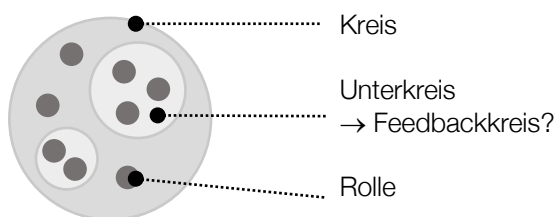


## Feedbackkultur in selbstorganisierten Teams am Beispiel Holokratie

Bartels, Alexander • Müller, Matthias • Oelrichs, Jessica • Rehder, Esther • Süßmuth-Haß, Jessica

Aufgrund der sich ständig verändernden Marktbedingungen und immer schneller aufgebauten Unternehmen ist es erforderlich, mit einer maximalen Flexibilität am Markt zu agieren. Der Trend geht daher zur Selbstorganisation der Mitarbeitenden. Mit dem vorausgegangenen Konzept funktionieren Feedbackmechanismen wie Gespräche mit der Führungskraft nicht mehr. Daher untersuchen wir: Wie zeigt sich die Feedbackkultur in selbstorganisierten Teams? Ziel ist, mit Hilfe einer Diskursanalyse die Selbstorganisation in Unternehmen auf klassische Personalinstrumente im Kontext von Feedback und ihrer Position in der Unternehmenskultur zusammenzuführen.

Ein Konzept zur Dezentralisierung und Vereinfachung von Entscheidungen ist die Holokratie, die im Folgenden als Beispiel für Selbstorganisation herangezogen wird. Es handelt sich um eine soziale Methodik, welche über eine *Verfassung* mit festgelegten Kernprinzipien die Führung und Arbeitsweise einer Organisation mit selbstorganisierten Teams definiert. Gegenüber klassischen Organisationsformen werden *Rollen* definiert, nicht Personen mit Zuständigkeiten („role, not soul“), sowie Prozesse zur Entscheidungsfindung und zur Festlegung der Ausrichtung einzelner Teams. Diese organisieren sich selbst in *Kreisen*.



In der *holokratischen Verfassung* ist dabei kein Prozess vorgesehen, welcher bewusst Informationen an Personen zum Verhalten zurückmeldet. Feedback im Sinne der

Personalentwicklung ist nicht explizit vorgesehen, kann aber im Kontext der Organisationsentwicklung identifiziert werden.

Die Organisationsentwicklung ist ein zentrales Element der Holokratie und wird über *Governance Meetings* gesteuert. Das operative Geschäft wird in *Tactical Meetings* regelmäßig abgestimmt. Um auf Spannungen und Konflikte zu reagieren, wird sich dem Feedbackinstrument der Steuerungshilfen bedient. Anders als bei starren Organisationsprinzipien werden *Spannungen* als Auslöser und Chance für kontinuierliche Veränderungen gesehen.

Die Holokratie bietet die Freiheit, einen *Feedback-Kreis* zu bilden, um individuelle Prozesse zur Personalentwicklung in die Kultur zu integrieren. Zum Weiterentwickeln der Soft Skills kann das Prinzip der Job Rotation etabliert werden. Anders als in klassischen Organisationsstrukturen erfolgt in der Holokratie gegenüber hierarchischer Machtausübung eine implizite Leistungsbeurteilung, die sich bei der Verteilung und Auswahl von Rollen bemerkbar machen kann. Die Kompetenzen von Mitarbeitenden werden dabei offen diskutiert.

Kritisch ist zu sehen, dass der Begriff Holokratie um ein Beratungsunternehmen mit Zertifizierungsleistungen aufgebaut ist. Es bleibt jedoch hervorzuheben, dass die *holokratische Verfassung* frei verfügbar ist und die Anwendung der Holokratie nicht lizenziert werden muss.

