

Implikationen für Feedback in Selbstorganisationen

Oliver Perren
Freiburgstrasse 106
3008 Bern

oliver.perren@sbb.ch
Bern, 6. Juli 2019

Inhalt

Tabellenverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	II
1. Einleitung	1
1.1. Ausgangslage.....	1
1.2. Hypothesen	3
1.3. Methodik und Aufbau.....	4
2. Selbstorganisation und die Bedeutung von Feedback.....	4
2.1. Selbstorganisation – Warum und was eigentlich?	4
2.2. Bedeutung von Feedback für eine Selbstorganisation	6
3. Implikationen für Feedback in Selbstorganisationen.....	6
3.1. Definition und Grenzen von klassischem Feedback.....	6
3.2. Feedback-Modell und die Auswirkungen einer Selbstorganisation.....	7
3.2.1. Feedback-Prozess.....	8
3.2.2. Organisationale Beeinflussung	11
3.2.3. Individuelle Beeinflussung	14
4. Schlussfolgerungen.....	17
4.1. Wichtigste Implikationen für Feedback in einer Selbstorganisation	17
4.2. Beurteilung der Hypothesen	17
Literaturverzeichnis.....	19

Aus Gründen der Lesbarkeit wird im nachfolgenden Text nur die männliche Schreibweise verwendet.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Feedback-Prozess in einer Selbstorganisation (inkl. Implikationen für Feedback).....	10
Tabelle 2: Organisationale Beeinflussung in einer Selbstorganisation (inkl. Implikationen für Feedback).....	14
Tabelle 3: Individuelle Beeinflussung in einer Selbstorganisation (inkl. Implikationen für Feedback).....	16

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Hackmans Autoritätsmatrix (2002, S. 52)	5
Abbildung 2: Feedback-Modell mit Einflussfaktoren (eigene Darstellung basierend auf London & Smither, 2002, S. 82).....	8
Abbildung 3: Feedback-Prozess gemäss Modell.....	8
Abbildung 4: Organisationale Beeinflussung auf Feedback gemäss Modell.....	11
Abbildung 5: Individuelle Beeinflussung auf Feedback gemäss Modell	14

1. Einleitung

1.1. Ausgangslage

Vor 8 Jahren publizierte Gary Hamel (2011) den Artikel mit dem provokativen Titel «First, let's fire all the managers». Darin beschreibt Hamel den Tomatenproduzenten Morning Star, ein Unternehmen ohne klassische Hierarchie und Führungskräfte. Stattdessen ist Morning Star selbstorganisiert. Hamel (2011, S. 50) fasst vier Hauptgründe zusammen, welche die Problematik eines starren Hierarchiesystems aufzeigen:

- *Overhead Kosten:* Manager haben die Aufgabe, die produktiven Mitarbeiter zu überwachen und bei Bedarf einzugreifen. Je grösser ein Unternehmen ist, desto höher werden die Management Kosten. Auch werden die Struktur und Zusammenarbeit komplexer, wofür wiederum Management Funktionen wie Finanzen oder Human Resources benötigt werden.
- *Risiko für Fehlentscheidungen:* Entscheidungen auf oberster Hierarchiestufe haben die grösste Tragweite, werden aber häufig zu wenig kritisch hinterfragt (insbesondere bei mächtigen Managern). Kommt hinzu, dass die Entscheidungsträger in grossen Firmen viel zu weit weg von der Realität des Tagesgeschäfts sind. Das führt letztlich dazu, dass Entscheidungen nicht oder nur im Ansatz tatsächlich umgesetzt werden können.
- *Fehlende Geschwindigkeit:* Mehrere Hierarchieebenen haben zur Folge, dass für gewisse Entscheidungen zusätzliche Bewilligungen abgewartet werden müssen. Möglich ist sogar, dass dafür mehrmals dieselbe Überzeugungsarbeit geleistet werden muss. Dadurch fehlt es dem Unternehmen an Geschwindigkeit, um genügend rasch und flexibel auf verändernde Rahmenbedingungen zu reagieren.
- *Kosten der Tyrannei:* Die hierarchische Struktur schwächt systematisch die untersten Arbeiterebenen. Ein gewöhnlicher Mitarbeiter muss für jede kleine Beschaffung seine Führungskraft um Freigabe bitten. Umgekehrt kann eine einzige Führungskraft eine neue erfolgsversprechende Idee eines Mitarbeiters im Keim ersticken.

Selbstorganisation bedeutet für Morning Star, dass jeder einzelne Mitarbeiter als Manager agiert und Verantwortung übernimmt. Veränderung kommt nicht mehr von oben, sondern wird auf jeder Ebene selbst angestossen (Hamel, 2011, S. 54). Selbstorganisation wirkt damit nicht bloss den zuvor genannten Problematiken einer

klassischen Hierarchie entgegen, sondern bringt gemäss Aussagen von Morning Star Mitarbeitern weitere Vorteile (Hamel, 2011, S. 56-57):

- Autonomie und weniger starr ausgeprägte Funktionen fördern die Eigeninitiative.
- Mehr Flexibilität in der Reaktion auf neue oder veränderte Anforderungen.
- Individueller Erfolg und damit letztlich eine Beförderung stehen nicht mehr im Zentrum. Das führt zu mehr Kollegialität und Teamwork.
- Bessere Entscheidungen, da diese dort getroffen werden, wo die entsprechende Expertise vorliegt.
- Mehr Loyalität durch Empowerment und Ownership.

Damit Selbstorganisation funktioniert, brauchen die Mitarbeiter neben klaren Zielen und transparenter Information bestimmte Kompetenzen. Dazu zählen Kompetenzen im Lösen von Konflikten aber auch Kompetenzen im Geben und Nehmen von Feedback. Bei Morning Star erhält jeder Mitarbeiter Ende Jahr ein Feedback von den Arbeitskollegen, mit welchen er oder sie eng zusammengearbeitet hat. Zusätzlich muss sich jeder Mitarbeiter selbst einschätzen und seine Performance vordefinierten Zielen gegenüberstellen. Dieser offene und transparente Austausch schafft letztlich die Strukturen, welche es erlauben, vollständig auf Führungskräfte zu verzichten und trotzdem eine hohe Performance zu erreichen (Hamel, 2011, S. 56).

Wissenschaftler wie Cappelli und Tavis (2018, S. 50) sehen Feedback als essentiellen Faktor für Kurskorrekturen und Mitarbeiterentwicklung in einem agilen Umfeld. Auch in aktuellen Blogbeiträgen (Schüller 2019) wird dem Thema Feedback ein wesentlicher Beitrag für erfolgreiche Selbstorganisation attestiert. In der Verhaltenstheorie ist Feedback sogar die einzige wirksame Massnahme, mit der nachhaltig eine performante Kooperation nachgewiesen werden konnte (Veit, 2019, S. 32).

Doch funktioniert Feedback in Selbstorganisationen einfach so? In vielen Lehrbüchern zu Leadership aber auch in zahlreichen Artikeln von Fachmagazinen wird die Schwierigkeit, kritisches Feedback zu äussern, thematisiert. Christina Seitter (2019) zählt in Ihrem Artikel im Fachmagazin HR Today 14 Feedback-Regeln auf, die eine Führungskraft beachten sollte. Es stellt sich zwangsläufig die Frage, wie auf einmal jede und jeder Einzelne seinen Kollegen wirkungsvoll und kompetent Feedback geben sollte, wenn dies bereits für gestandene Führungskräfte eine derartige Herausforderung darstellt.

