



# Feedback-Systeme für selbstorganisiertes Arbeiten

Wie Teams lernen, sich gezielt und strukturiert selbst zu steuern

Ulla Domke

In einem immer unberechenbareren Umfeld flexibel und schnell reagieren zu können und dabei gleichzeitig durch größere Gestaltungsmöglichkeiten und Entscheidungsspielräume die intrinsische Motivation anzusprechen – das alles verspricht die Idee des selbstorganisierten Arbeitens. Doch diese Eigeninitiative muss koordiniert und aufeinander abgestimmt werden, damit sie zielgerichtet wirksam werden kann. Das funktioniert mit systematischen Feedback-Systemen.

## Hintergrund

Auf der Suche nach Antworten auf die Frage: »Wie lernen Teams, sich selbst zu steuern und immer besser zu werden?« kommt man nicht an Kurt Lewin vorbei, dem Pionier der Gruppendynamik-Forschung. 1948 entdeckte er in einem seiner Workshops am Research Center for Group Dynamics am M. I. T. durch Zufall, welche enormen Lerneffekte das Rückmelden subjektiver Wahrnehmungen zum Zusammenspiel der Gruppenmitglieder hat.<sup>1</sup> Etwa zur gleichen Zeit begannen Forscher, die physikalischen Ideen der Kybernetik – also der Steuerung von Systemen über negative Feedback-Schleifen – auf soziale Systeme zu übertragen.<sup>2</sup> Die Ideen sind also alt. Dass dieses Wissen jedoch konsequent für das (Selbst-)Organisieren von Unternehmen genutzt wird, ist eine recht neue Erscheinung.<sup>3</sup>

Agile Methoden, wie z. B. **Scrum**,<sup>4</sup> haben diese Ideen in den letzten Jahren aufgenommen und in der Projektarbeit umgesetzt: kleine Schritte zu gehen, statt große Entwürfe zu machen, sich gezielt und strukturiert Feedback zu den (Zwischen-)Ergebnissen zu holen und auf dieser Basis den Prozess und die Produkte kontinuierlich weiter anzupassen. Aber nicht nur für die Projektarbeit bringen diese Erkenntnisse mehr Flexibilität und passendere Ergebnisse. Überall dort, wo Arbeit dynamisch ist und auf die Einflüsse von außen spontan reagiert werden muss,

### Scrum

ist eine Methode der agilen Softwareentwicklung, die davon ausgeht, dass Fertigungs- und Entwicklungsprozesse so komplex sind, dass sie sich nicht im Voraus in einen festen Projektplan fassen lassen. Deshalb erfolgt die Planung nach dem Prinzip einer schrittweisen Verfeinerung, wobei die Entwicklung des Systems durch ein selbstorganisiertes Team erfolgt, das in einem vorher abgestimmten Rahmen die gemeinsame Verantwortung für die Fertigstellung übernimmt.

helfen Feedback-Systeme dem Team, das eigene Handeln zu reflektieren, sich schnell und gezielt auf sich ändernde Anforderungen einzustellen und immer besser zusammenzuspielen.

In dynamischen Arbeitsumfeldern helfen Feedback-Systeme dem Team, das eigene Handeln zu reflektieren.

Aber Feedback-Systeme bewirken noch mehr: Sie machen Beiträge und Wirkungen des eigenen Tuns sichtbar und vermitteln so Anerkennung und Wertschätzung, indem sie dafür sorgen, dass jede/jeder im Team gesehen und gehört wird.

## Vorgehen

Um diese gewünschten Effekte zu erzielen, sollten Feedback-Systeme auf drei Ebenen installiert werden:

- Feedback zu Leistungen und Ergebnissen des Teams
- Feedback zum Zusammenspiel im Team
- Feedback zu den Wirkungen der Person

### Feedback zu Leistungen und Ergebnissen des Teams

Zunächst muss die Grundlage erarbeitet werden, auf der differenziertes Feedback gegeben werden kann. Das heißt, es müssen folgende Fragen beantwortet werden:

- Was heißt für unser Team eigentlich Erfolg?
- Woran erkennen wir ihn?
- Was sind die Kriterien, an denen wir ihn messen wollen? Was definieren wir in unserem Team als gut? Wann ist aus unserer Sicht etwas »fertig«?