Abschließend lässt sich festhalten, dass Feedbackkultur nicht Teil der *holokratischen Verfassung* ist. Nichtsdestotrotz besteht die Möglichkeit der fortlaufenden feedbackbasierten Weiterentwicklung durch Mechanismen, die die Charakteristiken der Holokratie sowohl auf personeller als auch organisatorischer Ebene widerspiegeln. ♦

Literatur und Quellen:  
[alexanderbartels.com/fun](http://alexanderbartels.com/fun)



# Feedbackkultur in selbstorganisierten Teams am Beispiel Holokratie:

## Literaturverzeichnis und Quellen

Bartels, Alexander • Müller, Matthias • Oelrichs, Jessica • Rehder, Esther • Süßmuth-Haß, Jessica

*Agile Alliance*: Manifest für agile Softwareentwicklung, unter <<http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>> [Zugriff am 09.06.2019]

*Cohn, Mike*: Agile Softwareentwicklung, Mit Scrum zum Erfolg!, München: Addison-Wesley Verlag, 2010

*Grote, Sven; Goyk, Rüdiger*: Holokratie - Ein neuer Stern am Himmel der Organisationsentwicklung?, in: Grote, Sven, Goyk, Rüdiger (Hrsg.), Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley – Konzepte und Kompetenzen, Berlin: Springer Gabler, 2018, S. 79-97

*Hattie, John; Timperley, Helen*: The power of feedback, in: Review of Educational Research 77 no1 Mr 2007, Seite 81-112

*Häusling, André; Rutz, Bernd*: Struktur und Kultur einer Leadership-Organisation - Holistik, Wertschätzung, Vertrauen, Agilität und Lernen, 1. Aufl., Wiesbaden, Springer Verlag, 2017 S. 105-122

*Hipfinger, Gerhard*: Agile Softwareentwicklung, in: it&t-business, Nr. 03-04/11 (2011), S.14

*Kell, Thomas*: Die Kunst der Führung: Wiesbaden, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, 2005

*Kluger, Avraham N.; DeNisi, Angelo S.*: The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory, in: Psychological Bulletin, March 1996, Vol. 119, No. 2, S. 254-284

*Maier, Günter W.*: Survey Feedback -Ausführliche Definition, unter <<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/survey-feedback-47736/version-270998>> [Zugriff am 09.06.2019]

*Mayring, Philipp*: Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken, 12. Aufl., Weinheim, Basel: Beltz Verlag, 2015

*Robertson, Brian*: Holacracy – Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt, München: Verlag Franz Vahlen, 2016  
*Hattie, J., Timmerley, H.*, Feedback, 2007

*Roth, Gerhard*: Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten – Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern, 13. Auflage, Stuttgart, Klett-Cotta Verlag, 2018

*Widuckel, Werner; de Molina, Karl; Ringlstetter Max J.; Frey, Dieter*: Arbeitskultur 2020 - Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft, Wiesbaden: Springer Gabler, 2015, S.46

*Wolf, Henning; Bleek, Wolf-Gideon*: Agile Softwareentwicklung, Werte, Konzepte und Methoden, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage: Hamburg, dpunkt.verlag, 2011

# Feedbackkultur in selbstorganisierten Teams am Beispiel Holokratie: Metaplanwand

Bartels, Alexander • Müller, Matthias • Oelrichs, Jessica • Rehder, Esther • Süßmuth-Haß, Jessica

**FEEDBACKKULTUR IN SELBSTORGANISIERTEN TEAMS AM BEISPIEL HOLOKRATIE**

Wie zeigt sich die Feedbackkultur in selbstorganisierten Teams?

Warum jetzt Holokratie?

ORGANISATIONSENTWICKLUNG

1. VERTASSUNG

2. FLEXIBILITÄT

3. Und was ist mit mir persönlich?

4. Also bietet die Holokratie Möglichkeiten zur Organisations- & Personalentwicklung! Klasse!

5. Feedback-Schleife

6. Klare Rollen

7. Selbstorganisation

8. Effizienz

9. Anpassbarkeit

10. Weiterentwicklung

11. MOTIVATION

12. Mir graut davor. Ich packe meine Sachen!

13. Natürlich graut ihm davor. Er ist total machtbesseren!

Handout & Quellen

QR Code

A. Bartels, E. Rehder, M. Müller, J. Oelrichs, J. Süßmuth-Haß

Feedback: Unternehmensentwicklung, Agilität, maximale Flexibilität, Volatile Märkte, schneller Aufbau von Unternehmungen, persönliche Weiterentwicklung

RELEVANZ

Feedbackkultur