

---

# WHITEPAPER

---

## Zukunft rocken



### Führung "Bottom up" denken

Im Allgemeinen wird Führung aus der Top-Down Perspektive gedacht. Leadership-Expert\*innen machen sich Gedanken darüber, wie gute Führung in einer Organisation gelingen kann. Führung "Bottom up" zu denken, klingt zunächst einmal überraschend. Aber niemand kennt die Prozesse und Anforderungen in den Organisationen besser, als die Menschen, die dort arbeiten. Um die Mitarbeiter\*innen aktiv in die Gestaltung der Führungskultur einzubeziehen, wird in diesem Projekt

**Führung "Bottom up" zu denken, klingt zunächst einmal überraschend.**

---

das Format der internen Lern- und Experimentierräume nach Prof. Dr. Andreas Boes (ISF München) für die Neugestaltung des Organisationsdesigns adaptiert. Führung und Mitarbeitende erarbeiten durch schrittweises Ausprobieren neuer Ideen und Lösungsansätze gemeinsam neue Formen der Zusammenarbeit.

## „Führung“ wird zu einem Projekt für das ganze Unternehmen.

Mit Experimentierräumen werden innerhalb der Organisation Möglichkeiten geschaffen, komplexe Führungsthemen mit Hilfe einer klar definierten Struktur und limitierten Zeiträumen zu entwickeln bzw. optimieren.

Konkrete Fragestellungen sind: Wie können wir unser Unternehmen besser steuern, ohne den Führungsanteil zu erhöhen? Wie viel Selbstorganisation und Eigenverantwortung ist von den Mitarbeiter\*innen gewünscht bzw. kann ihnen zugemutet werden? Bei der Umgestaltung des Organisationsdesigns, werden nur notwendige Veränderungen vorgenommen. Abläufe, die funktionieren, bleiben erhalten.

Mit Lern- und Experimentierräumen lassen sich Führungsmodelle transformieren, ohne dabei das laufende Geschäft zu gefährden. Der Prozess kann flächendeckend für die gesamte Organisation oder (zunächst) in einem Bereich gestartet und anschließend von dort auf die

Gesamtorganisation übertragen werden. Durch den Prozess selbst wird innerhalb der gesamten Organisation eigenverantwortliches Lernen initiiert und eine Lernkultur geschaffen, die zum Experimentieren ermutigt. Das Thema „Führung“ wird zu einem Projekt für das ganze Unternehmen. Die Führungsebene tritt mit den Mitarbeitenden in den

Dialog, um gemeinsam den Führungsanspruch zu klären. Durch die Partizipation der Mitarbeiter\*innen am Prozess, entwickeln sich Führung und Mitarbeitende im agilen Setting gemeinsam.



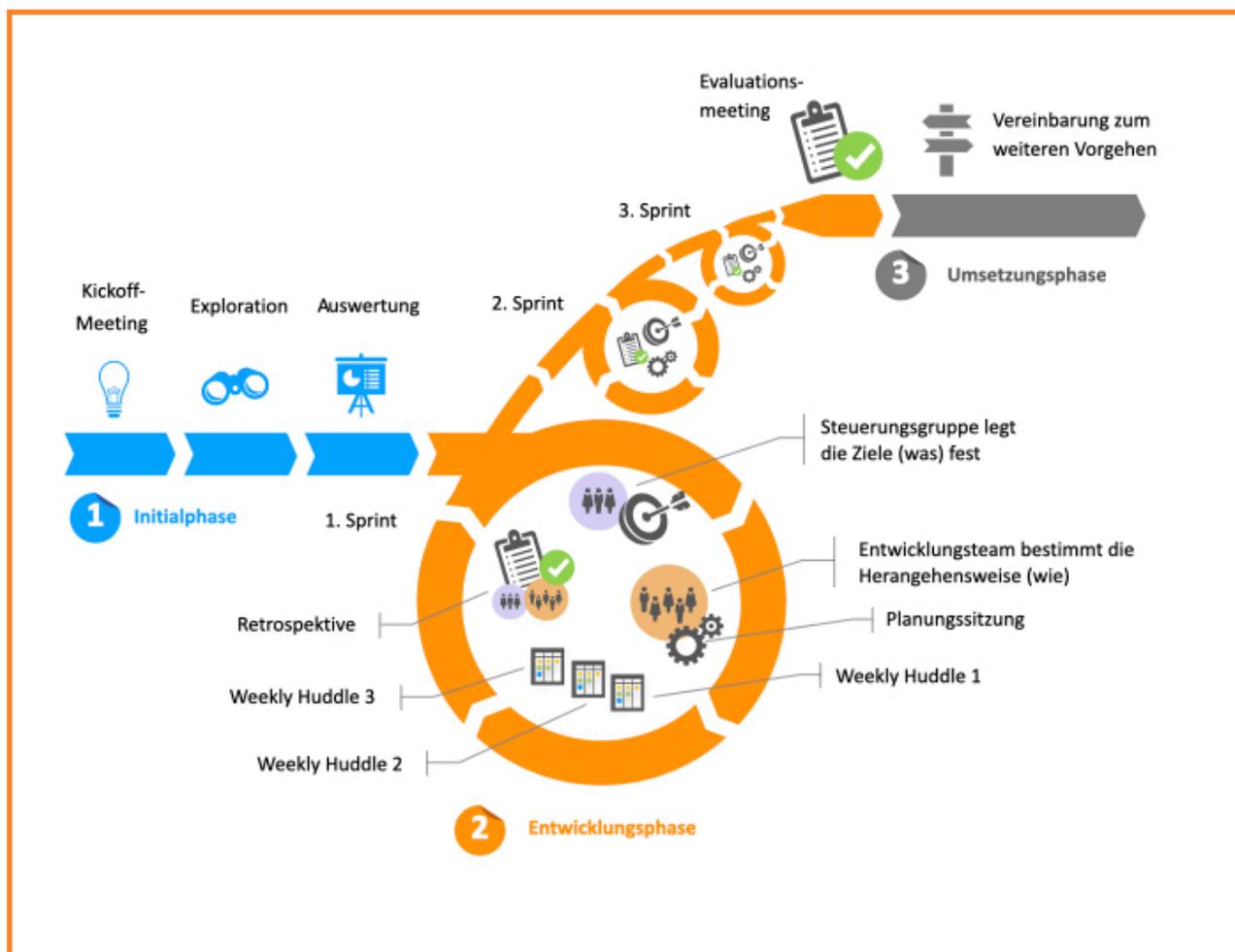
**Führung aus verschiedenen Perspektiven betrachten.**

