. 238). Somit wird über Erzählungen zu Situationen narrativ-episodisches Wissen in den Interviews generiert, wobei mittels zielgerichteter Fragen semantisches Wissen erschlossen wird (Flick, 2016). Ziel der episodischen Interviews war es demnach, Einblick in die Sicht der Mitarbeitenden zu erhalten, die Problemstellung zu untersuchen und konkrete Situationen bezogen auf Feedback, Lernen oder Entwicklung zu erheben.

Um den Leitfaden für die episodischen Interviews zu erstellen, wurden ebenfalls die vier Schritte *Sammeln*, *Prüfen*, *Sortieren* und *Subsummieren* (SPSS) nach Helfferich (2011) angewendet. Im ersten Schritt wurden alle Fragen **gesammelt**, die Erlebnisse mit Feedback im Arbeitskontext hervorrufen. In einem weiteren Schritt wurden die Fragen auf Eignung, Forschungsinteresse sowie Erwartungen **geprüft** und falls nötig eliminiert. Im dritten Schritt wurden die Fragen nach inhaltlichen Aspekten **sortiert**. So entstanden folgende Themenbündel: *Einleitung ins Thema*, *Feedback fördert Entwicklung*, *Feedback fordert*

*Entwicklung, Bedeutung von Feedback* und *Ausblick und Abschluss*. Die Fragen wurden innerhalb der Themen so sortiert, dass die *einfacheren* Fragen zu Beginn und die herausfordernden Fragen, die eine hohe Reflexivität erforderten, später im Interview gestellt wurden. Im letzten Schritt wurden pro Themenbündel möglichst einfache erzählgenerierende Fragen formuliert, um die Einzelaspekte zu **subsummieren**. Der finale Leitfaden findet sich in Anhang B.

### 3.2.2.3 Demografische Angaben (quantitative Daten)

Ergänzend zu den qualitativen Daten war vorgesehen, mittels Kurzfragebogen pro Fall demografische Daten zu erheben, um mehr über das Unternehmen herauszufinden. Dies beinhaltete folgende Aspekte: Form und Dauer der Selbstorganisation, Grösse und Alter des Teams sowie Art des Leistungsfeedbacks (MABE, Ziele und Knüpfung an Boni). Durch die demografischen Angaben sollten die Fälle klassifiziert und objektive Daten zum Fall erhoben werden. Auch der Kurzfragebogen ist im Anhang B einzusehen.

### 3.2.3 Pre-Test

Die beiden Leitfäden wurden in einem Pre-Test überprüft. Das halbstandardisierte Leitfadeninterview wurde mit einem Culture-Coach der *Freitag AG* überprüft. Nach dem Pre-Test hat sich vor allem der Aufbau des Leitfadens wesentlich geändert. Dieser wurde in Form eines Kreises strukturiert, wie in Abbildung 11 ersichtlich ist. Damit konnte flexibel zwischen den drei Ebenen *Mikro*, *Meso* und *Makro* je nach Gesprächsverlauf gewechselt werden.

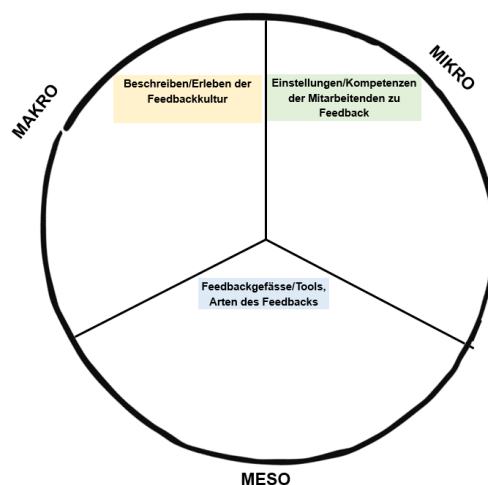


Abbildung 11: Kreisstruktur des Leitfadeninterviews (eigene Darstellung, 2021)

Der Pre-Test des episodischen Interviews wurde mit einer Business-Analystin der *Axa Health* durchgeführt. Dieses wurde dahingehend angepasst, dass die Interviewpersonen bereits in der Einladung darum gebeten werden sollten, sich vergangene Feedback-Situationen in Erinnerung zu rufen. Zudem wurde vor die ursprüngliche Eisbrecher-Frage die



Frage gestellt: *Was verstehst du unter Feedback und wozu dient es deiner Meinung nach im Arbeitskontext?* Diese Frage half einerseits dabei, ein gemeinsames Verständnis von Feedback zu entwickeln, und diente darüber hinaus dazu, sich ins Thema *Feedback* reindenken zu können.

### 3.3 Durchgeführte Erhebung

Nach der Planung der Datenerhebung erfolgte die tatsächliche Erhebung der Fälle bzw. Daten. Die Auswahl der Fälle erfolgte sequenziell – gestartet wurde mit den Fällen 1 und 2. Nach der Rekrutierung des dritten Falles, eines Grosskonzernes, wurde ein weiterer Grosskonzern einbezogen. Die Rekrutierung der Fälle erfolgte über das persönliche Netzwerk und gezielte Anfragen. Eine detaillierte Beschreibung des Samples respektive der vier Fälle findet sich bei den Ergebnissen in Kapitel 4.1.

Die im Kapitel 3.2.2 beschriebenen Daten wurden im Zeitraum vom 11. Januar bis 12. Februar 2021 erhoben. Aufgrund der Corona-Pandemie fanden die Erhebungen alle online statt. Die Erhebungen der Fälle erfolgten sequenziell, wobei die Interviews im Schnitt eine Stunde dauerten und alle aufgezeichnet wurden. Ausserdem wurden während der Interviews und danach Notizen angefertigt.

Bei den Beobachtungen der Feedbackrunden wurde ein Beobachtungsprotokoll mit folgenden Inhalten geführt: Moderation, Ablauf (vor, während, danach), Art des Feedbacks und Partizipation. Die in den Interviews oder der Beobachtung erwähnten Dokumente im Zusammenhang mit Feedback wurden zur Durchsicht bereitgestellt. Insgesamt wurden 22 Interviews sowie vier Beobachtungen durchgeführt und sechs Dokumente zum Thema *Feedback* analysiert. Im Anschluss an die Erhebung füllte jeweils eine Person pro Fall das Formular *Demografische Angaben* aus.

Die nachfolgende Abbildung vermittelt eine Übersicht über den Erhebungszeitraum und die Daten der Erhebungen in den vier Fällen, welche in den nachfolgenden Abschnitten im Detail erläutert werden.

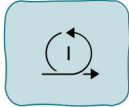
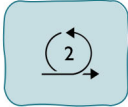
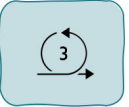
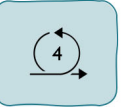




					
	11.01-15.01	18.01-26.01	25.01-01.02	02.02-05.02	$\Sigma$
	6 Interviews	6 Interviews	4 Interviews	6 Interviews	22
	2 Beobachtungen	2 Beobachtungen			4
	2 Dokumente	2 Dokumente	1 Dokument	1 Dokument	6

Abbildung 12: Übersicht Erhebung multiple Fallstudie

### **Fall 1 – Nexlore AG**

Bei Fall 1 fand im Dezember 2020 ein Vorgespräch statt, bei dem die aktuelle Situation zum Thema *Feedback* im Unternehmen sowie die entsprechende Erhebung besprochen wurden. Im Januar 2021 wurden gesamthaft sechs Interviews durchgeführt – ein halbstandardisiertes Leitfadenterview und fünf episodische Interviews mit Mitarbeitenden. Ersteres wurde mit einer Person durchgeführt, die sich mit dem Thema *Kultur und Feedback* im Unternehmen befasst. Zudem wurden zwei Feedbackrunden beobachtet, einerseits die des *Buddy-Treffens* und andererseits eine Retrospektive in einem *Scrum-Team*. Die beiden Feedbackrunden dauerten je ca. eine Stunde. Zudem wurden zwei Dokumente, die mit dem Thema *Feedback* in Verbindung standen, zur Verfügung gestellt: zum einen ein Dokument, das als Leitfaden für die *Buddy-Treffen* dient, und zum anderen ein Hilfsmittel für die Reflexionsgespräche mit Personalbegleitenden (ehemalige MABE).

### **Fall 2 – InnoArchitects AG**

Bei Fall 2 fand ebenfalls ein Vorgespräch statt, bei dem die aktuelle Situation zum Thema *Feedback* im Unternehmen sowie die Erhebung besprochen wurden. Anschließend folgten sechs Interviews, ein halbstandardisiertes Leitfadenterview und fünf episodische Interviews mit Mitarbeitenden aus den Kreisen *InnoFactory* und *InnoAcademy*. Das halbstandardisierte Leitfadenterview wurde mit einer Person durchgeführt, die in der Arbeitsgruppe zur *Transformation in die Soziokratie* dabei war. Des Weiteren wurden zwei Beobachtungen von Feedbackrunden (interne Reviews) durchgeführt, was jeweils ca. 30 Minuten dauerte. Zudem wurden zwei Dokumente zur Verfügung gestellt – einerseits der Leitfaden für das MABE und andererseits zwei Vorlagen für die angewendete Feedbackmethodik *Stinky Fish*.

### **Fall 3 – Operationsmanagement, Team der Post Logistics AG**

Bei Fall 3 wurden gesamthaft vier Interviews durchgeführt, ein halbstandardisiertes Leitfadenterview und drei episodische Interviews mit Mitarbeitenden aus unterschiedlichen *Bubbles*. Ersteres wurde mit einer Person durchgeführt, die sich mit dem Thema *Kultur und Feedback* im Unternehmen befasst. Beobachtungen waren keine möglich, da im Erhebungszeitraum keine Feedbackrunden stattfanden. Als Dokument wurde ein Manifest des Teams zur Verfügung gestellt, in dem die Feedbackregeln aufgeführt sind.

### **Fall 4: Recruiting-Abteilung eines Schweizer Grossunternehmens**

Bei Fall 3 wurden gesamthaft sechs Interviews durchgeführt, wiederum ein halbstandardisiertes Leitfadenterview und fünf episodische Interviews mit Mitarbeitenden in unterschiedlichen Rollen. Ersteres wurde wieder mit einer Person durchgeführt, die sich mit

dem Thema *Kultur und Feedback* im Unternehmen befasst. Beobachtungen waren bei Fall 4 nicht möglich, da keine festgelegten Feedbackrunden vorlagen. Ein Dokument über die Ergebnisse einer IST-Analyse bezüglich der Kultur bei Fall 4 wurde zur Verfügung gestellt.

### 3.4 Analyse der Daten

Die Strukturierung und Sortierung des Datenmaterials, wie es am Ende der Fallstudie vorliegt, bildet die Ausgangsbasis der Datenanalyse, was mittels der Analyse-Software *MAXQDA* erfolgte. Nach der Durchführung der 22 Interviews fand die wortwörtliche Transkription statt. Dies wurde mithilfe der Transkriptionssoftware *F4* und in Anlehnung an die Transkriptionsrichtlinien von Kuckartz (2018) durchgeführt (vgl. Anhang C). Die Interviews wurden dabei wortwörtlich transkribiert, jedoch leicht geglättet, um einen besseren Lesefluss zu erhalten. Auffälligkeiten und erste Interpretationen wurden bereits während der Transkription in *Memos* festgehalten. Die mittels Transkription verschriftlichten Audioaufnahmen wurden dann in die Analyse-Software *MAXQDA* importiert. Im Rahmen der multiplen Fallstudie ist die Form der Analyse frei wählbar (Yin, 2003). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden die Daten in Anlehnung an die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) ausgewertet, da diese Methode in einem breiten Spektrum anwendbar ist und sich als zielführend für eine explorative Forschungsfrage erweist (Kuckartz, 2018). Das Vorgehen ist in

Abbildung 13 dargestellt.

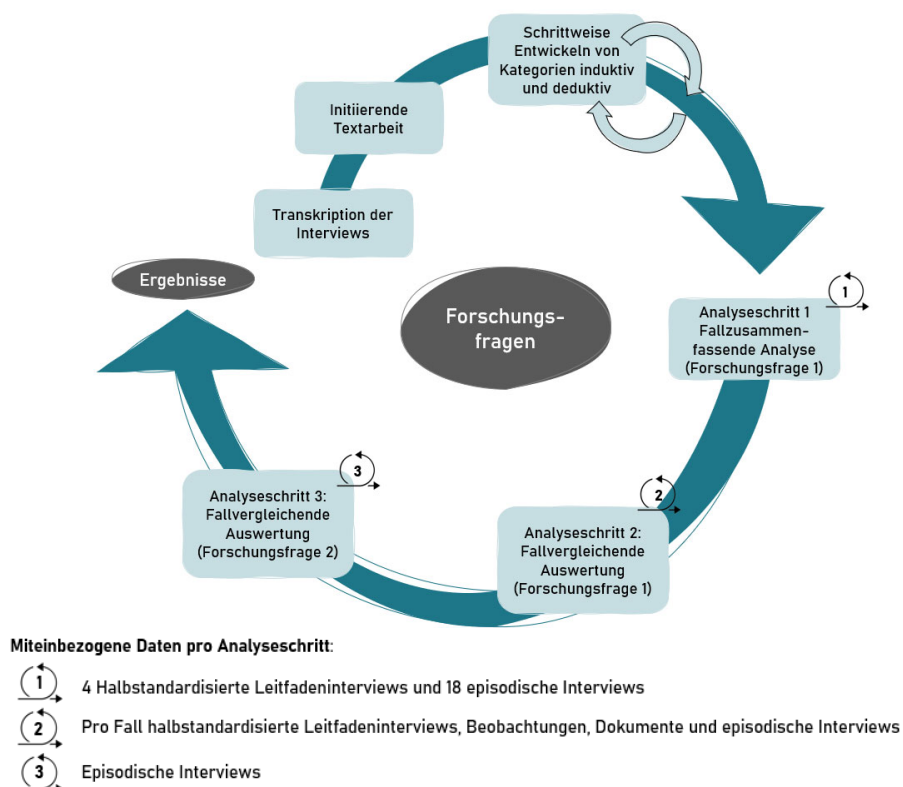


Abbildung 13: Übersicht Analyse der Daten

Beim ersten Schritt einer Inhaltsanalyse, der initiierenden Textarbeit, werden erste zentrale Textstellen markiert und Memos geschrieben. Dies wurde teilweise bereits während der Transkription durchgeführt. Zusätzlich wurden alle 22 Transkripte sorgfältig durchgelesen. In einem weiteren Schritt erfolgte schrittweise die Entwicklung von Kategorien. Nach der Ausführung des ersten Schrittes wurden anhand des bestehenden Leitfadens und der Transkriptionen deduktiv folgende thematische Hauptkategorien (HK) erstellt: Definition Feedback, Feedback fordert Entwicklung (Mikroebene, Mesoebene, Makroebene), Feedback fördert Entwicklung. Am Text wurden induktive In-vivo-Codes (übersetzbar mit *natürliche Codes*; Strauss, Hildenbrand & Hildenbrand, 1994) gebildet und den Hauptkategorien zugeordnet. Die In-vivo-Codes wurden in einem weiteren Schritt geclustert und zu Sub- oder Oberkategorien zusammengeführt. Dieses schrittweise iterative Vorgehen wurde so oft durchgeführt, bis das finale Kategoriensystem vorlag. Das gesamte Datenmaterial wurde anschliessend mit dem ausdifferenzierten Kategoriensystem codiert. Gesamthaft wurden 954 Codes vergeben. In Abbildung 14 ist eine Übersicht über die Kategorien dargestellt. Das Kategoriensystem inkl. Definitionen der Kategorien ist im Anhang D einzusehen.

Kategorie
<b>1. Feedback fordert Entwicklung</b>
1.1 Mikroebene
1.1.2 Einstellung zu Feedback
1.1.3 Training/Routine/Kompetenzen
1.2 Mesoebene
1.2.1 Implizite und explizite hierarchische Beziehungen
1.2.2 Systematik und Gefässe
1.2.3 Art und Kontext der Formulierung
1.2.4 Kontext und Art der Formulierung
1.2.5. Art der Zusammenarbeit
1.3 Makroebene
1.3.1 Psychologische Sicherheit
1.3.2 Entwicklungsperspektive auf Feedback
1.3.3 Feedbackkultur - Organisationsstruktur und Verantwortungsverständnis
1.3.4. Sozialisierung in Hierarchien und Kultur in der Schweiz
<b>2. Feedback fordert Entwicklung</b>
2.1 Transformative Entwicklung
2.2. Prozess
2.2.1 Bewusstseinswerdung
2.2.2 Reflexion
2.2.3. Veränderungsanstösse

Abbildung 14: Ausschnitt aus dem Kategoriensystem (eigene Darstellung, 2021)

Bei den letzten Schritten stand die Analyse der Daten im Mittelpunkt, was in drei Schritte aufgeteilt wurde. Das Auswertungsverfahren lässt sich grob in die beschreibende Einzelfallanalyse (*within-case analysis*) und die fallübergreifende (*cross-case analysis*) Analyse unterteilen. Bei der Analyse des so erhobenen und erfassten Datenmaterials wird mit

der Untersuchung im Hinblick auf Muster und deren Vergleich begonnen (*pattern matching*) (Yin, 2003). So erfolgte in einem ersten Schritt die gesamthafte Analyse der Interviewdaten (episodische Interviews und halbstandardisierte Leitfadenterviews) der vier Fälle in Bezug auf die Fragestellung «Was für Faktoren beeinflussen das Feedback in Selbstorganisationen?». Liefern mehrere Fälle gleiche Ergebnisse, spricht Yin (2003) von einer getreuen Replikation (*literal replication*).

In einem zweiten Analyseschritt wurde im Sinne von *das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile* die Fragestellung in Bezug auf die vier Fälle in einer fallvergleichenden Analyse betrachtet. Dabei wurden die Beobachtungen und Dokumente der jeweiligen Fälle miteinbezogen in die Auswertung der Daten.

Im dritten und letzten Analyseschritt wurde das Thema *transformatives Lernen* mit der Fragestellung «Welche Rolle spielt Feedback bei transformativem Lernen in Selbstorganisationen?» analysiert und interpretiert. Dazu wurden lediglich die Ergebnisse der episodischen Interviews herangezogen.

### 3.5 Gütekriterien

In der untenstehenden Abbildung wird eine Übersicht vermittelt über die Anforderungen an die Gütekriterien bei einer qualitativ hochwertigen Fallstudie (Göthlich, 2003).

GÜTEKRITERIEN	MASSNAHMEN ZUR QUALITÄTSSICHERUNG
Objektivität	Kontrollierbarkeit herstellen, „Grundsätzen ordnungsmässiger Fallstudienforschung“ folgen
Validität der Konstrukte	Mehrere Datenquellen verwenden, Triangulierung, „Gutachtenstil“, Begutachtung des Berichts durch Probanden
<i>Interne Validität</i>	Pattern Matching, Explanation Building, Berücksichtigung von alternativen/gegensätzlichen Interpretationen und Theorien, Logische Modelle
<i>Externe Validität</i>	Theoriegeleitet vorgehen, Replikationslogik verwenden, Feedbackschleifen
Reliabilität	Protokollführung, Datenbank
Utilitarität	Aufwand und Nutzen kontrollieren

Abbildung 15: Gütekriterien für Fallstudien (eigene Darstellung in Anlehnung an Göthlich, 2003)

## **Objektivität**

Das Kriterium *Objektivität* wird als erfüllt angesehen, wenn eine intersubjektive Überprüfbarkeit hergestellt wird. Diese Intersubjektivität wurde hergestellt, indem den *Grundsätzen ordnungsmässiger Fallstudienforschung* Folge geleistet und die Erhebung bzw. Analyse transparent und kontrollierbar gestaltet wurde. Um den Prozess für Dritte nachvollziehbar zu gestalten, wurde die Vorgehensweise klar dokumentiert und Schritt für Schritt erklärt.

## **Validität**

Konstruktvalidität ist gegeben, wenn mehrere Datenquellen genutzt werden und die Triangulation sichergestellt ist. Durch die Verwendung vielseitiger Datenquellen und einer breit abgestützten Theorie ist die Triangulation der Forschungsfrage gewährleistet. Die dichte Dokumentation während der Erhebungen trug ebenfalls zur Validität bei. Die Kontrolle durch Probanden konnte aufgrund von Utilitarität (Aufwand-Nutzen) nicht durchgeführt werden. Der systematische und transparente Mustervergleich in der Datenanalyse trug wiederum zur internen Validität bei. Hingegen ist externe Validität mit der Frage der Generalisierbarkeit verbunden, was bereits durch die Entscheidungen zum Forschungsdesign der Fallstudie bedingt war.

## **Reliabilität**

Die Reliabilität wurde durch das Forschungsprotokoll sowie die Ablage sämtlicher Daten (Audioaufnahmen, Transkripte, Protokolle, Notizen, Dokumente) in einer Datenbank (MAXQDA) gewährleistet.

## 4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Resultate präsentiert, die aufgrund der im vorangehenden Kapitel beschriebenen Vorgehensweise erarbeitet wurden. Zu Beginn erfolgt eine übersichtliche Beschreibung der Fälle, woraufhin die Daten entlang von drei Schritten analysiert werden. In einem ersten Schritt erfolgt die gesamthafte Analyse der Daten der vier Fälle in Bezug auf die Fragestellung (1) «Was für Faktoren beeinflussen Feedback in Selbstorganisationen?». In einem zweiten Analyseschritt wird Fragestellung (1) in einer fallvergleichen Analyse in Bezug auf die vier Fälle betrachtet. Im dritten und letzten Analyseschritt wird das Thema *transformatives Lernen* mit der Fragestellung (2) «Welche Rolle spielt Feedback beim transformativen Lernen in Selbstorganisationen?» aufgegriffen.

### 4.1 Beschreibung der Fälle

Bevor auf die Unterschiede der Fälle im Kapitel 4.3 eingegangen wird, werden die Gemeinsamkeiten der vier Fälle hervorgehoben. Diese befinden sich alle seit zwei bis drei Jahren in einer Form der Selbstorganisation. Fall 1 und 2 sind KMUs im Beratungssektor, und die Abteilungen bei Fall 3 und 4 sind innerhalb eines Schweizer Grosskonzerns selbstorganisiert.

#### Fall 1 – Nexplora AG

Die Nexplora AG beschäftigt als seit über 20 Jahren bestehendes Unternehmen etwa 80 Mitarbeitende und bietet dabei Softwarelösungen im Bereich *digitale Transformation* an. Im Jahr 2018 wurde die Organisationsform der *Holokratie* im ganzen Unternehmen eingeführt, wobei etwa die Hälfte der 80 Mitarbeitenden bereits seit 20 Jahren nach Scrum<sup>1</sup> arbeitet. Grund für die Umstellung war, dass *Nexplora* immer weiter wuchs und eine entsprechende Reorganisation notwendig war. Als formalisierte Feedbackprozesse nutzt *Nexplora* Mitarbeitendenumfragen, MABE durch ausgewählte Personalbegleitende und regelmässige Retrospektiven sowie Reviews in den Scrum-Teams. Etwa zehn Mitarbeitende von *Nexplora* fanden sich in einer *Interessensgruppe Feedback* zusammen und treffen sich regelmässig in sogenannten Buddy-Gruppen, wo sie ein Peercoaching durchführen. Das Thema *Feedback* ist noch ein *zartes Pflänzchen* bei *Nexplora*, dass jedoch langsam dabei ist zu wachsen.

#### Fall 2 – InnoArchitects AG

Die *InnoArchitects AG* wurde im Jahr 2013 gegründet, zählt mittlerweile ungefähr 35 Mitarbeitende und bietet Dienstleistungen im Bereich *Innovation und Transformation* an. *InnoArchitects* hat die Organisationsform der *Soziokratie 3.0* gewählt, bei der die

---

<sup>1</sup> Scrum ist eine agile Methode, die vor allem in der Softwareentwicklung verbreitet ist.

Mitarbeitenden in den vier Kreisen *InnoFactory*, *InnoAcademy*, *InnoStrategy* und *InnoSpace* arbeiten. Pro Kreis haben sie einen Lead, der den Kreis führt bzw. als vorgesetzte Person der Mitarbeitenden agiert. Sie arbeiteten schon seit Gründung des Unternehmens wie in einer Soziokratie und haben es dann im Jahr 2020 offiziell danach strukturiert und definiert, weil sie eine Grösse erreicht hatten, wo sie nicht mehr ohne definierte Organisationsform agieren konnten. Die Feedbackkultur wird jedoch nicht erst seit der Umstellung auf Soziokratie gelebt, sondern bestand schon vorher. Bei *InnoArchitects* ist Feedback Normalität und auch Teil des Innovationsprozesses, in dem sie tätig sind. Eine zentrale Methode bei *InnoArchitects* besteht darin, dass sie Feedback in «I like ...» und «I wish ...» aufteilen.

### **Fall 3 – Operationsmanagement, Team der Post Logistics AG**

Das Team *Operationsmanagement* bei der *Post Logistics AG* beschäftigt 13 Mitarbeitende im Backoffice des operativen Verkaufs, wobei das Team vor zwei Jahren in die Selbstorganisation gewechselt ist. Sie haben sich dabei für eine Eigenkreation entschieden, bei der die Mitarbeitenden anstelle von *Kreisen* in sogenannten *Bubbles* arbeiten. Ein Grund für die Umstellung war, dass die ehemalige Teamleiterin nicht mehr ausschliesslich Führungsaufgaben erledigen wollte. In mehreren Workshops wurde dann das Organisationsmodell erarbeitet, und in weiteren Workshops die Feedbackkultur definiert und entwickelt. Bereits beim Entwerfen des Modells für die Selbstorganisation haben sie damit begonnen, Feedback zu geben. Dieses ist bei ihnen ein Thema und gleichzeitig kein Thema, da es zu einer gewissen Normalität geworden ist, dass Feedback eingefordert wird, wenn dies jemand möchte.

### **Fall 4 – Recruiting-Abteilung eines Schweizer Grossunternehmens**

Die Sourcing- und Recruiting-Abteilung eines Schweizer Grossunternehmens beschäftigt verteilt auf vier Standorte rund 70 Mitarbeitende. Das Team wurde Anfang 2019 neuzusammengestellt, und seit März 2019 arbeiten sie in der Form einer *Holokratie*. Gründe für die Umstellung in die Selbstorganisation waren die Attraktivitätssteigerung des Bereichs und die Innovationskraft, die mit der Agilität und Schnelligkeit einer Selbstorganisation zum Vorschein kommt. Zum Thema Feedback wurden zu Beginn der Umstellung rudimentär Schulungen durchgeführt, um zu lernen, wie Feedback gegeben und entgegengenommen wird. Bis anhin existiert kein gemeinsames Feedbackverständnis unter den 70 Mitarbeitenden. Sie sind jedoch der Meinung, dass wenn jemand Feedback möchte, die Person es aktiv einfordern sollte, um der Selbstorganisation gerecht zu werden.

#### **4.2 Analyseschritt 1: Gesamthafte Auswertung der Daten**

Nachfolgend werden die Ergebnisse entlang der in Kapitel 3.4 erwähnten Kategorien beschrieben und interpretiert. Für die Analyse wurden die Daten aus den



episodischen Interviews und den halbstandardisierten Leitfadeninterviews herangezogen. Die Struktur der Ergebnisse folgt den drei Ebenen *Mikro*, *Meso*, und *Makro*. *Mikro* bedeutet dabei die personelle, *Meso* die methodische und *Makro* die organisationale Ebene. Im Analyseschritt 1 wird mit der Untersuchung im Hinblick auf Muster und deren Vergleich begonnen (*pattern matching*). Daher werden in diesem Schritt die Faktoren fallübergreifend beschrieben und anschliessend interpretiert.

Abbildung 16 vermittelt einen Überblick über die Faktoren respektive Kategorien – von der Mikroebene (Mitte) bis zur Makroebene (Aussen). Bei der Analyse der Daten wurden auch Faktoren gefunden, die ebenso in einer hierarchischen Organisation elementar sein können. Nachfolgend werden jedoch lediglich die Kategorien vorgestellt, die meiner Einschätzung nach eine grössere Bedeutung in Selbstorganisationen haben. Die Ergebnisse der anderen Kategorien finden sich in einem Exkurs im Anhang E.

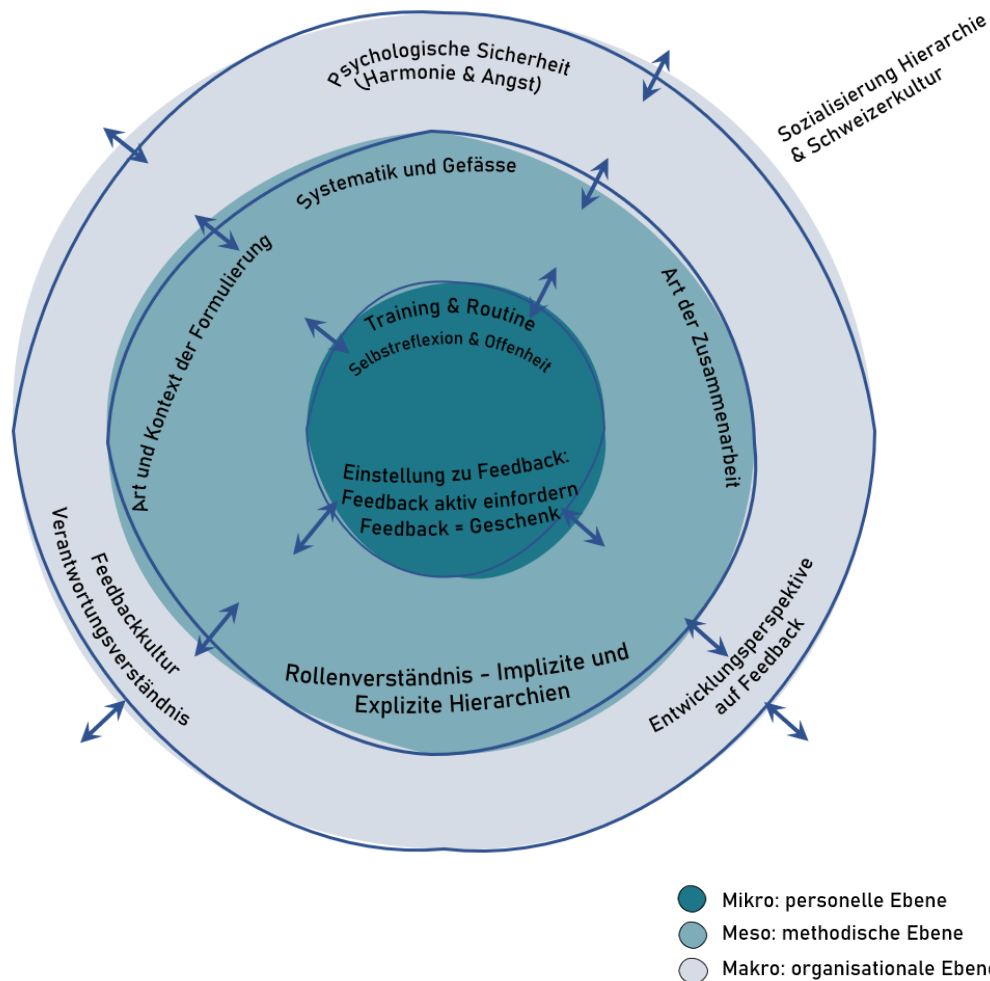


Abbildung 16: Übersicht der Kategorien verteilt auf die Ebenen Mikro, Meso und Makro (eigene Darstellung, 2021)

#### 4.2.1 Mikroebene – personelle Ebene

Auf der Mikroebene ist die (feedbackgebende oder feedbackempfangende) Person mit ihrer Einstellung und ihren Kompetenzen in Bezug auf Feedback zu verorten.

