SELBSTORGANISIERTE TEAMS FÜHREN – SO SCHAFFEN SIE MIT LEIT- UND SCHUTZPLANKEN ORIENTIERUNG UND FREIHEIT

by Volkmar Langer

Categories: agile, Haltung, Leadership, NewWork

Tags: Kultur, Leadership, Transformation

Blogbeitrag Leadership Coaching Challenge

Selbstorganisierte Teams führen – So schaffen Sie mit Leit- und Schutzplanken Orientierung und Freiheit

Selbstorganisation ist eine zentrale Kompetenz in modernen, agilen Organisationen, die Führungskräfte heute mehr denn je herausfordert. Dabei ist der Weg zu effektiver Selbstorganisation kein „Loslassen ins Leere", sondern ein sorgfältiges Austarieren von Freiheit und Orientierung – konkret gestaltet durch gemeinsam vereinbarte Leit- und Schutzplanken. Exemplarisch wird dieses Spannungsfeld im Kontext eines mittelständischen Mechatronik-Unternehmens beleuchtet, dessen Erfahrungen sich durch den gesamten Artikel ziehen und so praxisnah mit fundierter Theorie verbunden werden.

Präsentation mitnehmen

Warum Leit- und Schutzplanken für selbstorganisierte Teams unverzichtbar sind

Selbstorganisation bedeutet nicht Beliebigkeit, sondern beruht auf einem ausgewogenen Spiel zwischen Autonomie und klaren Rahmenbedingungen. Leit- und Schutzplanken definieren diese Grenzen, innerhalb derer Teams agil und eigenverantwortlich agieren können. Fehlen diese, drohen Orientierungslosigkeit, ineffizientes Arbeiten und Konflikte – ein Risiko, das auch das Mechatronikunternehmen „TechMech" (Name frei erfunden!) erlebt hat. Hier führte das Fehlen klarer Regeln in der Projektarbeit zu Reibungsverlusten zwischen Engineering und Fertigung und verzögerte Innovationszyklen (Dohnal, 2024).

Definition selbstorganisierter Teams

Selbstorganisierte Teams sind Gruppen von Mitarbeitenden, die eigenverantwortlich und ohne ständige direkte Steuerung durch eine Führungskraft ihre Arbeit koordinieren, Entscheidungen treffen und Probleme lösen. Dabei zeichnen sie sich durch hohe Autonomie, eigenständige Rollenverteilung und eine geteilte Verantwortung für Ergebnisse aus (Biehaule, 2018). Dieses Selbstmanagement basiert auf Vertrauen, Transparenz und gemeinsamer Zielorientierung, statt auf hierarchischer Kontrolle.

Definition von Leit- und Schutzplanken

Leitplanken sind klare, gemeinsam vereinbarte Grenzen und Regeln, die Orientierung und Handlungsrahmen bieten, ohne die Freiheit der Teams einzuschränken. Sie umfassen beispielsweise Verhaltensnormen, Kommunikationsstandards und Entscheidungsprozesse, die Transparenz

schaffen und Eigenverantwortung fördern.

Schutzplanken sind verbindliche Rahmenbedingungen, die das Team vor Risiken schützen, etwa rechtliche Vorgaben, ethische Standards, Kapazitätsgrenzen oder Qualitätsanforderungen. Darüber hinaus umfassen Schutzplanken auch Schutzmechanismen gegen übermäßige Kontrolle und Mikromanagement durch Führungskräfte. Diese inneren Schutzmechanismen sind entscheidend, um den notwendigen Freiraum für Autonomie zu sichern und zu verhindern, dass zu starkes Eingreifen das Vertrauen und die Motivation im Team untergräbt (Biehaule, 2018; Dohnal, 2024).

Das Zusammenspiel von Leit- und Schutzplanken schafft einen **sicheren Raum**, in dem Selbstorganisation gedeihen kann.

Leitplanken bestehen aus Verhaltensregeln, Verantwortungsabgrenzungen und Kommunikationsvereinbarungen, während Schutzplanken rechtliche, ethische sowie interne Führungsmechanismen sichern. Die Erweiterung um den Schutz vor Mikromanagement unterstreicht den ganzheitlichen Schutzcharakter dieses Konzepts (Biehaule, 2018).