Diese Arbeit betrachtet wie eine Selbstorganisation auf Feedback-Mechanismen wirkt und untersucht mittels einer Literaturanalyse die nachfolgenden Hypothesen.

1.2. Hypothesen

Feedback hat gemäss Definition im Duden (2019) immer eine bestimmte Verhaltensweise oder Verhaltensänderung zum Ziel. Ob Feedback die gewünschte Wirkung erzielt, hängt aber von vielen Faktoren ab. So spielen neben der individuellen Feedback-Orientierung (wie reagiert die Person auf das Feedback) auch allgemeine Faktoren (handelt es sich bspw. um positives oder negatives Feedback) und die organisationale Feedback-Kultur (wie wichtig ist bspw. Feedback im Unternehmen) eine entscheidende Rolle. Kommen die Feedbacks von mehreren Seiten und liegt es allein in der Verantwortung des einzelnen Mitarbeiters, entsprechende Massnahmen einzuleiten, steigen die Anforderungen an die individuelle Feedback-Orientierung (London & Smither, 2002, S. 82). Aus diesem Grund lautet Hypothese 1 wie folgt:

⇒ *Hypothese 1:* Die Anforderungen an Feedback (insbesondere an die Feedback-Nehmer) sind in einer Selbstorganisation höher als in einer klassischen Organisation.

Wie wir beim Beispiel Morning Star gesehen haben, entfällt in Selbstorganisationen die überwachende und korrigierende Funktion des Managements. Stattdessen liegt es an allen Mitarbeitern, sich und ihre Kollegen in die Verantwortung zu nehmen und im Sinne ihres Auftrages Entscheidungen zu treffen (Hamel, 2011, S. 58). Diese gegenseitige Kontrolle, ohne dass jemand die höhere Autorität oder Kompetenz aufgrund einer Funktion inne hätte, erfordert ein hohes Mass an Vertrauen. Solange die Geschäfte erfolgreich laufen, dürften sich die Konflikte in Grenzen halten. Sobald es allerdings zu Schwierigkeiten kommt und Massnahmen notwendig werden, müssen die Organisation und deren Mitarbeiter Spannungen aushalten und zielorientiert zusammenarbeiten können.

⇒ *Hypothese 2:* Eine Selbstorganisation erfordert eine sehr reife Feedback-Kultur, um die Performance nachhaltig hoch zu halten.

Nachdem Feedback-Prozesse lange Zeit nur noch dazu da waren, Ratings und sonstige Bewertungsmethoden zu begründen, steht seit einigen Jahren die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter wieder vermehrt im Zentrum. Der Hauptgrund dafür ist das geringe Angebot an Talenten und Fachkräften auf dem externen Markt (Cappelli & Tavis, 2016, S. 60). In einer Selbstorganisation hat Feedback vor allem zum Zweck, die Zusammenarbeit zu verbessern und damit das Teamziel zu erreichen. Die persönliche Weiterentwicklung wäre lediglich eine indirekte Folge davon und bedarf der

aktiven und selbstreflektierten Herangehensweise des Feedback-Empfängers. Entsprechend wird die Hypothese 3 formuliert:

⇒ *Hypothese 3*: Die persönliche Weiterentwicklung durch Feedback ist in einer Selbstorganisation ohne Führungskraft schwieriger als in einer klassischen Organisation mit klar zuständiger Führungskraft.

1.3. Methodik und Aufbau

Für die vorliegende Arbeit wurde Fachliteratur aus den Bereichen Selbstorganisation/Agilität und Feedback/Performance Management recherchiert. Damit soll aufgezeigt werden, wie optimales Feedback in Selbstorganisationen aussehen könnte. Zudem soll damit eine qualitative Beurteilung der drei Hypothesen ermöglicht werden.

Nach einer kurzen Einführung in das Thema Selbstorganisation (Kapitel 2) zeigt Kapitel 3 ein Feedback-Modell auf und beschreibt, wie sich dieses bei der Anwendung in einem selbstorganisierten Team verändert. Die daraus abgeleiteten Implikationen für Feedback in Selbstorganisationen werden in Kapitel 4 zusammengefasst. Zusätzlich folgt im selben Kapitel eine Beurteilung der Hypothesen aufgrund der untersuchten Literatur.

2. Selbstorganisation und die Bedeutung von Feedback

2.1. Selbstorganisation – Warum und was eigentlich?

Im Kapitel 1.1. dieser Arbeit wurde am Beispiel des Unternehmens Morning Star beschrieben, mit welchen Problematiken starre Hierarchiesysteme zu kämpfen haben (Overhead Kosten, Risiko für Fehlentscheidungen, fehlende Geschwindigkeit und Kosten der Tyrannei). Diese Probleme verschärfen sich in der oft diskutierten VUCA-Welt zusätzlich. Die VUKA-Welt zeichnet sich aus durch ihre Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (Mack & Khare, 2016, S. 5-6). Für traditionelle hierarchische Unternehmen bedeutet dieses Umfeld grosse Gefahr. Man kann von disruptiven Innovationen der Konkurrenz auf einen Schlag vom Markt verdrängt werden (Volatilität), trifft aufgrund fehlender Planungssicherheit keine Entscheide mehr oder trifft sie zu spät (Unsicherheit), versteht die Zusammenhänge nicht (Komplexität) und erkennt keine für die Zukunft verwendbaren Erfolgsmuster (Ambiguität). Laloux (2016, S. 59) bringt das

Problem wie folgt auf den Punkt: «Hierarchie kann mit Komplexität nicht umgehen.»
Genau an diesem Punkt setzen Selbstorganisationen an.

Selbstorganisation oder Selbstführung, wie Laloux (2016) sie bezeichnet, basieren darauf, dass die Autorität innerhalb eines Teams verteilt wird (Laloux, 2016, S. 59). Je nachdem für wie viele Kernfunktionen das Team die Verantwortung übernimmt, ergeben sich vier Organisationsvarianten (Hackman, 2002, S. 52): Manager-geführte Teams, sich selbst führende Teams, sich selbst gestaltende Teams und autonome Teams.

Ziele vorgeben				
	Management- verantwortung			
Team und Organisationskontext festlegen				
Arbeitsprozesse gestalten und Fortschritte überwachen			Team- verantwortung	
Die Aufgaben erledigen				
	Manager- geführte Teams	Sich selbst führende Teams	Sich selbst gestaltende Teams	Autonome Teams

Abbildung 1: Hackmans Autoritätsmatrix (2002, S. 52)

Im üblichen Sprachgebrauch werden bereits die sich selbst führenden Teams als Selbstorganisation bezeichnet. Aus diesem Grund unterscheidet diese Arbeit nicht weiter zwischen den unterschiedlichen Autoritätsgraden (einzig ausgeschlossen sind Manager-geführte Teams). Kaltenecker (2018, S. 3) sieht denn auch einige Gemeinsamkeiten der drei Varianten von Selbstorganisation: «Sie folgen Strukturen, die aus lokaler Interaktion entstehen, und basieren auf verteilter statt zentralisierter Kontrolle. Diese Interaktion wird von positivem wie negativem Feedback geprägt. Dadurch können sich diese Systeme kontinuierlich an ihre Umwelt anpassen und sind dabei bemerkenswert widerstandsfähig.»

