

In die Selbstorganisation führen –
Die neue Rolle von Führungskräften in
selbstorganisierten Teams

Ein Training mit Carola Gründler

HINTERGRUND UND NUTZEN

Führungskräfte, die ein Team in die Selbstorganisation führen. Das scheint auf den ersten Blick paradox. Auf den zweiten Blick macht es durchaus Sinn: Wenn in klassischen Unternehmen aktuell immer mehr Piloten von selbstorganisierten Teams entstehen, dann geschieht dies nicht kontextlos: Zum einen kommen die Mitglieder dieser Teams selbst aus der Erfahrung einer hierarchischen Unternehmenskultur und müssen Selbstorganisation Schritt für Schritt lernen. Und zum anderen etablieren sie ihre Selbstorganisation parallel zu weiterhin hierarchisch geführten Teams. – Fazit: In den meisten Unternehmen gibt es kein „entweder hierarchisch oder selbstorganisiert“. Es gibt ein „sowohl als auch“.

Selbstorganisation impliziert insofern nicht den kompletten „Rückzug“ von Führungskräften. Eine vielerorts geteilte Erfahrung: Wenn sich Führungskräfte allzu schnell aus ihrer bisherigen Führungsrolle zurückziehen, entstehen Chaos, Entmutigung und Verlangsamung. Wichtig für eine gelungene Staffelübergabe ist, dass die Führungskraft zu Beginn klare Leitplanken für die Selbstorganisation kommuniziert: in welchem Rahmen kann und soll das Team in eine neue Eigenverantwortung hineinwachsen? Bei der Ausgestaltung dieser Eigenverantwortung muss die Führungskraft immer wieder gemeinsam mit dem Team abwägen, wie viel Freiheit schon machbar und wie viel Begleitung noch notwendig ist.

Last but not least: Die hierarchische Rest-Organisation bevorzugt aus Bequemlichkeit häufig die „alten“ Ansprechpersonen. Hier kommt Führungskräften in der gelebten Praxis nicht selten die Rolle eines „Außenministers“ zu. Sie müssen die Logiken beider Kulturen verstehen und zwischen ihnen vermitteln.

ZIEL DES TRAININGS

Ziel dieses Trainings ist es, Führungskräfte für die Herausforderungen eines Rollenwechsel im Kontext der Etablierung von Selbstorganisation zu sensibilisieren und sie bei der erfolgreichen Bewältigung dieses Überganges zu unterstützen.

Dabei geht es nicht nur um die Kenntnis bewährter Methoden. Es geht gleichzeitig darum, sich innere Haltungen bewusst zu machen, die für den Übergang vom hierarchischen zum selbstorganisierten Team eher förderlich oder eher hinderlich sind.

ZIELGRUPPE

Das Training wendet sich an Führungskräfte, die mit ihren Teams gemeinsam Formen von Selbstorganisation implementieren wollen.

TRAININGSTHEMEN

- Führung loslassen - Mein Rollenverständnis reflektieren und anpassen
 - o Veränderung der Rolle von Führungskräften im Kontext der Einführung selbstorganisierter Teams
 - o Das Führungsverständnis in der eigenen Organisation

- Verantwortung übergeben - Mit meinem Team die Übergabe aushandeln und umsetzen
 - o Input: (Führungs-)Verantwortung muss Schritt für Schritt abgegeben werden
 - o Agile Methoden (Konsent, Widerstandsabfrage, Konsultativer Fallentscheid ...)
 - o Eigene Haltung: Am Spielrand stehen bleiben / Die Rolle als Coach durchhalten

- Im Spagat zwischen New Work und Klassischer Hierarchie – Kommunikation zur Restorganisation sicherstellen
 - o Input: Ambidextrie zwischen New Work und Restorganisation
 - o Analyse: Wie reagiert mein Unternehmen auf die Etablierung selbstorganisierter Teams?
 - o Praxisansätze für einen Dialog mit der restlichen Organisation zu den Erfahrungen gelebter Selbstorganisation

- Praxistransfer und Abschluss

STRUKTUR

- Pretraining
Die Teilnehmer*innen erhalten 2 Wochen vor Trainingsbeginn eine Mail mit Beobachtungsfragen sowie der Bitte, eigene Fallbeispiele und Fragen mitzubringen.

- 2 Trainingstage

- Praxistransfer (3 x 1 Std. Coaching)