Praxisimpuls: Initiieren Sie frühzeitig den Dialog mit Ihren Teams, um Leitplanken als Co-Creation-Prozess zu gestalten. Transparenz und aktive Selbstdisziplin verhindern Mikromanagement und fördern Verantwortungsbewusstsein.

Commitment als Fundament selbstorganisierter Zusammenarbeit

Selbstorganisation gelingt nur, wenn alle Beteiligten – sowohl Führungskräfte als auch Teammitglieder – ein klares Commitment eingehen. Commitment bezeichnet die persönliche und gemeinsame Selbstverpflichtung, Verantwortung zu übernehmen, Ziele konsequent zu verfolgen und aktiv zum Erfolg des Teams beizutragen (Me & Company, 2025).

Das Commitment der Führungskraft zeigt sich im bewussten Engagement, den Rahmen zu gestalten, Vertrauen zu schenken und Selbstorganisation zu ermöglichen. Gleichzeitig bedeutet es für Teammitglieder, sich mit den gemeinsamen Zielen und Vereinbarungen zu identifizieren und eigenverantwortlich zu handeln (Troodi, 2025).

Fehlt dieses Commitment auf einer Seite, entstehen Misstrauen, Verantwortungsdiffusion und ineffektive Zusammenarbeit. Commitment trägt somit maßgeblich dazu bei, die Balance zwischen individueller Freiheit und gemeinsamer Struktur zu halten.

Die innere Haltung der Führungskraft als Erfolgsfaktor

Die Wirksamkeit von Leit- und Schutzplanken steht und fällt mit der inneren Haltung der Führungskraft. Forschung belegt, dass innerliche Transformationen bei Führungskräften

unmittelbare positive Wirkungen auf Teamperformance und Innovationskraft haben (Wamsler et al., 2021; Kegan & Lahey, 2016).

Im Beispiel von „TechMech“ reflektierte die Führungskraft ihr Kontrollbedürfnis, das sich bislang in einer Top-down-Steuerung äußerte. Durch gezieltes Coaching lernte sie, bewusst mehr Vertrauen zu schenken und Verantwortung an das Team zu übertragen. Diese innere Veränderung war der Katalysator für die Entwicklung echter Selbstorganisation.

Theorie meets Praxis: Emotionale Reife, Selbstreflexion und die Bereitschaft zur Co-Creation sind zentrale Eigenschaften wirksamer Führung (Wamsler et al., 2021). Das gelebte Commitment der Führungskraft fördert Vertrauen und fördert gleichzeitig das Commitment der Teammitglieder.

Handlungsempfehlung: Reflektieren Sie regelmäßig Ihre Glaubenssätze: Welche inneren Überzeugungen fördern, welche hemmen die Selbstorganisation? Methoden wie das Johari-Fenster unterstützen dabei, blinde Flecken aufzudecken und authentisch zu führen (Langer, 2023).

Leit- und Schutzplanken im Führungsalltag etablieren

Gemeinsame Erarbeitung und Anpassung

Leit- und Schutzplanken entwickeln und pflegen sich nicht von selbst. „TechMech“ etablierte regelmäßige Workshops, um gemeinsam mit den Teams Leitplanken den sich wandelnden Rahmenbedingungen anzupassen. Das entspricht dem Prinzip des Cynefin Frameworks, wonach Führung situativ und flexibel erfolgen muss – je nach Komplexität des Kontextes sind unterschiedliche Leitplanken und Führungsstile erforderlich (PURE Consultant, 2025). In jedem Fall sollte für alle Beteiligten klar sein, WOZU sie dienen!

Kommunikation und Feedback

Eine kontinuierliche und offene Kommunikation ist essenziell, damit Leit- und Schutzplanken verstanden, angenommen und lebendig bleiben. Feedbackschleifen und Retrospektiven fördern die Reflexion über Grenzen und Chancen im Team.

So konnte „TechMech“ mit Hilfe des Johari-Fensters Wahrnehmungsunterschiede sichtbar machen und die Zusammenarbeit dadurch nachhaltig verbessern.

Situatives Führen mit dem Cynefin Framework

Das Cynefin Framework differenziert zwischen einfachen, komplizierten, komplexen und chaotischen Situationen und leitet daraus situative Führung ab. Für „TechMech“ bedeutete das, bei

komplexen Innovationsprojekten weniger starre Regeln und mehr Raum für Experimente zuzulassen, während in sicherheitsrelevanten Abläufen klare Schutzplanken strikt einzuhalten sind.