##### 4.2.1.1 Einstellung zu Feedback

Die folgende Kategorie umfasst zwei infolge der Interviews als relevant eingestufte Einstellungen, die Feedback in Selbstorganisationen beeinflussen. Die erste Einstellung besteht darin, dass Feedback aktiv eingefordert werden soll, wenn jemand eine Rückmeldung wünscht: *«Mittlerweile sind wir zum Schluss gekommen in einem Commonsense, dass man aktiv Feedback einholen soll, wenn man es braucht. Das heisst, wenn ich eine Rückmeldung wünsche, dann soll ich aktiv zu dieser Person gehen, um sie anzusprechen.»* (D3, Pos. 90) Wenige Personen berichteten davon, dass sie proaktiv Feedback geben und in dem Fall dann die Person zuerst fragen, ob sie Feedback geben dürfen: *«Es ist sinnvoll, dass man fragt: <möchtest du gerne ein Feedback> oder <darf ich dir ein Feedback geben?> Dann kann man immer noch entscheiden, <ja ich möchte es> oder <ja ich möchte es gerne später> oder <nein ich möchte es lieber nicht>»* (B2, Pos. 9). Personen, die Feedback nicht aktiv einfordern, erhalten gemäss den Daten auch weniger Feedback in einer Selbstorganisation. *«Ich erlebe es immer noch so, dass gewisse Leute, zu wenig Wertschätzung erleben, weil das direkte Feedback oft fehlt und weil sie es sich auch nicht einholen. Die Situation ist für viele denke ich noch nicht zufriedenstellend, da es voraussetzt, dass man eine Person ist, die proaktiv auf andere zugeht, um die Rückmeldungen einzuholen.»* (D3, Pos. 92)

Die zweite Einstellung besteht darin, dass Feedback ein Geschenk darstellt, denn in den Interviews wurde Feedback oft mit einem Geschenk in Verbindung gesetzt, wobei der Begriff insgesamt 43-mal erwähnt wurde. Grundsätzlich war sich die Mehrheit der Interviewten darauf bezogen einig, dass Feedback als ein Geschenk angesehen werden sollte. *«Hey, nimm es mit, es ist ein Geschenk, mach daraus, was du willst.»* (B3, Pos. 33) Zudem handelt es sich um ein Geschenk, bei dem selbst entschieden werden kann, was damit gemacht oder wie es gebraucht wird. Dazu gehört ebenso, das Feedback nicht zu rechtfertigen oder zu kommentieren, was eine implizite und teilweise auch explizite Feedbackregelung darstellt, die entsprechend gelebt wird: *«Es ist auch das Oberste in der ganzen Firmenkultur, immer Feedback einfach entgegennehmen. Es ist auch nicht gerne gesehen, wenn man Feedback rechtfertigt»* (B2, Pos. 29). Ob das Feedback dann umgesetzt wird, bleibt einem selbst überlassen. *«Es ist ein Geschenk, und ein Geschenk kann man wegrühren.»* (B4, Pos. 25)

##### 4.2.1.2 Training, Routine und Selbstkompetenzen

→ Exkurs im Anhang E

#### 4.2.2 Mesoebene – methodische Ebene (Art und Weise)

Auf der Mesoebene sind die expliziten und impliziten hierarchischen Beziehungen, das damit eingehende Rollenverständnis sowie die Feedbackgefässe und Art der Zusammenarbeit zu verorten.

##### 4.2.2.1 Rollenverständnis – explizite und implizite hierarchische Beziehungen

In einer Selbstorganisation werden die Führungsaufgaben auf mehrere Personen verteilt, weswegen die klassische Rolle der vorgesetzten Person wegfällt. Die Auswertung der Interviews hat ergeben, dass für die meisten somit auch eine Bezugsperson nicht mehr verfügbar ist, die einem beinahe automatisch Feedback gibt und von der auch Feedback erwartet wird. *«Ja, in dem Sinn hast du keinen Vorgesetzten (VG) mehr, der dir automatisch Feedback gibt. Dann bist du eigentlich darauf angewiesen, dass dir auch irgendjemand zu deiner eigenen Situation, zu deinem persönlichen Job ein Feedback gibt, weil der VG nicht mehr da ist.»* (C2, Pos. 77) Der regelmässige Austausch mit dem Chef entfällt ebenfalls. *«Er hat auch genau gewusst, wo man hinwill, was man machen will, wo man steht und wie man sich entwickeln will und konnte daher auch fundiert Feedback geben. Viel fundierter. Irgendjemand muss das kompensieren.»* (D1, Pos. 27) Wer soll nun diese Rolle kompensieren? Von der Führungsperson wird erwartet, dass sie einen beurteilt und auch kritisches Feedback formuliert. *«Die Leute darauf aufmerksam machen, wo sie in der Fremdbeurteilung etwas anpassen müssten, damit sie sich selber weiterentwickeln können. Da gehört es einfach zu deiner Aufgabe als Führungsperson, es ist akzeptiert, es ist sogar auch die Erwartung an eine VG-Person, dass sie dir dieses Feedback gibt. Von einer VG erwartest du das natürlich, dass sie dich darauf aufmerksam macht.»* (C2, Pos. 65) Die Verpflichtungen einer Führungsperson wurden zwar auf mehrere Rollen aufgeteilt, jedoch wurde die Aufgabe des Bewertens, Beurteilens bzw. Feedbackens keiner Person explizit zugeteilt. *«Ich glaube, der Hund liegt da begraben, dass die Führungsaufgaben aufgeteilt werden. Es gibt ja nicht mehr die Führungsperson, also wird Führung in dem Sinn aufgeteilt, [...]. Das erste, was es braucht, ist zu erkennen, dass eine Führungskraft viel mehr gemacht hat, weder nur die Sachen überprüft. Die administrativen Tasks, die eine Führungskraft gemacht hat, die fallen recht schnell auf und die verteilt man auch.»* (D1, Pos. 29)

Obwohl in Selbstorganisationen flache Hierarchien gelebt werden und hierbei keine klassischen vorgesetzten Personen mehr relevant sind, existieren dennoch sowohl implizite als auch explizite Hierarchien, beispielsweise mit den übergeordneten Kreisen (General Company Circle) und den Lead-Links der Kreise: *«Es wird vielfach unterschätzt. Selbstorganisation heisst nicht, dass sämtliche Hierarchie weg ist, es gibt ja den GCC (General Company Circle) in der Holokratie, der übergeordnete Kreis. Es ist auch da eine Hierarchie drin. Und bzgl. der Lead-Link-Rolle gibt es immer wieder Diskussionen, was ihn unterscheidet*

gegenüber der klassischen Teamleitung. Entsprechend hat das schon eine gewisse Auswirkung auf das Feedback» (D4, Pos. 51). In Bezug auf Feedback konnten drei hierarchische Beziehungen herausgearbeitet werden: Feedback nach unten, nach oben oder seitliches Feedback. Feedback von *oben* nach *unten* bedeutet Feedback von einer Person, die explizit oder impliziert höhergestellt ist, zu einer Person, die tiefer gestellt ist – das Umgekehrte ist der Fall bei Feedback von *unten* nach *oben*. Seitliches Feedback findet unter gleichgestellten Mitarbeitenden auf einer Ebene statt. Alle drei Ebenen weisen Herausforderungen auf, die in den nächsten Abschnitten genauer erläutert werden:

So spielt es z. B. in Bezug auf die Gewichtung des Feedbacks eine Rolle, von wem es kommt. *«Ich glaube, wer es sagt, spielt immer mit. Ein bisschen die Gewichtung des Feedbacks. Es ist anders, wenn dir der Kollege sagt, hey du machst einen voll geilen Job, als wenn es dein Manager sagt. Es bringt eine andere Bedeutung mit.»* (B6, Pos. 47) Feedback von oben bzw. von einer Person, die höher gestellt ist, hat somit eine stärkere Gewichtung, als wenn eine *gleich-* oder *tiefere* Person etwas sagt. *«Wenn ein Feedback von einer Leiterin kommt, dann hat das ziemlich sicher eine andere Wirkung, als wenn das Feedback von einem Peer kommt. Und ich glaube, es erfordert auch einiges mehr Mut, der Leiterin ein kritisches Feedback zu geben als natürlich sonst jemanden. Insofern spielt das schon eine Rolle, das definiert ein bisschen die Dynamik der Feedbacks in den verschiedenen Hierarchieebenen.»* (D4, Pos. 51) Feedback von oben muss dabei nicht zwingend im Sinne der Hierarchie gemeint sein, sondern kann auch bezogen auf das Alter, die Expertise oder Seniorität höhergestellt sein. *«Es hat sich ein Mindset gezeigt: Von einem schlechter Ausgebildeten lass ich mir doch nichts sagen, ja also ich höre ihm schon zu, weil ich muss aber, das Feedback von einem Stift hat weniger Wert als das Feedback vom ehemaligen CEO. [...], wenn es nicht ein Doktor ist, dann höre ich nicht auf das Feedback. Und ich weiss nicht, von wem sich der Doktor etwas sagen lässt, vermutlich von niemandem – oder vom Professor, der ist ja auch noch.»* (A1, Pos. 15)

Hinzu kommt, dass es für Personen wie die ehemalige Führungsperson oder jemanden in der Lead-Link-Rolle herausfordernd ist, Feedback zu geben. Hierbei stellt sich bei beiden die Frage: Wann ist es noch Feedback und wann schon Führung? So berichtete eine Person davon, dass sie einen Rollenwechsel vollzogen hatte von der Führungs- in eine gleichberechtigte Rolle und dadurch verunsichert und gehemmt war, Feedback zu geben. *«Diesen Wechsel habe ich am Anfang sehr ernst genommen, nicht das es heisst, <ihr habt zwar Holokratie, aber der benimmt sich immer noch wie die Führungskraft>. Das war für mich persönlich ein recht anspruchsvoller Transfer, wo Feedback und wo Führung, um nicht die alten Muster beizubehalten.»* (D6, Pos. 50) Die Person, die die Lead-Link-Rolle innehat, wird von den Mitarbeitenden oftmals auch als die vorgesetzte Person angesehen. *«Lead-Link heisst für ein paar auch Führungskraft. Dort muss man wirklich auch sehr explizit sagen,*

*dass es das nicht ist.» (D2, Pos. 19) Daher stellt es nicht nur für ehemalige Führungspersonen, sondern auch für die Lead-Links eine Herausforderung dar, Feedback zu geben. Auch dort stellt sich die Frage, wo handelt es sich noch um Feedback und wo schon um Führung – denn wenn diese Person ständig aus ihrer Rolle als Lead-Link Feedback gibt, «sind wir wieder ganz schnell in der Hierarchie, immer der Lead-Link in dem Stil. Darum gebe ich dort nicht immer Feedback» (D2, Pos. 81). Wenn sich die gesamte Organisation mehr Feedback gäbe, dann wäre es nicht so gewichtig, wenn der Lead-Link noch ein Feedback mehr gibt, «aber wenn die Organisation wenig gibt und ich bekomme fünf Feedbacks und fünf sind vom Lead-Link, dann ist es wieder sehr hierarchisch. Das ist immer auf Messers Schneide in meiner Wahrnehmung» (D2, Pos. 83).*

Auf der gegenteiligen Seite ist auch Feedback von unten nach oben, also *bottom up*, auch in einer Selbstorganisation, wo dieser (Feedback-)Weg sehr kurz ist, mit Schwierigkeiten verbunden. Denn Beteiligte haben oft Befürchtungen, dass das kritische Feedback negative Konsequenzen auf die eigene Beurteilung haben könnte. *«Das ist immer noch ein bisschen der alte Mindset im Sinne von: wenn ich dem Chef ein schlechtes Feedback gebe, dann bekomme ich es irgendwo mal heimgezahlt, über eine MABE oder das nächste Mal, wenn es darum geht, eine Rolle zu besetzen, dann komme ich nicht dazu, weil ich da mal schlechtes Feedback gegeben habe. [...] Obwohl man in einer Selbstorganisation ist und es nicht mehr die Chefin und den Chef im klassischen Sinne gibt, ist es irgendwo in den Köpfen noch drin, automatisch, dass man da eine gewisse Vorsicht walten lässt.» (D4, Pos. 53) Wie oben beschrieben, hat die Person mit der Lead-Link-Rolle Schwierigkeiten beim Feedbackgeben, wobei eine weitere Herausforderung darin besteht, dass diese auch tatsächlich Feedback erhalten, weil viele sie als Vorgesetzte sehen. «Das ist ein Punkt, wo aber trotzdem die Hierarchie noch recht schnell hereinfließt. Es gibt der Lead-Link <ah, der kritisiere ich nicht zu fest>, da habe ich schon ein bisschen Respekt, dass dort nicht immer die ganze Wahrheit rauskommt.» (D2, Pos. 13) Die Lead-Links kommen also zu weniger kritischem Feedback, das sie tatsächlich weiterbringen könnte: «Mal zu konstruktivem oder auch mal zu negativem Feedback, zu Feedback, das mich weiterbringt, nicht zu, <hey, das hast du super gemacht>, habe ich das Gefühl ja, das bekomme ich weniger» (D2, Pos. 85). Viele Beteiligte trauen sich demnach nicht, ehrliches und kritisches Feedback nach <oben> zu geben; und auf der anderen Seite wird Feedback von <unten> weniger gewichtet, was durch das folgende Zitat stellvertretend veranschaulicht wird. «Ich habe Personen im Kreis, die älter sind als ich, aber die lassen sich von den jüngeren nichts sagen, <ich habe Erfahrung, ich, ich, ich und du – ich bin doppelt so alt wie du, was willst du mir eigentlich sagen>.» (D2, Pos. 99)*

Wie oben erläutert, gibt in einer Selbstorganisation nicht mehr die Führungskraft dem Mitarbeitenden Feedback, sondern jede und jeder sollte dieses formulieren. *«Da erlebe ich es persönlich häufig so, dass es nicht so passiert.» (D4, Pos. 47) Vor allem in einer*

Selbstorganisation sei es umso wichtiger, dass sich die Beteiligten untereinander Feedback geben, *«weil kein Chef mehr da ist und ich kann nicht davon ausgehen, dass jemand anders meiner Kollegin Feedback gibt, sondern entweder muss ich es selbst machen, sonst macht es niemand»* (A4, Pos. 136). Wenn andererseits die Feedbackkultur nicht gelebt wird und jemand auf der gleichen Ebene einem kritisches Feedback gibt, kann es vorkommen, dass die Person denkt: *«Geht dich das überhaupt etwas an?»* *«Von einer vorgesetzten Person erwartest du das natürlich, dass sie dich darauf aufmerksam macht.»* (C2, Pos. 65) Tendenziell erhalten die interviewten Personen von Peers eher positives Feedback. Hierbei ist anhand der Daten zu erkennen, dass sich einige denken: *«Wenn ich positives Feedback gebe, dann kriege ich auch tendenziell positives Feedback zurück»* (C2, Pos. 17). Vor allem kritisches Feedback untereinander ist noch zu wenig ausgeprägt. *«Wir sind meiner Meinung nach viel zu lieb miteinander und vor allem auch untereinander. Wir machen Feedback über die Hierarchie, da funktioniert es relativ gut, auch da, das kennt man halt einfach noch aus der alten Organisation. Feedback untereinander ist noch viel zu wenig ausgeprägt.»* (D4, Pos. 55) Feedback auf der gleichen Ebene muss somit trainiert und gelernt werden, bis es zur Normalität wird. *«Es ist ein Lernen. Ein absolutes Lernen, dass es wie selbstverständlich ist, dass wir uns gegenseitig Feedback geben und nicht einfach Chef-Mitarbeiter.»* (D5, Pos. 13)

#### 4.2.2.2 Systematik und Gefässe

Die Auswertung der Interviews hat zudem gezeigt, dass Feedback einer gewissen Systematik folgen sollte und es Gefässe braucht, damit Feedback über die Hierarchien hinweg überhaupt gegeben wird – vor allem auch, bis es zur Normalität wird. Es werden demnach implizite und explizite Räume benötigt, wo Platz für Feedback ist – sei es eine Feedbackrunde oder ein Feedback-Tool. *«Wenn du dort keine Plattform kreierst mit Struktur, da bin ich wirklich überzeugt, dann bist du es dir nicht gewohnt. Ich kann nicht, wenn ich dich beim Käffeln sehe, sagen, du Ursina, übrigens das hat mich gestört, dann wie du da dieses Interview gemacht hast. Das macht kein Mensch. Es wird dann auch irgendwo unangenehm. Hingegen wenn du einen Bereich kreierst für das, dann ist es angenehm.»* (B4, Pos. 13) Diese Gefässe oder *Bühnen* wo Feedback Platz hat, müssen in einem sicheren Raum stattfinden: *«Deshalb ist diese Bühne so extrem wichtig, dieser geschützte Kreis oder Plattform, wo es heisst, jetzt geht es um Feedback. Dann bist du meiner Meinung nach auch geistig eingestellt, dann bist du empfänglich»* (B4, Pos. 39). Feedback braucht somit eine Regelmässigkeit und Systematik, die dann auch regelmässig an die entsprechenden Bedürfnisse angepasst werden sollte. *«Solche Sachen, Ausprobieren, Testen, Verwerfen. Das ist unser Hauptrezept, nicht stehen bleiben und auch nicht sagen: <ja jetzt haben wir die Feedbackkultur eingeführt, that's it.>»* (C1, Pos. 18). Für die fachlichen und sachlichen Punkte, die Beteiligte rückmelden möchten, sind in den meisten Fällen Gefässe nutzbar, wo sie Feedback

einholen oder geben können. *«Für alles, was nicht persönlich ist, haben wir genug Gefässe. Wir haben regelmässige Meetings.»* (A3, Pos. 70) Dabei fehlt es vor allem an Gefässen für Feedback zur Person. *«Auf einer persönlichen Ebene haben wir wie gesagt noch Verbesserungspotenzial.»* (A3, Pos. 70) Wenn Feedback zur Normalität und Selbstverständlichkeit geworden ist, braucht es die Gefässe hingegen weniger. *«Das auf den Boden zu kriegen, dass es am Schluss eine Selbstverständlichkeit wird, unmittelbar Feedback zu geben, wenn jemand etwas gut oder etwas schlecht gemacht hat, das ist anstrengend. Man hat es nicht in einem normalen Ablauf drin. Es sind keine Automatismen. Deshalb ist es ein Thema, das du immer wieder reaktivieren musst.»* (C2, Pos. 69)

#### 4.2.2.3 Art des Feedbacks

Die Art des Feedbacks bzw. der Formulierung beeinflusst, wie die Person, die das Feedback erhält, mit diesem umgeht. Dabei hat die Auswertung der Interviews ergeben, dass sich die Mitarbeitenden in den Selbstorganisationen mehr kritisches Feedback wünschen. *«Denn das ist ja die Gefahr in der Selbstorganisation, dass du wirklich wenig Feedback bekommst, vor allem schwächenorientiertes.»* (D2, Pos. 103) Die Mehrzahl der interviewten Personen äusserte diesen Wunsch. *«Wir sind gesamthaft zu lieb miteinander. Ich ärgere mich eigentlich, dass nicht kritisches Feedback kommt.»* (D4, Pos. 17) Solche Aussagen lassen sich *en masse* in den Daten finden. Dabei wünschen sich die interviewten Personen kritisches Feedback, um sich selbst, das Team und die Organisation weiterzubringen. *«Wenn wir uns einfach gegenseitig rühmen wie wilde, dann ist es zwar schön, aber ich kann das Format nicht verbessern, ich kann das Team nicht weiterbringen.»* (B4, Pos. 15) Zudem ist mit Lob der Anspruch verbunden, dass die entsprechende Person stehen bleibt. *«Warum soll ich etwas ändern, wenn alles gut ist, was ich mache. Zu viel Lob ist auch ein bisschen hemmend. Es ist wie bei allem: Ein Glas Wein ist sensationell, drei Flaschen sind zu viel.»* (D6, Pos. 28) Das soll nicht heissen, dass sich die Mitarbeitenden nur noch kritisieren sollen – zu viel Kritik ist womöglich fast so hinderlich wie zu viel Lob: *«Du musst es wahrscheinlich auch nicht überstrapazieren, du willst auch nicht jede Woche gesagt bekommen, <du bist schlecht>, man muss aufpassen, es soll auch nicht in den Optimierungswahn übergehen»* (B6, Pos. 31). Neben kritischem Feedback ist demnach auch Wertschätzung wesentlich – diese erleben die Mitarbeitenden vor allem über Lob oder positives Feedback. *«Du könntest sagen, weiter bringt dich nur das negative Feedback, aber hingegen, wenn du nur negatives Feedback bekommst, dann hast du plötzlich das Gefühl, du machst gar nichts mehr richtig. Ich glaube, in so einem Moment ist dann das positive Feedback auch wichtig, dass du auch Wertschätzung erhältst.»* (C2, Pos. 73) Das positive, wertschätzende Feedback ist demnach ebenso bedeutend – es ist aufbauend und motiviert einen. *«Das positive Feedback ist wichtig für die Wertschätzung, für das Feelgood.»* (B4, Pos. 9) Es zeigt einem, dass die Arbeit nicht nur oberflächlich wahrgenommen wird, sondern jemand die Tiefe sieht

und erkennt, was dahintersteckt. *«Das ist natürlich Wasser auf die Mühle des inneren Antriebes.»* (D6, Pos. 20) Abschliessend lässt sich formulieren, dass das Mass zwischen positivem (stärkenorientiertem) und negativem (schwächenorientiertem) Feedback ausgeglichen sein sollte.

#### 4.2.2.4 Kontext des Feedbacks und Art der Formulierung

→ Exkurs im Anhang E

#### 4.2.2.5 Art der Zusammenarbeit beeinflusst Feedback

Darüber hinaus hat die Auswertung gezeigt, dass die Art und Weise der Zusammenarbeit das Feedbackverhalten beeinflusst. Vor allem aktuell, wo Beschäftigte coronabedingt mehrheitlich im Home-Office arbeiten, wird die Feedbackkultur bei allen untersuchten Unternehmen beeinträchtigt – jedoch nicht überall gleich stark, sondern überwiegend deswegen, da sich die Mitarbeitenden bei der aktuellen Arbeitsweise weniger spüren, hören und sehen, womit es auch weniger rückzumelden gibt.

*«I: Hast du kürzlich Feedback von Arbeitskollegen oder einer Arbeitskollegin erhalten? Wenn ja, magst du davon erzählen?»*

**B** *Ja, das ist ein bisschen untergegangen bei uns in letzter Zeit seit dem März 2020 (lacht).»*

(A5, Pos. 4)

Einerseits wird die Arbeit der Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen weniger wahrgenommen, um effektiv konkretes Feedback geben zu können. *«Die Situation jetzt mit Corona, durch das, dass man sich praktisch nicht mehr sieht, hat sich massiv erschwert bei so Feedback-Sachen. Im Büro konntest du dann auch mal spontan zu jemanden gehen und sagen, dass es jetzt ein gutes Telefongespräch war. Im Moment kriegst du eigentlich nichts mehr mit, was nicht gerade an einer offiziellen Sitzung läuft.»* (C2 Pos. 19) Andererseits werden die Mitarbeitenden weniger gespürt, und die Körpersprache ist nur reduziert wahrnehmbar, was dazu führt, dass weniger Feedback gegeben wird. *«Und negativ ist halt, über Teams oder Zoom ist es auch noch schwieriger, du siehst halt die Mimik nicht so gut, ich empfinde es noch als viel schwieriger. Dort geben viele Leute noch weniger Rückmeldung.»* (A5, Pos. 32) Sehr eng zusammenarbeitende Teams können sich unkomplizierter, häufiger und spezifischer Feedback geben als Personen, die nicht sehr eng oder an gemeinsamen Projekten zusammenarbeiten. Bei Letzteren kann kaum eingeschätzt werden, an was und wie entsprechende Personen arbeiten. *«Ich sehe es selber, wenn ich wirklich jemand von meiner Umgebung sehr vertieft beurteilen müsste, fände ich es schwierig, ausser mit denen Leuten, wo ich extrem zusammenarbeite.»* (D1, Pos. 17) Hinzu kommt, dass die Aufgaben in einer Selbstorganisation auf die Rollen aufgeteilt sind und es schwierig ist, da *einen Deepdive zu machen* und fundiertes Feedback zu geben. *«Ich glaube, das ist genau die*



*Crux an der Sache. In einer Selbstorganisation hast du so eine starke Fokussierung auf deine Rolle und nicht mehr den Austausch mit jemanden anders. Das was sichtbar ist, das was du abgibst, das kann man bewerten, aber es kann dir niemand im Prozess sagen: <hey, das, was du da jetzt gemacht hast, würde ich anders machen>.*» (D1, Pos. 17) Dies erschwert es, sich nachhaltig zu verbessern.

#### 4.2.3 Makroebene – organisationale Ebene

Auf der Makroebene ist die Organisation als Ganzes und deren Kultur in Bezug auf Feedback sowie die Umwelteinflüsse zu verorten.