## „Loslassen, auch wenn es wehtut“.

Am Ende eines dreiphasigen Prozesses sind mit hoher Akzeptanz entscheidende Grundlagen des neuen Führungsmodells entwickelt und bereits teilweise erfolgreich in der Organisation implementiert. Führung wird zum Vorbild für Transparenz und gewinnt an Vertrauen und Achtung.

## Methodisch strukturiert und inhaltlich flexibel

### Schematischer Projekttablauf



Die Durchführung der Experimentierräume gliedert sich in drei Phasen, für die insgesamt fünf bis sechs Monate veranschlagt sind. Der Prozess erfolgt Schritt für Schritt, in kleinen Iterationen und wird regelmäßig ausgewertet und immer wieder sehr präzise an die jeweilige Situation angepasst.

## 1. Phase (Zeitraum ca. 1 Monat)

In der **Initialphase** werden die Grundlagen für die Experimentierräume geschaffen: Zunächst wird für den Prozess geworben (Kickoff-Meeting), anschließend werden Ziele und Themen festgelegt (Exploration) und schließlich der Ablauf für die Entwicklungsphase geklärt (Auswertung).

Während des gesamten Prozesses der Lern- und Experimentierräume wird mit allen Teilnehmenden offen und transparent kommuniziert. In einem Kickoff-Meeting (2h) werden die Beteiligten nicht nur über den Hintergrund, die Zielsetzung sowie die Durchführung des geplanten Gesamtprozesses informiert, sondern auch zu ihrer Meinung befragt. Bewährt hat sich, den Mitarbeitenden Zeit für den Austausch miteinander einzuräumen, um den vorgestellten Prozess für sich bewerten zu können. Im Kickoff-Meeting werden auch die Rollen geklärt und folgende zwei Projektteams bestimmt:

Die **Steuerungsgruppe**, bestehend aus Mitgliedern der Führungsspitze und Mitarbeitervertretern, behält den Überblick über das große Ganze und setzt die Themen für die Entwicklungsteams. Ein **Entwicklungsteam** besteht je nach Unternehmensgröße aus drei bis sechs Expert\*innen aus den relevanten Fachbereichen. Es ist das Herzstück des Experimentierraumes, in dem die Lösungsansätze erarbeitet werden. Alle anderen Mitarbeiter\*innen werden regelmäßig über den laufenden Prozess informiert, befragt und in die Auswertung einbezogen.

### Exploration

Nach Klärung der Rahmenbedingungen für den Veränderungsprozess, geht es während der Exploration darum, die Sicht auf das aktuelle Führungsmodell gemeinsam zu ermitteln und zu bestimmen, in welche Richtung es sich weiterentwickeln soll. Eine offene Stärken-Schwächen-Analyse (Was sind Stärken, Schwächen und Verbesserungsbedarfe des bisherigen Führungsmodells?) ist die erste wichtige Intervention in das System der Organisation und schafft die gemeinsame Grundlage für den Veränderungsprozess.

