



Selbstorganisierte Teams führen

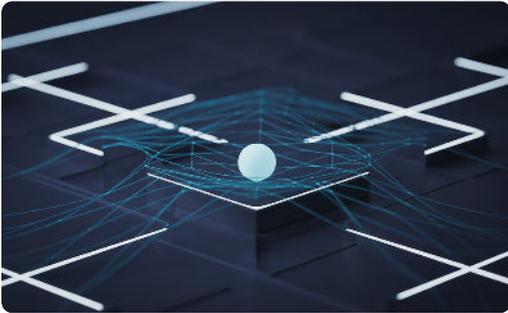
Mit Leit- und Schutzplanken Orientierung und Freiheit schaffen

Über die Balance zwischen Autonomie und Orientierung in modernen Organisationen

Volkmar Langer

Begleiter für Transformation & Kulturwandel | Executive Coaching für wertorientierte Führung & Mindset | Gründer LACOBÉ GmbH -
Unternehmensberatung für Potenzialentfaltung

Agenda



Grundlagen selbstorganisierter Teams

Definition und Bedeutung von Leit- und Schutzplanken



Innere Haltung der Führungskraft

Commitment als Fundament der Zusammenarbeit



Praktische Umsetzung

Etablierung im Führungsalltag und Vermeidung typischer Fehler



Praxisbeispiele

Erfolgreiche Implementierung von Leit- und Schutzplanken

Warum Leit- und Schutzplanken unverzichtbar sind

Selbstorganisation bedeutet **nicht Beliebigkeit**, sondern ein ausgewogenes Spiel zwischen Autonomie und klaren Rahmenbedingungen.

Ohne diese Grenzen drohen:

- Orientierungslosigkeit
- Ineffizientes Arbeiten
- Konflikte zwischen Abteilungen
- Verzögerte Innovationszyklen

Quelle: Dohnal, M. (2024). Selbstorganisierte Teams richtig führen. Leadership im und nach dem Taylorismus. GRIN.



Definition: Leit- und Schutzplanken

Leitplanken

Gemeinsam vereinbarte Grenzen und Regeln, die Orientierung bieten, ohne die Freiheit einzuschränken:

- Verhaltensnormen
- Kommunikationsstandards
- Entscheidungsprozesse

Schutzplanken

Verbindliche Rahmenbedingungen, die das Team vor Risiken schützen:

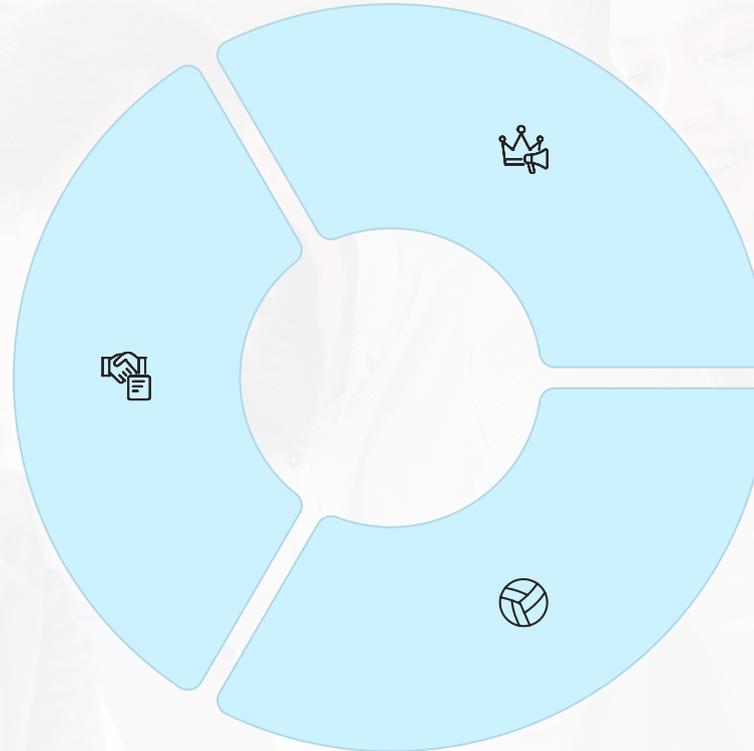
- Rechtliche Vorgaben
- Ethische Standards
- Qualitätsanforderungen
- Schutz vor Mikromanagement

Das Zusammenspiel schafft einen **sicheren Raum**, in dem Selbstorganisation gedeihen kann.