##### 4.2.3.1 Psychologische Sicherheit

Psychologische Sicherheit spielt eine wesentliche Rolle beim Feedbackverhalten in Selbstorganisationen, denn wenn diese nicht vorhanden ist, bleibt das Feedback oft oberflächlich oder gänzlich aus. Damit die psychologische Sicherheit in der Selbstorganisation entstehen kann, braucht es Vertrauen. *«Einer der wichtigsten Punkte ist für mich Vertrauen, egal wer dir das Feedback gibt, dass du weißt, dass deine Zugehörigkeit im Team nicht in Gefahr ist oder noch schlimmer dein Job in Gefahr.»* (C2, Pos. 71) Vor allem, um kritisches Feedback geben zu können, benötigt es ein sehr starkes Vertrauensverhältnis, damit Beteiligte das Feedback nicht als Angriff interpretieren und sich trauen, dieses zu geben. Bei der Auswertung der Daten fiel zudem auf, dass Feedback (vor allem kritisches) sehr oft mit Mut in Verbindung gesetzt wurde. *«Es braucht Mut, man muss auch mutig sein, dass man sich getraut, die Person auf etwas hinzuweisen, was nicht so gut war.»* (D3, Pos. 82) *«... und vom Feedbackgeber ein gewisser Mut.»* (D5, Pos. 67) *«Es braucht auch ein bisschen Mut.»* (D2, Pos. 15) *«Einerseits ein bisschen Mut, die Angst zu überwinden.»* (C3, Pos. 77) Das Wort *Mut* wurde insgesamt 17-mal und das Wort *Angst* 41-mal erwähnt. Demnach ist Mut vonnöten, um die unterschiedlichen Ängste zu überwinden, die die interviewten Personen in Bezug auf Feedback erwähnt haben. Personen, die Feedback geben, haben **Angst**, dass sie von der anderen Person nicht oder falsch **verstanden** werden. *«Das ist einerseits, dass die Person mich nicht versteht, nicht richtig versteht.»* (C3, Pos. 75) Die Personen empfinden auch dahingehend **Angst**, jemanden mit dem Feedback zu **verletzen**. *«Es geht wirklich darum, dass ich die Person nicht verletzen will, und ich will auch nicht, dass die Person dann plötzlich sagt, mit mir will sie nicht mehr zusammenarbeiten. Das ist, glaube ich, menschlicher Herdentrieb, man will wie zusammengehören.»* (A4, Pos. 108) Hinzu kommt auch die **Angst**, der Person nicht zu nahe treten zu wollen oder dieser **an den Karren zu fahren**. *«Ich will der Person jetzt nicht an den Karren fahren, dann fährt sie mir auch nicht an den Karren. So in dem Stil.»* (D2, Pos. 17) Einige haben Angst vor der Reaktion, die erfolgen könnte, denn *«irgendwo durch hat es auch Konfliktpotenzial, das man lieber umgeht, indem man es gut hat miteinander»* (A5, Pos. 30). Zudem ist zum Teil auch die Angst zu nennen, *«dass man*

das Verhältnis verschlechtert, wenn man Kritik aussprechen muss» (D3, Pos. 74). Auch die **Angst vor der Konfrontation** oder etwas **Unangenehm** ist anzuführen, wie durch die beiden folgenden Zitate veranschaulicht wird: «Bei mir ist es die Angst vor der Konfrontation wahrscheinlich. Und ein zu wenig wichtiges Thema, dass ich wirklich das Gefühl habe, es lohnt sich dort zu konfrontieren» (A1, Pos. 112). «Ich glaube, es ist vielleicht auch ein bisschen die Angst vor der Konfrontation. Oder Angst vor etwas Unangenehm, wo du weißt, ah das könnte ein bisschen *awkward* werden, wenn ich das so direkt sage.» (B6, Pos. 35) Kritisches Feedback zu geben, sei demnach **unangenehm**. «Es ist unangenehm, es kann sehr unangenehm werden. Ich denke, es ist auch nicht für alle, dass zu machen.» (C3, Pos. 49) Aber auch auf der anderen (Empfänger-)Seite sei es unangenehm, denn auch: «Kritisches Feedback zu erhalten ist unangenehm» (C1, Pos. 18). Zu diesen genannten Ängsten kommt hinzu, dass viele der Interviewten von einer hohen Harmoniebedürftigkeit gesprochen haben, verbunden mit der Angst, diese Harmonie durch das Feedback zu zerstören. «Letztlich ist es menschlich. Man arbeitet miteinander, und man hat irgendwo auch eine gewisse Harmoniebedürftigkeit.» (D4, Pos. 21) Es sei auch menschlich, den Menschen lieber Freude bereiten zu wollen, anstatt unangenehme Themen anzusprechen. «Ich glaube, es liegt auch am Naturell des Menschen, dass man lieber Positives als Negatives hört. Ich finde es schön, jemandem zu sagen, dass er gut arbeitet, aber ich finde es schwierig, die richtigen Worte zu finden, jemandem Kritik auszusprechen, wenn etwas nicht so gut läuft.» (D3, Pos. 72)

#### 4.2.3.2 Entwicklungsperspektive auf Feedback

Die Sicht auf Feedback oder der Stellenwert von Feedback in einer Selbstorganisation spielt eine wesentliche Rolle beim Feedbackverhalten. «Vielleicht auch die Motivation und wie den Sinn und den Nutzen zu sehen.» (C3, Pos. 53) Wird der Sinn oder Nutzen hinter Feedback nicht erkannt, dann «lässt du es sein» (C2, Pos. 23). Es ist bedeutsam, dass jedes Individuum des Unternehmens versteht, weshalb das Feedback elementar ist. «Das, finde ich, ist ein ganz wichtiger Punkt. Nicht dass ich als Chef sage, du musst mir jetzt Feedback geben, da habe ich das Gefühl, das funktioniert nicht. Dann sagt man, ja das gehört zum Job, da muss ich jetzt halt Feedback geben.» (B4, Pos. 61) Es sei wesentlich, dass alle das «WHY» für Feedback sehen und verstehen (B4, Pos. 61). Darüber hinaus wird ein gewisses Eigeninteresse oder Interesse daran benötigt, mit dem Feedback etwas zu erreichen, denn «Nur weil man irgendwo eine Vertrauensbasis hat, heisst es noch nicht, dass man einander Feedback gibt und versucht, die Person weiterzuentwickeln. Es braucht auch irgendwo selber ein Interesse, es zu machen. Häufig ist das, was verhindert, dass man regelmässiger Feedback gibt.[...] Für mich ist die einzige Erklärung, dass man das Interesse und Bewusstsein, dass mit dem Feedback auch etwas positives passiert, noch zu wenig verinnerlicht hat. Im Sinne von: Was bringt es mir, wenn der Kollege danach einen besseren Job macht» (D4, Pos. 47). Dieses Denken setzt sowohl eine reife Persönlichkeit als auch Organisation

voraus: *«Es braucht einen Reifegrad der Organisation und auch von den Leuten, die sich mit dem Thema Feedback auseinandersetzen. Und es auch als positiv sehen, schwächenorientiertes Feedback zu geben»* (D2, Pos. 91). Das Bewusstsein darüber, aus Feedback lernen und sich so entwickeln zu können und dass Feedback in einer Selbstorganisation wesentlich für die Entwicklung der ganzen Organisation ist, sollte vorhanden sein. *«Von dem her ist Feedback für mich in einer Selbstorganisation die Grundlage, um überhaupt eine Weiterentwicklung machen zu können. Ohne Feedback bist du lost.»* (D4, Pos. 7)

#### 4.2.3.3 Feedbackkultur – Organisationsstruktur und Verantwortungsverständnis

Feedback ist unabhängig von der Organisationsform relevant, jedoch wird in einer Selbstorganisation noch offensichtlicher, wie bedeutsam dieses ist. *«Es wird wie offensichtlich mit der Holokratie, wie wichtig Feedback ist.»* (A6, Pos. 56) Durch die Organisationsform werden die Strukturen, Prozesse und Abläufe geregelt – wie und wann Feedback formuliert werden soll, wird hingegen nicht vorgeschrieben. *«Weil die Holokratie, die Form, die wir gewählt haben, es ganz brutal nicht beachtet. Es geht nur darum, wie wir funktionieren und was wir brauchen dazu. Der ganze zwischenmenschliche Teil kommt wie weg. Die Holokratie ist sehr unmenschlich, diese Organisationsform ehrlich gesagt.»* (A6, Pos. 56) Die Organisationsform würde es jedoch ermöglichen, dass sich jede und jeder einbringt bzw. Feedback gibt. *«Du kannst dich so ungezwungen einbringen und kannst sagen, da möchte ich eine Feedback-Runde, da möchte ich mal Feedback geben und so weiter. Die Struktur behindert dich nicht dabei.»* (A2, Pos. 36) Durch die Struktur wird demnach das Feedbackgeben zwar nicht behindert, jedoch auch nicht aktiv gefördert. Zwar ist die Korrelation zwischen selbstorganisierten Ansätzen und Feedbackkultur offensichtlich, dennoch ergibt es sich nicht automatisch, dass Feedback gegeben wird. *«Ich finde, man muss es vereinbaren, das ergibt sich nicht von selber. Ich glaube, dass es ein gewisses System mit Disziplin braucht, und das wäre nicht ganz selbstorganisierend.»* (B4, Pos. 59) Die Schwierigkeit in der Selbstorganisation liegt darin, dass die Verantwortung bei niemandem spezifisch und dennoch bei jedem Einzelnen liegen sollte. Wie viel sollte festgelegt werden und wie viel selbstorganisiert sein? Die interviewten Personen waren sich einig: Die Verantwortung für die Feedbackkultur liegt bei niemandem spezifisch und gleichzeitig bei allen. *«In der Holokratie? Die Verantwortung? Ja eigentlich bei jedem. Jeder ist für sich selber verantwortlich, jeder muss für sich selber schauen, es kann nicht irgendeine Rolle sein, die jetzt sagt, ihr müsst einander Feedback geben.»* (A4, Pos. 140) Die Selbstorganisationen sind zum Schluss gekommen: Wir sind selbstorganisiert, und wenn jemand etwas will, dann ist dieser in der Holschuld und soll das einfordern. *«Das ist meine Einstellung, ich finde es auch voll okay, weil sonst müsste man nicht sagen, dass man selbstorganisiert ist.»* (D3, Pos. 94) Diese in dem Sinne lernende Organisation, immer besser werden zu wollen, sei wirklich auf Feedback angewiesen (D4, Pos. 57). *«In einer Selbstorganisation bist du eigentlich darauf angewiesen, dass Feedback*

*immer passiert. [...] für mich die Vorstellung von einer perfekten Selbstorganisation wäre eigentlich laufendes Feedback, eine laufende Weiterentwicklung, ein laufendes Lernen, was innerhalb von der Organisation passiert.» (D4, Pos. 3) Die Feedbackkultur muss zur Normalität und Selbstverständlichkeit in einer Selbstorganisation werden. «Es ist ein Lernen. Ein absolutes Lernen, dass es selbstverständlich wird, dass wir uns gegenseitig Feedback geben. [...] Aber das funktioniert nicht von heute auf morgen, das ist ein unheimlich schwieriger Prozess, wo wir alle drinstecken.» (D5, Pos. 13) Zudem sei es schwierig, eine Kultur zu entwickeln, in der auch negative Rückmeldungen wertgeschätzt werden. «Diese Kultur zu erreichen, das ist, glaube ich, wirklich die grosse Challenge. Wir arbeiten laufend daran, aber es ist ein relativ langer Weg.» (D4, Pos. 21)*

#### 4.2.3.4 Sozialisierung in Hierarchien und Kultur in der Schweiz

Die nachfolgende Kategorie ist strenggenommen nicht der Makroebene zuzuordnen, sondern stellt einen externen Einfluss dar, der auf die Organisation (Makroebene) einwirkt. Für ein besseres Verständnis wird dies dennoch der genannten Ebene zugeordnet. Ein weiterer Einfluss für übermässiges positives Feedback könnte die Kultur in der Schweiz sein, in der die Menschen nicht daran gewöhnt sind, immer direkt zu sagen, was sie denken. *«Ich glaube, die Schweizer Kultur ist schon auch da noch vorsichtig, wirklich offen zu sagen, was läuft. Ich denke, das hält schon noch zurück. Das habe ich in Deutschland anders erlebt.» (B6, Pos. 29) Es sei eine schweizerische Eigenart, wohlwollend zu sein mit den Leuten und etwas Negatives in eine positive Geschichte zu verpacken. «Ich habe das Gefühl, das hängt mit dem zusammen, dass vermehrt nur positive Feedbacks gegeben werden.» (C2, Pos. 9). Hinzu kommt, dass das Arbeiten in der Selbstorganisation für alle Beteiligten neu ist. «Wir kommen alle eher aus dem hierarchischen klassischen Denken raus.» (A5, Pos. 72) Dabei kommt dieses nicht nur aus hierarchischen Unternehmungen, sondern generell das System der Hierarchie in dem wir sozialisiert wurden, bei jeglichen Beziehungen: Eltern-Kinder-Beziehung, Lehrer-Schüler-Beziehung und Chef-Mitarbeiter-Beziehung, spielt eine Rolle. «Wir haben auch Leute, die, seit sie in die Schule gekommen sind, hierarchisch geführt wurden, der Lehrer sagt, man macht, der Lehrmeister sagt, man macht, der Chef sagt, man macht. Die Männer auch noch im Militär, der Vorgesetzte sagt, man macht. Das ist so stark verankert, man muss das zuerst mal aufbrechen.» (C1, Pos. 16) Für die meisten sei es das erste Mal, dass sie nicht Teil einer Hierarchie sind, wobei das entsprechende Umdenken Zeit benötigt.*

#### 4.2.4 Interpretation und Zusammenhänge der Faktoren

Die oben beschriebenen Faktoren stehen in Beziehung zueinander und können sich gegenseitig über die Ebenen hinaus beeinflussen. Es scheint fast wie bei einer Verzahnung zu sein – ändert sich etwas am einen Zahn (Faktor), verschiebt sich etwas an dem anderen. Jedoch ist hier anzunehmen, dass einige Faktoren stärker zu gewichten sind als andere und sich somit unterschiedlich stark auf Feedback in Selbstorganisationen auswirken. In Abbildung 17 werden mithilfe einer Übersicht die in den Kapiteln beschriebenen Kategorien veranschaulicht, von der Mitte, also der Mikroebene über die Mesoebene bis zur äußeren Makroebene. Im Sinne von George Box' vielzitierte Aussage «*All models are wrong, but some are useful*» (Box & Draper, 1987) stellt die Abbildung lediglich ein vereinfachtes Modell dar und hat demnach nicht den Anspruch, ein realitätsgetreues Abbild von Selbstorganisationen zu sein. Vielmehr soll auf diese Weise aufgezeigt werden, dass Faktoren sich auf unterschiedlichen Ebenen gegenseitig beeinflussen und somit auf das Feedback in diesen Organisationen auswirken.

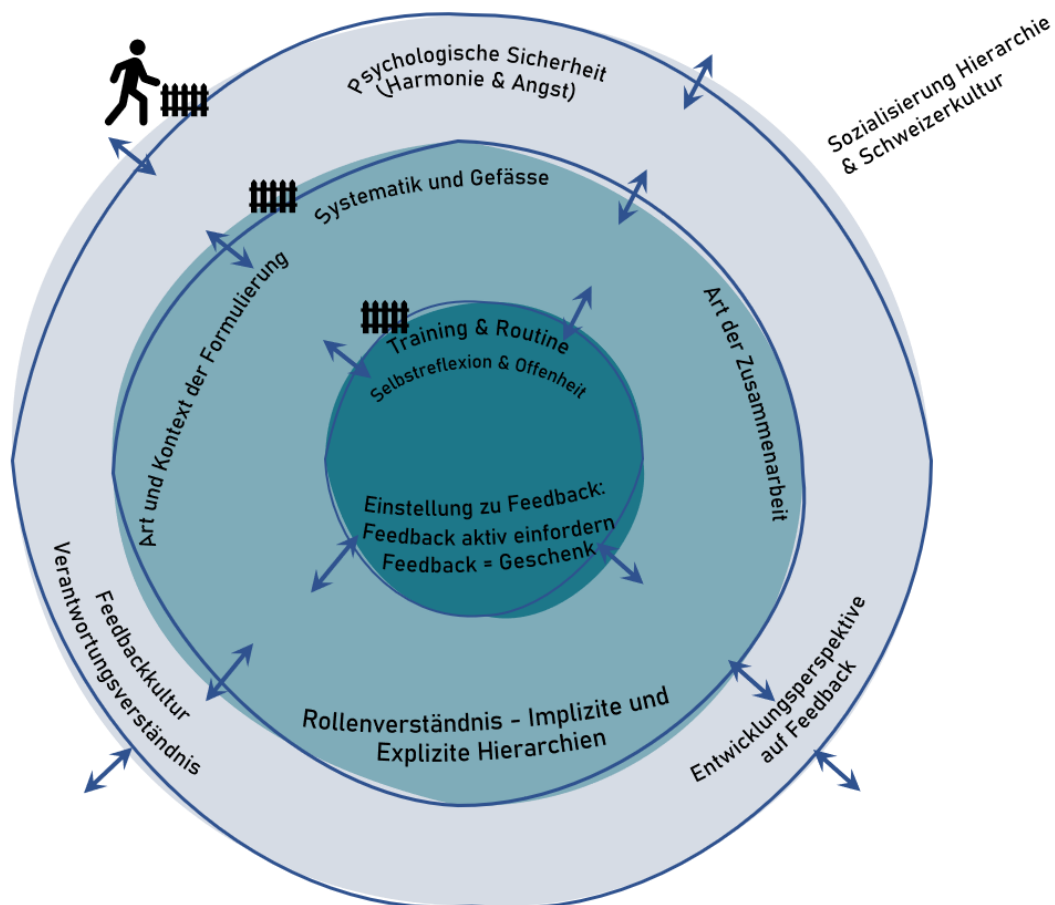


Abbildung 17: Übersicht der Kategorien verteilt auf die drei Ebenen inkl. Barrieren (eigene Darstellung, 2021)

Mit Beispielen aus Sicht sowohl der feedbackgebenden als auch -suchenden Person, möchte ich die Dynamik der Faktoren in der Abbildung oben erklären. Diese kann

entlang der Ebenen von innen nach aussen, von aussen nach innen oder auch von der Mitte ausgehend gelesen werden.

Im Folgenden soll angenommen werden, ich hätte ein Thema, wozu ich einer Teamkollegin Feedback geben könnte: Wenn die psychologische Sicherheit fehlt und somit eine Kultur der Harmoniebedürftigkeit sowie Angst herrscht, komme ich nicht weiter und kann das Feedback nicht formulieren. Wenn jedoch die psychologische Sicherheit vorhanden ist und wir als Organisation eine Lernkultur pflegen, wo Feedback als elementar dahingehend erachtet wird, dass sich durch dieses alle Beteiligten weiterentwickeln können, wobei jedoch ein Gefäss fehlt, wo ich das Feedback deponieren kann, stehe ich ebenfalls vor einer Barriere und kann das Feedback nicht geben. Wenn andererseits die psychologische Sicherheit gegeben ist und Gefässe vorhanden sind, meine Einstellung jedoch davon gekennzeichnet ist, dass Feedback nicht bedeutsam ist und es somit keinen Nutzen bringt, wenn ich der Person Feedback gebe, stehe ich erneut vor einer Barriere und gebe das Feedback entsprechend nicht. Vice versa – das gleiche gilt von innen nach aussen. Aus Sicht der feedbacksuchenden Person stellt sich dies folgendermassen dar: Wie oben beschrieben soll Feedback in Selbstorganisationen von Beteiligten aktiv eingefordert werden, sofern diese eine Rückmeldung wünschen. Feedback zu verlangen, ist jedoch nicht für alle so unkompliziert wie es scheint, denn es erfordert sowohl Mut als auch Training, Routine und Selbstkompetenzen. Zudem müssen das Einfordern und Geben von Feedback mit einer gewissen Normalität verbunden sein. Habe ich keine Entwicklungsperspektive im Hinblick auf Feedback und herrscht darüber hinaus keine Feedbackkultur, fordere ich das Feedback wahrscheinlich nicht ein. Diese Faktoren beeinflussen ebenfalls das Feedbackverhalten.

Da zahlreiche dieser Barrieren nicht überwunden werden können in den untersuchten Unternehmen, nehme ich an, dass auch weniger differenziertes und kritisches Feedback zur Person gegeben wird. Viele der genannten Faktoren (vgl. Ergebnisse) können in Unternehmen (auch in hierarchischen) oft eine Barriere darstellen. Speziell und einzigartig an einer Selbstorganisation ist, dass die Hierarchien hier flach sind und die klassische Vorgesetzten-Rolle, von der kritisches Feedback erwartet wird, wegfällt. Hinzu kommt das *Verantwortungsparadoxon* – theoretisch sind alle verantwortlich für Feedback, doch niemand spezifisch fühlt sich dafür verantwortlich.

Demnach macht es den Anschein, als gäbe es eine Reihe von Aspekten zu beachten auf den drei Ebenen. Diese Faktoren, so wirkt es auf mich, sind nicht immer einfach umzusetzen, denn sie stehen auch unter unterschiedlichen Spannungen, die es zu entladen gilt. Einige der im Rahmen der Arbeit herausgearbeiteten Spannungen werden in der folgenden Abbildung aufgelistet und in den nachfolgenden Abschnitten interpretiert.



Abbildung 18: Spannungen (eigene Darstellung, 2021)

Zum Beispiel folgende Spannung hat sich herauskristallisiert: **Fehler machen ist menschlich – es ist aber auch menschlich, nicht gerne Fehler machen zu wollen** bzw. kritisiert zu werden. Bei positivem Feedback bereitet es einem am meisten Freude, wenn es spontan und unerwartet kommt; bei kritischem Feedback soll, wenn möglich, eine Vorwarnung erfolgen, um auch empfänglich für das Feedback zu sein. Dieser Spannung liegt zugrunde, dass positives Feedback das Selbstbild zu bestätigen und kritisches dieses anzugreifen scheint. Einen weiteren zentralen Punkt stellt **der Wunsch nach kritischem Feedback und die hohe Harmoniebedürftigkeit der Interviewpersonen** dar. Wie die Daten zeigen, wünschen sich viele vermehrt kritisches Feedback – halten sich selbst meiner Ansicht nach jedoch auch eher zurück damit, weil sie befürchten, die Harmonie zu zerstören. Alle sagen, Feedback sei elementar, um sich weiterzuentwickeln sowie als Team und Organisation weiterzukommen. Dennoch wirkt es auf mich, als getrauten sich viele nicht, das Feedback

auch tatsächlich zu geben. Die Angst vor etwas Unangenehmem scheint grösser zu sein als die Einsicht, dass es wichtig wäre, sich gegenseitig kritisches Feedback zu geben, um weiterzukommen. Eine weitere Spannung, die sich zeigte, besteht darin, dass Feedback eine gewisse **Systematik** und geschaffene Feedbackgefässe benötigt, damit sich die Mitarbeitenden auch tatsächlich Feedback geben. Dennoch soll dieses **natürlich** stattfinden und nicht in zu unnatürlichen bzw. aufgesetzten Feedbackprozessen erfolgen. Es macht den Anschein, als müsste zwischen Natürlichkeit und Systematik ein Kompromiss gefunden werden. Wird **zu wenig Feedback gegeben**, herrscht meiner Meinung nach **keine Feedbackkultur**. Erfolgt das **Feedback jedoch in zu hohem Masse**, kann das ebenso eine **Feedbackkultur zerstören**. Wenn immer geäussert wird, alles sei *super* und *genial*, verliert scheinbar das Feedback an Authentizität. Auch hier gilt es, das richtige Mass zu finden. Eine Spannung, die meiner Meinung nach nur schwierig entladen werden kann, ist die zwischen **der Schweizerkultur und der Kultur, die für kritisches Feedback erforderlich** ist. In der Schweiz ist es für gewöhnlich nicht üblich, dass sich die Schweizer und Schweizerinnen direkt sagen, was Sache ist. In Anbetracht der Schweizer Kultur scheint es demnach nicht verwunderlich, dass kritisches Feedback ungerne direkt, sondern lieber verschlüsselt oder gar nicht geäussert wird, wenn es im privaten Umfeld auch eher gemieden wird. Dennoch ist diese Direktheit eine Voraussetzung, die gegeben sein sollte, damit alle Feedback erhalten, um aus diesem lernen und sich entsprechend entwickeln zu können. Hinzu kommt die **Sozialisierung in der Hierarchie**: Von klein an waren die meisten inmitten hierarchischer Beziehungen, z. B. der Eltern-Kind-, Lehrperson-Schüler/-innen- und Vorgesetzte-Mitarbeitenden-Beziehung aus früheren Anstellungen. Daher ist es nicht überraschend, dass noch Unsicherheiten vorhanden sind und Feedback über die Hierarchie, also die gewohnten Wege, funktioniert, hingegen über die neuen, selbstorganisierten Wege noch weniger. Es wirkt auf mich, als sei es ungewohnt und unnatürlich, die Hierarchien in Selbstorganisationen vollständig wegzudenken. Dies bildet wiederum die Überleitung zur nächsten Spannung. Ein wesentlicher Punkt scheinen die **impliziten und expliziten** Hierarchien zu sein, aus denen ausgebrochen werden muss. Speziell in einer Selbstorganisation sind die Hierarchien flach und die klassische **Vorgesetzten-Rolle, von der kritisches Feedback erwartet wird**, fällt weg. Kritik wird also von der vorgesetzten Person erwartet, wer darf einen jedoch in einer Selbstorganisation kritisieren? Jeder – sollte die Antwort sein. Das **Feedbackverständnis, so wirkt es auf mich, bezieht sich jedoch oftmals auf eine Richtung von oben** nach unten, das heisst, ich werde durch Feedback von oben nach unten geführt und erwarte das auch. Die **eine** Bezugsperson, wie es in hierarchischen Organisationen die vorgesetzte Person war, fehlt in Selbstorganisationen für gewöhnlich. In diesen gibt es dennoch Personen mit mehr Verantwortung und Entscheidungsbefugnissen oder mit höherem Einfluss – wie ehemalige Leitungen, Lead-Links der Kreise oder Personen im GCC (General Company Circle). **Feedback**



von diesen oder weiteren erfahrenen Personen wird **höher gewichtet** als von Peers. Andererseits ist es auch natürlich, dass diesem Feedback mehr Gewicht zugetragen wird. Von gleichgestellten (Peers) wird kritisches Feedback weniger erwartet und dementsprechend auch untereinander weniger gegeben. Ein weiteres Denken, dass sich vor allem entlang der Feedbacks unter Peers zeigte, besteht darin, dass «Wenn ich dich gut beurteile, dann beurteilst du mich auch gut». Diese wechselseitige Beeinflussung scheint hier, im Gegensatz zu den in hierarchischen Organisationen üblichen Vorgesetzten-MABE, gegeben zu sein. Denn bei klassischen MABE werden die Beschäftigten immer von *oben* beurteilt. Das Feedback von *unten* wird teilweise eingeholt, fließt jedoch meistens nicht in die MABE ein, die wiederum an Lohn und Boni geknüpft ist. Es wirkt auf mich so, als hat Feedback auch etwas mit *Führung* und *in Führung zu gehen* zu tun, vor allem auch dadurch bedingt, dass Feedback in der Arbeitswelt vor allem bei MABE relevant war, die wiederum ein Führungsinstrument darstellen. Nur wenige gehen meiner Ansicht nach über die Hierarchie hinweg in *Führung* und geben in alle Richtungen kritisches Feedback. Wenn ich Feedback von unten nach oben gebe, dann scheint etwas an der Führung verkehrt – weil dann würde ich die Person führen, was nicht möglich ist, denn sie führt mich. Das Gleiche ist auf Peerebene festzustellen: Wenn ich Feedback gebe, dann bin ich auf einer höheren Ebene als die Person bzw. ich als Feedbackgebende wäre nicht mehr auf der gleichen Ebene. Daraus lässt sich aus meiner Sicht schlussfolgern, dass Feedback nicht gegeben wird, weil die feedbackgebende die feedbackempfangende Person nicht führen kann, führen will oder nicht in der Position ist, diese zu führen. Feedback soll sich also weg vom alten, hierarchischen Führungsverständnis dahin wandeln, sich gegenseitig zu entwickeln und bei der Selbstführung zu helfen. Denn theoretisch sind in einer Selbstorganisation alle Personen *Mitarbeitende* und keine von diesen *Führungspersonen*. Weil sich Mitarbeitende jedoch nicht in der Lage oder dazu verpflichtet fühlen, Feedback zu geben und zu führen, sollten sich meiner Ansicht nach daher alle Mitarbeitenden als gleichgestellte Führungskräfte (und nicht als Mitarbeitende) betrachten, die sich selbst führen und anderen helfen, sich zu entwickeln. So sind immer noch alle auf der gleichen, jedoch auf einer höheren Stufe. Meiner Ansicht nach müsste die Organisation es somit schaffen, dass Feedback von allen Seiten erwartet wird, wobei ein gemeinsames Verständnis dahingehend kreiert werden muss, dass es bedeutsam ist, sich gegenseitig Feedback zu geben, unabhängig davon, auf welcher Stufe sich die Person befindet.

Dennoch scheint es so, als bräuchte es eine **Vorbildfunktion**, z. B. durch eine vorgesetzte Person oder einen Lead-Link, die oder der die Feedbackkultur vorlebt. Aber wenn dann immer nur diese Person Feedback gibt, handelt es sich erneut um **Feedback über die Hierarchie**. Wenn die ehemaligen Führungskräfte mit positivem Vorbild vorangehen und rege Feedback geben, trägt dies nicht dazu bei, dass Feedbackkultur zur Normalität, sondern weiterhin von oben ausgeübt wird. Zu guter Letzt kann das

Verantwortungsverständnis hinderlich wirken. Denn die **Verantwortung für eine Feedbackkultur soll bei niemandem** spezifisch, sondern bei **jeder und jedem Einzelnen** liegen, damit dies der Selbstorganisation gerecht wird, was im Umkehrschluss jedoch dazu führt, dass sich niemand konkret dafür verantwortlich fühlt.

#### 4.3 Analyseschritt 2: Ergebnisse und Interpretation der einzelnen Fälle

Im vorherigen Kapitel wurde zuletzt das Thema *Kultur* aufgegriffen. Feedback ist in diesem Sinne äusserst kulturspezifisch, wobei Kultur individuell und nicht verallgemeinerbar ist. Daher wird im zweiten Analyseschritt dieselbe Fragestellung (1) nochmals auf die vier Fälle einzeln bezogen. Im vorherigen Kapitel wurde der Fokus auf die Gemeinsamkeit der vier Fälle gelegt, wohingegen in diesem Abschnitt die Unterscheidungen im Mittelpunkt stehen. Ziel hierbei ist nicht, die Fälle komplett in ihrer Eigenlogik zu beschreiben, sondern die erste Analyse anzureichern mit Faktoren, die in den jeweiligen Fällen eine etwas grössere Rolle als in anderen spielen. Demzufolge fliessen in diese Analyse die halbstandardisierten Leitfadeninterviews, Beobachtungen, Dokumente und episodischen Interviews ein. Die Fälle werden nachfolgend zuerst in Bezug auf Feedback im Unternehmen beschrieben. Diesbezügliche Daten wurden dabei mehrheitlich aus den halbstandardisierten Interviews gewonnen, denn die Interviews mit Personen, die sich bereits intensiv mit der (Feedback-)Kultur des Unternehmens beschäftigt haben, ergaben einen vertieften und aufschlussreichen Einblick in die entsprechende Organisation. Anschliessend werden die Fälle in Bezug auf die drei Ebenen interpretiert.

##### 4.3.1 Fall 1 – Holokratie

Bei Fall 1 zeigte sich, dass das Thema Feedback gesamthaft betrachtet *ein zartes Pflänzchen* ist. Sie haben in diesem Zusammenhang bereits Anstrengungen unternommen, und die Feedback-Pflanze ist auch schon gewachsen, sie befinden sich jedoch eigenen Angaben nach gerade in einem Graben (*Chasm*), wobei das Thema mittlerweile weniger relevant geworden ist. Als sie vor zwei Jahren auf das Thema Feedback gestossen sind, war die Annahme zu Beginn, dass seit der Einführung von Holokratie kritisches Feedback nicht mehr gegeben wird, bis sie bemerkten, dass dies vorher auch noch nicht erfolgte. Sie dachten sich, dass sie Feedback eigentlich kennen und können sollten, da die Hälfte des Unternehmens seit 15 Jahren nach *Scrum* arbeitet, wobei dort sogenannte Retrospektiven genutzt werden. Doch dann fanden sie heraus, dass kritisches Feedback auch bei den Retrospektiven seit 15 Jahren nicht gut funktioniert. *«Feedback hat nichts mit Holokratie zu tun. Die Holokratie zwingt uns jetzt einfach, es besser zu können. Aber wir konnten es vorher schon nicht. Holokratie zeigt es jetzt nur auf, es ist ein Katalysator. Die Philosophie von Holokratie ist ja: <Schaffe den Kontext, und das Mindset wird folgen.> Das kommt vom B. J. Fogg, das kann ich nicht bestätigen. Das ändert sich nicht. Es gibt einfach mehr Faust im Sack, viel*

*mehr Unzufriedenheit.» (A1, Pos. 100) Demnach werden heikle Themen (im Zusammenhang mit persönlichen Schwächen) selten angesprochen und wenn, dann nur unter vier Augen und nicht in der gesamten Gruppe. «Dass ich mich nicht an den Prozess gehalten habe, ist ja eigentlich auch eine Schwäche meiner Arbeit. Aber das berührt mich als Person einfach nicht, ich kann es ja ändern. Aber einem zu sagen, dass er immer das Gefühl hat, dass er die Kontrolle haben muss, hat eine andere Qualität irgendwie». (A1, 40) Aspekte auf dieser Ebene anzusprechen, sei sicherlich nicht die Regel. Feedback kann zwar gut angenommen werden, wenn bestimmte Bedingungen erfüllt sind, «aber grundsätzlich müssen wir nicht so viel nehmen, weil wir einfach nicht gut geben können» (A1, Pos. 80).*

Ein Element bei Fall 1, wo Feedback stattfinden könnte, stellen die MABE dar. Die MABE mit vorgesetzten Personen wurden jedoch ersetzt durch Gespräche mit sogenannten Personalbegleitenden, die sich die Mitarbeitenden selbst auswählen können. Eine Schwierigkeit, die mit der Personalbegleitung einhergeht, ist dabei das Finden dieser Rolle, die emotional sehr aufgeladen sei. «*Meine These ist: es ist die Ablösung vom Chef zu gleichwertigen Menschen, und jetzt sagt man es plötzlich nicht mehr am Chef. Einer, wo sich immer gern beim Chef gut dargestellt hat, der kann das jetzt plötzlich nicht mehr. Das ist extrem schwierig.*» (A1, Pos. 70) In Fall 1 soll realisiert werden, als Unternehmen eine Entwicklungssicht auf Feedback zu haben – so dass sie nicht nur Feedbackregeln lernen, sondern auch eine Auseinandersetzung darüber erfolgt, wie Feedback gegeben wird, was dieses mit der Person zu tun hat und wie sich diese mithilfe des Feedbacks entwickeln kann. Zu diesem Zweck haben sie zusammen mit Bernhard Possert im Rahmen einer internen Weiterbildung eine Webinar-Reihe aufgebaut, wo über vier Monate sieben bestimmte Themen behandelt wurden. Von den 80 Mitarbeitenden haben sich lediglich 10, die Zeit und Interesse hatten, in einer sogenannten *Interessensgruppe Feedback* zusammengefunden und am Webinar teilgenommen. Die Teilnehmenden aus dieser treffen sich zudem alle zwei Wochen in sogenannten *Buddy-Gruppen*, wo sie sich über die Inhalte der Webinare oder über Feedback austauschen. Die Treffen dieser sind ein Versuch, Feedback in der Organisation zu verankern und diese Entwicklungssicht auf Feedback zu erreichen. Ich konnte bei einem Treffen der Buddy-Gruppen dabei sein. Bis anhin wird hierbei über Feedback(-Situationen) reflektiert. Feedback tritt jetzt generell öfter im Alltag auf, vor allem unter den Personen, die in der Feedback-Schulung waren.