Laloux (2016, S. 60-61) vergleicht die Selbstorganisation mit natürlichen Systemen, welche auf genau denselben Prinzipien (lokale Interaktion, verteilte Kontrolle) beruhen. Als Beispiele dafür nennt er u.a. das Ökosystem eines Waldes oder das menschliche Gehirn. Diesen Systemen gelingt es, in einer volatilen, unsicheren, komplexen und ambigen Umwelt zu bestehen. Ein Hauptgrund dafür sind die vorhandene und transparente Information sowie das laufende Teilen dieser Information (Feedback).

2.2. Bedeutung von Feedback für eine Selbstorganisation

Feedback hat für selbstorganisierte Teams eine enorm hohe Bedeutung. Das hat mehrere Gründe: Kaltenecker (2018, S. 13) nennt unter anderem Transparenz und kurze Feedbackschleifen als Notwendigkeit, um überhaupt dezentrale Entscheidungen treffen zu können. Kasch (2013, S. 48) sieht insbesondere in der informellen Kommunikation eine entscheidende Rolle. Zu starre, formelle Regeln beeinflussen die Kommunikation und können dazu führen, dass Feedback weder permanent noch zielgerichtet eingesetzt wird. Und Veit (2019, S. 34) erwähnt die Feedback-Kultur gar als Voraussetzung dafür, damit eine Kooperation nicht zusammenbricht.

Eine Selbstorganisation ohne Feedback wäre demnach kaum vorstellbar. Damit ein Feedback-Prozess in einer Selbstorganisation aber funktioniert, gilt es die besonderen Umstände von solchen agilen Organisationen zu berücksichtigen. Im folgenden Kapitel wird anhand eines Feedback-Modells beschrieben, welche Implikationen eine selbstorganisierte Arbeitsform für den Feedback-Prozess und insbesondere für die (das Feedback beeinflussenden) Faktoren Organisation und Individuum haben.

3. Implikationen für Feedback in Selbstorganisationen

3.1. Definition und Grenzen von klassischem Feedback

Feedback erfüllt einen ausserordentlich wichtigen Zweck innerhalb von Unternehmen und Organisationen. Es schafft Transparenz unter den Mitarbeitern und zeigt auf, welche Fähigkeiten und Verhaltensweisen für die gemeinsame Aufgabe besonders wertvoll sind und welche eher als hinderlich erlebt werden (Mierke & van Amern, 2019, S. 172). Das führt im Idealfall dazu, dass sich jeder Mitarbeiter entwickelt und verbessert, bis letztlich auch die Organisation als Ganzes besser wird. Wie bereits vorgängig erwähnt, gibt es jedoch einige Punkte zu beachten, um Feedback konstruktiv und zielgerichtet

einzusetzen. Diese Punkte werden im Kapitel 3.2 mittels des genannten Feedback-Modells näher betrachtet.

Feedback wird in der Literatur auch als Konsequenz von Performance beschrieben (Hattie & Timperley, 2007, S. 81). Für jede Performance, ob gut oder schlecht, folgt unmittelbar ein entsprechendes Feedback und die Möglichkeit, Korrekturen oder Anpassungen vorzunehmen. Dieser Ansatz zeigt sehr gut auf, wozu Feedback dienen soll. In der Realität vermischt sich Feedback häufig mit Mitarbeiterbeurteilungen. Feedback wird dabei lediglich im Rahmen von vordefinierten Beurteilungsprozessen geäußert. Es ist nicht mehr die Konsequenz von Performance, sondern viel mehr die Konsequenz eines HR-Prozesses. Dient Feedback nur als Instrument von Mitarbeiterbeurteilungen, verliert es seine eigentliche Bestimmung. Anstatt dem Mitarbeiter eine transparente Rückmeldung auf seine Performance zu geben, muss Feedback als Argumentation für Ratings oder sonstige Bewertungen herhalten (Schmidt, 2018, S. 9; Trost, 2018, S. 167). Sowohl für Mitarbeiter als auch für Führungskräfte verliert Feedback dadurch an Wirkung und kann im schlimmsten Fall die Performance verschlechtern.

3.2. Feedback-Modell und die Auswirkungen einer Selbstorganisation

Basierend auf dem Modell von London und Smither (2002, S. 82) wurde für vorliegende Arbeit ein Feedback-Modell (Abbildung 2, S. 8) erarbeitet, welches die wesentlichen Prozessschritte aufzeigt und zusätzlich die Faktoren beschreibt, die auf die verschiedenen Schritte dieses Prozesses wirken. Die Einflussfaktoren unterscheiden sich im Wesentlichen dabei, dass sie entweder abhängig von der Organisation oder dem Individuum sind (organisationale oder individuelle Beeinflussung).

Zusätzlich wirken auch Umwelteinflüsse und unternehmens- respektive branchenspezifische Rahmenbedingungen auf den Feedback-Prozess innerhalb einer Organisation. Ist ein Unternehmen beispielsweise in einem Land tätig, welches politisch instabil ist und befindet sich zusätzlich die gesamte Branche in einem Wandel, so werden diese Umstände einen indirekten Einfluss auf den Feedback-Prozess innerhalb der Organisation haben.