Quelle: Biehaule, M. (2018). Selbstorganisationsprozesse in der Teamentwicklung (Inauguraldissertation). Universität Heidelberg.

Commitment als Fundament

Gemeinsame Selbstverpflichtung
Persönliche und gemeinsame
Verpflichtung, Verantwortung zu
übernehmen



Führungskraft-Commitment

Rahmen gestalten, Vertrauen schenken,
Selbstorganisation ermöglichen

Team-Commitment

Identifikation mit Zielen und
Vereinbarungen, eigenverantwortliches
Handeln

Fehlt das Commitment auf einer Seite, entstehen Misstrauen, Verantwortungsdiffusion und ineffektive Zusammenarbeit.

Quelle: Me & Company. (2025). Scrum-Werte: So leben Sie die 5 Leitlinien im Team.

Die innere Haltung der Führungskraft

Die Wirksamkeit von Leit- und Schutzplanken steht und fällt mit der [inneren Haltung der Führungskraft](#).

Praxisbeispiel "TechMech":

- Reflexion des eigenen Kontrollbedürfnisses
- Bewusstes Vertrauen schenken
- Verantwortung an das Team übertragen

Handlungsempfehlung: Reflektieren Sie regelmäßig Ihre Glaubenssätze: Welche inneren Überzeugungen fördern, welche hemmen die Selbstorganisation?

Quelle: Wamsler, C., et al. (2021). Innere Transformation in Führung: Schlüssel zur nachhaltigen Organisationsentwicklung. Journal für Führung und Transformation, 32(2), 45-62.



Leit- und Schutzplanken im Führungsalltag etablieren



Gemeinsame Erarbeitung

Regelmäßige Workshops zur Co-Creation und Anpassung der Leitplanken an sich wandelnde Rahmenbedingungen



Kommunikation & Feedback

Kontinuierliche offene Kommunikation und Feedbackschleifen zur Reflexion über Grenzen und Chancen



Situatives Führen

Anpassung der Führung je nach Komplexität der Situation (Cynefin Framework)

Quelle: PURE Consultant. (2025). Cynefin Framework - Was ist das?

Fünf Wege zur erfolgreichen Selbstorganisation



Gemeinsame Erarbeitung

Workshops zur Co-Creation, agile Retrospektiven und digitale Kollaborationstools fördern die gemeinsame Entwicklung.



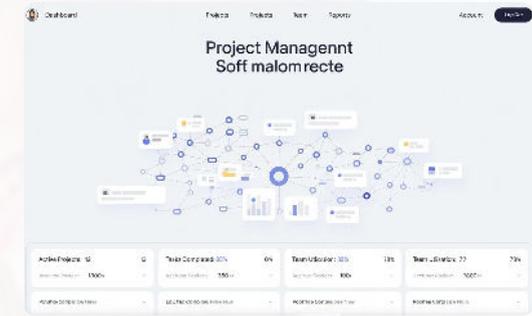
Kontinuierliche Kommunikation

Durch 360-Grad-Feedback, regelmäßige Stand-ups und Umfragen wird ein offener Dialog etabliert.



Situatives Führen

Die Anpassung der Führung an die jeweilige Situation, etwa durch das Cynefin Framework, ist entscheidend.



Begrenzung von Mikromanagement

Klare Rollenverteilung in Workshops und Delegationsmatrizen fördern die Eigenverantwortung des Teams.



Förderung von Commitment

Teamverträge und wertefokussierte Onboarding-Prozesse stärken die Bindung an Ziele und Werte.

Typische Fehler und ihre Vermeidung



Überkontrolle und Mikromanagement

Problem: Führt zu Motivationsverlust und Abnahme der Eigenverantwortung.

Lösung: Definieren Sie Schutzplanken gegen Mikromanagement und schenken Sie bewusst Vertrauen.



Fehlende oder unklare Leitplanken

Problem: Verursacht Unsicherheiten und Konflikte zwischen Abteilungen.

Lösung: Schaffen Sie klare, gemeinsam vereinbarte Leitplanken und pflegen Sie diese kontinuierlich.