Bei Fall 1 wird versucht, aktiv Feedbackgefäße wie die Buddy-Gruppen, Weiterbildungen, Pulschecks (Kurzumfragen) etc. ins Leben zu rufen, was jedoch jeweils wegen fehlenden Teilnehmenden scheitert. Diese nicht zustande kommende Teilnahme scheint ein Symptom für eine oder mehrere Ursachen zu sein, wobei der Meinung der Interviewperson nach zwei Komponenten beteiligt sind, eine persönliche und eine organisationale: «*Ich habe das Gefühl, es hat eine **persönliche Komponente** – dadurch dass wir eine*

*Entwicklungsfirma sind und Entwicklungsjobs eher eine ähnliche Art von Persönlichkeiten anzieht, viele Leute selber Mühe haben mit Feedback» (A1, Pos. 32). Mühe haben sie aus verschiedensten Gründen, vor allem aber auch, weil sie es nie konsequent trainieren mussten als Programmierer. «Als Programmierer löst es der Chef.» (A1, Pos. 32). Andererseits ist die **organisatorische Komponente** zu nennen, denn es scheint bei Fall 1 so etwas zu geben wie: «Man steht einander nicht auf die Füße bei uns. Es ist ein Herrengedanke dahinter, dass man sich schützen will und liebevoll miteinander umgehen möchte. Das führt dazu, dass man sich nicht auf die Füße stehen möchte und niemanden verletzen. Das ist von mir aus gesehen der Grund, dass wir kein Feedback geben» (A1, Pos. 32). Denn die Angst, dass jemand durch das Feedback verletzt werden könnte, scheint grösser zu sein als die Einsicht, dass Feedback bedeutend für die Entwicklung ist. Daher haben sie mittlerweile herausgefunden, dass das Feedback anonym sein muss, um andere nicht zu entblößen oder zu verletzen. «... obwohl wir das Gefühl haben, wir sind offen und familiär und so, es geht nicht. Es muss anonym sein. Die Leute haben Angst, dass es nicht anonym ist.» (A1, Pos. 48) Zudem sei der Aspekt **der Zeit und Priorisierung** ein weiterer Punkt, der das Feedbackverhalten bei Fall 1 stark beeinflusst: *Crunch time eats values for breakfast*, das haben sie in einem Workshop herausgefunden, was Folgendes bedeutet: Wenn *crunch time* ist, sprich der Zeitraum, wo sie hoch belastet sind, spielen all die Werte, die sie definiert haben (das und wie sie sich Feedback geben), keine Rolle mehr. Bei Fall 1 hat bei vielen Beteiligten all das, was die Kundschaft betrifft, die höchste Priorität. Daher scheint Feedback bei dem ansonsten bereits ausgelasteten Arbeitsalltag keinen Platz mehr zu haben. «Ich habe das Gefühl, es liegt nicht an den Fähigkeiten, es interessiert sie einfach nicht. Sie finden es nicht relevant. Sie sind unter Druck, und es ist etwas, was sie nicht priorisieren. Bei uns ist auch alles, was der Kunde betrifft, das ist eine weitere Grundannahme, ist wichtiger als alles andere. Weil wir recht unter Druck sind, eigentlich fast permanent.» (A1, Pos. 15) Feedback habe bei der Mehrheit keine Priorität, demnach mangelt es an Bewusstsein im Hinblick auf dessen Wichtigkeit. «Es ist wieder die Doppelseitigkeit. Alle würden sagen, Feedback ist super wichtig, aber niemand gibt es. Zudem wollen alle Feedback, weil die Leute wollen ja wissen, woran sie sind, jeder will das wissen. Aber keiner gibt es.» (A1, Pos. 96) Die Einschätzung besteht darin, dass Feedback bei der Mehrheit nicht als Geschenk angesehen wird: «Ich glaube, Feedback ist etwas, was zu vermeiden ist. Das ist mein Eindruck. Feedback ist nicht ein Geschenk. Das kann ja ganz viel sein, das kann ein Fluch sein oder etwas Unangenehmes. Es ist alles andere als ein Geschenk. Und das impliziert all dieses Verhalten: unangenehm, meiden, es geht schon wieder um das Feedback, Gspürsch mi, «jetzt kommt dieser Psycholog wieder», «lass mich doch einfach mal arbeiten.» Das sind so Sätze, die ich schon gehört habe. «Jetzt kommst du wieder mit dem, manchmal denke ich einfach, jetzt lass mich wieder arbeiten.»» (A1, Pos. 92).*

## Interpretation in Bezug auf die drei Ebenen

Bei Fall 1 scheint Feedback nach meinem Empfinden vor allem auf der Mikro- und Makroebene zu scheitern, denn auf der Mesoebene versuchen die Beteiligten, zahlreiche entsprechende Gefässe ins Leben zu rufen. Diese in der Organisation zu verankern, scheitert jedoch daran, dass zu wenige daran teilnehmen. Die Buddy-Gruppen scheinen jedoch im kleinen Rahmen gut zu funktionieren und könnten eine Möglichkeit bieten, Feedback in der Organisation zu etablieren. Bei Fall 1 arbeiten alle seit über einem Jahr im Home-Office, was die Feedbackkultur zusätzlich erschwert. Vermutlich braucht Feedback eine gefühlte Nähe, die durch die Arbeit auf Distanz nicht gewährleistet werden kann, weswegen Feedback dann nicht gegeben wird. Hinzu kommt, dass einige *retromüde* sind. Das heisst, die Personen, welche sich alle drei Wochen zu den sogenannten Retrospektiven treffen, scheinen die Wichtigkeit der Retros nicht verinnerlicht zu haben. Die Beobachtung einer solchen Retrospektive hat auch ergeben, dass sich viele nicht vorbereitet haben und Feedback vor allem auf der sachlichen Ebene gegeben wird. Positives Feedback wurde oftmals direkt, konkret und persönlich an die empfangende Person übermittelt. Kritisches Feedback hingegen wurde entweder an sich selbst gerichtet formuliert oder nicht genau einer Person zugeordnet. Feedback birgt ein Konfliktpotenzial, das die Mitarbeitenden, so wirkt es auf mich, lieber umgehen. Diese mangelnde Teilnahme oder das fehlende Interesse an den Feedbackrunden scheint einerseits auf die persönliche Einstellung auf der Mikroebene zurückzuführen zu sein und andererseits zur Makroebene zu gehören. Denn auf der Mikroebene zeigte sich bei den episodischen Interviews, dass sie Feedback als bedeutsam einschätzen, aber nicht so wesentlich, dass sie es aktiv einfordern oder geben. Zudem nehmen sich die meisten nicht die Zeit, um an den Weiterbildungen zu Feedback teilzunehmen. Sie geben dem Feedback keine Priorität, und wenn Feedback nicht bewusst und aktiv Platz und Zeit eingeräumt wird, dann scheitert es. Zudem scheint es so, als wäre Feedbackgeben damit verbunden, Schwäche zu zeigen, sich verletzlich zu machen und andere zu verletzen. Um Feedback zu erhalten, müssten die Mitarbeitenden dieses aktiv einfordern, was nicht erfolgt, weil es vermutlich ungewohnt ist und da sie Angst sowohl vor etwas Unangenehmem haben als auch davor, Schwäche zu zeigen, wenn sie Feedback einfordern. Auf der Makroebene hat sich bei den Interviews und Beobachtungen gezeigt, dass die Feedbackkultur unterschiedlich bewertet wird. Das lässt vermuten, dass ein unterschiedliches Verständnis von einer positiven Feedbackkultur herrscht. Zudem scheitert Feedback aus Angst, jemanden zu verletzen, was darauf hindeutet, dass die psychologische Sicherheit nicht zur Genüge vorhanden ist. Feedback scheint zwar für viele wichtig, dennoch geben sie es nicht oder fordern es aktiv ein. In meinen Augen deutet dies darauf hin, dass die Entwicklungsperspektive auf Feedback nicht vorhanden ist – sie wissen es mit dem Kopf, mit dem Verstand, aber nicht mit dem Herz.

#### 4.3.2 Fall 2 – Soziokratie

Feedback ist ein zentraler und bedeutender Aspekt der täglichen Arbeit bei Fall 2. *«I: Wie würdest du eure Feedbackkultur bei euch beschreiben?» «B: Ja, was mir spontan in den Sinn kommt ist, wir machen es viel.»* (B1, Pos. 53) Die Feedbackkultur ist vollständig verankert, denn wie die Interviews gezeigt haben, lebt der gesamte Innovationsprozess, das iterative und schnelle Lernen von Feedback. Bei Fall 2 ist es Normalität, sich bei anderen Mitarbeitenden proaktiv Feedback einzuholen oder jemandem dieses zu geben, wenn einem ein bedeutender Aspekt aufgefallen ist. Grundsätzlich sind alle Beteiligten sehr empfänglich für Feedback: *«Ich habe das Gefühl, wir sind mega empfänglich für Feedback, ich habe das Gefühl, es sind wirklich alle empfänglich aus meiner Sicht, und alle schätzen es auch»* (B1, Pos. 33). Beim Feedbackgeben wird jeweils die Methode *I like, I wish* angewendet, sie sagen sich zuerst, was sie mochten, und dann, was sie sich noch wünschen würden. Dabei fangen sie bewusst mit dem positiven *I like* an. Bei allen Feedbackprozessen ist diese Methodik zentral. Vorgängig zu der Feedbackrunde macht sich jeder Gedanken, wem er welches Feedback geben möchte. In der Runde selbst erhalten alle etwa zehn Minuten Zeit, sich die Punkte für alle sichtbar auf *Post-its* auf einem Whiteboard aufzuschreiben. Dann kann jeder der Reihe nach seine Punkte vorstellen. Die erhaltenen Feedbacks werden nicht kommentiert und nicht gerechtfertigt, es werden jedoch gegebenenfalls *Actions* (Massnahmen) daraus formuliert. Dieses Vorgehen konnte auch in den zwei Feedbackrunden beobachtet werden. *«Feedback ist ein Geschenk»* – ist bei Fall 2 der Commonsense, der nicht nur intern gelebt, sondern auch den Kunden vermittelt wird. Ob Personen das Feedback dann für sich weiterverwenden oder nicht, bleibt diesen selbst überlassen. *«Rechtfertige dich nicht, nimm es einfach an.»* (B1, Pos. 85)

Ein zentraler Punkt für die starke Feedbackkultur scheint nach eigenen Angaben darin zu bestehen, dass die Unternehmenspartner offen sind, Feedback vorleben, fördern und die entsprechende Zeit dafür zur Verfügung stellen. *«Es ist nicht selbstverständlich, dass Leute eine Stunde Zeit erhalten, um darüber zu reden, wie etwas gelaufen ist. Deshalb spürt man auch von der Organisation, dass es unterstützt wird. [...] Und sie selber machen es auch und leben es vor.»* (B1, Pos. 85) Darüber hinaus sind die MABE für alle zugänglich. Der Sinn oder das Ziel dahinter ist, dass die Beteiligten einander in den Entwicklungspunkten unterstützen und den Fokus mehr darauf legen können, was sie gern machen. Während der Arbeitszeit erhalten die Mitarbeitenden Zeit, um an ihren Zielen zu arbeiten. Dabei wird der Kontakt bzw. die Zusammenarbeit unter allen Mitarbeitenden auf Augenhöhe gepflegt, was zur psychologischen Sicherheit beiträgt: *«Es gibt einem auch wieder die Sicherheit, dass man weiss, ich kann ein kritisches Feedback erhalten, aber es ist gegen meine Rolle oder ich in meiner Rolle und nicht per se, dass die Person mich als [Name] einfach einen blöden Mensch findet. Darum, habe ich das Gefühl, ist die psychologische Sicherheit gegeben,*

durch das wir ein bisschen wie Freunde sind. Wie man einer Mutter vielleicht auch mal ein kritisches Feedback geben kann und sich trotzdem gern hat» (B1, Pos. 79). Ein Punkt der vermehrt auftauchte, bestand darin, dass bei Fall 2 ähnliche Typen von Menschen arbeiten. Eine Interviewperson meinte daher, dass es möglicherweise auch an den ähnlichen Typen liegt, dass das Feedback gut funktioniert. Denn bereits beim Auswahlprozess für neue Mitarbeitende wird darauf geachtet, dass Personen eingestellt werden, die vom Typ her zur Organisation passen bzw. offen gegenüber Feedback sind. Zudem werden die Bewerbenden bereits bei der Personalauswahl im Rahmen der Assessments mit der Feedbackmethodik *I like, I wish* vertraut gemacht.

Die gesamte Feedbackkultur (welche Gefässe sie haben, wie sie Feedback geben, ihre Art und Weise) scheint für die Mitarbeitenden bei Fall 2 simpel und dennoch effektiv zu sein. *«Das mit Like und Wishes ist für uns Basics, nicht Rocketscience. Andere Firmen, die mit uns zusammenarbeiten, sind dann so, ah ja spannend, Likes und Wishes. Für uns überhaupt nicht mehr etwas Grosses».* (B5, Pos. 127). Wie wird das Thema Feedback bei Fall 2 eingeschätzt? *«Ich glaube wir sind schon viel, viel weiter als alle anderen, aber selber persönlich eingeschätzt noch nicht weit genug. Wir können dort definitiv noch einen Schritt gehen. Wenn wir es von aussen anschauen, sind wir wahrscheinlich definitiv weiter als andere Firmen.»* (B5, Pos. 127) Dennoch glauben sie, dass noch mehr gemacht werden kann. An welchen Stellen können sie sich dann noch entwickeln? Bei Fall 2 wird das Gewicht momentan noch mehr auf das sachliche als das persönliche Feedback gelegt. Sie haben die Notwendigkeit des Feedbacks zur Person jedoch erkannt und arbeiten daran, auch dahingehend Strukturen aufzubauen. Falls jemand bei Falls 2 eine Idee zum Thema Feedback hat, kann er diese einbringen, woraufhin dann die Methodik ausprobiert und weiterentwickelt wird – dem gegenüber seien sie sehr offen.

Die Interviews haben gezeigt, dass die «Good-Vibes»-Kultur (B6, Pos. 29) durchaus ein Hindernis für kritisches Feedback zur Person sein könnte, dieses scheint nicht ausreichend Raum zu haben, vor allem in der Gruppe. *«In einer <Happy-Vibes-Wolke-Kultur> will sich niemand schlechtes Feedback geben.»* (B6, Pos. 39) Zudem kann zu viel positives, «hohles» (B6, Pos. 17) Feedback die Feedbackkultur zerstören. Indem immer zu allem gesagt wird *super* und *mega cool*, erscheint das Feedback weniger authentisch. Die Mitteilungsbedürftigkeit der Menschen bei Fall 2 scheint darüber hinaus umfassend zu sein. *«Man kann fast nichts machen, ohne dass man ein Feedback von x Leuten erhält, und das kann am Anfang auch ein bisschen zu viel sein.»* (B1, Pos. 65) Für jeden gilt es herauszufinden, von welchen Personen das Feedback relevant ist, *«alles andere ist schön, aber irgendwo müsste man auch vorwärtskommen. Manchmal ist weniger auch mehr»* (B1, Pos. 65). Ein weiteres Hindernis besteht darin, dass Fall 2 als Organisation immer weiterwächst, wobei die Feedbackkultur nicht mehr gleich authentisch und ehrlich zu sein scheint wie zu

Gründungszeiten. Das *Profilieren* unter den Mitarbeitenden hat begonnen, wobei sich einige gegenüber den Partnern positiv positionieren wollen und diesen dann weniger ehrliches und kritisches Feedback geben. Negativ ist vor allem auch, dass sich ein Mindset bei gewissen Personen entwickelt hat, dass Feedback von weniger erfahrenen und jungen Kolleginnen und Kollegen weniger gewichtet wird.

### **Interpretation in Bezug auf die drei Ebenen**

Bei Fall 2 scheint es so, als wären auf allen drei Ebenen für das Feedback relevante Faktoren vorhanden. Auf der Mikroebene zeigte sich eine hohe Empfänglichkeit und ausgeprägte Bereitschaft, Feedback zu geben. Auf der Mesoebene finden in den unterschiedlichen Formaten alle paar Wochen Feedbackrunden statt. Diese haben auf mich sehr natürlich und eingeübt gewirkt. Feedback wird von den Geschäftspartnern vorgelebt, und die Mitarbeitenden erhalten während der Arbeit Zeit, um sich weiterzuentwickeln. Zudem sind die MABE für jeden offen zugänglich, so dass sich alle gegenseitig bei der Entwicklung unterstützen können. Es besteht daher meinem Eindruck nach eine hohe Entwicklungsperspektive im Hinblick auf Feedback. Auch ist die Feedbackkultur stark geprägt von Zusammenarbeit – einerseits lebt der Innovationsprozess von Feedback, und andererseits arbeiten die Mitarbeitenden eng an Themen zusammen, so dass sie die Arbeit der anderen auch nachvollziehbar beurteilen können. Daher scheint es naheliegend, dass Feedback zu geben und zu nehmen bei Fall 2 gängig ist. Eine Systematik ins Feedback zu integrieren scheint darüber hinaus bedeutsam. Doch nicht aufgrund der Feedbackgefässe funktioniert Feedback, sondern die Feedbackgefässe greifen meiner Meinung nach wegen der Einstellung der Mitarbeitenden. Im Gegensatz zu den anderen Fällen wurden bei Fall 2 keine Schulungen zum Thema *Feedback* durchgeführt und keine Feedbackleitlinien definiert. Dies hat mich überrascht, doch es zeigt, dass sie es nicht bloss niederschreiben, sondern einfach vor- und ausleben. Zudem scheinen auch die Feedbackkultur und psychologische Sicherheit zu grossen Teilen vorhanden zu sein. Interessant scheint bei Fall 2, dass die Feedbackkultur nicht erst seit der Umstellung auf die Soziokratie gelebt wird, sondern diese schon vorher ein zentraler Bestandteil der Kultur war. Das unterscheidet Fall 2 stark von den anderen Fällen, wo das Thema erst durch den Wechsel in die Selbstorganisation ein präsent Thema geworden ist. Einzig die gute Stimmung im Unternehmen erschwert es teilweise, jemanden zu kritisieren, weil die Angst besteht, der einzige zu sein, der sich kritisch äussert. *«In so einer ‹Alles-ist-cool-Wolke-Kultur› willst du auch nicht der sein, der mit dem Finger auf jemanden zeigt.»* (B6, Pos 39) Zudem kann zu viel positives Feedback die Feedbackkultur zerstören, indem es nicht mehr authentisch wirkt. Die treibende Kraft für das Funktionieren von Feedback bei Fall 2 scheint der Mensch (Mikro) mit der Einstellung und der fördernden Kultur (Makro) zu sein, weil einander der Raum gegeben wird. *«Ich weiss nicht, wie wir alle wären, wenn die Kultur*



wäre, niemand darf einander etwas sagen, dann würden wir uns, obwohl es uns als Menschen zusagt, auch zurücknehmen. Deshalb, habe ich das Gefühl, braucht es wie beides. Dann steigert man sich gegenseitig hoch.» (B1, Pos. 75)

#### 4.3.3 Fall 3 – Selbstorganisation in Bubbles

Feedback wird bei Fall 3 bereits seit der Erarbeitung einer Variante für die Selbstorganisation eingebunden. In mehreren Workshops haben sie eine eigene Variante kreiert, dort haben sie in Kleingruppen gearbeitet und Feedback stets im Team eingeholt. Zudem haben sie eigenständig Workshops zum Thema *Feedback* durchgeführt und entsprechende Feedbackregeln definiert, beispielsweise dass sie Feedback ohne Rechtfertigung entgegennehmen, sogenannte *Learnings* aus dem Feedback ziehen und es als etwas Positives und möglichen Impuls zur persönlichen Weiterentwicklung betrachten. Feedback soll direkt erfolgen oder in indirekter Form der betroffenen Person zurückspiegeln, dass sie sich direkt an die zuständige Person zu wenden hat. Zudem haben sie Mut, auch kritisches Feedback zu geben. Diese genannten Feedbackregeln sind da und helfen den Mitarbeitenden, Feedback zu adressieren. Jedoch ist es noch nicht so, dass alle die Feedbackregeln vollständig umsetzen, es findet in diesem Zusammenhang eine Annäherung statt, und es scheint ihnen einen Anhaltspunkt zu geben. Im Team haben sie in kleinen Schritten angefangen, Feedback zu geben. Bei den Teammeetings sollte sich jeder zum Meeting äussern und sagen, was er als gut und nicht gut empfunden hat. *«Bis zu diesem Zeitpunkt war man sich gewohnt, wenn man Feedback gibt, dann ist einfach alles super und alles gut. Mir geht es gut, alles ist super, ich bin zufrieden, wie alles läuft.»* (C1, Pos. 8) Wie auch bei anderen Gefässen probieren sie immer wieder Ansätze aus bzw. testen, ändern oder verwerfen diese. *«Ich glaube, das ist unser Hauptrezept, nicht stehen bleiben und auch nicht sagen, ja jetzt haben wir die Feedbackkultur eingeführt, <that's it>, sondern wir sind laufend immer wieder daran.»* (C1, Pos. 18) Sie haben gemerkt, dass der Umgang mit Feedback erlernbar ist, sie aber auch bewusst lernen und sich dafür die entsprechende Zeit nehmen müssen. *«Dort haben wir wirklich sehr, sehr viel Sachen ausprobiert, um auch die Softskills vorzuholen. Wir haben relativ schnell gemerkt, nachdem wir uns für ein Organisationsmodell entschieden haben, dass es nicht funktioniert, wenn nur der <Kopf> und nicht auch das <Herz> geändert wird.»* (C1, Pos. 16) Feedback scheint mittlerweile ein Thema zu sein, aber gleichzeitig auch nicht: *«Ich habe vorher gesagt, Feedback ist ein Thema, aber es ist irgendwie auch kein Thema mehr, weil es ist so wie übergegangen in den normalen Arbeitsalltag. Feedback geben ist etwas Normales geworden. Es ist nicht mehr so, dass man es spezifisch ankünden muss. Wir sagen einfach <Feedbackrunde> und dann ist für jeden klar»* (C1, Pos. 8). Feedback wird nicht in grossem Masse gegeben, doch es ist zu einer Normalität geworden, dass Feedback eingefordert werden kann, wenn dies gewollt ist. Feedback kommt daher meist nicht automatisch, ist jedoch auf Nachfrage möglich. Das gegebene Feedback ist

mehrheitlich der fachlichen und sachlichen Ebene zuzuordnen. *«Meistens ist es nicht auf die Person bezogen, sondern auf die Arbeit.»* (C4, Pos. 86) Sie pflegen eine offene Teamkultur, und das fachliche Feedback wird auch angenommen, wofür alle offen sind. *«Man geht jetzt auch nicht zu jemanden hin und fragt <was stört dich an mir?>, so offen sind wir denn nicht.»* (C4, Pos. 16) Die Mitarbeitenden holen sich Feedback ein, wenn sie ein Thema haben, bei dem sie nicht vorwärtskommen bzw. kritisches und konstruktives Feedback benötigen. *«Wirklich fachliches Feedback.»* (C4, Pos. 78) Bei Fall 3 fiel dies aber unterschiedlich aus – einige wünschen sich mehr kritisches Feedback und andere weniger. Bei Fall 3 mögen sich alle Beteiligten, wobei ihnen die Harmoniebedürftigkeit teilweise im Weg steht, um kritisches Feedback anzubringen. *«Obwohl wir es wirklich sehr harmonisch haben im Team, das steht dem manchmal ein bisschen im Weg oder ist am Anfang gerne im Weg gestanden.»* (C1, Pos. 8) Auch das Unternehmen, in dem das Team bei Fall 3 arbeitet, verkörpert die Eigenschaft, sehr konsensorientiert zu agieren. *«Das ist eine spezielle Ausprägung, man ist sehr konsensorientiert im Unternehmen, und das waren wir am Anfang auch. Man will es allen recht machen, alle abholen und will niemanden auf die Füße stehen und das ist dann ein bisschen im Widerspruch zu, ich gebe dir Feedback, und es kann auch kritisch sein.»* (C1, Pos. 16) Speziell bei Fall 3 ist, dass sie innerhalb eines hierarchischen Unternehmens selbstorganisiert vorgehen. Feedback innerhalb des Teams funktioniert mittlerweile, sie arbeiten zumeist nicht allein an einem Thema und können sich so zielführend Feedback geben. Nach aussen ist dies hingegen schwieriger und verlangt mehr Mut von den Mitarbeitenden. *«Das hatte am Anfang zu Befürchtungen geführt, was für Konsequenzen könnte es haben, wenn ich in hierarchischen Strukturen gegen oben ein Feedback spiele, vor allem geht es hier um Feedback, wo vielleicht kritisch ist und nicht so wohlwollend.»* (C1, Pos. 8) Die oben erwähnte Teamkultur zeigt sich auch anhand der MABE oder persönlichen Notizen, denn diese sind für alle offen zugänglich. Periodisch werden Kurzumfragen (Pulschecks) durchgeführt, wo jede Person zu bestimmten Fragen Kommentare abgeben kann, was mittlerweile nicht mehr anonymisiert erfolgt. *«Das hat auch mit der Sicherheit zu tun, am Anfang hat man geschaut, dass man nicht sieht, wer was reinschreibt, und dann war das Vertrauen und die Sicherheit da, und dann war es klar, ja sicher nicht anonymisiert, ich muss ja wissen, wer das schreibt, dass man darüber reden kann.»* (C1 Pos. 18) Vor der Umstellung auf die Selbstorganisation war eine Grundbasis an Vertrauen da, diese wurde jedoch durch die Umstellung nochmals gestärkt: *«Ich glaube, von allem: Vertrauen, offene Kommunikation, Transparenz, es ist sicher ein Grundstock dagewesen an einem gewissen Vertrauen. Wenn GAR kein Vertrauen innerhalb des Teams ist, würde ich mal sagen, dann ist die Ausgangslage schwierig»* (C1, Pos. 10). Eines der konstruierten Feedbackgefäße waren die Peer-Feedback-Gruppen, in denen sie sich dann regelmässig und selbstorganisiert getroffen haben, um sich Feedback zu geben. Dabei bestand die Idee darin, sich Feedback zur

Persönlichkeit zu geben und neben der Selbst- eine Fremdeinschätzung in den Gruppen zu erhalten. *«Deine Peergruppe gibt dir dann das Fremdbild, und es geht dort eigentlich darum, dich selber zu entwickeln und zu sehen, ob sich dein Eigenbild mit dem Fremdbild deckt. [...] und zeigt blinde Flecken auf usw.»* (C1, Pos. 8) Diese Peer-Feedbacks haben nicht überall auf gleiche Weise funktioniert. Darüber hinaus sollen die Gruppen wieder neu durchmischt und reaktiviert werden. *«Die Peer-Feedback sind momentan <on hold>.»* (C1, Pos. 26)

Für andere hierarchische Teams im Unternehmen, also von aussen betrachtet, scheinen sie schon sehr weit zu sein, doch *«wenn man in den eigenen Schuhen drin steckt, merkt man, da geht noch mehr, und da kann man noch mehr, und da könnte man noch weiter gehen»* (C1, Pos. 4). In welchen Bereichen sollte sich Fall 3 jedoch weiterentwickeln? Vor allem bezogen auf die Fehler- und Lernkultur sollte dies erfolgen, einerseits im Hinblick darauf, was sie mit dem Feedback machen und wie sie sich daraus entwickeln können, und andererseits in Bezug darauf, den Umgang mit Fehlern zu normalisieren. *«Für mich ist die nächste Stufe wirklich die Lern- und Fehlerkultur. Es geht um den Umgang mit Fehlern, wenn ich etwas falsch mache, wenn ich ein Projekt versae, dass ich hinstehe und sage, absoluter Fail, ich teile den jetzt mit euch.»* (C1, Pos. 14)

### **Interpretation in Bezug auf die drei Ebenen**

Bei Fall 3 scheint es so, als hätten sie ansatzweise auf allen drei Ebenen Faktoren, durch die das Feedback gefördert wird. Jedoch sticht auf keiner Ebene etwas als besonders positiv oder negativ hervor. Auf der Mikroebene wirkt es auf mich so, als wären alle Beteiligten empfänglich für Feedback, auch wenn nicht alle kritisches Feedback auf gleiche Weise schätzen oder wünschen. Meistens erhalten Beteiligte Feedback, in dem sie es einfordern, was jedoch von den Mitarbeitenden auch verlangt, dass sie dies tatsächlich einfordern, was gemäss den Interviews nicht immer der Fall ist. Auf der Mesoebene haben sie eine Reihe von Feedbackregeln definiert sowie Gefässe konstruiert und unterschiedliche Workshops zum Thema *Feedback* durchgeführt. Die meisten der Gefässe sind jedoch teilweise nicht mehr in Verwendung, wozu ich keine plausible Erklärung anführen kann. Die Feedbackregeln werden auch nicht vollständig so umgesetzt, wie sie festgelegt worden sind. Bezogen auf die Makroebene lässt sich hingegen aussagen, dass ein Grundstock an Vertrauen bereits vor der Umstellung vorhanden war. Dabei deuten die Interviews darauf hin, dass die psychologische Sicherheit zu gewissen Teilen vorhanden ist, denn die Mitarbeitenden haben berichtet, dass sie keine negativen Konsequenzen befürchten müssen, wenn etwas Negatives oder Kritisches zu fachlichen und sachlichen Themen formuliert wird. Die Konsensorientierung und hohe Harmoniebedürftigkeit behindert jedoch allem Anschein nach zum Teil, dass kritisches Feedback gegeben wird. Überraschend war, dass beim ersten Leitfadeninterview über die Kultur des Teams alles vorbildlich und fortschrittlich klang, bei den weiteren

episodischen Interviews hingegen nur über wenige Erlebnisse im Hinblick auf kritisches Feedback zur Person berichtet wurde. Eine mögliche Erklärung, die aus den Interviews abgeleitet werden kann, besteht darin, dass die Arbeitsabläufe im Team funktionieren und alle die Arbeit effizient erledigen. *«Wenn es wirklich ein ernstes Problem gibt, dann kommen die Leute auf dich zu und sagen es, und es wird auch akzeptiert, aber ich wüsste jetzt nicht, wenn wir mehr Probleme hätten innerhalb des Teams, ob genug Feedback gegeben würde, auch negatives.»* (C2, Pos. 67)