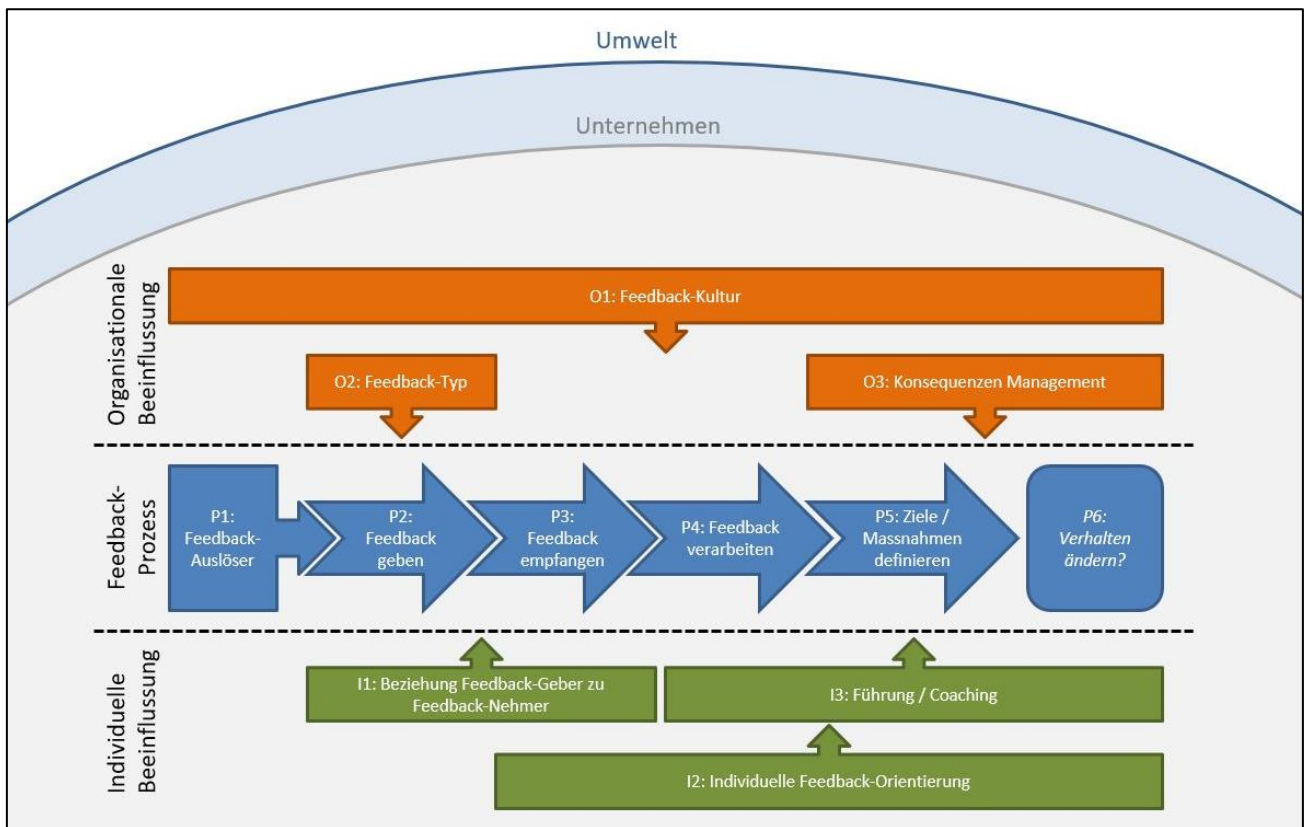


Abbildung 2: Feedback-Modell mit Einflussfaktoren (eigene Darstellung basierend auf London & Smither, 2002, S. 82)

In den nachfolgenden drei Kapiteln werden die einzelnen Schritte P1 – P6 des Feedback-Prozesses (Kapitel 3.2.1.), die organisationalen Einflussfaktoren O1 – O3 (Kapitel 3.2.2.) sowie die individuellen Einflussfaktoren I1 – I3 (Kapitel 3.2.3.) beschrieben. Am Ende von jedem dieser Kapitel erfolgt eine Einschätzung, wie sich die Selbstorganisation auf die entsprechenden Prozess- und Einflussfaktoren auswirkt und welche Implikationen daraus für Feedback entstehen.

3.2.1. Feedback-Prozess

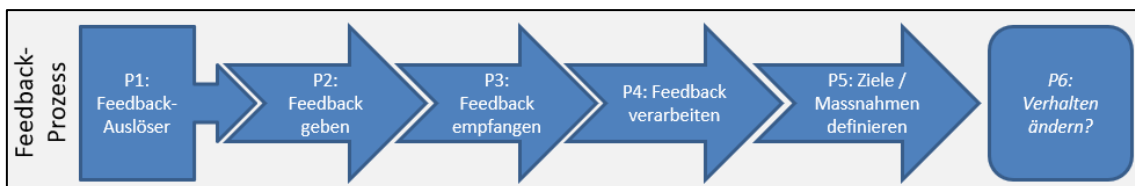


Abbildung 3: Feedback-Prozess gemäss Modell

P1 – Feedback-Auslöser: In der Literatur (Trost, 2018, S. 163; Trost, 2017, S. 124; Hattie & Timperley, 2007, S. 87) werden vier Level oder Zeitpunkte unterschieden, auf die sich ein Feedback beziehen kann: Ergebnis, Prozess, Person oder Selbstregulation.

- *Ergebnis*: Das Feedback bezieht sich auf ein konkretes Resultat oder Ergebnis. Beispiele hierfür wären Gewinn oder Umsatz, unabhängig davon, wie diese zustande gekommen sind. (Bsp.: «Gratulation, dein Umsatz liegt 5% über dem Ziel.»)
- *Prozess*: Dieses Feedback fokussiert nicht auf das Resultat, sondern darauf, wie dieses erreicht wurde. Diese Rückmeldung hat zum Ziel aufzuzeigen, wie man etwas noch besser machen könnte. (Bsp.: «Versuche beim nächsten Mal den Kunden noch früher in die Lösungsfindung miteinzubeziehen.»)
- *Person*: Während ein Feedback zum Prozess auf das Verhalten abzielt, bezieht sich ein Feedback zur Person eben nur auf das Individuum. (Bsp.: «Du bist ein sehr talentierter Verkäufer.»)
- *Selbstregulation*: Dieses Feedback spiegelt, wie jemand sein Verhalten reflektiert und mit Erfolgen oder Misserfolgen umgeht. (Bsp.: «Mach dir keine Sorgen, solche Fehler können jedem passieren.»)

Auf welchem Level sollte Feedback erfolgen? Diese Frage hängt sehr davon ab, unter welchen Umständen ein Feedback gegeben wird. Die wissenschaftliche Literatur ist sich aber einig, dass Menschen am meisten lernen, wenn sie Feedback zum Prozess erhalten (Troost, 2018, S. 163; Hattie & Timperley, 2007, S. 93). Häufig sind Ergebnisse nicht steuerbar und können trotz hohem Engagement und grossem Einsatz negativ ausfallen. Ein negatives Feedback auf Level Ergebnis wird den Mitarbeiter kaum motivieren, sich beim nächsten Mal ähnlich anzustrengen. Daher plädiert beispielsweise Carol Dweck, eine führende Wissenschaftlerin im Bereich Feedback, unabhängig vom erreichten Ergebnis bereits die Anstrengung des Mitarbeiters zu loben (Brandes, 2014, S. 115).

P2 - Feedback geben: Beim Geben von Feedback gibt es einige Regeln zu beachten. So sollte Feedback beschreiben und nicht bewerten (ein Aspekt, der besonders bei Feedback im Rahmen von Mitarbeiterbeurteilungen kaum berücksichtigt wird). Feedback sollte ausserdem „(...) klar, verständlich, sachlich richtig usw. formuliert sein“ (Troost, 2018, S. 156). Wie bereits in der Einleitung dieser Arbeit erwähnt, gibt es noch eine Vielzahl weiterer solcher Regeln, die berücksichtigt werden sollten. Als gute Zusammenfassung oder Übersicht dieser Regeln dienen die vier Schritte für erfolgreiches Feedback, welche Mierke und van Amern (2019, S. 179-181) definiert haben:

- *Schritt 1*: Persönliche Wahrnehmung mitteilen
- *Schritt 2*: Persönliche Wirkung des Wahrgenommenen mitteilen
- *Schritt 3*: Wertung dieser Situation mitteilen

- *Schritt 4: Aus der Situation abgeleitete Wünsche mitteilen*

P3 – Feedback empfangen: Auch für die Entgegennahme von Feedback gibt es bestimmte Regeln, die es einzuhalten gilt. Trost (2018, S. 156) nennt als Beispiele aufmerksames Zuhören, Aufgeschlossenheit oder die Vermeidung einer verteidigenden Reaktion.

P4 – Feedback verarbeiten: Je nachdem, ob das erhaltene Feedback mit der eigenen Vorstellung übereinstimmt oder nicht, muss das Feedback mehr oder weniger intensiv verarbeitet werden. Es geht explizit darum, das Feedback zu interpretieren, die Bedeutung und den Wert zu verstehen sowie letztlich damit umgehen zu können und ernst zu nehmen respektive das Feedback zu glauben (London & Smither, 2002, S. 93).