Fünf Wege, um Selbstorganisation mit Leit- und Schutzplanken erfolgreich zu gestalten

Gemeinsame Erarbeitung und regelmäßige Anpassung

Leit- und Schutzplanken werden gemeinsam mit dem Team entwickelt und regelmäßig an den sich wandelnden Rahmenbedingungen angepasst. Tools wie Workshops zur Co-Creation, agile Retrospektiven und digitale Kollaborationstools (Miro, Mural) unterstützen diesen Prozess.

Kontinuierliche Kommunikation und Feedback

Offene Kommunikation und regelmäßiges Feedback halten Leit- und Schutzplanken lebendig. Methoden wie 360-Grad-Feedback, das Johari-Fenster, regelmäßige Stand-ups und anonyme Umfragen fördern Vertrauen und Reflexion.

Situatives Führen je nach Komplexität (Cynefin Framework)

Führung und Rahmenbedingungen werden flexibel dem Kontext angepasst: klare Regeln in einfachen Situationen, experimentelle Leitplanken in komplexen Umgebungen. Tools sind das Cynefin Framework und Entscheidungsbäume zur Situationsbewertung.

Bewusstes Begrenzen von Mikromanagement als Schutzmechanismus

Übermäßige Kontrolle untergräbt Vertrauen und Selbstorganisation. Role Clarity Workshops, Delegationsmatrizen (Empowerment Matrix) und regelmäßige Reflexionen helfen Führungskräften, gesunde Schutzmechanismen zu setzen.

Förderung von Commitment auf beiden Seiten

Nachhaltige Selbstorganisation benötigt beidseitiges Commitment. Teamverträge, Onboarding-Prozesse mit klarem Wertefokus und Engagement-Umfragen stärken die Bindung.

Typische Fehler bei der Führung selbstorganisierter Teams und wie man sie vermeidet

Überkontrolle und Mikromanagement

Eine zentrale Gefahr ist Mikromanagement, also übermäßige Kontrolle und Eingriffe seitens der Führungskraft. In „TechMech“ führte dies zu Motivationsverlust und einer Abnahme der Eigenverantwortung. Mikromanagement schwächt das Vertrauen und hemmt das Wachstum selbstorganisierter Teams.

Empfehlung: Definieren Sie Schutzplanken, die Mikromanagement klar begrenzen. Vertrauen Sie Ihrem Team bewusst und implementieren Sie Feedbackprozesse, die Kontrolle durch Evaluation und Dialog ersetzen.

Fehlende oder unklare Leitplanken

Unklare oder fehlende Regeln verursachen Unsicherheiten und Konflikte, wie bei „TechMech“ erkennbar wurde, wo es zwischen Entwicklung und Fertigung zu Abstimmungsproblemen kam.

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

Fehlendes Commitment von Führungskraft oder Team

Commitment ist die Basis gelungener Selbstorganisation. Fehlt es, etwa aufgrund mangelnder Identifikation oder Engagement, entstehen Widerstände, interne Konflikte und Leistungseinbußen.

Empfehlung: Fördern Sie Commitment durch transparente Kommunikation, gelebte Wertschätzung und vertrauensvollen Dialog – auf beiden Seiten.

Unzureichende innere Reflexion der Führungskraft

Führungskräfte, die ihre eigenen Verhaltensmuster nicht reflektieren, blockieren Entwicklung und Selbstorganisation ihrer Teams (Kegan & Lahey, 2016).

Empfehlung: Investieren Sie in Ihre Selbstführung und nutzen Sie beispielsweise das Johari-Fenster für mehr Selbst- und Fremdwahrnehmung.

Starre Leitplanken trotz dynamischer Umfelder

Nicht flexibel angepasste Regeln führen zu Innovationshemmungen und Frustration.

Empfehlung: Pflegen Sie mit Ihrem Team eine Kultur der regelmäßigen Anpassung und Reflexion von Leit- und Schutzplanken.

Fehlende Konfliktkultur

Schweigende Konflikte beeinträchtigen Zusammenarbeit und Vertrauen.

Empfehlung: Etablieren Sie eine offene Konfliktkultur, moderieren Sie konstruktive Auseinandersetzungen und bieten Sie Trainings zur Konfliktkompetenz an.