#### 4.3.4 Fall 4 – Holokratie

Bei Fall 4 konnte die Abteilung mit einem neugebildeten Team in die Holokratie starten. Die ersten zwei Jahre haben sie sich vor allem dem *Kopf* gewidmet und Themen behandelt wie die Arbeitsweise in einer Holokratie und was es dabei zu beachten gibt. Am Anfang war alles andere bedeutsamer als Feedback, zuerst mussten sie ankommen und arbeiten. Was das Thema *Feedback* anbelangt, haben sie jedoch bereits zu Beginn rudimentär geschult. Dabei wurde vermittelt, wie Feedback gegeben sowie angenommen werden sollte und auch, dass es akzeptabel ist, ein Feedback entgegenzunehmen und nichts daraus zu machen. *«Das haben wir sehr stiefmütterlich behandelt. Es ist wirklich sehr, sehr trivial. So wie du es eigentlich in der Schule lernst grundsätzlich.»* (D1, Pos. 21) Die Interviewperson glaubte, das Thema *Feedback* wäre vorerst nur im Kopf bei den Mitarbeitenden, wobei noch nicht wirklich angekommen ist, was Feedback jetzt bedeutet und was dieses für Vorteile für sie persönlich und die Abteilung hätte. Daher wollen sie sich in diesem Jahr neben dem *Kopf* noch dem *Herz* widmen und unter dem Thema *Menschlichkeit* evaluieren, welches entsprechende Mindset nötig ist. Bei Fall 4 liegt demnach noch kein gemeinsames Feedbackverständnis vor. *«Ich glaube nicht, dass es eine Definition bei uns gibt, aber der Wunsch wäre, es so zu definieren, dass es als Geschenk und als Verbesserungsmöglichkeit gesehen wird. Das Feedback eine Möglichkeit ist, sich zu verbessern und eine andere Perspektive zu sehen.»* (D1, Pos. 7) Diesen Wunschzustand haben die Mitarbeitenden. Hierbei scheinen jedoch beträchtliche Unterschiede aufzutreten: Einige wollen kein Feedback und denken sich: *«ich mache mein Ding, ich mache das schon seit Jahren, ich weiss genau wie man es machen muss»* (D1, Pos. 7). Sie scheinen sich weniger für Feedback zu interessieren, weil dieses stets auch eine Art Angriff auf das Selbstbild für sie sein kann. Dann sind diejenigen zu nennen, die Feedback sehr aktiv einfordern und dabei kalibrieren, wo sie im Vergleich zum Rest stehen. Auch auf Geberseite gibt es Personen, die sehr gut in der Lage sind, Feedback zu geben, und andere, die dies sehr gerne nutzen, um *«überall noch ihren Senf dazuzugeben»* (D1, Pos. 7). Im Alltag kommen die Mitarbeitenden je nach Rolle und Position unterschiedlich zu Feedback. Jedoch existieren keine Gefässe (ausser der MABE), wo Feedback gegeben werden kann. *«Wir haben noch kein Instantfeedback, du kannst nicht einfach jemanden einfach so ein Feedback geben. Das kannst du immer per E-Mail, aber wir haben*

jetzt gerade noch kein Tool. Im Endeffekt muss ich sagen, ob wir ein Tool haben oder nicht, es spielt keine Rolle. Es geht um die Einstellung.» (D1, Pos. 17) Feedback wirkt momentan eher wie ein Wertschätzungs- als ein Kritikinstrument. «Man bekommt manchmal von Arbeitskollegen gesagt, <hey das und das ist cool gewesen>, aber es ist wieder mehr ein Wertschätzungsthema, es ist weniger ein Feedbackthema, sehr wenig, dass ich sagen könnte, hey da könnte ich mich durch das Feedback verbessern oder hey, das war jetzt ein guter Input, das kann ich das nächste Mal anders machen.» (D1, Pos. 15) Wodurch wird nun erschwert, Feedback generell und vor allem in kritischer Form zu geben? Feedback zu geben, scheint komplizierter zu sein in einer Selbstorganisation, weil eine starke Fokussierung auf die Rolle vorherrscht. «Ich glaube, das ist genau die Crux an der Sache. In einer Selbstorganisation ist das glaube ich wirklich der Punkt, dass du so eine starke Fokussierung hast auf deine Rolle, und du machst die, und du kannst die so machen wie du willst, [...] dann hast du natürlich nicht mehr den Austausch mit jemandem anders. Das was sichtbar ist, das was du abgibst, das kann man bewerten, aber es kann dir niemand sagen, im Prozess, <hey, das was du da jetzt gemacht hast, würde ich anders machen>.» (D1, Pos. 17) Damit konkretes, kritisches oder verbesserndes Feedback gegeben werden kann, müsste der Bereich und die Person genau bekannt sein, wobei klar sein müsste, was diese genau macht. «Ich glaube, es ist überall sehr losgelöst von der Gruppe, und jeder hat sein Ding, jeder hat seine Rolle. In jeglicher Hinsicht ist es schwierig, da einen Deepdive zu machen, um auch wirklich fundiert Feedback geben zu können.» (D1, Pos. 19) Ein weiterer relevanter Punkt scheint darin zu bestehen, dass sich niemand tatsächlich dafür verantwortlich fühlt, «andererseits haben wir niemand, der sich so direkt mit dem auseinandersetzt und sich auch verantwortlich fühlt wie früher bei einer Führungskraft, und das ist die Diskrepanz, die entsteht bei Selbstorganisationen.» Ursächlich scheint hier zu sein, dass die Führungsaufgabe aufgeteilt wird auf mehrere Rollen. «Das erste, was es braucht, ist zu erkennen, dass eine Führungskraft viel mehr gemacht hat, weder nur die Sachen überprüft. Die administrativen Tasks, die eine Führungskraft gemacht hat, die fallen recht schnell auf und die verteilt man auch. Was wir nicht gemacht haben, sind die nicht administrativen Tasks, die eine Führungskraft gemacht hat, die haben wir nicht verteilt.» (D1, Pos. 29) Es wurde auch explizit darüber diskutiert, ob dies in der Verantwortung des Lead-Links liegt, wobei sie zu dem Schluss kamen, dass dies nicht der Fall ist. Das einzige offizielle Feedbackgefäß ist die MABE, die zweimal jährlich stattfindet. Hierbei handelt es sich um ein 360°-Feedback, das einerseits der Lead-Link und andererseits zwei weitere Personen, die selbst ausgewählt werden, anonym ausfüllen, um Beschäftigte in Bezug auf die Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen zu bewerten. Diese MABE werden tendenziell zu positiv beurteilt. «Bei uns gibt es A, B, C, D, E an Bewertungen und C ist sehr gut, alles erreicht, B ist übertroffen und A ist ultrafest übertroffen.» (D1, Pos. 11) Meistens liegen die Bewertungen bei Fall 4 bei einem B oder C, selten fällt dies

negativer aus. *«Das ist natürlich auch schwierig, es sind ja nicht alles Überperformer in diesem Sinn.»* (D1, Pos. 11) Eine Schwierigkeit bei der Bewertung besteht darin, dass diese momentan an die MABE und daraus resultierende Geldprämie geknüpft ist. *«Das kommt dem Anspruch, den wir haben, <Feedback ist ein Geschenk> nicht gerecht. Sobald dass du es mit der MABE verknüpfst, hat das eine Verknüpfung mit Geld und Leistungsbewertung. Das führt dazu, dass die Feedbacks alle sehr gut sind. Diese Verknüpfung, die erachten wir als schwierig für den Mindset, den wir haben.»* (D1, Pos. 11)

Es scheint einerseits an dieser Verknüpfung zu liegen, dass die Beurteilungen zu nett ausfallen, und andererseits an der Kultur. Denn das *«sich exponieren und den Leuten sagen, <hey, sorry aber das habe ich nicht in Ordnung gefunden>»* (D1, Pos. 13), das scheint noch nicht gewünscht zu sein, wobei die Mitarbeitenden das Gefühl haben, es bringt kaum Nutzen. Andererseits ist ein Merkmal ihrer Kultur, dass sie immer das Positive betonen. *«Es wird immer gesagt, wenn du Fehler machst, ist es nicht schlimm, und das ist auch so. Es ist möglich, Fehler zu machen, aber es ist nicht so, dass Fehler bei uns mega gefeiert werden.»* (D1, Pos. 13) Es würde vermutlich grundsätzlich helfen, das Fehlermachen zu enttabuisieren, wenn nicht immer nur über die Siege, sondern auch über die Niederlagen berichtet werden würde, im Sinne von: *«Heute habe ich das und das gemacht, und es ist komplett in die Hosen gegangen, und es ist megaschlecht gelaufen, und ich habe das und das daraus gelernt [...]»*. Sie seien noch viel zu nett miteinander, was Fehler anbelangt, denn sie wollen *«Niemanden etwas leidtun oder etwas Schlechtes sagen»* (D1, Pos. 13). Zudem wurde bei Fall 4 eine interne IST- bzw. SOLL-Analyse des Mindsets durchgeführt, deren Zusammenfassung mir jeweils vorliegt. Hierbei wurde ermittelt, dass sie Angst vor Kritik haben, doch welche Ursache könnte dies haben? Abschliessend lässt sich dies nicht beantworten, doch gemäss der Interviewperson scheint es mit dem Selbstbild zu tun zu haben, dass nicht angegriffen werden soll. *«Ich glaube, für mich ist es wirklich der Punkt, dass wir ein Selbstbild haben von <wir sind agil, wir gehen vorwärts, wir sind mutig, wir sind Leistungsträger>. Ein komplett überhöhtes Selbstbild und das Thema von wenig Fehler, die passieren oder die auch nicht kommuniziert werden. [...] Wenn man nicht darüber redet, dann ist die Angst vor dem Fehler recht gross, und die Leute haben auch extrem hohe Ansprüche an sich. Weil sie sehen immer nur das Gute und es ist immer alles toll und <ah, die Person hat jetzt schon wieder so viel Leistung gebracht>.»* (D1, Pos. 33) Wenn die Mitarbeitenden dann noch das Feedback erhalten würden, dass sie bei der Arbeit noch etwas verbessern könnten, wäre dies ein Angriff auf das Selbstbild von: *«ich bin agil, und ich gehe vorwärts»* (D1, Pos. 33).

### **Interpretation in Bezug auf die drei Ebenen**

Gesamthaft auf den drei Ebenen betrachtet, haben sie auf der Mikroebene noch kein gemeinsames Verständnis in der ganzen Abteilung im Hinblick auf Feedback und die

diesbezüglichen Einstellungen. Die Einstellung, die der Meinung der Interviewpersonen in puncto Selbstorganisation am besten entspricht, besteht darin, dass Feedback aktiv eingefordert werden soll. Auf der Mesoebene scheinen vor allem die Art der Zusammenarbeit, das Führungs- oder Rollenverständnis sowie die MABE ein Hindernis zu sein. Denn es besteht in der Holokratie bei Fall 4 eine starke Fokussierung auf die spezifischen Rollen, was es erschwert, ein fundiertes und spezifisches Feedback zu geben. Das Führungsverständnis scheint zudem noch sehr von oben nach unten gerichtet zu sein – denn für viele Beteiligte ist der Lead-Link wie eine vorgesetzte Person, obwohl er das faktisch nicht ist. Das bisher einzige etablierte Feedbackgefäss bildet das 360°-Feedback im Rahmen der MABE. Hierbei wird einiges an Feedback geäussert, doch die Auswertung dieser hat gezeigt, dass diese noch zu nett ausfallen, was vermutlich unterschiedlichen Aspekten auf der Makroebene zugrunde liegt. Eine Kernschwierigkeit ist hier, dass dieses Feedback an die MABE geknüpft ist – was der Wunschsicht «Feedback ist ein Geschenk» nicht gerecht wird. Dadurch verliert meiner Meinung nach das Feedback den ursprünglichen Wert der direkten und authentischen Rückmeldung auf ein Verhalten. Zudem scheint es mir, als würde diese Verknüpfung unter anderem auch das Etablieren einer Fehlerkultur verhindern. Ein weiterer Punkt besteht darin, dass die Abteilung innerhalb eines hierarchisch aufgebauten Grosskonzerns selbstorganisiert ist. Die nicht vorhandene Fehlerkultur im Grosskonzern beeinflusst demnach auch die Fehlerkultur in der Abteilung, denn eine offene Feedbackkultur lebt von der Möglichkeit, Fehler zu machen und aus ihnen zu lernen. Auffallend war darüber hinaus, dass fast alle Personen in den Interviews bei Fall 4 äusserten, noch viel zu nett miteinander umzugehen, wobei eine ausgeprägte Harmoniebedürftigkeit bestehe. Dies ist meiner Ansicht nach ein weiterer Grund für die zu nette Bewertung. Zudem besteht auch teilweise die Haltung: *Wir sind hier bei der Arbeit und nicht bei der persönlichen Entwicklung.*

#### 4.3.5 Gesamthafte Interpretation

Eine abschliessende Betrachtung der Fälle und Faktoren ergibt, dass Unterschiede bezogen auf die Organisationen festzustellen sind. Bei Fall 2 existieren beispielsweise keine Definitionen und Regeln zum Thema *Feedback*, das schon vor der Umstellung in die Selbstorganisation ein zentraler Bestandteil der Unternehmenskultur war, wobei Feedback von Beginn an aktiv gelebt und vorgelebt wurde. Es wirkt auf mich so, als war zuerst die Einstellung und Kultur da, dass Feedback relevant ist, woraufhin erst mit der Zeit, als sie gewachsen sind, die entsprechenden Gefässe geschaffen werden mussten, damit Feedback auch noch in einem grösseren Unternehmen stattfinden kann. Bei den anderen drei Fällen hat das Thema erst mit der Umstellung in die Selbstorganisation an Wichtigkeit gewonnen. Prozesse, Feedbackregeln und Gefässe wurden aktiv ins Leben gerufen, was scheinbar erfolgte, um die Kultur zu verändern. Der umgekehrte Weg, wo die Kultur bereits davor

bestand, war bei Fall 2 festzustellen. Feedback zu geben oder zu nehmen, funktioniert nicht oder nur unabhängig davon, wie dies vor der Umstellung gestaltet war. Wurde vor der Umstellung kein Feedback gegeben, hat sich dies nicht durch Umstellung geändert, so dass plötzlich Feedback geben wird.

Feedback über die Hierarchie scheint vor allem von oben nach unten überall zu funktionieren. Insbesondere Feedback untereinander hat (vor allem in den Fällen 1, 3 und 4) noch Entwicklungspotenzial. Gesamthaft betrachtet waren sich jedoch alle Fälle einig, dass sie in puncto Fehler oder Lernkultur sowie persönliches Feedback noch Entwicklungspotenzial haben bzw. noch nicht dort angelangt sind, wo sie hinmöchten. Im Vergleich zu anderen klassischen oder hierarchischen Unternehmen wirken sie jedoch in diesem Zusammenhang bereits sehr weit fortgeschritten.



#### 4.4 Analyseschritt 3: Transformatives Lernen

Anhand der vorherigen Ergebnisse wurde deutlich, welche Faktoren das Feedback in Selbstorganisationen beeinflussen und bei welchen Aspekten eine Entwicklung gefordert wird (Feedback fordert Entwicklung). Im dritten Analyseschritt soll herausgearbeitet werden, ob Feedback auch Entwicklung fördert. In diesem Kapitel gilt es daher der Fragestellung (2) «Welche Rolle spielt Feedback beim transformativen Lernen in Selbstorganisationen?» nachzugehen. Dazu werden die Daten aus den episodischen Interviews herangezogen.

Was bringt Feedback den Mitarbeitenden allgemein betrachtet? Durch Feedback erleben die Mitarbeitenden Wertschätzung, sie fühlen sich wahrgenommen, bekräftigt und bestärkt. Vereinfacht lässt sich Feedback in die Kategorien *Bewusstseinswerdung*, *Reflexion* und *Veränderungsanstösse* einteilen. Diese Schritte als aufeinanderfolgend zu betrachten, ist jedoch zu versimpelt, denn sie lassen sich nur schwer voneinander trennen, werden in diesem Abschnitt jedoch bewusst auseinandergenommen. Die Aussensicht, die durch Feedback vermittelt wird, löst eine Bewusstseinswerdung über ein bestimmtes Entwicklungsthema bei der empfangenden Person aus, die eine andere Sichtweise hört und spürt, wo sie selbst steht respektive wo einen die feedbackgebende Person stehen sieht. Durch das Feedback wird also Bewusstsein für ein (Entwicklungs-)Thema geschaffen. Aussagen wie «*Es war mir nicht so bewusst*» (D2, Pos. 23) und «*Ja, es ist mir natürlich bewusster geworden, das Thema. [...] durch ein Aussenfeedback ist mir bewusst worden, dass ich daran arbeiten muss*» (C4, Pos. 46) veranschaulichen dies. Feedback hilft demnach dabei, unbewusste Entwicklungspunkte bewusst zu machen. Es kann einen aber auch dabei unterstützen, für sich selbst bewusste Entwicklungspunkte zu bekräftigen, indem andere diese auch erkennen. In den Interviews war die andere Form – unbewusste Punkte bewusst zu machen – jedoch stärker vertreten. Nach dem Bewusstwerden eines Entwicklungsaspektes folgt diesbezüglich die Reflexion und das Hinterfragen. «*Ich sage, ok, ich schaue es mir mal an, was kann ich für mich aus diesem Ganzen rausnehmen und was es für mich dann heisst in meinen täglichen Entscheidungen und Handlungen, muss ich etwas, möchte ich überhaupt etwas anpassen? Sehe ich das gleich wie die andere Person? Mir ist es wichtig, mich mit dem auseinanderzusetzen.*» (B5, Pos. 39) Dabei ist die Reflexion über das Feedback elementar. «*Das gibt es manchmal, dass die Leute einfach downloaden. Es ist useless. Es ist wertlos. Dann funktioniert meiner Ansicht nach Feedback nicht, dann hörst du zu, und es geht an dir vorbei.*» (B4, Pos. 67) Diese Selbstreflexion sei sogar Voraussetzung für Feedback, wie auch in Kapitel 4.2.1 dargestellt wurde. «*Es regt sicher auch zur Selbstreflexion an. Ich würde aber eher sagen, die Selbstreflexion ist ein Stück weit die Voraussetzung für ein Feedback.*» (A6, Pos. 12) Nach der Reflexion fangen die Veränderungsanstösse an. Ich verwende hier bewusst diesen Begriff, denn die Persönlichkeit lässt sich nicht von heute auf morgen verändern. Es

handelt sich hier vielmehr um ein Ausprobieren, Sich-Finden und Oszillieren. *«Ich habe es wirklich über die letzten Jahre geschafft, dass ich es mir zumindest bewusst bin und versuche, es hin und wieder auch gezielt zu machen.»* (D4, Pos. 27) Das Feedback scheint in diesem Zusammenhang ausschlaggebend für die Veränderungsanstöße zu sein *«Ja. ich glaube schon, dass dieses Feedback einen enormen Einfluss hatte, um das zu ändern, weil ohne Rückmeldung hätte ich ja gar nicht gemerkt, wie ich aus dieser Situation rauskomme. Ohne Feedback, denke ich, wäre es nicht so weit gekommen.»* (D3, Pos. 51)

Feedback ist demnach eine Möglichkeit, sich zu entwickeln, sei es fachlich oder persönlich, was immer wieder erwähnt wurde. Problematisch scheint hier zu sein, dass Personen aus einer Wachstums- oder Entwicklungsperspektive heraus nicht vorankommen und ihr Verhalten entsprechend nicht ändern, wenn immer gesagt wird, *«hey, das machst du super, tipptopp, weiter so!»* (D4, Pos. 19). Vor allem kritisches Feedback hilft einem also, um weiterzukommen bzw. sich zu entwickeln. *«Ich glaube, das Feedback ist nicht nur so, dass man es gesagt hat, sondern es hilft mir wirklich auch eine Stufe weiterzukommen.»* (B5, Pos. 67). Inwiefern ist dies nun für einen nützlich, um auf eine höhere Stufe zu kommen? Daten im Hinblick auf transformatives Lernen zu ermitteln, setzt voraus, dass dieses kritische Feedback zur Person auch tatsächlich gegeben wird und dass das Feedback *gut* ist (vgl. Kapitel 4.2.2.3): *«Wie kommst du vom Feedback zu der Action, so dass du dann wirklich etwas daraus machst, zur Tat? Das ist ja dann noch einen Schritt weiter, das ist noch schwieriger, und dafür muss das Feedback gut sein, dass du es wirklich nutzen kannst»* (B6, Pos. 23). Wie im vorherigen Kapitel herausgearbeitet worden ist, wurde bei allen Selbstorganisationen in Bezug auf Feedback noch Entwicklungspotenzial deutlich, vor allem auch im Bereich des persönlichen kritischen Feedbacks. Daher habe ich nur vereinzelt Beispiele gefunden, die Hinweise auf transformatives Lernen liefern könnten. Nur wenige Personen konnten von Situationen erzählen, in denen sie kritisches, differenziertes Feedback zu sich selbst erhalten haben. Diese Erzählungen aus den Interviews werden in den nachfolgenden Anekdoten geschildert. Für die bessere Lesbarkeit werden die Personen namentlich aufgeführt. Um gleichzeitig deren Anonymität weiterhin zu gewährleisten, sind die Namen jedoch frei erfunden. Bis auf die Namensänderungen entsprechen die Anekdoten dem Erzähltem. Darüber hinaus sind diese den Fällen 2, 3 und 4 entnommen; bei Fall 1 ergaben die episodischen Interviews keine Hinweise auf transformatives Lernen durch Feedback.

#### 4.4.1 Anekdote Valentin – Leistungsanspruch sowohl an sich selbst als auch an Arbeitskollegen/Arbeitskolleginnen

Valentin hat einen ausgeprägten Leistungsanspruch an sich selbst. Ihm war jedoch überhaupt nicht bewusst, dass er diesen auch gegenüber seinen Arbeitskollegen hat. *«Ich habe das an mich, das weiss ich. Aber auch an andere? So dass der Pace recht hoch ist und gewisse Leute dann wie überfordert sind mit dem, das hat mich verwundert und ich*

*habe recht lange darüber nachgedacht.» Er hat im Rahmen einer MABE das Feedback von einer Person erhalten. Meinem Eindruck nach gab es also durch das Feedback einen Moment, wo er plötzlich etwas wahrnahm, was er vorher nicht gesehen hatte, etwas, das sich stark auf ihn als Person bezog. «Es war mir nicht so bewusst. Ich weiss, dass ich es von mir im beruflichen Kontext erwarte, aber es war mir nicht so bewusst, dass wenn ich komme, dass es dann so ist, zack, so läuft es und so machen wir es zack, zack, zack.» Dieser hohe Leistungsdruck impliziert etwas bei den Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen, so dass diese dann blockiert und gestresst sind oder denken: «Was will jetzt der, das ist streng». Das ist nicht das, was er will. «Jeder soll in dem Rahmen, wo er sich wohlfühlt und wo er damit gut umgehen kann, arbeiten können. Es muss ja jeder selber wissen, wie er die Ziele erreicht, oder? Dort will ich nicht wie einen Druck ausüben, das möchte ich gar nicht.» Zu realisieren, dass er mit hohen Ansprüchen an sich selbst auch hohe bzw. zu hohe Ansprüche an andere hat, kann vermutlich jeder nachvollziehen. Sich jedoch einzugestehen, dass er das auch tatsächlich macht und dies nicht zielführend ist – dieses Lernen erfolgt meiner Ansicht nach auf einer anderen Ebene. Durch das Feedback konnte er versuchen, einen Aspekt seiner persönlichen Sicht auf die Welt zu verändern. Beim Veränderungsanstoss scheint es zu einer Art Oszillieren zu kommen, wobei die Frage relevant ist, wie viel und wie fest er sich in welche Richtung verändern soll. «Ich glaube, es gibt ja Leute, die wirklich einen guten Job machen, und dort versuche ich mich sehr gut darauf zu achten, dass ich dort nicht etwas auslöse, dass ich ja gar nicht will. Dann haben wir Leute, die mir sehr viel Kopfzerbrechen bereiten, weil sie ihre Leistung nicht bringen. Dort ist es immer ein Herausfinden, wie viel Druck machst du und wann nicht.» Den richtigen Weg oder das optimale Mass an Druck hat er dahingehend noch nicht gefunden.*

Was bringt es Valentin denn überhaupt, wenn er nicht den gleichen hohen Anspruch an andere hat, den er an sich selbst stellt, und was bringt dies dem Team oder der Organisation? Ihm persönlich könnte es insofern helfen, als er keine zu hohe Erwartungshaltung an sein Arbeitsumfeld hat, die nicht erfüllt werden kann, was ihn frustrieren könnte. Wenn Valentin seine Haltung diesbezüglich ändert, könnte das mögliche Blockaden oder ein vorhandenes Stressempfinden bei den Arbeitskolleginnen und Kollegen lösen, so dass jeder in seinem Tempo und nach eigenem Empfinden arbeiten und sich entwickeln könnte. Dies wiederum hat Einfluss auf die Organisation, die aus leistungsfähigen Mitarbeitenden bestehen würde.

#### 4.4.2 *Anekdote: Rita möchte lernen, nein zu sagen und nicht immer den Erwartungen anderer zu entsprechen*

Bei Rita handelte es sich weniger um ein konkretes Beispiel von Feedback, sondern vielmehr um die Summe der Feedbacks, die zur Entwicklung geführt haben. Das Feedback war einerseits in genereller Form an den Bereich gerichtet, bei dem es hiess, dass sie

sich bei der Rekrutierung an den Prozess halten und nicht noch zusätzliche Leistungen bieten sollten. *«Es hat insofern meine Haltung beeinflusst, dass ich sage, ich versuche möglichst den Prozess durchzuführen, aber auch gewisse Flexibilität zulasse.»* Dieses Feedback hat Rita insofern geholfen, denn sie ist eine Person, die gerne Sachen anbietet, die nicht im Prozess vorgedacht sind und zudem auch nicht gerne nein sagt. Andererseits wurde ihr zusätzlich auch noch in einem mündlichen Gespräch direkt vermittelt, dass sie öfters nein sagen soll. *«... weil sie gemerkt hat, dass ich unter Wasser bin und hat gesagt, <hey, du darfst wirklich mal nein sagen und Sachen revidieren>.»* Durch die Rückmeldung hat sie nicht nur gelernt, nein zu sagen, sondern auch, dass es nicht in ihren Verantwortungsbereich gehört, wenn Anfragen zu ihr kommen. *«Insofern hat es meine Haltung beeinflusst, dass ich nein sagen kann und mich abgrenzen kann, es geht ums Thema Abgrenzen. Dass ich wirklich auch mal nein sagen darf.»* Rita meinte, dass das Feedback einen enormen Einfluss darauf hatte, ihre Haltung und ihr Verhalten zu verändern. *«Ohne Rückmeldung hätte ich ja gar nicht gemerkt, wie ich aus dieser Situation rauskomme mit so viel Arbeiten. Ohne Feedback, denke ich, wäre es nicht so weit gekommen. Ich kann wirklich einfacher nein sagen.»* Die Veränderung, sagt sie, hat sie nicht nur dank des Feedbacks geschafft, sondern hat auch mit der Erfahrung und Sicherheit zu tun, die sie gewonnen hat. *«Ich denke, es ist wieder ein Zusammenspiel von diesen mehreren Faktoren. Ich kann wirklich einfacher nein sagen.»* Rückblickend hätte sie früher mehr das gemacht hat, was die anderen gewollt und verlangt haben, ohne dagegen zu halten, weil *«ich die Erwartung an mich habe, dass ich das machen muss, wenn es von mir so erwartet wird»*. Zu dieser Grundannahme kommt hinzu, dass sie eine starke Dienstleistungsorientierung hat und es allen recht machen möchte. Somit fällt es ihr schwer, Vorschläge von anderen auszuschlagen, denn sie hat oft befürchtet, dass sie beim Gegenüber nicht gut ankommt, *«wenn ich so beharrlich bin und auf meinen Standpunkt beharre»*. Dass sie sich mehr positionieren soll bei den Führungskräften, wurde ihr im Rahmen eines mündlichen Feedbacks vermittelt. *«Das ist Feedback, das ich nach wie vor versuche umzusetzen, bei den einen gelingt es mehr als bei den anderen. Das hat mich schon weitergebracht bis jetzt, es ist immer noch ein Prozess, an dem arbeite ich immer noch.»* Sie beobachtet, dass wenn sie beispielsweise anderer Meinung ist als die Führungsperson, sie dies dann auch äussert. Zudem hat sie gemerkt, dass dies bedeutsam ist, um ans Ziel zu kommen, *«aber nicht um jeden Preis natürlich, es ist schon noch konsensorientiert»*. Rita hat, so scheint es, durch das Feedback gelernt, dass sie sich zu wenig positioniert, weil sie Angst hat, dass es nicht gut ankommt beim Gegenüber, wenn sie zu fest auf ihrem Standpunkt beharrt oder nicht den Erwartungen anderer entspricht.