Auf der Grundlage dieser Überlegungen wird eine Form der Visualisierung erarbeitet, vor der sich das Team jeden Tag für 5 bis 15 Minuten (je nach Inhalten) trifft und gemeinsam den vergan-

### Typischer Ablauf einer Kurzbesprechung

1. Rückblick auf den Tag zuvor: Reflexion der Ergebnisse
  - Blick auf Zahlen/Daten/Feedbacks: Wie ordnen wir sie ein?
  - Wo waren wir erfolgreich?
  - Welche Fehler sind passiert? Welche Probleme sind aufgetreten?
2. Problembhebung organisieren
  - Bestimmen: Wer kümmert sich?
3. Kurzberichte von gelösten Problemen
4. Organisation des Tages: Besonderheiten/wichtige Infos für heute
  - Arbeitsverteilung, besondere Aufgaben etc.

genen Tag reflektiert und den anstehenden Tag organisiert. Damit diese Zeiten auch eingehalten werden, werden die Kurzbesprechungen im Stehen abgehalten (im Scrum werden diese Treffen daher auch »Daily Standups« genannt) und sie haben eine klare, immer gleiche Agenda. Alles, was über die Reflexion und aktuelle Abstimmung hinaus an Themen hochkommt oder was nur einzelne Personen betrifft, wird in andere Besprechungsformate ausgelagert.

Allen, die anfangen möchten, eigeninitiatives Handeln in ihrem Unternehmen gezielt zu fördern, sei diese Praktik als Einstieg in eine Kultur empfohlen, die Mitarbeiter:innen dazu ermutigt, die Initiative zu ergreifen und loszugehen. Denn der gemeinsame Blick auf Erfolge und Verbesserungswürdiges in Kombination mit einer kurzen Abstimmung über die Verteilung von Aufgaben und Arbeit erzeugt ein neues Niveau an Sicherheit, das die überwiegende Anzahl an Mitarbeiter:innen gerne nutzen wird, um sich einzubringen.

### Feedback zum Zusammenspiel im Team

Das Zusammensein von Menschen erzeugt immer Reibungen und Missverständnisse. Denn jede/jeder hat eine eigene Welt im Kopf mit eigenen Kriterien für »falsch« und »richtig« und jede/jeder interpretiert die Welt da draußen auf der Basis ganz persönlicher Erfahrungen. Daher muss das Zusammenspiel im Team immer wieder aufeinander abgestimmt werden. Basis dieser Abstimmung sind – ganz im Sinne von Kurt Lewin – die ganz persönlichen Empfindungen jedes Einzelnen zur erlebten Zusammenarbeit im Team.

### Typischer Ablauf einer Team-Feedback-Runde<sup>5</sup>

1. Runde: Positives
    - Was hat mir an unserer Zusammenarbeit in den letzten zwei Wochen gut gefallen?
  2. Runde: Kritisches
    - Worüber habe ich mich – in Bezug auf unsere Zusammenarbeit – in den letzten zwei Wochen geärgert? Was hätte ich mir anders gewünscht?
  3. Runde: Bearbeitung der kritischen Punkte
- Abschluss: Feedback zur Runde selbst
- Wie geht es mir jetzt? Und/oder: Wie hat mir die Runde heute gefallen?

Je nach Team-Kultur – die vorherrscht oder die sie fördern wollen – können Sie ...

- die Fragen zu den Runden 1 und 2 auch abwandeln, z. B.:  
Was hat in den letzten zwei Wochen gut/nicht gut funktioniert?  
Was wollen wir ausprobieren?  
Was können wir besser als vor 14 Tagen? Was haben wir gelernt?  
In Bezug auf die Aufgaben für die nächsten 14 Tage: Was wird uns richtig beschleunigen?
- Teamregeln abstimmen:  
z. B. zum Thema Vertraulichkeit, respektvoller Umgang miteinander (zuhören, ausreden lassen u. Ä.), Einhaltung von Feedback-Regeln (Trennung von Wahrnehmung – Wirkung – Wunsch)
- Meine persönliche Lieblingsregel lautet:  
Bei jedem Thema, das wir in dieser Runde besprechen, gilt: Wenn mir etwas nicht gefällt, sage ich es HIER – und nicht später auf dem Flur.