Fehlendes Commitment

Problem: Führt zu Widerständen, internen Konflikten und Leistungseinbußen.

Lösung: Setzen Sie auf transparente Kommunikation, Wertschätzung und vertrauensvollen Dialog.

Quelle: Kegan, R., & Lahey, L. L. (2016). An everyone culture: Becoming a deliberately developmental organization. Harvard Business Review Press.

Weitere typische Fehler

Unzureichende Selbstreflexion

Problem: Führungskräfte, die ihre eigenen Verhaltensmuster nicht reflektieren, blockieren Entwicklung

Lösung: In Selbstführung investieren, Johari-Fenster für mehr Selbst- und Fremdwahrnehmung nutzen

Starre Leitplanken

Problem: Nicht flexibel angepasste Regeln führen zu Innovationshemmungen

Lösung: Kultur der regelmäßigen Anpassung und Reflexion pflegen

Fehlende Konfliktkultur

Problem: Schweigende Konflikte beeinträchtigen Zusammenarbeit und Vertrauen

Lösung: Offene Konfliktkultur etablieren, konstruktive Auseinandersetzungen moderieren



Praxisbeispiele gelungener Leit- und Schutzplanken



Technologiekonzern: "U-Boot-Projekt"

Klare Rahmenbedingungen sicherten Innovationen, ohne Flexibilität einzuschränken

Quelle: Zürcher Teampyramide. (2021). Teampyramide - ZHAW.



Softwareunternehmen

Flexibles Rahmenwerk mit Qualitäts- und Sicherheitsanforderungen als Schutzplanken und agilen Methoden als Freiraum



Dienstleistungsunternehmen

Selbstorganisierte Kundensupport-Teams mit Leitplanken in Form von Rollenverständnissen und Eskalationsprozessen

Handlungsempfehlungen

Um die Selbstorganisation in Teams erfolgreich zu fördern, sind klare Leit- und Schutzplanken entscheidend. Folgende Empfehlungen bieten praktische Anleitung:

Leit- und Schutzplanken gemeinsam gestalten

Binden Sie das Team aktiv in die Definition und regelmäßige Anpassung der Leit- und Schutzplanken ein, um Akzeptanz und Commitment zu fördern.

Vertrauen aktiv aufbauen und Verantwortung delegieren

Stärken Sie das Vertrauen in Ihr Team durch Delegation von Verantwortung und Entscheidungsspielräumen innerhalb der definierten Leitplanken.

Offene Kommunikation und Feedbackkultur etablieren

Schaffen Sie eine Umgebung für offene Kommunikation, regelmäßiges Feedback und eine konstruktive Konfliktkultur.

Kontinuierliche Selbstreflexion der Führungskraft

Reflektieren Sie regelmäßig Ihr eigenes Kontrollbedürfnis und passen Sie Ihre Führungsrolle von Kontrolle auf Befähigung an.

Die konsequente Umsetzung dieser Empfehlungen schafft einen stabilen Rahmen, in dem sich selbstorganisierte Teams optimal entwickeln können.

Quelle: Eigene Ausarbeitung in Anlehnung an verschiedene Quellen zum Thema Führung in selbstorganisierten Teams.

Quellenverzeichnis

Biehaule, M. (2018). *Selbstorganisationsprozesse in der Teamentwicklung* (Inauguraldissertation). Universität Heidelberg.

Coaching Dumke. (2025). *Das Johari-Fenster | Coaching und Training*.

Dohnal, M. (2024). *Selbstorganisierte Teams richtig führen. Leadership im und nach dem Taylorismus*. GRIN.

Kegan, R., & Lahey, L. L. (2016). *An everyone culture: Becoming a deliberately developmental organization*. Harvard Business Review Press.

Me & Company. (2025). *Scrum-Werte: So leben Sie die 5 Leitlinien im Team*.

PURE Consultant. (2025). *Cynefin Framework - Was ist das?*

Troodi. (2025). *Agile Führung – Vier Prinzipien einer agilen Führungskraft*.

Wamsler, C., et al. (2021). *Innere Transformation in Führung: Schlüssel zur nachhaltigen Organisationsentwicklung*. *Journal für Führung und Transformation*, 32(2), 45-62.

Zürcher Teampyramide. (2021). *Teampyramide - ZHAW*.