## Zusammenarbeit: Wie Organisation kooperiert



1. Nach Klärung der Rahmenbedingungen für den Veränderungsprozess, geht es
2. während der Exploration darum, die Sicht auf das aktuelle Führungsmodell gemeinsam zu ermitteln und
3. zu bestimmen, in welche Richtung es sich weiterentwickeln soll.

## Auswertung

Im Rahmen eines Auswertungs-Workshops (2h) werden die zu Kernaussagen und Themenblöcken verdichteten Einzelergebnisse der Exploration allen Betroffenen zur Bewertung vorgestellt. Abschließend sucht die Steuerungsgruppe aus den Themenkomplexen den für die Organisation bestmöglichen Hebel für den Prozess (1,5h).

## 2. Phase (Zeitraum ca. 3 bis 4 Monate)

Die darauffolgende Entwicklungsphase erfolgt in einem agilen und stark vereinfachten \*Scrum-Framework und umfasst insgesamt drei 4-wöchige Sprints. Zu Beginn jedes Sprints gibt die Steuerungsgruppe dem Entwicklungsteam einen Arbeitsauftrag, den letzteres in einer Planungssitzung (4h) zu einem Arbeitsprogramm konkretisiert.

Im Rahmen dreier \*„Weekly Huddle“ (3 x 2h) erarbeitet das Entwicklungsteam schrittweise entsprechende Lösungsansätze. Am Ende der einzelnen Sprints werden sowohl die inhaltlichen Ergebnisse als auch die Form der Zusammenarbeit (Retrospektive) gemeinsam von dem Entwicklungsteam und der Steuerungsgruppe diskutiert und ausgewertet (1,5h). Anschließend berät die Steuerungsgruppe (1,5h) das weitere Vorgehen und vereinbart die Ziele des nächsten Sprints.

## 3. Phase

In der Umsetzungsphase geht es schließlich um die konkrete Ausgestaltung des in der Entwicklungsphase entwickelten Prototyps des neuen Führungsmodells. Nun werden die Erfolgsfaktoren für ein passendes Organisationsdesign im Detail bestimmt, um die Umsetzbarkeit zu unterstützen.

„Kompetent kooperieren“



**Abschließend sucht die Steuerungsgruppe aus den Themenkomplexen den für die Organisation bestmöglichen Hebel für den Prozess.**

\*Scrum ist ein agiles Vorgehensmodell des Projekt- und Produktmanagements.

\*Unter „Weekly Huddle“ werden in diesem Prozess wöchentliche, fokussierte und zeitlich limitierte Meetings verstanden.

## Praxisbeispiel

In einem Dienstleistungsunternehmen mit mehreren Standorten und 150 Mitarbeiter\*innen, führte die große Führungsspanne (1/50, d. h. eine Führungskraft ist verantwortlich für 50 unmittelbar unterstellte Mitarbeiter\*innen) zu einer starken Be- und teilweise Überlastung. Die herrschende Unzufriedenheit sowohl seitens der Führung als auch der Mitarbeitenden sorgte für hohe Veränderungsenergie. Allerdings gab es auch Erfahrungen mit Projektabbrüchen, weshalb es gleichzeitig innerhalb der Teams an Zuversicht und Vertrauen in den Veränderungsprozess fehlte. Die im Prozess angelegte kurzzyklische Ergebnisorientierung ermöglichte schrittweise das Vertrauen in die Machbarkeit des Veränderungsprozesses zu entwickeln.

**„Kurzyklische Ergebnisorientierung ermöglicht Vertrauen in die Machbarkeit des Veränderungsprozesses zu entwickeln“.**

besser gesteuert werden kann, ohne den Führungsanteil zu erhöhen. Entscheidungswege sollten verkürzt und die Führungskräfte von operativen Aufgaben entlastet werden.

Im **ersten Sprint** wurden die internen Strukturen und Prozesse vom Kunden bzw. vom Team her "neu" gedacht. Um die Durchlässigkeit für neue Angebote zu gewährleisten und konzeptionelle Weiterentwicklung zu ermöglichen, wurde als Ergebnis des ersten Sprints festgehalten, die Aufbauorganisation in regionale und fachliche Zuständigkeiten zu gliedern.

Im **zweiten Sprint** wurden Verantwortungsbereiche gebildet, die eine bestmögliche Kommunikation zwischen allen Beteiligten gewährleisten.