In jedem Fall ist es wichtig, Moderationstechniken zu verwenden, die sicherstellen, dass alle Teammitglieder in jeder Runde zu Wort kommen: z. B. über Blitzlichttrunden (jede/jeder hat reihum ungestörte Sprechzeit) oder Kärtchenabfragen.

**Wichtig ist sicherzustellen, dass alle Teammitglieder in jeder Feedback-Runde zu Wort kommen und alle kritischen Themen angesprochen werden.**

Die Team-Feedback-Runden finden üblicherweise alle zwei Wochen statt (bei weniger dynamischen Teamzusammenhängen reicht manchmal auch ein Rhythmus von vier Wochen) und dauern, je nach Größe des Teams, ein bis eineinhalb Stunden.

Idealerweise werden diese Runden nicht von der Führungskraft, sondern von einer neutralen Person moderiert. Das erhöht das Gefühl von Sicherheit, auch kritische Themen ansprechen zu können. Wählen Sie hierfür Mitarbeiter:innen aus, die Lust auf diese Rolle haben, und lassen Sie sie speziell für diese Form der Moderation schulen. Diese Gruppe von Moderator:innen sollte sich in kollegialen Reflexionsteams wiederum regelmäßig austauschen: über ihre Rolle, den Umgang mit kritischen Situationen und das Ausprobieren neuer Methoden.

### Feedback zu den Wirkungen der Person

Hier ist der entscheidende Punkt, dass diese Feedbacks konsequent als Unterstützung für die persönliche Entwicklung angelegt werden und nicht als hierarchische Beurteilungssysteme. Letztere (zer)stören die Idee selbstorganisierten Arbeitens, denn sie sorgen dafür, dass immer wieder in die falsche Richtung geschaut wird: nämlich auf die Führungskraft und das, was sie persönlich für richtig hält – statt auf die aktuelle Situation, das gemeinsame Projekt bzw. die Bedürfnisse der Kund:innen.

Das heißt nicht, dass kritisches Verhalten nicht angesprochen wird. Aber es geht nicht um (subjektive) Bewertung, sondern um Unterstützung bei der Selbstreflexion. Die Ziele sind immer: a) ein gutes Zusammenwirken im Team und b) die persönliche Weiterentwicklung jedes Einzelnen.

Das klassische Mitarbeitergespräch kann dabei durchaus in diese Richtung weiterentwickelt werden: Beim NWB-Verlag sind es z. B. inzwischen »Orientierungs- und Entwicklungsdialoge«, die situationsbezogen auch von den Mitarbeiter:innen initiiert werden können und bei denen die Führungskraft vom »Notengeber« in die Rolle des »Zuhörers, Feedbackgebers und Ermöglichs« gewechselt ist.<sup>6</sup>

Man kann es aber auch ganz anders machen: Beim Telefonie-Anbieter sipgate bekommt jede Person im Unternehmen einmal im Jahr von der Personalabteilung die Aufforderung, sich drei bis fünf Personen zu suchen, die ihr Feedback in drei Kategorien geben:

- Keeps (»Was macht die Kolleg:in gut?«)
- Ideas (»Wo ist Entwicklungspotenzial?«) und
- Highlights (»Was macht die Kolleg:in toll und einzigartig?«)

Man kann dabei wählen, ob man mit jeder Person einzeln spricht oder ob man sich mit der gesamten Gruppe der Feedback-Geber:innen trifft und ob man diese Runde gegebenenfalls moderieren lässt.<sup>7</sup>

## Voraussetzungen und Grenzen

Feedback-Systeme entfalten ihre Wirkung nur dort, wo es für das Team auch tatsächlich etwas zu gestalten und entscheiden gibt. Innerhalb von hierarchischen Organisationen, in denen es um das Abarbeiten von Aufgaben nach Vorgaben geht, werden Feedback-Systeme nur sehr begrenzte Effekte haben.

Aber neben der ausdrücklichen Einladung zu Eigeninitiative und Selbstorganisation gibt es weitere Rahmenbedingungen:

### 1. Es muss offen gesprochen werden (können)

Amy C. Edmondson, die seit Jahrzehnten zum Thema »psychologische Sicherheit in Teams« und ihren Effekten forscht, weist darauf hin, dass »in Hierarchien das Erheben der eigenen Stimme kein natürliches Handeln (ist)«. Es muss erst gelernt werden, dass jede Stimme, jede Rückmeldung wichtig und willkommen ist.

