

# Case Study: Systemische Organisationsentwicklung – Mit neuer Führungskultur zum besten Arbeitgeber

## Ausgangssituation

Ein mittelständischer Personaldienstleister mit 450 Mitarbeitern und 70 Führungskräften führte eine professionelle **Mitarbeiteranalyse** durch und erhielt das schlechteste Ergebnis der Unternehmenshistorie. Daraus konnten auch **Ursachen für die warnend sinkende Tendenz des Unternehmenserfolgs** abgeleitet werden. Besonders die Unzufriedenheit der Mitarbeiter mit der Führung war signifikant, woraus sich die folgenden vier **Entwicklungsfelder auf der Managementebene** ergaben:

- Mitarbeiterführung
- Einfühlungsvermögen
- Konfliktfähigkeit
- Adressatengerechte Kommunikation

Die Konfrontation der Führung mit den Ergebnissen löste zunächst Widerstand aus. Durch organisierte Problemlösegespräche auf Top Management Ebene entstand Betroffenheit und die Bereitschaft zum Wandel. Diese Motivation zur Veränderung nahm das Unternehmen zum Anlass eine Live-Beratung auf dem **Kongress des Team Dr. Rosenkranz** zu nutzen.

In einer **Organisationsentwicklung im Zeitraffer** erarbeitete unser Institut gemeinsam mit dem Unternehmen Strategien für eine **Veränderung der Führungskultur** und **Elemente einer systemischen Organisationsentwicklung**. Das Unternehmen entschied sich für die Umsetzung der erarbeiteten Erkenntnisse in einer Führungswerkstatt.

## Ziele der Arbeit mit Team Dr. Rosenkranz

- Die **Führungskultur** ist geprägt von Offenheit, Unterstützung durch Coaching-Methoden und situatives Führungsverhalten, um die Mitarbeiterzufriedenheit und den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens zu steigern.
- Die **Führungskräfte der oberen Managementebene** werden zu **Coaches und Mentoren** für die unteren Führungsebenen.
- Die Führungskräfte klären und verstehen ihre **Rollen**, lernen, sie aktiv anzunehmen und werden in praktischen Einheiten darin geschult.
- Die Führungskräfte der unteren Führungsebene entwickeln ein besseres **Gespür für situatives Führungsverhalten**, sie erkennen ihre eigenen **Stärken und Lernfelder** und lernen geeignete Tools durch Selbsterfahrung und Ausprobieren in Führungswerkstätten.
- Die Führungskräfte untereinander sind **vernetzt**, um die Basis für **permanente Reflexion und Feedbackschleifen** und somit den nachhaltigen Lernerfolg in der Organisation sicherzustellen.

## Vorgehen

Zu den jeweiligen Entwicklungsfeldern des Managements wurden **Führungswerkstätten** durchgeführt. Die Führungskräfte teilten sich nach Betroffenheit und Interesse auf die Führungsworkshops auf. Darin lernten die Führungskräfte durch **Aktives Erleben** und **Feedbackprozesse** ihr eigenes Verhalten wahrzunehmen, zu reflektieren, ihr **Eigen- und Fremdbild** abzugleichen und ihren **Führungsstil** entsprechend der Entwicklungsfelder an die neuen Anforderungen anzugleichen.

Aufgrund der gesetzten Ziele des gegenseitigen Vernetzens und Coachens wurde das **didaktische Prinzip „Lernen und Lehren“** gewählt. Die Führungskräfte brachten sich im

Anschluss an die Workshops unter professioneller Anleitung gegenseitig bei, was sie als Quintessenz für das Unternehmen umsetzen möchten.

Das brachte den **doppelten Lerneffekt**: einerseits entwickelten sie sich selbst durch Aktives Erleben und trainierten andererseits zugleich, die **eigenen Lernerlebnisse an andere zu vermitteln**. Somit entstanden **Vernetzung, nachhaltige Lernentwicklung und Synergieeffekte durch Teamlearning**. Zudem wurde der **Transfer** durch die Übernahme der **Selbstverantwortung** gesichert, indem die Führungskräfte bereits im Lernen die eigene Umsetzung mit trainierten. Lernen und Arbeiten sind eins. Das Lernkonzept des Aktiven Erlebens vom Team Dr. Rosenkranz brachte den langfristig wirksamen Erfolg: **sense – reflect and decide – act**.



Zur nachhaltigen Entwicklung wurden weiterhin **Supervisionen** implementiert. Bis heute führen wir für das Unternehmen regelmäßige **Coaching- und Konfliktmanagement-Seminare für den Führungsnachwuchs durch**. Die Führungskräfte und Mitarbeiter werden zudem punktuell durch **persönliche Weiterbildungen in Offenen Seminaren** unterstützt. Zusätzlich wurde ein **interner Organisationsberater** durch das Studium zur Systemischen Organisationsentwicklung beim Team Dr. Rosenkranz ausgebildet, der das Unternehmen in der **kontinuierlichen Weiterentwicklung** vorantreibt.

### Eckdaten

Branche: Personaldienstleistung  
 Zielgruppe: 70 Führungskräfte vom obersten bis unteren Management  
 Inhalt: Organisations- und Führungskulturentwicklung durch Führungswerkstätten, Supervisionen, Inhouse und Offene Seminare, Ausbildung interner Organisationsberater

### Ergebnisse

- Nachhaltig veränderte Führungskultur: Die Gesprächskultur zwischen den Führungskräften selbst und deren Mitarbeitern ist von Offenheit und Vertrauen geprägt.
- Das Prinzip des Lehrens und Lernens, Aktiven Erlebens sowie permanente Feedbackprozesse gehören zum unternehmerischen Alltag.
- Das Unternehmen verzeichnete wirtschaftliche Erfolge und wurde mehrfach mit dem Siegel „Top Job“ als bester Arbeitgeber ausgezeichnet.
- Die systemische Organisationsentwicklung wird kontinuierlich weitergelebt.