P5 – Ziele / Massnahmen definieren: Das erhaltene Feedback steuert direkt die Setzung von neuen Zielen an. Beispielsweise werden Ziele definiert, die eine Änderung des Verhaltens anstreben, neue Fähigkeiten und Know-how einfordern oder eine ambitioniertere Performance anregen (London & Smither, 2002, S. 93).

P6 – Verhalten ändern: Der finale Output des Feedback-Prozesses ist eine Änderung des Verhaltens, indem gewisse Tätigkeiten nicht mehr, verstärkt oder angepasst durchgeführt werden. Auf diese Verhaltensänderung folgt normalerweise neues Feedback und der Kreislauf beginnt von vorne.

Auswirkungen der Selbstorganisation auf den Feedback-Prozess und daraus abgeleitete Implikationen für Feedback:

	Auswirkungen der Selbstorganisation	Implikationen für Feedback
P1 – P6 (Feedback-Prozess)	Der Ablauf einer Feedbackschleife (Geben von Feedback, Feedback empfangen, verarbeiten und umsetzen) bleibt in einer Selbstorganisation grundsätzlich unverändert. Jedoch erfordert eine agile Organisation, dass Feedbacks ad hoc erfolgen (Schmidt, 2018, S. 41). Der Feedback-Auslöser sollte demnach der Level Prozess sein (Trost, 2018, S. 163). Unmittelbare Feedbacks auf den Leveln Ergebnis, Person oder Selbstregulation dürften beim Feedback-Nehmer wenig Wirkung haben oder gar auf wenig Verständnis stossen.	<ul style="list-style-type: none"> - Feedback sollte insbesondere auf den Level Prozess gelenkt werden (bspw. durch vordefinierte Fragestellungen in einem Feedback-System). - Fokus des Feedbacks sollte auf positiven Prozessbeispielen liegen (unmittelbare Rückmeldung, wenn die Person etwas exzellent gemacht hat), damit diese wiederholt werden können (Buckingham & Goodall, 2019, S. 101).

Tabelle 1: Feedback-Prozess in einer Selbstorganisation (inkl. Implikationen für Feedback)

3.2.2. Organisationale Beeinflussung

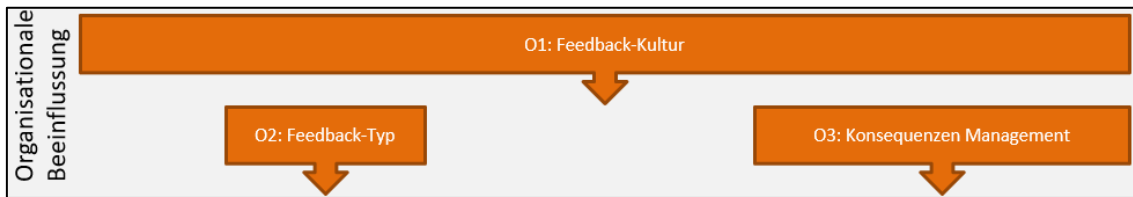


Abbildung 4: Organisationale Beeinflussung auf Feedback gemäss Modell

O1 – Feedback-Kultur: Die Feedback-Kultur einer Organisation hat grossen Einfluss auf sämtliche Schritte des Feedback-Prozesses. London und Smither (2002, S. 85-86) haben eine anschauliche Übersicht erstellt, wie eine positive Feedback-Kultur konkret erreicht werden kann:

Qualität von Feedback erhöhen, indem...

- Führungskräfte und andere Trainings erhalten, wie nützlich Feedback gegeben wird;
- klare Standards für gewünschte Verhaltensweisen definiert werden;
- klare Messgrößen für Performance zur Verfügung gestellt werden;
- Zeit für die Reflexion von Feedbacks mit der Führungskraft zur Verfügung gestellt wird.

Bedeutung von Feedback in der Organisation erhöhen, indem...

- das Top-Management als Vorbild mit dem Umgang von Feedback agiert;
- jeder Mitarbeiter Feedback erhält (kein optionaler Prozess) und dieses für die eigene Weiterentwicklung nutzt;
- informelles Feedback gefördert wird;
- Mitarbeiter in der Entwicklung von Verhaltens- und Performance-Standards miteinbezogen werden.

Unterstützung für die Nutzung von Feedback geben, indem...

- Mitarbeiter in der Interpretation von formellem Feedback, im Setzen von Zielen und in ihrer Entwicklung von ausgebildeten Fachkräften unterstützt werden;
- Führungskräfte Training und Anreize für Coaching erhalten;
- Feedback-Nehmer motiviert werden, Feedback-Inhalte mit den Feedback-Gebern und anderen Kollegen zu klären und zu diskutieren;
- Feedback-Nehmer frei darin sind, was sie mit ihrem Feedback machen möchten.

O2 – Feedback-Typ: Der Feedback-Typ beeinflusst stark, wie wirkungsvoll Feedback ist. Es macht einen grossen Unterschied, ob es sich um ein obligatorisches jährliches Feedback im Rahmen eines Performance Managements handelt oder um ein informelles Feedback, welches zeitnah und über eine dafür vorgesehene App mit vordefinierten Fragen mitgeteilt wird. Durch diese Prozesse kann die Organisation grossen Einfluss darauf nehmen, wie innerhalb des Unternehmens Feedback gegeben wird. Buckingham und Goodall (2019) plädieren in ihrem Artikel «The Feedback Fallacy» dazu, dass Manager ihren Mitarbeitern helfen müssen zu sehen, was für sie gut funktioniert. Dazu sollen die Manager die Mitarbeiter sofort unterbrechen und ihnen mitteilen, wenn sie das Gefühl haben, dass der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin gerade etwas sehr gut gemacht hat. Solch ein Feedback unterscheidet sich diametral von einem Feedback, welches im Rahmen einer Mitarbeiterbeurteilung mitgeteilt und mit grosser Wahrscheinlichkeit kritischer sein wird (da als Argumentation für eine Beurteilung verwendet). Die Motivation des Feedback-Gebers hängt somit stark vom Feedback-Typ ab, ob er das Feedback also von sich aus geben möchte (intrinsisch) oder aufgrund eines obligatorischen (HR-)Prozesses (extrinsisch) erteilen muss (Trost, 2018, S. 158-159).

O3 – Konsequenzen Management: Das Konsequenzen Management einer Organisation hat einen wesentlichen Einfluss darauf, wie Massnahmen und Ziele aus Feedback-Prozessen aussehen und letztlich wirken. Trost (2018, S. 165) stellt dazu die Frage, ob das Feedback dem Unternehmen oder dem Feedback-Nehmer gehört. Falls das Feedback dem Unternehmen gehört, dokumentiert und für andere Zwecke (bspw. Performance Management) verwendet wird, hat dies einen grossen Einfluss sowohl auf den Feedback-Geber als auch auf den Feedback-Nehmer. Gehört es alleine dem Feedback-Nehmer und braucht er oder sie keine Konsequenzen zu befürchten, falls mit dem Feedback nichts weiter passiert, hat auch dies eine entsprechende Wirkung auf die beteiligten Personen.