Auf mich wirkt dies wie eine starke Erkenntnis im Hinblick auf eine bestehende Grundannahme, die in dieser Form in einer Arbeitswelt und auch der Selbstorganisation meiner Ansicht nach nicht passend ist. Denn wenn Rita immer nur den Erwartungen einzelner

Personen entsprechen möchte, kann sie nicht so handeln, wie es für das Unternehmen optimal wäre. Wenn es mehrere Personen gäbe wie Rita, würden alle ziemlich konform handeln. Zwar kann das Unternehmen so funktionieren, es ist aber nicht innovativ, wenn alle Personen ihr Verhalten am Willen und Denken anderer ausrichten. Somit könnte Ritas Entwicklung wiederum zu mehr Innovation im Unternehmen führen. Sie persönlich könnte vermutlich selbstbewusster auftreten und sich stärker positionieren, weil sie nicht das Gefühl hat, den Erwartungen anderer entsprechen zu müssen. Hinzu kommt, dass sie sich womöglich stärker abgrenzen könnte und sich selbst nicht in eine selbstgefährdende Überlastungssituation bringen würde. Wenn sie sich selbst entsprechen kann und nicht den anderen, kann ihr dies helfen sich weiterzuentwickeln, da das Unternehmen somit ihr Potenzial wahrnehmen und gezielt fördern kann. Dies scheint umso relevanter in Selbstorganisationen, denn für deren Überleben ist die Entwicklung bzw. Entfaltung der Mitarbeitenden ein wesentlicher Punkt.

#### 4.4.3 Anekdote 3 Ivo – sich und seine Arbeit stärker verkaufen

Ivo berichtete von einem Feedback, dass er in MABE wiederholt von unterschiedlichen Personen erhalten hat. Er macht sehr vieles, ist an vielem beteiligt, jedoch besteht sein Problem darin, sich und seine Arbeit schlechter zu verkaufen, als diese tatsächlich Wert wäre. Selbstmarketing ist nicht etwas, was er gerne macht, *«es ist nicht in meinem Naturell, dass ich überall herumlaufe und erzähle, was ich mache oder was ich gemacht habe»*. Dieses Feedback ist *«tatsächlich immer wieder gekommen»*. Das war demnach ein Aspekt, in dem Ivo noch nie so gut war und *«auch nie Profi»* sein wird, weil er nicht *«der Verkäufer»* ist. Die Feedbacks, die alle in diese Richtung gingen, haben ihn gefreut, denn so wurde ihm aufgezeigt, dass das, was er macht, positiv ankommt und dementsprechend eine Wirkung erzielt. Ihm wurde bewusst, dass die anderen sich wünschen, er solle noch offener und selbstbewusster damit umgehen. *«Das war sicher etwas, wo ich gedacht habe, hey cool, das nehme ich gerne auch mit und versuche ich auch ein bisschen besser zu machen.»* Durch dieses Feedback wurde ihm bewusst, dass seine Arbeit positive Wirkung erzielt, worüber er auch berichten sollte. *«Ich probiere es, sagen wir es so. Ich versuche es auch immer wieder, ich versuche auch immer zu informieren, was alles passiert im Moment bei uns im Kreis, was auch Positives passiert ist.»* Er hat es über die letzten Jahre geschafft, dass er sich dem zumindest bewusst wurde und somit nun bewusst versucht, dies hin und wieder gezielt zu machen. *«Ich denke, diese grundsätzliche Verhaltensänderung ist halt auch da am Schluss nicht ganz einfach, weil die Persönlichkeit kann man nicht so schnell verändern, ist auch nicht das Ziel immer. Aber ich bin mir diesem Thema bewusst, und mir hilft es schon, das immer wieder in Erinnerung zu rufen und entsprechend auch immer wieder positive Botschaften zu vermitteln können.»* Die Feedbacks, die an Ivo gerichtet wurden, wiesen mehr eine positive als negative Konnotation auf, es ging hier mehr in eine bekräftigende Richtung à la: *«Du machst das super, zeig es und steh hinter dem, was du machst»*.

Was könnte es Ivo denn nützen, wenn er sich besser verkauft und vermarktet? Vermutlich wäre zuerst die Frage zu klären, wieso es ihm in erster Linie so schwer fällt. Er hat das Thema Selbstbewusstsein aufgegriffen – dahingehend könnte das Feedback meiner Ansicht nach helfen, sein Selbstbewusstsein zu stärken und sich selbst dann auch besser zu verkaufen, weil er mit erhöhtem Selbstbewusstsein hinter seiner Arbeit stehen könnte. Was aber bringt dies dem Team oder Unternehmen, wenn Ivo sowohl seine als auch die Arbeit des Teams besser verkauft? Wenn Ivo stärker auftritt, würde er Sichtbarkeit im Hinblick auf die erfolgreichen Arbeiten des gesamten Teams schaffen, was nicht nur ihn, sondern sein ganzes Team motivieren könnte. Auch nach aussen hin würden sie als Team meiner Meinung nach eine positivere Wirkung erzielen, wenn er stärker auftritt und sich besser vermarktet.

#### 4.4.4 Anekdote 4 Hannah – lernen, nein zu sagen und Konflikte auszuhalten

Hannah beschäftigt grundsätzlich die Themen *Konflikte* und *Neinsagen*. Als harmoniebedürftiger Mensch trägt sie nicht gerne Konflikte aus, zudem entspricht das *Neinsagen* nicht ihrer Persönlichkeit. Im Rahmen der Arbeit hat sie das Feedback erhalten, sie sei schlecht im Neinsagen und würde immer zu allem *Ja* sagen sowie gerne helfen. *«Das zeichnet mich als Person ein bisschen aus, dass ich sehr gerne helfe. Aber wenn man immer ja sagt, kann das einem selbst auch zu einem Stolperstein werden.»* Das Feedback kam von Claudia, die dieses Hannah gegenüber schon mehrmals sehr direkt formuliert hat. Hannah hört immer wieder von Claudia, dass sie lernen muss, nein zu sagen. Aber auch andere Personen haben ihr dies schon mitgeteilt. Hannah meint, dieses Nicht-nein-sagen-Können hängt auch mit ihrem selbstbewussten Auftreten zusammen. Jedoch ist ihr seit den Rückmeldungen bewusst, dass sie daran arbeiten muss. Vorher war ihr dies nicht so bewusst, denn *«Im Privaten fällt es einem vielleicht auch nicht so auf. Mit Kollegen, Freunden, Familie, da macht man sowieso allen gerne etwas zu lieb.»* Im Geschäftlichen sei es aber bedeutsam, sich abzugrenzen und auch mal nein zu sagen. *«Sonst führt es schlussendlich zu einer Überbelastung oder Überforderung.»* Durch die Auseinandersetzung mit sich selbst hat sie gemerkt, dass sie Konflikte zwar immer noch nicht mag, jetzt aber denkt, dass ein Konflikt manchmal notwendig ist, *«damit man mit einem anderen Menschen auch wieder auf einer neutralen Ebene starten kann. Sonst trägt man so Sachen immer mit sich, der Konflikt bringt alles an die Oberfläche und hilft vielleicht auch wieder, die Situation zu entspannen oder neuzustarten.»* Die Veränderung, die Hannah diesbezüglich bereits feststellen konnte, besteht darin, dass sie nun versucht, Konflikte auszuhalten, *«und das ist ja auch eine Änderung im Verhalten, dass man Konflikte auch austrägt und nicht herunterschluckt.»* Zudem ist ihr das Thema bewusster geworden, das sie zudem weiterhin bearbeitet. *«Ich denke, jetzt mit dem Alter oder auch mit der Erfahrung, ich bin schon länger dabei, habe ich das auch lernen können, nein zu sagen, bei gewissen Themen. Ich bin sicher jemand, der immer noch häufig ja sagt.»*

Sie ist sich dem Thema jedoch sehr bewusst, es ist mehr in den Fokus geraten, und sie ist sich darüber hinaus bewusst, dass sie daran arbeiten muss. Demnach ist dies für Hannah noch nicht abgeschlossen, wobei Konfliktsituationen im Allgemeinen für sie immer noch schwierig zu «handeln» sind. *«Wie gesagt, erst durch ein Aussenfeedback ist mir bewusst geworden, dass ich daran arbeiten muss.»* Wie sieht dies nun aus, wenn Hannah bewusst an diesem Thema arbeitet? *«Ja, also erstens dieses Bewusstsein für bestimmte Situationen, dass man auch hinsteht und nein sagt, ich würde dir zwar gerne helfen, aber im Moment geht es einfach nicht, ich habe zu viele Sachen, die ich noch abarbeiten muss.»* Meistens sagt sie nein, versucht aber noch eine andere Lösung aufzuzeigen oder schlägt der Person vor, dass sie sich in drei Wochen nochmals melden soll. Das *Neinsagen* und das Konfliktmanagement sind zudem Themen, die sie auch im Privaten beschäftigen: Mit ihren kleinen Kindern kann sie dahingehend zielgerichtet üben, nein zu sagen.

Was hilft es Hannah, wenn sie lernt, nein zu sagen und Konflikte auszutragen? Ich vermute, wenn sie sich besser abgrenzen kann, überlastet sie sich selbst nicht, und sie könnte lernen, dass sie als Mitarbeiterin auch geschätzt wird, wenn sie nein sagt. Was bringt es darüber hinaus dem Team, wenn sie nein sagt? In diesem Zusammenhang könnte davon ausgegangen werden, dass es für das Team oder die Organisation schlechter wäre, wenn sie nein sagt und weniger Arbeiten erledigt. Meiner Ansicht nach bringt dies jedoch dem Team auch einen Mehrwert, denn wenn Hannah tatsächlich nur die Aufgaben annimmt, die sie auch innerhalb einer Frist erledigen kann, weiss das Team, dass mit dem Endprodukt rechtzeitig zu rechnen ist. Wenn Hannah lernt, dass es manchmal bedeutender ist, Konflikte offen anzusprechen, als die Harmonie nicht zu gefährden, dann wirkt sie authentischer und ehrlicher, weil sie ihre inneren Konflikte nach aussen trägt und somit ihre Meinung äussert. Indem Hannah lernen würde, Konflikte auszutragen, würde sie vermutlich Spannungen eher ansprechen, so dass sie als Team oder Unternehmen auch frühzeitig handeln können. Das An- und Aussprechen von Konflikten kann in diesem Sinne zu einem verbesserten Teamgeist führen, wodurch das Team wachsen und produktiver werden kann.

#### 4.4.5 Anekdote Andreas – *alleine ist man schneller, kommt aber weniger weit*

Andreas lernt und arbeitet sehr schnell. Wenn er Konzepte oder Dokumente erarbeitet, kopiert er jedoch häufig Sachen, die andere bereits erstellt haben, *«indem ich das, was ich dort sehe, mir nehme und mache es schnell zu meinem und versuche es weiter zu verwerten und versuche meinen Stempel darauf zu tun»*. Dadurch kommt er zwar äusserst schnell voran und leistet gute Arbeit, ihm wurde jedoch durch das Feedback bewusst, dass er seine Arbeitskolleginnen und Kollegen, von denen er die Informationen kopiert, manchmal vor den Kopf stösst. Seine Haltung war zu Beginn eher: *«ja, ich muss es einfach machen, und wenn es die Person nicht macht, dann mache ich es aus dem und ich kann es gut brauchen und ein bisschen abändern»*. Am Anfang hat ihn dies genervt, nicht wegen des

Feedbacks an sich, sondern weil er sich dachte: *«Warum ist es jetzt mein Problem, wenn es die andere Person nervt? Es sagt ja niemand, dass ich das nicht machen darf»*. Mithilfe des Feedbacks hat er gelernt, dass er die menschlichen Aspekte bei dieser Vorgehensweise unterschätzt hat, *«dass die Leute dann denken, was machst du jetzt genau, warum hast du jetzt da einfach ein paar Folien von mir geklaut»*. Seine Haltung war: *«ja dann muss ich es ja nicht zweimal machen»*. Ihm war nicht bewusst, dass sich die Mitarbeitenden so vor den Kopf gestossen fühlen könnten. Im Zuge der Auseinandersetzung wurde ihm jedoch bewusst, dass er sein Verhalten ändern muss, denn er macht im Allgemeinen vieles im Alleingang, wobei er realisiert hat, dass es zielgerichteter ist, wenn er die Menschen in sein Tun miteinbezieht, *«weil ich komme vielleicht schneller voran, wenn ich es so mache, aber ich komme weiter, wenn ich die Person miteinbeziehe»*. Je mehr er darüber nachdachte, desto mehr hat er bei den nächsten Malen begonnen, sein Verhalten dahingehend zu ändern, dass er den anderen das Gefühl gibt, dass sie die Experten sind und er dadurch ein «Buy-in» kriegt, dass er diese Sachen brauchen darf. *«Dann sind wir beide glücklich.»* Seine Strategie für die Veränderung beinhaltete: *«Du musst die Sachen einfach mal anwenden, wo du als Feedback bekommst. Wenn es nicht in eine Handlung reingeht, dann bringt das Feedback auch nicht viel, etwas muss wie in eine Handlung resultieren.»*

Was hilft es Andreas, wenn er lernt, nicht nur zu profitieren und trittbrettzufahren, sondern seine Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen bereits früh im Prozess miteinzubeziehen? Wie er selbst bereits reflektiert hat, kommt er so zwar nicht schneller voran, vermutlich aber weiter. Indem er Konzepte bereits in einem Entwurfsstadium vorstellt und die anderen miteinbezieht, könnte er von wertvollen Inputs profitieren, wobei sich die Teammitglieder freuen würde, dass sie und ihre Arbeit mit miteinbezogen werden, ohne vor vollendete Tatsachen gestellt zu werden. Wenn er sie schon früh in den Prozess einbindet, können sie sich entsprechend bereits vorher einbringen. Somit stünden sie vermutlich auch eher hinter dem Konzept, weil auch sie zur Entwicklung beigetragen hätten.

#### 4.4.6 Gesamthafte Interpretation

Anhand der Anekdoten wurde aufgezeigt, dass Feedback durchaus zu einer Veränderung oder einem Hinterfragen eigener Überzeugungen, Sichtweisen oder Haltungen führen kann. Es kommt hier mindestens zu einer Bewusstseinswerdung bzw. Reflexion darüber und zu kleinen Veränderungsanstößen.

Nachfolgend möchte ich noch auf die persönlichen Entwicklungen eingehen und beleuchten, inwiefern diese für die Selbstorganisationen relevant sind. Einige Aspekte bezogen auf die fünf Entwicklungen sind daher bedeutsam, da keine klassische Führungsperson in dem Sinne mehr alles reguliert und regelt. Vielmehr sind die Mitarbeitenden in höherem Masse selbst für sich verantwortlich. So ist beispielsweise bei Valentin zu betonen, dass dieser nicht den hohen Leistungsanspruch an andere hat – wobei es in einer klassischen



Organisation weniger wahrscheinlich wäre, dass er als Mitarbeitender solch einen hohen Einfluss auf die anderen Mitarbeitenden ausübt. Dort wäre eher die Leitungsfunktion mit diesem hohen Anspruch verbunden. Zwar würde die Selbstorganisation streng genommen kurzfristig trotzdem funktionieren, auch ohne diese Entwicklung. Langfristig führt dies jedoch zu Spannungen und Frustrationen. So muss auch Rita diejenige sein, die ihre Arbeitslast für sich selbst reguliert und nein sagt, denn sie hat keinen Chef mehr, der das automatisch für sie übernimmt, indem er die Arbeit aufteilt. Falls der Rest der Organisation nein sagen kann, kann zwar die Selbstorganisation funktionieren, doch Rita kann ohne diese Kompetenz nicht *überleben* in einem System der totalen Selbstorganisation. Daher braucht sie Personen, die ihr helfen, nein zu sagen, und sie darauf hinweisen. Wenn es die nicht gäbe, würde sie *untergehen*. So ist es auch elementar, dass sie lernt, nicht nur den Erwartungen anderer zu entsprechen, denn wenn viele äussere Strukturen wegfallen, ist es umso bedeutender, dass ihre innere Regulation stärker wird und sie merkt, dass sie nicht den Erwartungen von anderen entsprechen muss. Bei Ivo ist bedeutsam, dass er lernt, sich und seine sowie die Arbeit des Teams besser zu verkaufen, denn wenn er dies unterlässt, macht es niemand anderes für ihn in der Selbstorganisation. Dies liegt einzig in seiner Verantwortung bzw. ist mit seiner Rolle verbunden. In einer klassischen Organisation würde das dann der Vorgesetzte übernehmen oder zumindest darauf aufmerksam machen. Eine Selbstorganisation kann vermutlich ohne diese Entwicklung von Ivo überleben, doch würde sie vermutlich weniger gut funktionieren resp. vor allem nach aussen hin weniger positiv positioniert sein. Bei Hannah verhält es sich mit dem Neinsagen wie oben beschrieben bei Rita. Zudem ist hier essenziell, dass sie lernt, Konflikte auszuhalten und Spannungen anzusprechen. Diese treten in einer Selbstorganisation immer wieder auf, und wenn sie es nicht anspricht, dann gibt es nicht eine vorgesetzte Person, die ihr den Rücken freihält. Sie muss also lernen, für sich einzustehen. Wenn alle in der Selbstorganisation das gleiche Problem hätten wie Hannah, würden Spannungen nie angesprochen werden, und es würde vermutlich irgendwann zu einem umfassenden Konflikt kommen. Abschliessend kann festgehalten werden, dass in einer Selbstorganisation, trotz der hohen Fokussierung auf die Rolle, die Teamarbeit und das Funktionieren des Teams elementar sind, weswegen es z. B. bedeutsam ist, dass Andreas nicht einzelkämpferisch und trittbrettfahermässig unterwegs ist, sondern andere miteinbezieht.

Muss wirklich kritisches Feedback geäussert werden, damit sich die Mitarbeitenden verändern können (vgl. Kapitel 2.1.5)? Wie die Daten zeigen, kann auch positives Feedback Personen bestärken und deren innere Blockaden lösen. *«Wenn du bestätigt wirst, dass du etwas kannst und dass du gut in etwas bist, dann lösen sich diese innerlichen Blockaden eher: von wegen, bin ich gut genug? Kann ich es überhaupt? Bin ich bereit dafür diese Verantwortung zu übernehmen oder diesen nächsten Schritt zu machen? Wenn du die Bestätigung von aussen bekommst und dann den Glauben an dich selbst auch verstärkst. Dann*

*kannst du wahrscheinlich leichter nach vorne gehen.» (B6, Pos. 57) Meiner Ansicht ist es im Hinblick auf umfassende Veränderungen notwendig, einen *Gap* aufzuzeigen, wo Entwicklungspotenzial vorhanden ist. Dazu bräuchte es ein Feedback, durch das aufgezeigt wird, von wo nach wo sich eine Person entwickeln soll. Denn «*Warum soll ich etwas ändern, wenn alles gut ist, was ich mache?*» (D6, Pos. 28). Wieso habe ich nicht mehr Beispiele für transformatives Lernen gefunden? Einerseits «*[...] ist es eine sehr starke Frage*» (B6, Pos. 57), wenn die Veränderungen persönlicher Überzeugungen, Sichtweisen oder Haltungen im Mittelpunkt stehen. Andererseits besteht möglicherweise, was die «*tiefsten, tiefsten Überzeugungen*» (B5, Pos. 67) betrifft, eher eine Anfälligkeit für oder Beeinflussbarkeit durch Personen, die einem sehr nahe stehen, z. B. Familie oder engste Freunde: «*von diesen Leuten bin ich eher beeinflussbar, was meine innersten Überzeugungen angeht*» (B5, Pos. 67). Mithilfe von Diskussionen im Team können demnach neue Ansichten darauf bezogen gewonnen werden, wie Personen das Leben betrachten können, «*aber nicht so, dass meine innersten Grundwerte erschüttert sind und dass ich eine total andere Einstellung habe*» (B5, Pos. 69). Diese Änderung der Sichtweisen vollzieht sich mit grosser Wahrscheinlichkeit auch nicht infolge eines umfassenden Feedbacks, «*sondern in kleinen Umwelteinflüssen, wo du es immer wieder hörst und langsam anfängst, umzudenken*» (B5, Pos. 69). Somit kann Feedback den ersten Anstoss für eine Veränderung bilden. Jedoch spielen auch das ansteigende Alter und die vermehrte Erfahrung mit Entwicklungsaspekten eine Rolle bei der Veränderung.*

## 5 Diskussion

In diesem Kapitel werden zuerst die theoretischen Grundlagen mit den Ergebnissen aus der multiplen Fallstudie verknüpft und diskutiert sowie in einer Abschlussbetrachtung resümiert. Anschliessend werden der Bezug zum aktuellen Forschungsstand und weiterführende Gedanken aufgezeigt, welche in möglichen Anschlussuntersuchungen von Interesse sein könnten. Abgeschlossen wird das Kapitel mit einer kritischen Würdigung der Arbeit.

### 5.1 Beantwortung der Forschungsfragen

#### 5.1.1 Forschungsfrage 1: Was für Faktoren beeinflussen das Feedback in Selbstorganisationen?

Zur Beantwortung der Fragestellung werden die Ergebnisse und Interpretationen aus den Kapiteln 4.2 und 4.3 herangezogen.

Feedback in Selbstorganisationen wird durch unterschiedliche Faktoren beeinflusst, die den drei Ebenen Mikro-, Meso- und Makroebene zugeordnet wurden. Diese wiederum scheinen sich gegenseitig zu beeinflussen und stehen unter Spannungen (vgl. Abbildung 18), die es zu entladen gilt. Auf der personellen (Mikro-)Ebene beeinflussen die beiden folgenden Einstellungen das Feedback in Selbstorganisationen positiv: dass Feedback aktiv eingefordert sowie als Geschenk betrachtet werden soll. Feedback zu geben, vor allem kritisches, bedarf einer Routine und sollte regelmässig *im Doing* trainiert werden. Als Selbstkompetenzen sind dabei Selbstreflexion und Offenheit gegenüber Feedback und dem Lernen notwendig. Auf der Mesoebene ist es bedeutsam, Feedbackgefässe zu etablieren und eine Systematik in das Feedbackgeschehen zu inkludieren, wobei der Aspekt der Natürlichkeit beachtet werden sollte. Die Art und Weise der Zusammenarbeit in Selbstorganisationen wirkt sich dabei auf das Feedback aus – denn in einer Selbstorganisation findet eine starke Fokussierung auf die Rolle statt, so dass es teilweise erschwert ist, jemandem konkretes Feedback zu geben. Arbeiten die Mitarbeitenden an gemeinsamen Projekten eng zusammen, begünstigt das Verhalten im Hinblick auf Feedback, denn die Mitarbeitenden können dieses spezifischer formulieren. Aufgrund der starken Fokussierung auf die Rolle und des Wegfalls der klassischen vorgesetzten Person besteht jedoch die Gefahr, dass vor allem zu wenig kritisches Feedback gegeben wird. So postulierten auch Kaltenecker (2018) und Capelli sowie Tavis (2016), dass laufendes Feedback unerlässlich in Selbstorganisationen ist (Cappelli & Tavis, 2016; Kaltenecker, 2018). Zudem ist die Selbstorganisation darauf angewiesen, dass jede und jeder sich kritisches Feedback gibt, da einen keine Person mehr automatisch beurteilt und auf Entwicklungsaspekte hinweist. Dabei ist wesentlich, ein zielführendes Mass zwischen Kritik und Lob zu finden, so dass dies auf beiden Seiten nicht überstrapaziert wird. Damit dies möglich ist und Feedback in alle Richtungen in einer Selbstorganisation fliessen kann, muss das Rollenverständnis geklärt werden, wobei über die impliziten und

expliziten hierarchischen Beziehungen hinweggeschaut werden sollte. Denn in diesem Punkt unterscheidet sich die Selbstorganisation stark von anderen Organisationen, denn obwohl die Hierarchien flach sind, bestehen diese immer noch in den Denkmustern der Mitarbeitenden. Dies hindert meiner Ansicht nach sowohl die Mitarbeitenden als auch das System daran, dass Feedback in alle Richtungen fließt. Feedback über Hierarchien hinweg funktioniert zwar einigermaßen gut, doch das sind die alten bekannten Wege. Doch die Selbstorganisation ist darauf angewiesen, dass sich jede und jeder kritisches Feedback gibt, um sich und die Organisation voranzubringen. Baker et al. (2013) beleuchteten in diesem Zusammenhang die Wichtigkeit der frei fließenden Kommunikationskanäle und des authentischen Dialogs in Organisationen, damit das Feedback in alle Richtungen fließen und dieser Informationsaustausch auf allen Ebenen der Organisation angenommen werden kann (Baker et al., 2013).

Es wirkt auf mich so, als wäre Feedback auch mit *Führung* und *in Führung gehen* verknüpft, vor allem auch dadurch bedingt, dass Feedback in der Arbeitswelt vor allem bei MABE relevant war, die ein Führungsinstrument darstellen. Nur wenige gehen meiner Ansicht nach über die Hierarchie hinweg in *Führung* und geben in alle Richtungen kritisches Feedback zur Person. Daraus erschliesst sich für mich, dass Feedback nicht gegeben wird, weil jemand davon ausgeht, die entsprechende Person nicht führen zu können, bzw. weil jemand nicht führen will oder nicht in der Position ist, die betroffene Person zu führen. Feedback soll also das alte, hierarchische Führungsverständnis ablösen und zum Sich-gegenseitig-Entwickeln und zur Selbstführung beitragen. Denn theoretisch sind in einer Selbstorganisation alle Personen *Mitarbeitende*, wobei gleichzeitig niemand *Führungsperson* ist. Weil sich Mitarbeitende jedoch nicht in der Lage oder dazu verpflichtet fühlen, Feedback zu geben und zu führen, sollten sich meiner Ansicht nach daher alle Mitarbeitenden als gleichgestellte Führungskräfte (und nicht als Mitarbeitende) betrachten, die sich selbst führen und anderen helfen, sich zu entwickeln. So sind alle weiterhin auf der gleichen Stufe, befinden sich nun aber auf einer höheren. Wie auch Bischoff (2019) erläuterte, fokussiert sich das Führungsverhalten in Selbstorganisationen nicht auf eine Person, sondern alle Beteiligten in der Selbstorganisationen sollten in gewissen Situationen und aus gewissen Rollen heraus die Führung übernehmen (Bischoff, 2019). Zu Beginn der Analyse bestand meine Annahme darin, dass es von den Mitarbeitenden neue Kompetenzen erfordert, dass sie erlernen müssten, wie sie Feedback geben und nehmen können. Dies war jedoch zu vereinfacht gedacht, denn es fordert von den Mitarbeitenden keine neuen Fähigkeiten, Fertigkeiten oder Skills, um Feedback zu geben oder zu nehmen, sondern persönliches Wachstum, indem sie in Führung gehen. Denn auch Breidenbach und Rollow (2019) postulierten, dass der Schlüssel zur Transformation in einer Selbstorganisation in der inneren Arbeit jedes Einzelnen liegt.

Hofert (2018) sprach in diesem Zusammenhang von einem agilen Mindset, dass eine ausreichende Reife für Selbstorganisation mitbringt (Hofert, 2018).

Diese Punkte führen zur Makroebene, denn damit Feedback in alle Richtungen strömen kann, braucht es in der Organisation eine Vertrauensbasis und ein Ausmass an psychologischer Sicherheit. Letztere erwähnten auch Baker et al. (2013) als einen der Faktoren für eine feedbackfreundliche Kultur. Ohne psychologische Sicherheit wird kritisches Feedback nicht in alle Richtungen fließen. Nach van de Rijt et al. (2012) begünstigt ein psychologisch sicheres Umfeld das Feedbackverhalten und fördert ein höheres Mass an Feedback im Allgemeinen, da so verhindert werden kann, dass kritisches Feedback in Beziehungskonflikte umgewandelt wird (van de Rijt et al., 2012).

Zudem ist eine Entwicklungsperspektive bezogen auf Feedback Voraussetzung dafür, dass auch tatsächlich kritisches, entwicklungsorientiertes Feedback gegeben wird in einer Selbstorganisation. Diese als Ganzes soll Feedback demnach als bedeutenden und notwendigen Bestandteil für die Entwicklung der Mitarbeitenden und der Organisation einstufen. Diese Entwicklungsperspektive auf Feedback beschrieben Baker et al. (2013) als Lernkontinuum. Nach Rummeler und Brache (2012) wird Feedback innerhalb eines Lernkontinuums eher als hilfreicher und sinnvoller Rat zur Verhaltensänderung wahrgenommen (Rummeler & Brache, 2012). In diesem Zusammenhang postulierte auch Possert (2019), dass je selbstorganisierter eine Organisation ist, desto mehr in Richtung Lern- und Entwicklungsorganisation sich das Unternehmen entwickeln soll (Possert, 2019).

In einer Selbstorganisation besteht jedoch die Gefahr, dass sich niemand spezifisch verantwortlich fühlt, wenn die Verantwortung bei allen liegt. Daher ist es erforderlich, dass sich alle darauf bezogen verantwortlich fühlen, sich selbst und andere weiterzubringen, indem sie Feedback aussprechen. Baker et al. (2013) haben immer wieder den Einfluss der Führungsperson beim Feedback in Organisationen betont. Diese soll dadurch als Vorbild fungieren, indem sie Feedback sowohl einholt als auch gibt (Baker et al., 2013). In einer Selbstorganisation existiert nicht die eine Führungsperson, daher ist es meiner Einschätzung nach bedeutsam, dass sich alle gegenseitig ein positives Vorbild sind und dabei Feedback annehmen, geben sowie vorleben und wie oben geschildert situativ in Führung gehen.

Zu guter Letzt beeinflussen externe Faktoren wie die Sozialisierung in den Hierarchien und die Schweizer Kultur das Feedback in Selbstorganisationen, wobei das entsprechende Umdenken in Richtung neuartiger Strukturen Zeit benötigt.

Obwohl weiter oben die Faktoren getrennt voneinander betrachtet wurden, reicht es nicht, wenn nur Gefässe auf der Mesoebene für Feedback vorhanden sind, jedoch die passende Einstellung (Mikroebene) oder psychologische Sicherheit fehlt. Feedback sollte aktiv eingefordert werden, was mit einer gewissen Normalität verbunden sein muss. Zudem sollte eine Entwicklungsaussicht auf Feedback bestehen, damit Feedback überhaupt

gegeben wird. Alle drei Ebenen scheinen demnach zentrale Faktoren zu beinhalten. Doch Feedbackgefäße ohne die passende Einstellung oder Feedback, das ausserhalb eines Lernkontinuums gegeben wird, scheint nicht zielführend zu sein. Denn auch Werther und Woscheé (2018) formulierten, dass Tools zwar ein elementarer Bestandteil sind, diese jedoch lediglich einen von zahlreichen Einflussfaktoren darstellen (Werther & Woscheé, 2018). Somit sind Faktoren auf der Mikro- und Makroebene die treibende Kraft, damit Feedback in Selbstorganisationen funktioniert.