### 2. Soziale Fähigkeiten

Selbstorganisiertes Arbeiten funktioniert nur mit Menschen, die grundsätzlich zu sozialem Verhalten bereit und in der Lage sind. Dazu gehört die Bereitschaft zu höflichem und konstruktivem Verhalten und die Fähigkeit, das eigene Verhalten reflektieren und aus Feedback lernen zu können.<sup>9</sup>

### 3. Stimmige Teamstrukturen

Bevor Sie Feedback-Systeme gewinnbringend einsetzen können, müssen folgende Fragen geklärt sein: Arbeiten hier die richtigen Menschen zusammen? Wie gemischt muss unser Team sein, um möglichst hohe Wirkungen zu erzielen?

Sind die einzelnen Menschen am richtigen Platz? Sind sie da eingesetzt, wo sie mit ihren Fähigkeiten am besten zum Erfolg des Unternehmens beitragen können?

4. **Führungskräfte müssen ihr Bewertungsmonopol aufgeben**  
Führungskräfte sind nicht mehr diejenigen, die »Lob und Kritik« verteilen, sondern sie sind diejenigen, die passende Rahmen schaffen für eigenständiges Handeln und die dafür sorgen, dass dies kontinuierlich im Team reflektiert wird:  
Sind wir auf dem richtigen Weg?  
Machen wir es auf die richtige Art und Weise?

## Perspektiven

Je flexibler wir arbeiten wollen, desto mehr sind Teams auf schnelles und differenziertes Feedback angewiesen, um sich als »Organismus« immer wieder neu ausrichten zu können.

Meine Prognose ist daher, dass systematische Feedback-Systeme auf Dauer klassische Teambesprechungen vollständig ersetzen werden.

### Anmerkung zum Begriffskasten

Scrum – Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Scrum, (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de>), <http://tinyurl.com/l2wlack> (letzter Zugriff: 17.12.2021).

### Anmerkungen

- 1 Rehtien, W.: Angewandte Gruppendynamik, München 1992, S. 48 f.
- 2 Ein prominenter Vertreter war z. B. Heinz von Foerster.
- 3 Dieses merkwürdige Phänomen des Hinterherhinkens in Bezug auf die Modernisierung von Organisationsmodellen stellt der Management-Denker Gary Hamel in einem Interview mit der Zeitschrift *Organisationsentwicklung* (40. Jg., 3/21, S. 55) fest: »Wenn man sich die Geschichte der Menschheit anschaut, stellt man fest, dass der organisationale Wandel oft hinter dem technologischen Wandel zurückbleibt. Und das manchmal um Jahrzehnte oder sogar Generationen.«
- 4 Einen sehr kompakten Überblick über das sogenannte »Scrum-Framework« finden Sie hier: Braun, C./Krauß, U.: *Agile Power Guide. Fokussiert, schnell und flexibel zum Erfolg*, Düsseldorf 2019, S. 82–85. Ausführlichere Infos bekommen Sie auf der Seite [www.scrumguides.org](http://www.scrumguides.org).
- 5 Im Scrum werden die Treffen, in denen das Team seine Zusammenarbeit reflektiert, »Retrospectives« genannt. Unter dem Motto »inspect and adapt« steht dort das Optimieren der Arbeitsprozesse im Fokus.
- 6 Aus einer internen Präsentation des NWB-Verlags, Herne.
- 7 vgl. *Work Hack Nr. 17* aus: Mois, T./Baldauf, C.: *24 Work Hacks ... auf die wir gerne früher gekommen wären*, Düsseldorf 2018.
- 8 vgl. Edmondson, A. C.: *Die angstfreie Organisation*, München 2021, S. 126.
- 9 vgl. Domke, U./Granica, M.: *Mutig führen – Wie Sie in Ihrem Unternehmen die Lust auf Verantwortung wecken*, Stuttgart 2019, S. 150 f.



**Dr. phil. Ulla Domke**  
Selbstständige Organisationsberaterin,  
Gründerin und Vorstand der awisu  
Think&Do-Tank eG  
[domke@awisu.de](mailto:domke@awisu.de)