Mit dem Instrument der Experimentierräume sollte ein neues Führungsmodell entwickelt werden, mit dem das Unternehmen bes-

**Die herrschende Unzufriedenheit sowohl seitens der Führung als auch der Mitarbeitenden sorgte für hohe Veränderungsenergie.**

Die Analyse der bestehenden Bedarfe ergab, dass eine Trennung von fachlicher und regionaler Leitung für die Organisation sinnvoll ist.

Im **dritten Sprint** wurde ein Organisationsmodell entworfen, das alle bisherigen Ergebnisse und Erkenntnisse miteinander verknüpft und eine bestmögliche Steuerung der regionalen und fachlichen Verantwortungsbereiche vorsieht. Das ursprüngliche einlinige Leitungssystem wurde zu einem Mehrliniensystem umgestaltet, das die unterschiedlichen Interessen der Stakeholder ausbalanciert und den Informationsfluss von der Basis zum Leitungskreis und zurück sichert.

Während des gesamten Prozesses wurden die Mitarbeitenden immer wieder einbezogen. Im Dialog zwischen Steuerungsgruppe und Entwicklungsteam wurde geklärt, wie viel Selbstorganisation und Eigenverantwortung von den Mitarbeiter\*innen gewünscht bzw. ihnen zugemutet werden kann und wie viel Hierarchie die Struktur verträgt, um beweglich auf Kundenbedürfnisse reagieren zu können.



Die Transformation der neuen organisatorischen Infrastruktur ist am Ende dieses Zyklus' noch nicht abgeschlossen. Aber eines ist geschafft: der "(Führungs-)Dialog" wird gelebt.

**Ganz nebenbei – entsteht ein positiver Spirit, der für alle in der Organisation spürbar ist...**

## „Alle ziehen an einem Strang“!

Das selbstständige Arbeiten und die bereichsübergreifende Vernetzung führt zu einer hohen Mitarbeitermotivation und Identifikation mit dem Unternehmen.

Die Entscheidung, das Thema "Führung" zu einem Projekt für das ganze Unternehmen zu machen, führt neben der schnellen Ergebniserzeugung zu einem

gemeinsamen Lernprozess.

Durch das gemeinsame Erleben unter Einbeziehung verschiedener Perspektiven wächst die gegenseitige Wertschätzung und – ganz nebenbei – entsteht ein positiver Spirit, der für alle in der Organisation spürbar ist.

## Vertiefende Inhalte – Bücher

**Klein, S.**, Hughes, B., Der Loop Approach. Wie du deine Organisation von innen heraus transformierst. Campus Verlag, Frankfurt/New York 2019.

**Scheller, T.**, Auf dem Weg zur agilen Organisation. Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten. Verlag Franz Vahlen, München 2017.

**Gloger, B.**, Scrum. Produkte zuverlässig und schnell entwickeln. Hanser Verlag, München 2016.

**Olavarria, M.**, Orgazign: Organisationsen lebenswert gestalten. Handelsblatt FACHMEDIEN, 2018.

**Boes, A.**, Bultemeier, A., Kämpf, T., Lühr, T., Marrs K., Ziegler, A., Neuland gestalten. Das Konzept der betrieblichen Praxislaboratorien. Werkheft 03 des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, 2017, S.154.

## Profil der Autorin

Seit 13 Jahren bin ich selbstständig als Prozessberaterin, Business-Mentorin und Coach für Entscheidungsträger\*innen kleinerer bis mittlere Organisationen und Unternehmen.

„Innovatives Denken und Handeln zur Wirkung bringen“!

Vor meiner Selbstständigkeit war ich acht Jahre lang Geschäftsführerin einer sozialwirtschaftlichen Organisation und davor vier Jahre in leitender Position in einer Kommune tätig. Ich weiß, was es bedeutet, in Verantwortung zu stehen, den

Überblick in bewegten Zeiten zu wahren, und sich immer wieder neu auszurichten. Mit meiner Leidenschaft für die persönliche Entwicklung und dem Spaß daran, die Herausforderungen des Lebens konstruktiv anzugehen, unterstütze ich als erfahrene Management-Expertin und Prozessberaterin Entscheidungsträger\*innen darin sich selbst und ihre Organisation ständig weiter zu entwickeln.

Wenn Sie in Ihrer Organisation selbstständiges Arbeiten und Lernen, bereichsübergreifende Vernetzung, Mitarbeitermotivation und einen positiven Spirit fördern wollen: Ich bin an Ihrer Seite!

Neben Sie gerne Kontakt auf: 0251/ 96 19 99 31



Prozessberatung  
Business-Mentoring  
Coaching

**BEATE GÖRLICH**

Heistraße 34  
48145 Münster

T. 0251 / 96 19 99 31

beate@goerlich.me  
www.goerlich.me