Ausserdem stellt sich bei Faktoren und Spannungen die *Huhn-Ei-Frage*: Was war zuerst da, wenn es funktioniert, und was muss zuerst gegeben sein, damit es funktioniert? Braucht das Unternehmen eine Feedbackkultur, damit in ihr Feedback gegeben werden kann, oder entsteht die Feedbackkultur, indem die passende Einstellung bei den Mitarbeitenden vorhanden ist und sich somit die Menschen einfach Feedback geben? Soll die Feedbackkultur demnach vordefiniert oder einfach ausgelebt werden? Das sind Fragen, die auch nach dieser Arbeit offenbleiben.

#### 5.1.2 Forschungsfrage 2: Welche Rolle spielt Feedback beim transformativen Lernen in Selbstorganisationen?

Für die Beantwortung der Fragestellung werden die Ergebnisse und Interpretationen aus Kapitel 4.4 herangezogen.

Die dort geschilderten Anekdoten zu Feedbackerlebnissen sind ein möglicher Hinweis darauf, dass etwas passiert ist bei den Interviewpersonen, das nicht mit konventionellen Lernkonzepten vergleichbar ist. So hat Andreas durch das Feedback unter anderem gelernt, dass er allein zwar schneller vorankommt, aber nicht weiter. Hannah hat gelernt, dass es zuweilen notwendig ist, Konflikte auszuhalten oder anzusprechen, und sie nein sagen kann, ohne Gefahr zu laufen, nicht mehr gemocht zu werden. Valentin hat eingesehen, dass er den hohen Leistungsanspruch, den er an sich selbst stellt, auch gegenüber anderen aufweist, was nicht förderlich für eine gelingende Zusammenarbeit ist. Ivo wiederum hat realisiert, dass er sich und seine Arbeitsleistungen selbstbewusster präsentieren sollte, wohingegen Rita gelernt hat, dass sie nicht immer den Erwartungen anderer entsprechen muss, um gute Arbeit zu leisten. Diese Erkenntnisse wirken auf mich so, als hätte sich bei den Personen das *how we know* in Bezug auf ihre Entwicklungsthemen geändert. Denn das transformative Lernen zielt darauf ab, dahingehend eine Veränderung zu erzielen, *wie wir etwas wissen*, oder wie Kegan (2018) es formulierte: *Changes in how we know*. Jedoch ist nicht jede Entwicklung gleich transformativ – denn transformative Entwicklung ist zum Teil auch langfristiger und nachhaltiger Natur. Ob dies tatsächlich der Fall ist, kann ich nicht beantworten. Ich kann lediglich festhalten, dass eine Bewusstseinswerdung bei den Mitarbeitenden in

Bezug auf ihre Entwicklungspunkte im Hinblick darauf festgestellt werden konnte, dass sich etwas ändern soll bezogen auf *how I know*.

Es scheint, als hätte ich mit diesen fünf Beispielen mögliche Anzeichen dafür gefunden, dass durch Feedback transformative Entwicklung erfolgen kann. Denn dass Hannah und Rita gelernt haben, nein zu sagen, könnte ein Anzeichen für einen Übergang vom *Socialized Mind* zum *Self-Transforming Mind* sein (Kegan, 1994). Die anderen Anekdoten lassen sich weniger deutlich zuordnen. Die zustande gekommene Entwicklung muss auch nicht im Sinne der Entwicklungsstufen von Kegan (1994) von einer auf die nächsthöhere Stufe erfolgt sein, sondern kann lediglich einen kleinen Schritt in Richtung der nächsthöheren Stufe dargestellt haben. Transformative Entwicklung ist etwas Umfassendes, und im Hinblick auf die Entwicklungsstufen von Kegan (1994) wirkt meine Erkenntnis sehr klein. Doch mir scheint es, dass wenn mehrere Personen im Unternehmen diese Entwicklung machen und sich darüber austauschen würden, dies meiner Ansicht nach kraftvoll und bedeutsam wäre für das Aufrechterhalten und Weiterentwickeln der Selbstorganisation sowie der Mitarbeitenden, wie in Kapitel 4.4 bereits spekuliert wurde.

Tatsächliche Hinweise habe ich nur wenige gefunden, aber ich habe ein fundiertes Verständnis darüber erhalten und kann spekulieren, durch was transformatives Lernen verhindert wird und was es braucht, um transformatives Lernen zu ermöglichen.

Die ermittelten Beispiele sind individueller Natur, weswegen sich kaum Rückschlüsse auf die Kultur ziehen lassen. Jedoch macht es den Anschein, als war die Kultur nicht der entscheidende Faktor dafür, dass es nur vereinzelt Beispiele gab. Vielmehr wirkte es auf mich so, als wäre bei einzelnen Personen die passende Einstellung vorhanden gewesen, weswegen sie das entsprechende Feedback geäußert haben. Welche Kultur Feedback fördert, kann anhand der Fälle demnach nicht abschliessend formuliert werden, da allgemein sehr wenige Hinweise zu transformativem Lernen gefunden wurden. In allen Fällen, bei denen etablierte Feedbackgefässe in der ganzen Organisation bestehen, wurden (wenn auch nur wenige) Hinweise gefunden. Dies deutet darauf hin, dass Feedbackgefässe bedeutend sind, damit kritisches Feedback gegeben wird. Bezogen auf die Menge der Interviews stellen die fünf Beispiele jedoch eine geringe Zahl dar.

Generell haben die Resultate ergeben, dass sich fast alle Interviewpersonen mehr kritisches und fundiertes Feedback wünschen. So schrieb auch Kegan (2016), dass bei den DDOs die Art und Weise des Feedbacks bei der persönlichen Entwicklung eine zentrale Rolle spielt. Dringt das Feedback nicht zu den Annahmen und Denkweisen durch, die dem Verhalten zugrunde liegen, wird das Feedback als oberflächlich und unvollständig angesehen (Kegan, 2016). Die Feedbacks in den untersuchten Fällen hatten vermutlich zu wenig Tiefe, was eine Erklärung dafür sein könnte, weshalb die Art der Entwicklung so wenig zum Vorschein kam. Zudem bestand vermutlich kaum Kenntnis oder Bewusstsein über diese Art

des Lernens bei den Interviewpersonen. Die Trennung zwischen den beiden Arten des Lernens verläuft zudem nicht binär, sondern graduell, und ist somit nicht immer eindeutig (Fuhr, 2018). Dies erschwert es darüber hinaus, tatsächlich zu sagen, ob es sich um transformatives Lernen handelt.

Welche Rolle Feedback bei dem transformativen Lernen spielt, kann deswegen nicht abschliessend beantwortet werden. Doch die Ergebnisse lassen erkennen, dass mithilfe von Feedback erstmals ein Bewusstsein für ein Entwicklungsthema geschaffen wird. Im Sinne der Subjekt-Objekt-Verschiebung von Kegan (2018) ermöglicht diese Bewusstseins-schaffung durch Feedback, eigene Haltungen oder Muster bewusst zu machen und vom Subjekt zum Objekt zu machen (Kegan, 2018). Die Bewusstseinswerdung regt die Selbstreflexion an und gibt einen Anstoss für Veränderungsversuche. Somit kann Feedback der Beginn eines transformativen Lernprozesses sein. Denn nach Mezirow (2000) beginnt ein transformativer Lernprozess damit, dass eine Person etwas sieht, hört, liest oder erlebt, was sie mit ihrem bisherigen Rahmen (*frame of reference*) nur schwer versteht. Das Lernen ist nach Mezirow (2000) dann transformativ, wenn die Person auf diese Erfahrung mit der Transformation ihrer *habits of mind* antwortet und diese neue Erfahrung daraus folgend besser versteht als zuvor (Mezirow (2000)). Damit die transformative Entwicklung durch Feedback erfolgt, wäre meiner Meinung nach laufendes Feedback erforderlich. Denn die Interviewpersonen berichteten, dass sie versucht haben, das Feedback umzusetzen, das richtige Mass dabei jedoch nicht finden konnten. In diesem Sinne seien sie am Einpendeln oder Oszillieren, wozu sie demnach laufendes Feedback bräuchten, das ihnen helfen würde, den richtigen Weg zu finden. Für die transformative Entwicklung im Unternehmen wäre es somit hilfreich, wenn sich jeder ein persönliches Entwicklungsziel setzt und dazu dann kritisches Feedback und entsprechende Anregungen zur Reflexion aus dem Umfeld erhält. Ich vermute, die Hürde oder Hemmschwelle, tatsächlich Feedback zu geben, wäre niedriger, wenn ich von mir aus sagen würde: «Das bin ich, das ist meine Schwäche. Wie siehst du das?», im Vergleich dazu, dass ein Peer diese Schwäche bereits erkannt haben und von sich aus sagen würde: «Meiner Meinung nach kontrollierst du immer alles». Um dieses Entwicklungsziel zu finden, wird demgemäss Feedback aus dem Umfeld benötigt. Zudem sollten Gefässe dafür geschaffen werden, wo sich die Mitarbeitenden über ihre persönlichen Entwicklungsziele austauschen können. Diese Gefässe sollten idealerweise zur Arbeitszeit zählen – das Unternehmen könnte von dieser z. B. 1 % zu diesem Zweck zur Verfügung zu stellen, um die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden zu fördern. Denn auch Breidenbach und Rollow (2019) postulierten, dass es auf der Ebene des Individuums elementar ist, eine Haltung des dauerhaften Lernens, Sich-Hinterfragens und der persönlichen Entwicklung einzunehmen und zu fördern (Breidenbach und Rollow, 2019). Die Idee mit dem persönlichen



Entwicklungsziel würde dem Ansatz des *Immunity to Change* von Kegan (2009) nahekommen, welcher auch im Buch *An Everyone Culture* beschrieben wird.

### 5.1.3 Annahme der zwei Schritte: *Feedback fordert Entwicklung* und *Feedback fördert Entwicklung*

Abschliessend möchte ich die Annahme der zwei Schritte (*Feedback fordert Entwicklung* und *Feedback fördert Entwicklung*) (vgl. Abbildung 10) mit der Abbildung 16 der drei Ebene verknüpfen. Dazu wurde die Abbildung 19 gebildet. Aus der Beantwortung der Fragestellung 1 lässt sich schliessen, dass nicht nur auf der personellen, wie einleitend zur Arbeit geschildert, sondern auf allen drei Ebenen eine Entwicklung stattfinden soll, damit Feedback in Selbstorganisationen funktioniert. Daraus folgend kann wiederum eine Entwicklung der Person, der Struktur und der Organisation zustande kommen. Es erfordert von den Mitarbeitenden persönliches Wachstum, das sich dadurch zeigt, dass sich alle von ihnen als gleichgestellte Führungskräfte (und nicht als Mitarbeitende) charakterisieren, die sich selbst führen und anderen dabei helfen, sich zu entwickeln. Die Organisation an sich soll sich in Richtung Lernorganisation entwickeln und eine Entwicklungsperspektive auf Feedback aufweisen. Ob zuerst die Entwicklung auf persönlicher (Mikro) oder auf organisationaler Ebene (Makro) stattfinden soll, kann dabei nicht beantwortet werden. Sicher scheint jedoch, dass Gefässe (Meso) keinen Nutzen bringen, wenn die passende Einstellung oder Kultur fehlt.

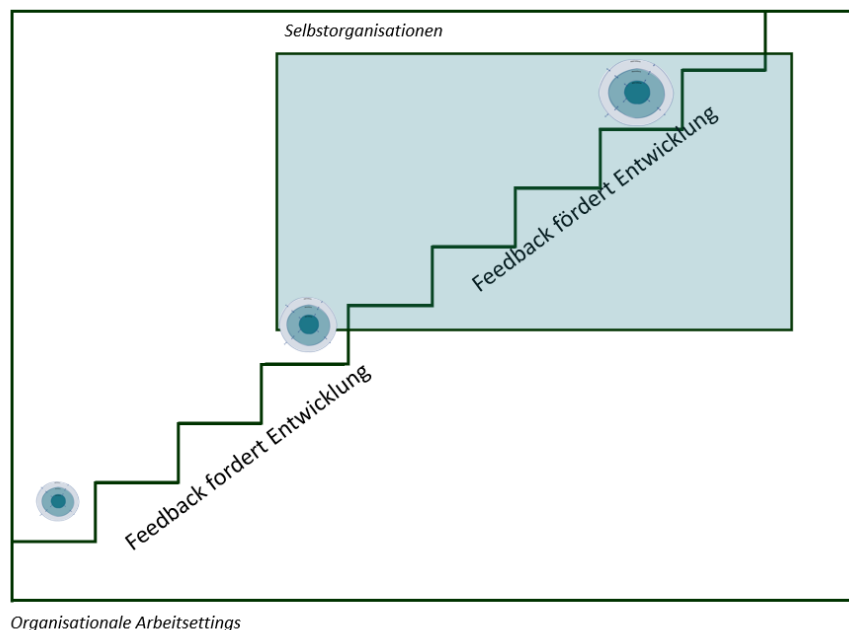


Abbildung 19: Zwei Schritte der Entwicklung – Entwicklung auf allen drei Ebenen (eigene Darstellung, 2021)

Wie die Annahme besagt und auch die wenigen Daten zur transformativen Entwicklung zeigen, muss zuerst der Schritt *Feedback fordert Entwicklung* stattfinden, bis der Aspekt *Feedback fördert Entwicklung* realisiert werden kann. Denn die Auswertung hat

ergeben, dass Feedback ein Anstoss zur Entwicklung sein kann. Doch einmaliges Feedback stellt dabei nur einen *Anstupser* dar, wobei es auf einen möglichen Entwicklungsaspekt hinweist. Für transformative Entwicklung durch Feedback benötigt es somit laufendes Feedback.

#### *5.1.4 Lernen und Entwicklung: Feedback in Selbstorganisationen – eine Abschlussbetrachtung*

Wie die Literaturrecherche, die vorliegenden Ergebnisse und deren Interpretation zeigen, ist Feedback ein zentraler Bestandteil für das Aufrechterhalten und die Weiterentwicklung der Organisation bzw. der Mitarbeitenden. Meinem Eindruck nach scheint es einen organisationalen und personalen Aspekt zu geben, weshalb Feedback in Selbstorganisationen relevant ist. So ist dieses einerseits wesentlich für das Funktionieren der Selbstorganisation an sich, beispielsweise beim Fällen von dezentralen Entscheidungen oder dem Aufrechterhalten der Kooperation (vgl. Kaltenecker, 2018; Cappelli & Tavis, 2018). Damit die Selbstorganisation überhaupt eine Antwort auf die VUKA-Welt sein kann, ist Feedback nötig, um in dieser volatilen, unsicheren, komplexen und doppeldeutigen Arbeitswelt zu agieren. Denn selbstorganisierte Verhaltensanpassungen müssen schnell reagieren können und benötigen daher zeitnahe Rückmeldungen – beispielsweise im Sinne eines Feedbacks. Zudem scheint Feedback für die Selbststeuerung des Teams bedeutend zu sein, denn es gibt hierbei keine Aussenperson mehr, die die Leistungsfähigkeit des Teams bewertet. Das Team steuert, organisiert und führt sich selbst, weswegen die Teammitglieder immer wieder auf die Art und Weise der Zusammenarbeit achten und sich Feedback geben sollten.

Fallen äussere Strukturen zunehmend weg, werden innere Strukturen, die Sicherheit und Orientierung bieten, umso bedeutender (vgl. Breidenbach und Rollow, 2019). Auf der Ebene des Individuums ist es daher elementar, mithilfe von Feedback eine Haltung des dauerhaften Lernens, Sich-Hinterfragens und der persönlichen Entwicklung einzunehmen bzw. zu fördern. Dabei sind Feedback, Austausch und Reflexion nötig, damit die Mitarbeitenden ihre eigenen inneren Strukturen über die Zeit hinweg an die äussere Struktur (Selbstorganisation) angleichen können. Feedback ist dabei notwendig, um die eigenen Haltungen deutlich bzw. vom Subjekt zum Objekt machen zu können (vgl. Kegan, 2018). Andererseits scheint Feedback in Selbstorganisationen dahingehend unverzichtbar zu sein, dass die Mitarbeitenden skalieren können, wo sie stehen, und dies mit ihrer eigenen Wahrnehmung abgleichen können. Nicht nur die Skalierung, sondern auch die persönliche Entwicklung ist dabei essenziell in Selbstorganisationen, wozu wiederum Feedback erforderlich ist. Denn dieses kann aus der Komfortzone in die Wachstumszone führen, wo persönliches Wachstum stattfindet (vgl. Kegan & Lahey, 2016).

Um sich demnach sowohl persönlich weiterzuentwickeln als auch die eigene Organisation zu verbessern und sich auf veränderte äussere Gegebenheiten einzustellen, ist es notwendig, über das bisher Erreichte zu reflektieren. Dazu ist Feedback von allen Seiten erforderlich.

## 5.2 *Implikationen für die Praxis und für die Theorie*

In diesem Kapitel wird beleuchtet, was die Ergebnisse für die Praxis bedeuten und welche weiterführenden Forschungen von Interesse wären.

In der Praxis kann die Abbildung 2 Abbildung 16 mit den drei Ebenen als Diskussionsgrundlage verwendet werden, was ein Bewusstsein dafür schafft, dass es nicht zielführend ist, nur Gefässe einzuführen, sondern dass diese durch weitere Faktoren begünstigt oder behindert werden. Die Arbeit ist dabei in dem Sinne nützlich, dass aufgezeigt werden konnte, dass Faktoren auf unterschiedlichen Ebenen das Feedback beeinflussen und vor allem die Hierarchie, trotz der Tatsache, dass diese flach ist, eine Hürde darstellt. Ein allgemeines Umdenken muss somit auf mehreren Ebenen stattfinden. Es soll ein neuartiges Denken angestossen werden, so dass die Mitarbeitenden befähigt werden, sich in der Zukunft selbst und gegenseitig helfen zu können. Meiner Ansicht nach müsste die Organisation es somit bewerkstelligen, dass Feedback von allen Seiten erwartet und darüber hinaus ein gemeinsames Verständnis kreiert wird, dass es bedeutend ist, sich gegenseitig Feedback zu geben, egal auf welcher Stufe sich die entsprechende Person befindet. Wie bereits die Ausarbeitung des theoretischen Stands gezeigt hat, ist Feedback notwendig für das Funktionieren von Selbstorganisationen. Da Feedback in jedem Fall in Selbstorganisationen gegeben werden soll, kann gleichermassen darauf geachtet werden, dass dieses eine Qualität aufweist, wodurch den Mitarbeitenden ermöglicht wird, sich zu entwickeln. Die Festlegung eines persönlichen Entwicklungsziels könnte einen Ansatz darstellen, damit durch Feedback die transformative Entwicklung gefördert wird.

Aus den vorherigen Erkenntnissen folgt somit, dass sich die weiterführende Forschung weiter diesem Bereich widmen und vertiefende Untersuchungen durchführen sollte. Mittels eines ethnografischen Ansatzes wäre es dabei interessant, Selbstorganisationen in Bezug auf Feedback und transformatives Lernen über einen längeren Zeitraum zu untersuchen. Zudem wäre es von Interesse, im Rahmen von weiterführender Forschung eine Intervention beispielsweise mit der Einführung eines persönlichen Entwicklungszieles durchzuführen und diese Auswirkungen dann qualitativ oder quantitativ zu untersuchen. Dabei wäre es wesentlich, nicht nur eine Selbst-, sondern auch eine Fremdeinschätzung durch Peers einzuholen. Des Weiteren könnte die Abbildung 16 mit den drei Ebenen in einer weiterführenden Forschung mittels Fragebogen überprüft und ausgeweitet werden.

### 5.3 Kritische Würdigung

Allgemein betrachtet sind bezogen auf die vorliegende Arbeit auch Kritikpunkte zu nennen – wobei der Schwerpunkt dieser kritischen Würdigung auf dem methodischen Vorgehen liegt.

Im Hinblick auf die Theorie kann kritisiert werden, dass kaum entsprechende Literatur zu Selbstorganisationen und Feedback spezifisch gefunden werden konnte. Als wesentlicher Pluspunkt bezüglich der Theorie ist jedoch deren Aktualität zu nennen. Das methodische Vorgehen der multiplen Fallstudie hat sich darüber hinaus für die explorativen Fragestellungen als zielführend erwiesen. Dennoch kann an der Methodik kritisiert werden, dass die Selbstorganisationen unterschiedliche Formen aufweisen und verschiedenen Branchen zuzuordnen sind. Diese breite und explorative Sicht ermöglicht es zwar, ein breites Verständnis zu generieren, erschwert es aber, konkrete Schlüsse zu ziehen. Das explorative Vorgehen hat es zudem verkompliziert, einen Fokus zu setzen. Um die Selbstorganisationen innerhalb der Unternehmen (Fall 3 und 4) zu untersuchen, wäre es demnach sinnvoll gewesen, auch den Rest der Organisation miteinzubeziehen. Dies war jedoch im Rahmen dieser Masterarbeit nicht möglich. Zudem konnte nicht in allen Fällen realisiert werden, Interviews mit den Gründungspartnern und Leitungen durchzuführen, was wiederum weitere Erkenntnisse insbesondere über die Kultur hätte liefern können.

Als grösster Kritikpunkt ist die Erhebung zum transformativen Lernen anzusehen, denn dessen Erfassen in einem Interview ist kaum möglich. Es verlangt von den Interviewpersonen eine hohe Reflexivität, Offenheit und auch Kenntnis über diese Art des Lernens ab. Zudem musste die Erhebung coronabedingt online durchgeführt werden. Hätte ich vor Ort sein können, hätte ich einen noch grösseren Einblick in die Kultur und die Fälle erhalten. Ausserdem lag der Schwerpunkt der Resultate im Endergebnis stark auf den Interviews, wobei die entsprechenden Dokumente und Beobachtungen lediglich beim Analyseschritt 2 miteinbezogen wurden. Zu einer Fallstudie gehört ebenfalls, dass die Ergebnisse mit den Fällen besprochen und rückgespiegelt werden, um die Aussagekraft zu erhöhen. Dies war aus zeitlichen Gründen nicht möglich. Gesamthaft kann dennoch festgehalten werden, dass ein sichtbarer Erkenntnisgewinn in Bezug auf das Thema *Feedback und transformatives Lernen in Selbstorganisationen* erzielt werden konnte.

## 6 Literaturverzeichnis

- Archer, J. C. (2010). State of the science in health professional education: Effective feedback. *Medical Education*, 44(1), 101–108. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2923.2009.03546.x>
- Baker, A., Perreault, D., Reid, A. & Blanchard, C. M. (2013). Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better. *Canadian Psychology*, 54(4), 260–268. <https://doi.org/10.1037/a0034691>
- Baker, N. (2010). Employee feedback technologies in the human performance system. *Human Resource Development International*, 13(4), 477–485. <https://doi.org/10.1080/13678868.2010.501994>
- Bischof, N. (2019). Self-Leadership in selbstorganisierten Systemen am Beispiel Holacracy. In C. Negri (Hrsg.), *Führen in der Arbeitswelt 4.0* (S. 63–72). Berlin, Heidelberg: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-58411-8\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-662-58411-8_6)
- Box, G. E. P. & Draper, N. R. (1987). Empirical Model-Building and Response Surfaces. *John Wiley & Sons*.
- Breidenbach, J. & Rollow, B. (2019). *New Work needs Inner Work: Ein Handbuch für Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation* (2. Auflage.). München: Verlag Franz Vahlen GmbH. <https://doi.org/https://doi.org/10.15358/9783800661381>
- Buckingham, M. & Goodall, A. (2019). The Feedback Fallacy - Why Feedback rarely does what it's Meant to. *Harvard Business Review*, 4(1), 75–84.
- Bungard, W. (2018). *Mitarbeiterbefragungen*. (W. Jöns, I; Bungard, Hrsg.) *Feedbackinstrumente im Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-20759-5\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-658-20759-5_8)
- Cappelli, P. & Tavis, A. (2016). The performance management revolution. *Harvard Business Review*, 2016(October), 1–24. <https://doi.org/10.1002/9781119198192>
- Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation and Growth*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14, 532–550.
- Endenburg, G. (1998). *Sociocracy. A social design*. Delft: Eburon.

- Fengler, J. (2010). Feedback als interventions-methode. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 41(1), 5–20. <https://doi.org/10.1007/s11612-010-0100-0>
- Flick, U. (2016). *Qualitative Sozialforschung: eine Einführung* (7. Auflage.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Fuhr, T. (2018). Lernen im Lebenslauf als transformatives Lernen. *Lernen im Lebenslauf* (S. 83–102). Hof, Christiane; Rosenberg Hannah. <https://doi.org/10.14315/prth-1986-0110>
- Göthlich, S. E. (2003). Fallstudien als Forschungsmethode: Plädoyer für einen Methodenpluralismus in der deutschen betriebswirtschaftlichen Forschung: Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel. *Institut für Betriebswirtschaftslehre*, 578. Kiel.
- Heathfield, S. M. (2019). What's the big deal about clear performance expectations? Verfügbar unter: <https://www.thebalancecareers.com/what-s-the-big-deal-about-clear-performance-expectations-1919253>
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge Massachusetts, London: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Auflage.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/s11577-006-0276-z>
- Hennlein, S. & Jöns, I. (2016). Entwicklung durch Feedback. In I. Jöns (Hrsg.), *Erfolgreiche Gruppenarbeit: Konzepte, Instrumente, Erfahrungen* (2. Auflage.). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9779-1>
- Hofert, S. (2018). *Das agile Mindset: Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten*. Springer. Hamburg. <https://doi.org/10.3139/9783446459717.004>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–725. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/256287>
- Kaltenecker, S. (2018). *Selbstorganisierte Teams führen: Arbeitsbuch für Lean & Agile Professionals*. Heidelberg: dpunkt.verlag.
- Kegan, R. (1994). In over our heads: The mental demands of modern life. *Cambridge, MA: Harvard Business Press*.

- Kegan, R. (2009). *Immunity to Change: How to Overcome it and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Kegan, R. (2018). What „form“ transforms?: A constructive-developmental approach to transformative learning. In K. Illeris (Hrsg.), *Contemporary theories of learning: Learning theorists in their own words* (2. Auflage., S. 29–45). New York: Routledge: Taylor & Francis Group.
- Kegan, R. & Lahey, L. L. (2016). *An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization*. Harvard Business Review Press.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung (Grundlagentexte Methoden)* (4. Auflage.). Weinheim Basel: Beltz Juventa.
- Kudisch, J. D., Fortunato, V. J. & Smith, A. F. R. (2006). Contextual and individual difference factors predicting individuals' desire to provide upward feedback. *Group and Organization Management*, 31(4), 503–529. <https://doi.org/10.1177/1059601106286888>
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A Guide to Creating Organizations*. Nelson Parker. Brüssel.
- Lee, M. Y. & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58. Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
- London, M. (2003). *Job Feedback - Giving, Seeking and Using Feedback for Performance Improvement. Management*.
- London, M. & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12, 81–100. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00043-2)
- Mack, O. & Khare, A. (2016). Managing in a VUCA world. In O. Mack, A. Khare, A. Krämer & T. Burgartz (Hrsg.), *Managing in a VUCA World* (S. 3–40). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-16889-0>
- Mezirow, J. (Hrsg. . (2000). Learning to Think Like an Adult. Core Concepts of Transformation Theory. *Learning as Transformation. Critical Perspectives on a Theory in Progress*. (S. 3–31). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mierke, K. & van Amern, E. (2019). *Klare Ziele, klare Grenzen: Teamorientiert Nein-Sagen und Delegieren in der Arbeitswelt 4.0. Klare Ziele, klare Grenzen*. Berlin: Springer.

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-56826-2>

- Mulder, R. H. (2013). Exploring feedback incidents, their characteristics and the informal learning activities that emanate from them. *European Journal of Training and Development*, 37(1), 49–71. <https://doi.org/10.1108/03090591311293284>
- Oestereich, B. & Schröder, C. (2017). *Das kollegial geführte Unternehmen: Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen*. München: Verlag Franz Vahlen. Verfügbar unter: <https://kollegiale-fueh-rung.de/buch/>
- Possert, B. (2019). *SDO Playbook: Ganzheitlicher und erfolgreicher zusammenarbeiten in Self Organising and Developmental Organisations*. Verfügbar unter: [www.sdo.works](http://www.sdo.works)
- van der Rijt, J., van de Wiel, M., Van de Bossche, P., Segers, M. & Gijssels, W. (2012). Contextual Antecedents of Informal Feedback in the Workplace. *Human Resource Development Quarterly*, 23(2), 232–257. <https://doi.org/10.1002/hrdq>
- Robertson, B. J. (2015). (2015). *Management System for a Rapidly Changing World*. New York: Henry Holt and Co.
- Rummler, G. A. & Brache, A. P. (2012). *Improving performance: How to manage the white space on the organizational chart* (3. Auflage.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rüther, C. (2010). *Soziokratie: Ein Organisationsmodell. Grundlagen, Methoden und Praxis* (2. Auflage.). Norderstedt: <http://www.soziokratie.org/was-ist-soziokratie>.
- Strauss, A. L., Hildenbrand, A. & Hildenbrand, B. (1994). *Grundlagen qualitativer Sozialforschung: Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung*. München: Fink.
- Werther, S. & Woscheé, R. (2018). Die Zukunft von Feedback in Unternehmen – zwischen mobilen Apps und Echtzeit-Dashboards? In W. Jöns, I., Bungard (Hrsg.), *Feedbackinstrumente im Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Yin, R. K. (2003). Case Study Research: Design and Methods. *Applied Social Research Methods Series*, 5, 1–181.



## **7 Anhang**

A – Exkurs Theorie Holokratie und Soziokratie

B – 2 Leitfäden, Beobachtungsprotokoll, Fragebogen demografische Angaben (inkl. Einladung zu Interview)

C – Transkriptionsregeln nach Kuckartz, 2018

D – Tabelle Definition Kategoriensystem

E – Exkurs Ergebnisse Analyseschritt 1

F -Transkripte, Beobachtungsprotokolle und Dokumente pro Fall

## **Anhang A**

### *Exkurs Theorie Holokratie und Soziokratie*

#### **Holokratie**

Die Holokratie oder Hocracy wurde von Robertson (2015) entworfen und wird beschrieben als «praktisches Betriebssystem» für Organisationen. Bei dieser Organisationsform stellen selbstorganisierte Kreise die organisationale Kernbereiche. Die Entscheidungslinien der verantwortlichen Bereichen grenzen sich innerhalb deren Entscheidungslinien die zuständigen Bereiche im Rahmen der Organisation nach Sinn und Zweck gegeneinander ab. In jedem Kreis werden unterschiedliche Rollen an die Mitarbeitenden verteilt. In der Hocracy Verfassung sind diese Rollen, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten beschrieben. Für Robertson (2015) sind die Prinzipien der Selbstverantwortung, verteilten Autorität und die Inanspruchnahme der kollektiven Intelligenz zentral und nicht Aspekte wie Planung, Steuerung und Kontrolle. Die Zusammenarbeit in der Kreisstruktur ist durch zwei zentrale Meeting-Formate gekennzeichnet: Dies sind das Governance Meeting und das Operational Tactical Meeting. Beide Meetings werden wöchentlich oder zweiwöchentlich abgehalten. Entscheidungen werden in der Holokratie durch einen sogenannten Konsent getroffen. Das heisst, es müssen nicht alle dafür stimmen (Konsens) sondern lediglich keinen grossen Einwand haben. Dabei verwendet Robertson (2015) Elemente der Soziokratie, dem Vorläufer der Holokratie (Robertson, 2015). Die Form der Soziokratie wird im nachfolgenden Abschnitt übersichtlich erläutert.