Praxisbeispiele gelungener Leit- und Schutzplanken

Das „U-Boot-Projekt“ eines großen Technologiekonzerns demonstriert, wie klare Rahmenbedingungen Innovationen sichern, ohne Flexibilität einzuschränken. Bei „TechMech“ förderten Co-Creation-Workshops und situative Führung die erfolgreiche Markteinführung eines neuen Produkts (Zürcher Teampyramide, 2021).

Ein internationales Softwareunternehmen implementierte ein flexibles Rahmenwerk mit klaren Qualitäts- und Sicherheitsanforderungen als Schutzplanken und agile Methoden als Freiraum für Innovation. Kurze Reflexionszyklen hielten die Balance zwischen Stabilität und Anpassungsfähigkeit lebendig.

In einem Dienstleistungsunternehmen organisierten selbstorganisierte Kundensupport-Teams Leitplanken in Form von Rollenverständnissen, Eskalationsprozessen und serviceorientierten Verhaltensregeln. Schutzplanken sicherten Compliance und Datenschutz. Regelmäßige Retrospektiven halfen Leit- und Schutzplanken dynamisch an neue Anforderungen anzupassen.

Nutzen Sie praktische Beispiele als Inspiration und adaptieren Sie diese im offenen Dialog mit Ihrem Team. Nur so bleiben Leitplanken wirksam und agil.

Fazit

Leit- und Schutzplanken sind kein starres Korsett, sondern ein sicherer Rahmen, der Selbstorganisation ermöglicht. Ihre Wirksamkeit hängt entscheidend von der inneren Haltung und dem Commitment der Führungskraft ab – verbunden mit der Bereitschaft, Verantwortung zu teilen, Vertrauen zu schenken und den Co-Creation-Prozess kontinuierlich zu leben. Dieser Transformationsprozess ist iterativ: Leitplanken leben vom Dialog, von Reflexion und situativer Anpassung.

Als Führungskraft sind Sie eingeladen, diese Balance aktiv zu gestalten: Welche Leitplanken braucht Ihr Team? Wo geben Sie Raum für Freiheit? Wie reflektieren Sie Ihre innere Haltung und Ihr Commitment? Veränderungen im Außen beginnen mit der Veränderung im Inneren.

Blogbeitrag Leadership Coaching Challenge

Quellenverzeichnis

Biehaule, M. (2018). *Selbstorganisationsprozesse in der Teamentwicklung* (Inauguraldissertation). Universität Heidelberg. https://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/25090/1/Selbstorganisationsprozesse%20in%20der%20Teamentwicklung%20Biehaule%20M%202018.pdf

LACOBE – Langer, V. (2023), Blinde Flecken und das Potenzial zur Selbst-Entwicklung!, Blogbeitrag. https://lacobe.de/johari-fenster-selbst-entwicklung/

Dohnal, M. (2024). *Selbstorganisierte Teams richtig führen. Leadership im und nach dem Taylorismus*. GRIN. https://www.grin.com/document/463444?srsltid=AfmBOooO1uRDwKB9h5GDBUvu3uMMg2TYdAEDYiqMRyDSHmSscjjqMPGG

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. https://www.me-company.de/magazin/scrum-werte/

PURE Consultant. (2025). *Cynefin Framework - Was ist das?* https://www.pureconsultant.de/de/agile/cynefin-framework/

Troodi. (2025), Wonner, J., Agile Führung – Vier Prinzipien einer agilen Führungskraft. https://troodi.de/agile-fuehrung-vier-prinzipien-einer-agilen-fuehrungskraft/

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

Weiler Seminare. (2021). Wie Führungsteams das Commitment im Unternehmen steigern. https://www.weiler-seminare.de/blog/item/80-wie-fuehrungsteams-es-schaffen-dass-sich-alle-im-unternehmen-den-gemeinsamen-zielen-verpflichtet-fuehlen

Younited.de. (2024). Mitarbeitercommitment: Definition, Beispiele & Fakten. https://www.younited.de/glossar/mitarbeitercommitment.html

Zürcher Teampyramide. (2021). *Teampyramide - ZHAW*. https://www.zhaw.ch/storage/psychologie/upload/beratung/teams/IAP_Teampyramide_2021.pdf

Bildquelle: Titelbild KI-generiertes Bild mit Flux.1 schnell AI, 2025-08-14.

There are no comments yet.