Auswirkungen der Selbstorganisation auf die organisationale Beeinflussung und daraus abgeleitete Implikationen für Feedback:

	Auswirkungen der Selbstorganisation	Implikationen für Feedback
O1 (Feedback-Kultur)	Eine wichtige Voraussetzung für eine Selbstorganisation ist unter anderem ein gemeinsames Ziel oder eine gemeinsame Aufgabe (Gloger & Rösner, 2017, S. 24). Diesem Ziel muss sich auch die Feedback-Kultur unterordnen. Die Kultur muss letztlich dazu	<ul style="list-style-type: none"> - Eine vollkommene Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel ist die Grundlage für eine Feedback-Kultur. - Selbstorganisierte Teams müssen gemeinsame Werte definieren, an denen sich gegenseitiges Feedback zu orientieren hat.

	Auswirkungen der Selbstorganisation	Implikationen für Feedback
	<p>führen, dass Mitarbeiter «[...] sich dezentral Feedback geben, um das gewünschte Verhalten in der Gruppe einzufordern» (Veit, 2019, S. 34). Dieser Austausch muss aber in einer Art und Weise stattfinden, die von allen Betroffenen akzeptiert wird (bspw. kein antisoziales Feedback) (Veit, 2019, S. 34). Da die übergeordnete Rolle des Managers in einer Selbstorganisation nicht mehr vorhanden ist oder nur noch in einer abgeschwächten Form, bleibt einzig das Feedback als übergeordnetes steuerndes Element übrig. Dies führt dazu, dass die Bedeutung von Feedback in agilen Organisationen eher grösser wird (siehe Kapitel 3.2.). Jedoch muss umso mehr Aufwand in die Qualität der Feedbacks und eine adäquate Unterstützung investiert werden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Schulungen und Befähigungen zum Umgang mit Feedback sind zwingend für alle Teammitglieder. - Einzelne Mitarbeiter sollten die Möglichkeit haben, erhaltene Feedbacks mit Coaches oder dafür ausgebildeten Führungskräften zu reflektieren.
O2 (Feedback-Typ)	<p>Feedback in Selbstorganisationen sollte wenn möglich informell und ad hoc erfolgen (Kasch, 2013, S. 48; Schmidt, 2018, S. 41). Nur so kann sich die Organisation rasch und agil auf Veränderungen einstellen. Der Feedback-Prozess sollte demnach losgelöst von fixen Beurteilungszeitpunkten stattfinden können. Trost (2018, S. 167) geht sogar so weit, dass er sagt: «Unternehmen, die aus Feedback Urteile machen, zerstören Feedback.» Viele Unternehmen haben deswegen Apps entwickelt, welche es Mitarbeitern erlauben, jederzeit ihren Peers ein Feedback zu geben. Wer alles Zugriff auf die Feedbacks hat, unterscheidet sich jedoch von Firma zu Firma (Cappelli & Tavis, 2016, S. 67).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Feedback sollte von der Mitarbeiterbeurteilung getrennt werden. Andernfalls werden sowohl Feedback-Geber als auch Feedback-Nehmer beeinflusst (Trost, 2018, S. 166). - Feedback sollte nicht erzwungen werden, sondern durch eine positive Feedback-Kultur intrinsisch gefördert werden. - Apps können eine hilfreiche technologische Unterstützung sein, um Feedback zeitnah und effizient zu teilen. Jedoch gilt ein besonderes Augenmerk der Qualität dieser Feedbacks.
O3 (Konsequenzen Management)	<p>Feedback beabsichtigt fast immer eine Verhaltensänderung. Was passiert in einer Selbstorganisation, wenn diese Veränderung nicht eintrifft? Trost (2018, S. 166) argumentiert, dass es allein in der Verantwortung des Feedback-Nehmers liegt, was er oder sie mit dem Feedback macht. Das hätte zur Folge, dass es keine Konsequenzen im Sinne einer schlechten Beurteilung oder konkreter Massnahmen gäbe. Selbstorganisationen vertrauen darauf, dass Mitarbeiter, welche nicht die volle Leistung bringen, früher oder später von ihren Teammitgliedern darauf angesprochen werden (Laloux, 2016, S. 77).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - In einer agilen Organisation sollten Feedbacks dem Empfänger gehören. - Im Falle von Eskalationen oder Konflikten gilt es, gemeinsam definierte und einheitliche Lösungsprozesse und Strukturen zu befolgen. - Mitarbeiter sollten im Umgang mit Konflikten geschult werden.

	Auswirkungen der Selbstorganisation	Implikationen für Feedback
	Langfred (2007, S. 894-895) hat in seiner Studie jedoch darauf hingewiesen, dass selbstorganisierte Teams sich nicht immer sehr gut selbst managen. Er kam zur Erkenntnis, je autonomer und eigenständiger die einzelnen Teammitglieder arbeiten, desto höher wiegt das Konfliktrisiko.	

Tabelle 2: Organisationale Beeinflussung in einer Selbstorganisation (inkl. Implikationen für Feedback)

3.2.3. Individuelle Beeinflussung

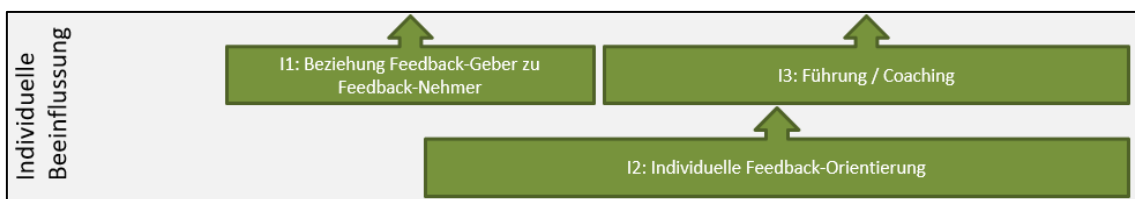


Abbildung 5: Individuelle Beeinflussung auf Feedback gemäss Modell

I1 – Beziehung Feedback-Geber zu Feedback-Nehmer: Je nach Beziehung zwischen Feedback-Geber und Feedback-Nehmer verändert sich die Wirkung der Prozessschritte «Feedback geben» und «Feedback empfangen». Dabei wird bereits die Intention des Feedbacks vom Feedback-Nehmer beurteilt. Versucht der Feedback-Geber mir zu helfen oder werde ich bloss kritisiert (Trost, 2018, S. 158)? Falls zwischen den beiden ein vertrauensvolles und konstruktives Verhältnis besteht, kann davon ausgegangen werden, dass eine positive Intention hinter dem Feedback steckt.

Des Weiteren spielt die organisatorische Stellung zueinander eine wesentliche Rolle, wie Feedback erteilt und aufgefasst wird. Kommt das Feedback beispielsweise vom direkten Vorgesetzten oder von einer Kollegin oder einem Kollegen auf gleicher Funktionsstufe (Trost, S. 158, S. 162)? Je nachdem kann das Feedback als konkreter Auftrag oder als guter Ratschlag verstanden werden.

I2 – Individuelle Feedback-Orientierung: Sämtliche Feedback-Prozesse und -Tools nützen wenig, wenn der einzelne Mitarbeiter keine hohe Feedback-Orientierung besitzt. London und Smither (2002, S. 83-84) beschreiben in ihrem Artikel beispielhaft, was eine solche individuelle Feedback-Orientierung auszeichnet:

- Voraussetzung für eine Feedback-Orientierung ist, dass das Individuum Feedback schätzt, dieses aktiv sucht und an dessen Wert glaubt.