#### **Soziokratie**

Die soziokratische Kreismethode (SKM) weiter nur noch Soziokratie genannt, zeichnet sich dadurch aus, dass Entscheidungen im Konsent getroffen werden, sie in einer Kreisstruktur folgt, eine doppelte Kopplung sowie die offene Wahl vorliegt. Konsent bedeutet, dass es keinen schwerwiegenden Einwand gegen einen Lösungsvorschlag gibt. Die Kreisstruktur bedeutet, dass die Organisation, wie auch schon die Holokratie, in Kreisen organisiert ist. In diesem Kreis verantworten die Mitglieder die Zielerreichung gemeinsam. Diese Kreise sind halb-autonom, was meint, dass diese eigenständige Entscheide fällen kann. Bei übergreifenden Entscheidungen sind die Vertreter der anderen Kreise im nächsthöheren Kreis (strategischer Kreis) mit einzubeziehen. Die doppelte Kopplung bedeutet, dass alle Kreise mit dem nächsthöheren Kreis durch eine leitenden oder delegierte Person verknüpft sind. Diese Person repräsentiert den Kreis gegenüber den anderen.

Dies verhindert, dass im übergeordneten Kreis ein Beschluss getroffen wird, welche nicht den Interessen des unteren Kreises entspricht. Mittels oben erwähnten Konsent-Entscheidung bestimmen alle Kreismitglieder gemeinsam welche Person für welche Rollen am

ehesten geeignet ist. Somit ist die Soziokratie kein neues Betriebssystem für die Organisation, wie es die Holokratie ist. Denn die linearen Hierarchen bestehen weiterhin, für Grundsatzentscheide wird jedoch die Kreisstruktur darübergerlegt. Dadurch werden eine dynamische Steuerung, Autonomie, Flexibilität und Transparenz in Bezug auf Entscheidungen gewährleistet (Endenburg, 1998). Die Soziokratie 3.0 wurde als Open-Source-Modell aufgebaut, so können im Vergleich zur Soziokratie auf nur gewisse Merkmale übernommen werden, die zur Organisation und zu den Bedürfnissen passen. Die sieben Prinzipien sind charakteristisch für die Soziokratie 3.0: Effektivität, Konsent in der Entscheidungsfindung, Nutzung von empirischen Daten, stetige Veränderung und Verbesserung, Gleichwürdigkeit, transparentes Arbeiten und die damit verbundene Verantwortungsübernahme (Rüther, 2010)

## Anhang B

### Halbstandardisiertes Leitfadenterview

#### Dank und Infos

Dank / Ziel Interview und Ziel Arbeit/ Eriaubnis Tonaufnahme / Einverständniserklärung

#### Einleitung und Eisbrecher

Um ins Thema reinzukommen, ganz allgemein gefragt.

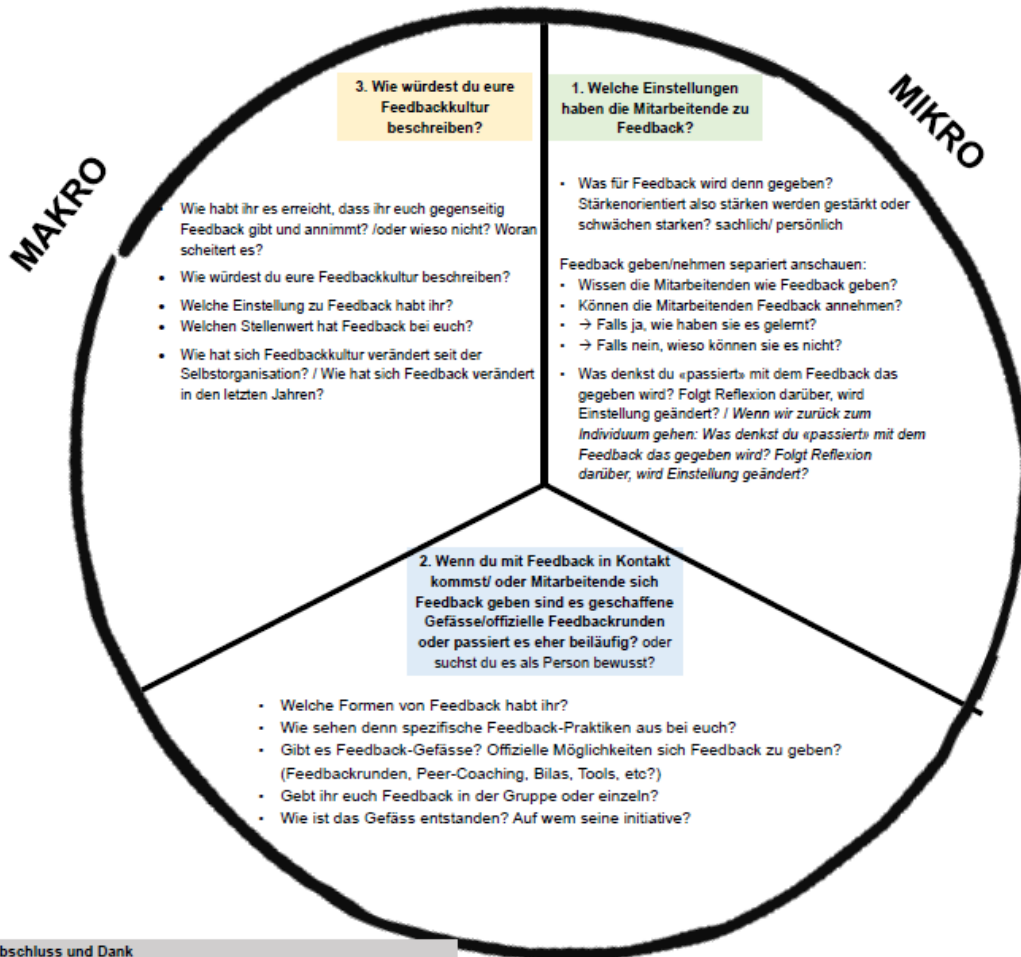
Erzähl mir darüber, wo, wie wann du zuletzt mit Feedback in Berührung gekommen innerhalb von []?

Wann und wie kommst du sonst mit Feedback in Kontakt bei deinem Arbeitsalltag?

Wenn du Feedback erhältst – wie regelmäßig passiert das?

Für gemeinsames Verständnis: was verstehst du unter Feedback? Was versteht [...] unter Feedback? (macht ihr Unterscheidungen? Informell, formell, schwächen, stärken? Sachlich/ persönlich)

- Kannst du das noch genauer erläutern?
- Gibt es ein Erlebnis, was dir dazu in den Sinn kommt?
- Kannst du noch ein Beispiel nennen?
- Kannst du mir helfen, das besser zu verstehen?



#### Abschluss und Dank

Wir haben ja jetzt die persönliche Einstellung, Gefässe und die Kultur angeschaut. Wie beeinflussend sich die persönliche Einstellung, Gefässe und Kultur gegenseitig? in welchem Zusammenhang stehen sie?

Gibt es noch etwas, was wir noch nicht besprochen haben, du mir aber noch gerne mitteilen möchtest?

## Episodische Interviews - Leitfaden – Master-Thesis

### Ziel des Interviews

Einblick in die Sicht der Mitarbeitenden, Problemverdeutlichung und konkrete Beispiele/Situationen betreffend Feedback und Lernen («Feedback fordert Entwicklung / Feedback fördert Entwicklung»)

### BEGRÜSSUNG UND INFORMATIONEN

#### Einstieg

- o Dank für Interview und Zeit.
- o Vorstellung Ursina: Ich stelle mich kurz vor und die Arbeit wird vorgestellt: Studiere AOP im letzten Semester und schreibe Masterarbeit über Feedback in selbstorganisierten Organisationen – es geht dabei versuchen zu verstehen weshalb Feedback gegeben oder nicht gegeben wird in selbstorganisierten Organisationen und was das gegebene Feedback den Mitarbeitenden bringt.
- o Vorstellung Interviewperson: Kurz wer du bist, was deine Rolle bei [...] ist und wie lange du schon da arbeitest.
- o Einverständniserklärung: Informiert über Projekt, Jederzeit das Recht abubrechen und auszusteigen, Daten werden vertraulich behandelt und wird aufgenommen
- o Aufnahme Interview:

#### Anleitung Episodisches Interview

In diesem Interview werde ich dich immer wieder bitten, mir Situationen zu erzählen, in denen du bestimmte Erfahrungen mit Feedback gemacht hast. Einerseits Feedback geben und andererseits Feedback erhalten.

- o Gibt es noch Fragen von deiner Seite bevor wir starten?

Bevor wir richtig ins Thema reingehen:

Was verstehst du unter Feedback und wozu dient deiner Meinung nach Feedback?

Um ins Thema reinzukommen, ganz allgemein gefragt.

Erzähl mir darüber, wo, wie wann du zuletzt mit Feedback in Berührung gekommen innerhalb von [...]?

**«Hast du kürzlich Feedback von Arbeitskollegen oder einer Arbeitskollegin erhalten? Wenn ja, magst du davon erzählen?»**

- Was hat das Feedback/ bei dir oder beim gegenüber ausgelöst?
- Hast du noch lange darüber nachgedacht?
- Was hat die Person gesagt?
- Wie war deine Reaktion?
- Was hast du geantwortet?
- Sachlich/persönlich oder informell/formell / schwächenorientiert/stärkenorientiert

**Feedback – geärgert**

Kannst du mir von einem Erlebnis berichten, wo du dich über Feedback geärgert hast? Warum hast du dich geärgert?

**Feedback – gefreut**

Kannst du mir von einem Erlebnis berichten, wo du dich über Feedback gefreut hast? Warum hast du dich gefreut?

**Kommt dir eine Situation in den Sinn, wo du Feedback erhalten hast und noch lange darüber nachgedacht hast?**

**Wann hattest du das Gefühl, dass dich Feedback weitergebracht/dir geholfen hat?**

- *Nachfragen wie: Was hat dich weitergebracht?*
- *War es der Inhalt? Ist es aufgrund wer es gesagt hat?*
- *Wie sie es gesagt hat?*
- *In welchem Moment?*
- *In welcher Tonlage?*
- *An was sehen deine Teamkollegen, dass sich dein Verhalten geändert hat?*

**Hast du mal Feedback erhalten, dass zu einer (grundlegenden) Änderung bzw. Hinterfragen deiner Überzeugungen, Sichtweisen oder Haltungen geführt hat?**

- Was war es für Feedback? Was war der Inhalt?
- Woran konntest du diese Änderung festmachen?

**Gründe für Feedback geben/nicht geben**

Jetzt hast du mir erzählt von Situationen wo du Feedback erhalten hast – Wovon hängt ob und wann du Feedback gibst? Kannst du mir dazu eine Situation schildern?

- Auf welchen Gründen gibst du Feedback oder gibst du nicht Feedback? Ist es deine persönliche Einstellung oder zwingt dich das System dazu?

Hast du auch schon mal Feedback nichtgegeben – obwohl es wichtig gewesen wäre für die weitere Zusammenarbeit oder dir etwas nicht gepasst hat?

- Wenn ja wieso hast du es nicht gegeben?
- Was braucht es damit Feedback gegeben wird?
- Was braucht es damit Feedback angenommen wird?
- Woran liegt es, dass e funktioniert oder nicht funktioniert?

Gab es Situationen, wo du die Möglichkeit hattest Feedback geben und annehmen zu erlernen?

**Feedback Bedeutung in Holokratie**

- Wie hat Feedback an Bedeutung gewonnen seit Umstellung auf Holokratie?
- Wie hat sich Feedbackkultur geändert seit der Umstellung / in den letzten Jahren?
- Welchen Stellenwert/Bedeutung/Funktion hat Feedback deiner Meinung nach in der Holokratie?
- Beim wem sollte deiner Meinung nach die Verantwortung von einer Feedbackkultur liegen?

**Ausblick**

Jetzt haben wir viel zurückgeschaut, wenn wir die Richtung ändern und nach vorne schauen: Welche Entwicklung erwartest du in Bezug auf das Feedback in nächster Zeit? Fantasiere mal an einer entsprechende Situationen, an denen diese Entwicklung deutlich wird.

Gibt es noch etwas, was wir noch nicht besprochen haben, du mir aber noch gerne mitteilen möchtest?

Danke!

Fragebogen Demografische Angaben pro Fall

**FRAGEBOGEN «CASE XY»**

*Master-Thesis zum Thema Lernen und Entwicklung: Feedback in Selbstorganisationen*

---

Grösse des Teams/Unternehmens

\_\_\_\_\_ Mitarbeitende

Form der Selbstorganisation

\_\_\_\_\_

Dauer der Umstellung auf Selbstorganisation

\_\_\_\_\_

Arten des formalisierten Leistungsfeedback

Finden Mitarbeitendenbeurteilungen statt?

Ja [wie häufig? - *Jährlich, halbjährlich, andere*]

Nein

Werden 360°-Feedback durchgeführt?

Ja [wie häufig? - *Jährlich, halbjährlich, andere*]

Nein

Werden individuelle Leistungsziele oder Teamziele formuliert?

\_\_\_\_\_

Sind die Leistungen an Boni geknüpft?

Ja [Für alle oder nur Führungskräfte?]

Nein

Gibt es weitere formelle Feedback- oder Beurteilungsgefässe?

Ja [welche?]

Nein



## Beobachtungsprotokoll für Beobachtung von Feedbackrunden

### Beobachtungsnotizen für die Untersuchung von Feedback

Name Beobachterin

Ort / Datum:

Name Beobachteter:

Dauer:

Allgemeine Angaben zur Situation:

Art des Meetings:

Anzahl anwesende Personen:

Thema	Notizen
Vor Meetingbeginn	
Moderation/Information	
Kommunikation / Meetingablauf	
Art des Feedbacks (persönlich, differenziert, sachlich...)	
Partizipation/ Körpersprache / Auftreten	
Weiteres	
Kurz zusammengefasster Eindruck	

## Anhang C

### *Transkriptionsregeln (Kuckartz, 2018)*

1. Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend. Vorhandene Dialekte werden nicht mit transkribiert, sondern möglichst genau in Hochdeutsch übersetzt.
2. Sprache und Interpunktion werden leicht geglättet, d. h. an das Schriftdeutsch angenähert. Zum Beispiel wird aus „Er hatte noch so'n Buch genannt“ → „Er hatte noch so ein Buch genannt“. Die Satzform, bestimmte und unbestimmte Artikel etc. werden auch dann beibehalten, wenn sie Fehler enthalten.
3. Deutliche, längere Pausen werden durch in Klammern gesetzte Auslassungspunkte (...) markiert. Entsprechend der Länge der Pause in Sekunden werden ein, zwei oder drei Punkte gesetzt, bei längeren Pausen wird eine Zahl entsprechend der Dauer in Sekunden angegeben.
4. Besonders betonte Begriffe werden durch Unterstreichungen gekennzeichnet.
5. Sehr lautes Sprechen wird durch Schreiben in Großschrift kenntlich gemacht.
6. Zustimmungende bzw. bestätigende Lautäußerungen der Interviewer (mhm, aha etc.) werden nicht mit transkribiert, sofern sie den Redefluss der befragten Person nicht unterbrechen.
7. Einwürfe der jeweils anderen Person werden in Klammern gesetzt.
8. Lautäußerungen der befragten Person, die die Aussage unterstützen oder verdeutlichen (etwa Lachen oder Seufzen), werden in Klammern notiert.
9. Absätze der interviewenden Person werden durch ein „I:“, die der befragten Person(en) durch ein eindeutiges Kürzel, z. B. „B4;“, gekennzeichnet.
10. Jeder Sprechbeitrag wird als eigener Absatz transkribiert. Sprecherwechsel wird durch zweimaliges Drücken der Enter-Taste, also einer Leerzeile zwischen den Sprechern deutlich gemacht, um so die Lesbarkeit zu erhöhen.
11. Störungen werden unter Angabe der Ursache in Klammern notiert, z. B. (Handy klingelt).
12. Nonverbale Aktivitäten und Äußerungen der befragten wie auch der interviewenden Person werden in Doppelklammern notiert, z. B. ((lacht)), ((stöhnt)) und Ähnliches.
13. Unverständliche Wörter werden durch (unv.) kenntlich gemacht
14. Alle Angaben, die einen Rückschluss auf eine befragte Person erlauben, werden anonymisiert.

## Anhang D

### Kategoriensystem

Kategorie	Definition und Kodierregel
<b>1. Feedback fordert Entwicklung</b>	Alle Kategorien, die Informationen darüber geben, was Feedback in Selbstorganisationen beeinflusst und dementsprechend wo sich Unternehmen und Mitarbeitende weiterentwickeln müssen.
1.1 Mikroebene	Ebene der Person mit ihrer Einstellung, Kompetenzen etc.
1.1.1 Definition Feedback	<i>Persönliche Definition von Feedback der Interviewpersonen (Eisbrecherfrage)</i>
1.1.2 Einstellung zu Feedback	<i>Informationen zur Einstellung dazu, dass Feedback eingefordert wird, wenn man es möchte und die Personen Feedback dann geben, wenn sie danach gefragt werden</i>
1.1.2.1 Feedback aktiv einfordern	<i>Informationen dazu, dass Feedback aktiv eingefordert werden soll in einer Selbstorganisation</i>
1.1.2.2. Feedback ist ein Geschenk	<i>Dazu gehört: Feedback ist ein Geschenk, Feedback soll man zur Kenntnis nehmen, und nicht rechtfertigen oder gross kommentieren, man kann das Geschenk auf wegwerfen, wenn man es nicht möchte, es ist einem selber überlassen</i>
1.1.3 Training/Routine/Kompetenzen	Alles Kompetenzen und Trainings, die erwähnt werden in Bezug auf Feedback. Zudem alle Erwähnungen in Bezug auf Feedback braucht Routine.
1.2 Mesoebene	Ebene der Methodik resp. Art und Weise des Feedbacks und Zusammenarbeit, Tools, Gefässe,
1.1.4 Rollenverständnis - Implizite und explizite Hierarchische Beziehungen	Aussagen zu impliziten und expliziten Hierarchien Beziehungen und Rollenverständnisse
1.2.1 Systematik und Gefässe	Aussagen dazu, was für Gefässe und Tools verwendet oder benötigt werden, um Feedback zu geben und Aussagen zur Systematik des Feedbacks.
1.2.2 Art und Kontext der Formulierung	Aussagen zu der Art (der Formulierung) des Feedbacks sowie zu dem Kontext in dem das Feedback gegeben wird.
1.2.4. Art der Zusammenarbeit	Aussagen zu der Art und Weise der Zusammenarbeit und wie diese das Feedback beeinflusst.
1.3 Makroebene	Ebene der Organisation und deren Kultur.
1.3.1 Psychologische Sicherheit	Aussagen über Vertrauen, offenes Teamklima und zur psychologischen Sicherheit. Auch Aussagen über Mut und Ängste in Bezug auf Feedback werden in diese Kategorie kodiert, denn sie geben Hinweise auf eine fehlende Psychologische Sicherheit.
1.3.2 Entwicklungsperspektive auf Feedback	Aussagen zu der organisationalen Sicht auf Feedback – Schlüsselwörter wie Lernorganisation, Feedback wichtig für Entwicklung etc. vs. Feedback wird bei uns als Schwächeangesehen.
1.3.3 Feedbackkultur - Organisationsstruktur und Verantwortungsverständnis	Aussagen über die Verbindung der Organisationsstruktur (Selbstorganisation) und Feedback sowie des Verantwortungsverständnisses für Feedback innerhalb einer Selbstorganisation.
1.3.4. Sozialisierung in Hierarchien und Kultur in der Schweiz	Aussagen über die Sozialisierung in Hierarchien sowie die Kultur in der Schweiz und dessen Einfluss auf Feedback in Selbstorganisationen.
<b>2. Feedback fordert Entwicklung</b>	Alle Kategorien, die Hinweise dazu geben, was für eine Entwicklung das Feedback fordert.
2.1 Transformative Entwicklung	Aussagen oder Hinweise zur transformativen Entwicklung aufgrund von Feedback
2.2. Prozess	<i>Der Prozess des Entwicklungsanstosses nach Feedback. Beginnt mit der Bewusstseinswerdung, dann Reflexion darüber und folglich folgen Veränderungsanstösse.</i>
2.2.1 Bewusstseinswerdung	<i>Aussagen darüber, dass durch das Feedback ein Bewusstsein für ein Thema geschaffen wurde.</i>
2.2.2 Reflexion	<i>Aussagen über die Reflexion, Nachdenken über das erhalten Feedback.</i>
2.2.3. Veränderungsanstösse	<i>Aussagen über Veränderungsversuche nach dem Feedback.</i>

## Anhang E

### *Ergänzende Ergebnisse zu Analyseschritt 1 (Kapitel 4.2)*

#### **Definition Feedback**

Zu Beginn des Interviews wurden die Teilnehmende gebeten, zu erzählen was Feedback ist und wozu es ihrer Meinung nach im Arbeitskontext dient. Die Ergebnisse der Daten liefern 22 Aussagen in 22 Interviews. Feedback sei ein breiter Begriff und reiche von Standardisierten Personalbeurteilungsprozesse bis hin zu persönlichem Feedback. Die Auswertung der Daten zeigt, dass Feedback eine Rückmeldung oder Information über vergangene Leistungen oder Geschehnisse ist. Feedback hat auch mit Struktur zu tun, dass man eine Bühne hat, einen sicheren Raum, wo man sich offenes und ehrliches Feedback (positiv sowie negativ) geben kann. Feedback ist immer eine Aussenwahrnehmung, eine Perspektive von außen und diese muss nicht der Wahrheit entsprechen. Diese Aussenwahrnehmung dient dazu Blindspots aufzudecken, zu erfahren wo man geradesteht. Man soll dann für sich überlegen ob man mit diesem Feedback etwas anfangen will oder nicht. Feedback dient auch dem Austausch untereinander, der Reflexion und Selbstreflektion darüber und Feedback hat auch immer einen Anspruch, dass man sich selber und andere (das Team oder die Organisation) weiterbringt, in dem man aus dem Feedback lernt. Es soll ein iterativer und ständiger Prozess der Weiterentwicklung sein. Feedback gehört zur Kultur und ist vor allem in einer Selbstorganisation bedeutend, denn es ist die Grundlage dafür um überhaupt eine Weiterentwicklung machen zu können.

Als Beispiel habe ich zwei Definitionen herausgenommen. Die erste Definition ist eher eine technische Definition und die zweite Definition entspricht einer modernen Entwicklungsperspektive auf Feedback:

*«Feedback ist für mich, wenn mir Leute ein Feedback geben, nehmen sie mich irgendwie wahr und sie nehmen diese Informationen auf, verarbeiten es bei ihnen und geben mir eine Rückmeldung zu einem Verhalten oder zu einer Handlung, wie sie in ihrer Wahrnehmung anders sein könnte oder gut war oder weniger gut war. Es ist wie ein Zusammenspiel von zwei oder mehreren Leuten finde ich, die irgendwie handeln und sich verhalten und das gibt dann eine Resonanz und die tauschen sie dann aus.» (Interview B2, Pos. 3)*

*«Feedback ist für mich ein laufendes, iteratives Vorgehen, um besser zu werden. Mir ist der iterative Prozess wichtig, immer die Schlaufe, die man macht, dass man es gegenseitig und als Organisation nutzt, um besser zu werden. Insofern verstehe ich Feedback auch immer so, dass es ein Geschenk ist, wenn man Feedback erhält. Weil es einem immer hilft eine zusätzliche Perspektive einnehmen zu können, Blindspots aufzudecken und mit diesem*

*Feedback dann auch schauen kann, was mache ich mit dem. Mache ich etwas oder ist es nicht wirklich relevant. - das kann durchaus ja auch mal passieren. Aber es hilft eigentlich jedem einzelnen einen Schritt weiter zu machen. Von dem her ist Feedback für mich in einer Selbstorganisation die Grundlage, um überhaupt eine Weiterentwicklung machen zu können.*

*Ohne Feedback bist du lost.» (Interview D4, Pos. 7)*

## **Mikroebene**

### Training, Routine und Selbstkompetenzen

Auf der persönlichen Ebene gibt es in Bezug auf Feedback einige Kompetenzen, die erlernt oder trainiert werden sollen, damit Feedback in Selbstorganisationen funktioniert. Einerseits braucht Feedback eine gewisse Routine und kann trainiert werden: *«Das ist Training, das ist Training, das kannst du auf ein Wort reduzieren, das ist wirklich Training. Das glaube ich ist wie ein Muskel.» (B4, Pos. 63).* Das «Doing» lehrt einem und nicht unbedingt eine Schulung zum Thema Feedback, wo man vermittelt kriegt wie man Feedback geben sollte. Es kommt dabei nicht auf die «Hardware», also auf die Schulungen an, sondern auf die «Software» mit den persönlichen Skills. Denn es fehle nicht am Können oder an den Fähigkeiten, sondern an der Umsetzung. *«Ich glaube die Übung macht es aus. Ich glaube diese Kompetenz hat jeder. Es ist mehr das Bewusstsein, dass man es auch machen kann, dass es auch gut ankommt.» (A5, Pos. 34).* Feedback geben braucht auch eine gewisse Disziplin und Regelmässigkeit, um dranbleiben und es auch immer wieder reaktivieren, bis es zu einer Selbstverständlichkeit und zu einem Automatismus wird. Vor allem auch das kritische Feedback muss trainiert werden, etwas Nettos, wertschätzendes zu sagen, fällt einem viel leichter. *«Das Training sind die gelben Post-ist (negatives Feedback). Die musst du trainieren, die sind schwierig. Die grünen (positives Feedback) sind nie schwierig, aber die sind wichtig für die Wertschätzung, für das 'Feelgood'. Die wichtigen sind die gelben und die musst du trainieren das kannst du nicht einfach so.» (B4, Pos. 9).*

Neben der Routine und dem Training wurden immer wieder Selbstkompetenzen erwähnt, die für Feedback von Bedeutung sind. Zum einen wurde Selbstreflexion immer als eine Kompetenz erwähnt, die vorhanden sein sollte, um einerseits Feedback zu geben aber auch auf der anderen Seite, anzunehmen. *«Ich würde sagen die Selbstreflexion ist ein Stückweit die Voraussetzung für ein Feedback.» (A6, Pos. 12).* Selbstreflexion bei der Person, die das Feedback gibt, hilft der Empfangenden Person, denn dann weiss sie, dass die Person sich Gedanken gemacht hat und es ein überlegtes Feedback ist. *«Das hilft, wenn du das Feedback erhältst und du weisst, die Person hat innerlich auch schon ein paar Schleifen gedreht auch für sich selber, und dann, wenn sie dir das Feedback gibt, dass sie wirklich denkt, dass es dir etwas bringen kann.» (B5, Pos. 37).* Neben der Selbstreflexion braucht es auch Offenheit – Offen zu sein das Feedback anzunehmen und offen und bereit gegenüber dem

Lernen und der Entwicklung sein. *«Selbstreflektion und Offenheit fürs Lernen und nicht gerade denken, jetzt kommt die Ursina mit etwas Negativem und dann mache ich grad zu.»* (D2, Pos. 93).

## **Mesoebene**

### Kontext und Art der Formulierung

Der Kontext und die Art der Formulierung ist ebenso entscheidend. Feedback soll positiv formuliert sein. *«Wir sagen nicht, 'das gefällt mir nicht', sondern 'das würde ich mir wünschen', also immer positiv formuliert.»* (B2, Pos. 7). Das Feedback soll auch wenn möglich in der Ich-Perspektive und losgelöst von der Person formuliert werden. *«Wir sagen einerseits von der Formulierung her solltest du sagen, wie du es empfunden hast und nicht einfach 'das hast du falsch gemacht' sondern, 'ich habe es so empfunden'.»* (C2, Pos. 15). Wichtig ist natürlich, dass das Feedback konkret und konstruktiv ist und ein Inhalt oder Gehalt mit sich bringt. *«Ich denke, wenn es konkret ist, dann bringt es etwas. Aber einfach "hey das ist super gewesen" da ist nett, aber wenig konkret.»* (D2, Pos. 61). Konkretes und konstruktives Feedback ist auch aus der Entwicklungsperspektive von Bedeutung. *«Das ist das was Feedback letztlich wertvoll macht. Einfach Feedback alleine, damit ist ja noch gar nichts erreicht. Sondern es ist dann die Konsequenz aus dem Feedback. Es sollte im besten Fall in einer Verhaltensänderung enden. um dieses Verhalten zu ändern muss man aber einen Gap aufzeigen können – und daher muss das Feedback auch irgendwo auch kritisch, konstruktiv kritisch sein.»* (D4, Pos. 19). Die Schwierigkeit liegt da, es so zu formulieren, dass sich die Person nicht angegriffen fühlt und damit auch etwas anfangen kann. *«Also auf eine konstruktive Art und nicht auf einer Ebene, wo dann die Persönlichkeit trifft. Weil die Persönlichkeit kann man ja schwer ändern aber Verhalten dann schon.»* (D3, Pos. 74). Feedback soll zudem auf direktem Wege erfolgen, denn die Interviews zeigen, dass sich die Personen darüber ärgern, wenn Feedback indirekt an sie übertragen wird. *«Ich ärgere mich über Feedback, wenn man sie nicht gerade gibt, wenn man über Umwege erfährt. Dass etwas was ich nicht haben kann hinten durch. Dann habe ich es lieber frontal, auch wenn man nicht zufrieden ist.»* (D5, Pos. 19). Um konkretes, konstruktives, positiv formuliertes Feedback geben zu können muss man sich vorbereiten *«man es kann nicht nur schnell by the way»* (D2, Pos. 15), sich mit der Person auseinandersetzen und sich dazu Gedanken machen. *«Ich gebe relativ ungern spontan Feedback. Für mich ist es ein bisschen scratching on the surface. Ich mache mir gerne Gedanken und bringe es dann auch strukturiert rüber. Dann hat es Wert.»* (B4, Pos. 51)