

Zwischen New Work  
und Linie –  
Selbstorganisation  
braucht Führung

Ein Training mit Dr. Carola Gründler

## Zwischen New Work und Linie – Selbstorganisation braucht Führung

In immer mehr Unternehmen werden erste Erfahrungen mit Selbstorganisation gemacht. Dies betrifft manchmal die Umstellung einer ganzen Organisationsstruktur und -kultur auf Selbstorganisation. Häufig aber wird erst einmal mit der Etablierung einzelner selbstorganisierter Teams begonnen.

Selbstorganisation impliziert u.a., dass Führung nicht mehr an eine einzige Person gebunden ist, sondern in Rollen auf verschiedene Teammitglieder übertragen werden. Bedeutet dies, dass Führungskräfte überflüssig werden? Keinesfalls.

Selbstorganisation erfordert nicht einfach den „Rückzug“ von Führungskräften, sondern eine neue Rolle als Coach – angepasst an den Entwicklungsstand des selbstorganisierten Teams. Eine zentrale Erfahrung: Wenn Führungskräfte allzu schnell aus ihrer bisherigen Führungsrolle herausgehen, können im Team Chaos, Entmutigung und Effizienzverringering entstehen. Wichtig für eine gelungene Staffelübergabe ist, dass zu Beginn von der Führungskraft klare Leitplanken für die Selbstorganisation kommuniziert werden: in welchem Rahmen kann und soll das Team in eine neue Eigenverantwortung hineinwachsen? Im Prozess der Ausgestaltung dieser Eigenverantwortung muss die Führungskraft in ihrer neuen Rolle als Coach immer wieder gemeinsam mit dem Team abwägen, wie viel Begleitung noch notwendig und wie viel Freiheit schon machbar ist.

Die neue Rolle von Führungskräften hat oft noch eine zweite Seite: Selbstorganisierte Teams entstehen häufig in einem Unternehmensumfeld, das weiterhin hierarchischen Regeln folgt. Die Rest-Organisation bevorzugt für die Kommunikation mit dem selbstorganisierten Team aus Bequemlichkeit oft weiterhin die „alten“ Ansprechpersonen. Hier kommt Führungskräften in der gelebten Praxis die Rolle eines „Außenministers“ zu. Sie müssen die Logiken beider Kulturen – sowohl der selbstorganisierten wie der hierarchischen - verstehen und überzeugend leben.

Dieses Training unterstützt Führungskräfte darin

- sich für den ganz konkreten Unterstützungsbedarf ihres zunehmend selbstorganisierten Teams zu sensibilisieren,
- dabei insbesondere auf eine stimmige Balance zwischen Haltgeben und Loslassen zu achten
- und last but not least ganz konkrete Werkzeuge für eine erfolgreiche Unterstützung selbstorganisierter Teams kennenzulernen und zu erproben.

**Zielgruppe:** Führungskräfte aller Ebenen

**Dauer:** 2 + 1 Tag

## Struktur

### Pretraining

- Jede\*r Teilnehmer\*in erhält eine kurze Literaturliste zur Vorbereitung.
- Mithilfe eines Fragebogens können erste persönliche Anliegen und Fragen an die Trainerin gerichtet werden.

### Modul 1 (2 Tage)

- Einstieg: Zwischen New Work und Linie – Führung und Selbstorganisation in der Praxis
  - o Input und Austausch zu individuellen Erfahrungen
- Rollenwechsel: Vom Experten zum Coach
  - o Selbstreflexion: Was bedeutet das für mein Selbstverständnis als Führungskraft?
- Einführung von Selbstorganisation
  - o Leitplanken konkretisieren (u.a. Purpose, Delegation Poker)
- Moderation von Entscheidungsprozessen
  - o Neue Entscheidungsformate: Konsent, Systemisches Konsensieren, Konsultativer Einzelentscheid
- Coaching von Mitarbeiter\*innen
  - o Input: Führen mit Fragen – Die hilfreichsten Fragen aus der Coaching-Praxis
  - o Üben anhand von Fallbeispielen
  - o Selbstreflexion: Was sind die Trigger, die mich in die alte Experten-Rolle zurückholen?
- An der Schnittstelle zur Organisation
  - o Die Führungskraft als „Außenminister“
  - o Praxisansätze für einen Dialog mit der restlichen Organisation zu den Erfahrungen gelebter Selbstorganisation

### Intervall zwischen beiden Modulen

- Die Gruppe bleibt über die Plattform Trello miteinander im Erfahrungsaustausch.
- Jede\*r Teilnehmer\*in kann ein Einzelcoaching per Telefon oder Skype in Anspruch nehmen.
- Die Teilnehmer\*innen erhalten zwei Wochen vor Modul 2 einen Fragebogen, mit dem sie den Ablauf des zweiten Moduls mitgestalten können.

**Modul 2: (1 Tag)**

- Praxistag: Der Tag wird anhand der Fragen und Fallbeispiele der Teilnehmer\*innen gestaltet.
- Input: Retrospektiven – die wirksamsten Ansätze für eine Feedback-Kultur im Rahmen von Selbstorganisation
- Peergroups: Input zum Kollegialen Coaching und Bildung von Peergroups

**Maßgeschneidert**

Ich konzipiere mit Ihnen gemeinsam einen Trainingsablauf, der punktgenau die Situation Ihres Unternehmens und die individuellen Bedürfnissen Ihrer Führungskräfte im Blick hat.  
Sprechen Sie mich gern an.