- Personen mit hoher Feedback-Orientierung fokussieren stärker auf die Beherrschung resp. das Können einer Aufgabe und weniger auf die Performance. Sie wollen in ihrem Gebiet immer besser werden (Experten sein). Es geht ihnen weniger darum, sich zu messen (Performance).
- Das Interesse, wie man von anderen gesehen wird und was andere von einem denken, ist eher gross. Es besteht ein Bedürfnis, die eigenen blinden Flecken zu kennen und sich weiterzuentwickeln.
- Ein hohes Selbstbewusstsein und eine starke Resilienz begünstigen eine hohe Feedback-Orientierung zusätzlich. Insbesondere unterstützen diese Charaktereigenschaften den Umgang mit negativem Feedback.

13 – Führung / Coaching: Die Rolle der Führungskraft oder des Coaches hat einen direkten Einfluss darauf, wie Feedback vom Mitarbeiter letztlich verarbeitet und in konkrete Massnahmen und Ziele überführt wird. Gute Führungskräfte heben sich von anderen insbesondere dabei ab, dass sie regelmässig und informell Feedbacks mit ihren Mitarbeitern besprechen. Damit wollen sie sicherstellen, dass diese die erhaltenen Feedbacks effektiver verarbeiten und umsetzen können (Cappelli & Tavis, 2016, S. 63).

Auswirkungen der Selbstorganisation auf die individuelle Beeinflussung und daraus abgeleitete Implikationen für Feedback:

	Auswirkungen der Selbstorganisation	Implikationen für Feedback
11 (Beziehung Geber-Nehmer)	Dadurch, dass Selbstorganisationen den klassischen Manager abschaffen, müssen alle Mitarbeiter den Lead übernehmen (Hamel, 2011, S. 54). Diesen Lead gilt es auch im Thema Feedback zu übernehmen. Das führt letztlich dazu, dass Feedbacks von allen Teammitgliedern kommen können resp. müssen. Andernfalls kann eine dezentrale Steuerung nicht funktionieren. Die organisatorische Stellung spielt dabei keine Rolle mehr, sondern einzig, mit wem man an einer Aufgabe arbeitet. Solches Peer Feedback birgt die Gefahr, dass es weniger objektiv ist als ein klassisches Feedback durch die Führungskraft. Je nach Kultur oder Performance Management (bspw. bei Forced Rankings) kann dies letztlich dazu führen, dass je mehr Peer Feedback forciert wird, desto grösser werden die Probleme (Cappelli & Tavis, 2016, S. 67). Ein weiterer kritischer Punkt in Selbstorganisationen ist, dass Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> - Feedback zu laufenden Arbeiten ist zwingend von Mitarbeiterbeurteilungen zu trennen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass es zu Problemen im operativen Betrieb kommt. - Es muss grundsätzlich immer von einer positiven Intention des Feedback-Gebers ausgegangen werden. Sowohl die individuelle Feedback-Orientierung als auch die organisationale Feedback-Kultur müssen dieses positive Menschenbild verstärken.

	Auswirkungen der Selbstorganisation	Implikationen für Feedback
	Feedback aktiv selbst einfordern sollten (Trost, 2018, S. 162). Falls die individuelle Feedback-Orientierung zu wenig ausgeprägt ist, könnte nur selektiv und ausschliesslich bei wohlwollenden Peers Feedback eingeholt werden.	
I2 (Individuelle Feedback-Orientierung)	In einer echten Selbstorganisation wie Morning Star gibt es keine Möglichkeit mehr, die Karriereleiter aufzusteigen. Mitarbeiter können sich aber zu Experten weiterentwickeln und dadurch in vielen Projekten mitwirken. Dies hat wiederum einen Einfluss auf ihren Lohn (Hamel, 2011, S. 54). Dieser Fokus auf Exzellenz statt auf blossen Ergebnissen, um möglichst schnell befördert zu werden, führt zu einer hohen individuellen Feedback-Orientierung (London & Smither, 2002, S. 84). Ausserdem ziehen Selbstorganisationen eher Personen an, welche in der Tendenz eine grosse Offenheit gegenüber anderen Meinungen haben. Dadurch steigt die Feedback-Orientierung zusätzlich.	<ul style="list-style-type: none"> - Selbstorganisationen fördern grundsätzlich die individuelle Feedback-Orientierung. - Bei agilen Transformationen oder selbstorganisierten Teams innerhalb von bestehenden Konzernstrukturen, müssen die Mitarbeiter eng begleitet werden. Es bietet sich an, dafür auf professionelle Unterstützung (bspw. Coaches) zu setzen.
I3 (Führung / Coaching)	Die Führung in einer Selbstorganisation wird auf das Team verteilt. Der Führungskraft bleibt meist – wenn überhaupt – nur noch die Rolle des Coaches. Ob die Coaching-Funktion aber wahrgenommen werden kann, hängt ab von der Bereitschaft des Mitarbeiters. Als Coach ist die Führungskraft nämlich zu weit weg, um den Mitarbeiter in seiner Arbeit beurteilen zu können (Cappelli & Tavis, 2018, S. 50). Ausserdem wurde bereits erwähnt, dass in einer Selbstorganisation das Feedback dem Mitarbeiter gehören sollte. Nichtsdestotrotz halten viele Unternehmen an Jahresendgesprächen oder regelmässigen Feedbackgesprächen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter fest (Cappelli & Tavis, 2016, S. 64; Schmidt, 2018, S. 37). Damit daraus eine positive Veränderung entstehen kann, müssen die Führungskräfte dem Prinzip des Servant Leaders folgen (Parker, Holesgrove, Pathak, 2015, S. 120). Das heisst konkret, es ist ihre Aufgabe, den Mitarbeitern zu dienen und diese zu fördern. Sie sind nicht mehr die Hüter der Performance.	<ul style="list-style-type: none"> - Um Mitarbeiter in der Umsetzung ihrer Feedbacks zu unterstützen, müssen Führungskräfte ihre Rolle neu definieren (Entwicklung statt Beurteilung). - Die Mitarbeiter müssen in ihrer persönlichen Entwicklung noch stärker in die Verantwortung genommen werden.

Tabelle 3: Individuelle Beeinflussung in einer Selbstorganisation (inkl. Implikationen für Feedback)

4. Schlussfolgerungen

4.1. *Wichtigste Implikationen für Feedback in einer Selbstorganisation*

Aus den Implikationen aus Tabellen 1-3 ergeben sich zwei wesentliche Faktoren, die für erfolgreiches Feedback in einer Selbstorganisation beachtet werden müssen. Zum einen prägen die Feedback-Kultur und die individuelle Feedback-Orientierung sehr stark die eigentliche Zusammenarbeit. In klassisch hierarchischen Unternehmen dienen dazu vor allem fixe Strukturen und klar definierte Kompetenzen. Da agile Unternehmen aber fluide und anpassungsfähige Strukturen fördern, braucht es eine umso ausgeprägtere Feedback-Kultur, damit die Kollaboration nicht im Chaos endet (Parker, Holesgrove, Pathak, 2015, S. 118). Die individuelle Feedback-Orientierung hilft dabei den einzelnen Teammitgliedern, sich auf diese Veränderungen einzulassen.

Zum anderen hat sich deutlich gezeigt, dass eine klare Trennung zwischen den beiden Prozessen Feedback und Mitarbeiterbeurteilung erfolgen sollte. Dies fördert Feedbacks auf prozessualer Ebene (da sie meist ad hoc und informell geschehen) und sorgt für einen zielgerichteten Informationsaustausch. Eine Beeinflussung aufgrund von Beurteilungen oder Ratings könnte bspw. dazu führen, dass wichtige Informationen nicht oder nur unzureichend ausgetauscht werden, um dem Gegenüber nicht schaden zu wollen. Bei einer Trennung zwischen Feedback und Beurteilung gilt es jedoch dem Thema der persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter genügend Rechnung zu tragen (allenfalls mittels Unterstützung durch Coaches).

4.2. *Beurteilung der Hypothesen*

Zum Schluss der Arbeit stellt sich die Frage, ob die Hypothesen aufgrund der verwendeten Literatur bestätigt werden konnten. Eine wissenschaftliche Beantwortung dieser Frage erfordert entweder eine empirische Studie oder zumindest eine umfangreichere Literatur. Gemäss der vorliegenden Recherche können die Hypothesen wie folgt eingeschätzt werden:

⇒ *Hypothese 1*: Die Anforderungen an Feedback (insbesondere an die Feedback-Nehmer) sind in einer Selbstorganisation höher als in einer klassischen Organisation.

Ja, konnte bestätigt werden. Mit der Bedeutung von Feedback steigen auch die Anforderungen an Feedback. Für eine funktionierende Selbstorganisation sind zeitnahe, ehrliche und konkrete Feedbacks in hoher Qualität unumgänglich. Durch die Eigenschaft der verteilten Autorität haben Feedbacks von Peers nicht weniger Gewicht als jene der Führungskraft (falls diese überhaupt noch eine Rolle hat). Dies erfordert vom Feedback-Nehmer eine hohe Maturität im Umgang mit Feedbacks.

⇒ *Hypothese 2:* Eine Selbstorganisation erfordert eine sehr reife Feedback-Kultur, um die Performance nachhaltig hoch zu halten.

Ja, konnte bestätigt werden. Wie in Kapitel 4.1. beschrieben, dient eine ausgeprägte Feedback-Kultur als Grundlage für die Zusammenarbeit in Selbstorganisationen. Der informelle und unmittelbare Austausch untereinander bedürfen einer gemeinsamen Haltung und Verpflichtung. Dies kann nachhaltig nur durch eine reife Feedback-Kultur gewährleistet werden.

⇒ *Hypothese 3:* Die persönliche Weiterentwicklung durch Feedback ist in einer Selbstorganisation ohne Führungskraft schwieriger als in einer klassischen Organisation mit klar zuständiger Führungskraft.

Jein. Der Fokus von Feedback in Selbstorganisationen liegt in der Verbesserung der Zusammenarbeit. Die persönliche Entwicklung steht somit in einer Organisation, die sich mehr um das Team als um das Individuum kümmert, nicht im Zentrum. Das kann im schlimmsten Fall bedeuten, dass sich niemand für die persönliche Entwicklung interessiert ausser dem Betroffenen selbst.

Hingegen ermöglichen es Feedbacks von nahestehenden Peers, die lediglich die Arbeit optimieren möchten und nicht von HR-Prozessen getrieben sind, konkretere Entwicklungsziele zu definieren und sich ein besseres Selbstbild zu machen. Stellt die Selbstorganisation zusätzlich Coaches zur Verfügung, die einzig zum Ziel haben, die Mitarbeiter zu fördern, muss die persönliche Weiterentwicklung nicht schwieriger sein als in einer klassischen Organisation.

Zusammenfassend konnte die vorliegende Arbeit die hohe Bedeutung von Feedback für Selbstorganisationen aufzeigen. Ob im Umkehrschluss eine Selbstorganisation auch zu einem besseren Feedback führt, wäre ein spannendes Thema für zukünftige wissenschaftliche Arbeiten. Ebenso interessant wäre eine Längsschnittstudie zur Feedback-Kultur in einer konkreten Selbstorganisation.

Literaturverzeichnis

Brandes, U. (2014). Management Y. Agile, Scrum, Design-Thinking & Co.; so gelingt der Wandel zur attraktiven und zukunftsfähigen Organisation. Frankfurt: Campus-Verlag.

Buckingham, M. & Goodall, A. (2019). The feedback fallacy. Harvard Business Review, 97 (2), S. 92-101.

Cappelli, P. & Tavis, A. (2016). The Performance Management Revolution. Harvard Business Review, 94 (10), S. 58-67.

Cappelli, P. & Tavis, A. (2018). HR goes agile. Harvard Business Review, 96 (2), S. 46-52.

Duden (2019). Rechtschreibung «Feedback». Abgerufen von <https://www.duden.de/rechtschreibung/Feedback>.

Gloger, B., & Rösner, D. (2017). Selbstorganisation braucht Führung. München: Hanser.

Hackman, J.R. (2002). Leading Teams. Setting the stage for great performances. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

Hamel, G. (2011). First, let's fire all the managers. Harvard Business Review, 89 (12), S. 48-60.

Hattie, J. & Timperley, H. (2007). The Power of Feedback. Review of Educational Research. 77 (1), S. 81-112.

Kaltenecker, S. (2018). Selbstorganisierte Teams führen: Arbeitsbuch für Lean & Agile Professionals. Heidelberg: dpunkt.verlag.

Kasch, W. (2013). Agil ist anders. Personalmagazin. 11/2013, S. 48-50.

Laloux, F. (2016). Reinventing Organizations visuell. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Verlag Franz Vahlen.

Langfred, C.W. (2007). The downside of self-management: A longitudinal study of the effects of conflict on trust, autonomy, and task interdependence in self-managing teams. *Academy of Management Journal*. 50 (4), S. 885-900.

London, M. & Smither, J.W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*. 12 (2002), S. 81-100.

Mack, O., & Khare, A. (2016). Perspectives on a VUCA World. In: Mack, O., Khare, A., Krämer, A., & Burgartz, T. (Hrsg.): *Managing in a VUCA World*. S. 3 – 19. Cham: Springer.

Mierke, K. & van Amern, E. (2019). *Klare Ziele, klare Grenzen. Teamorientiert Nein-Sagen und Delegieren in der Arbeitswelt 4.0*. Berlin: Springer-Verlag.

Parker, D.W., Holesgrove, M., Pathak, R. (2015). Improving productivity with selforganised teams and agile leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 64 (1), S.112-128.

Schmidt, T. (2018). *Performance Management im Wandel. Sollten Unternehmen ihre Mitarbeiterbeurteilungen abschaffen?* Wiesbaden: Springer Gabler.

Seitter, C. (2019). *Mitarbeitern kritisches Feedback geben*. Abgerufen von <https://www.hrtoday.ch/de/article/mitarbeitern-kritisches-feedback-geben>.

Schüller, A.M. (2019). *Selbstorganisation funktioniert nicht? Oh doch! Wenn man es richtig angeht*. Abgerufen von <https://www.linkedin.com/pulse/selbstorganisation-funktioniert-nicht-oh-doch-wenn-man-sch%C3%BCller/>.

Trost, A. (2017). *The End of Performance Appraisal. A Practitioners' Guide to Alternatives in Agile Organisations*. Cham: Springer.

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

Veit, M. (2019). *Vorlesungsfolien Behavioral Insight into Variable Executive Compensation* Marcus Veit. Frühlingssemester 2019. Winterthur: ZHAW, School

of Management and Law (SML).