

gfo-Mitteilungen

Heimat Organisation?!

Das Motto war mutig gewählt und die Teilnehmer, die mutig genug waren, sich darauf einzulassen, wurden reichlich belohnt. Denn nach kürzester Zeit war allen Beteiligten klar, wie aktuell, wie umfassend und wie aufschlussreich der Aspekt »Heimat« für jede Organisation im Jahr 2019 ist.

Der Hinweis auf den Heimvorteil, den jeder aus dem Sport kennt, war für den Präsidenten der gfo, Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst, in seiner Eröffnungsrede dann auch nur der Appetizer auf dem Weg zur Grundhypothese: In einer Zeit, in der sich die guten Mitarbeitenden aussuchen können, welches Angebot sie annehmen, haben die Organisationen, die das Stück sinnstiftender Heimat für ihre Leistungsträger schaffen, die besseren Chancen, genau die Mitarbeitenden zu gewinnen und zu binden, die für die Spitzenleistung im Wettbewerb benötigt werden.

Als ein Unternehmen, das die Konsequenzen aus dieser Hypothese in vorbildli-

Xenia Meuser, VP Human Resources bei Xing, im November 2019 beim gfo-Kongress »Organisation als Heimat?!«



cher Weise lebt, konnte Xenia Meuser in ihrer Rolle als VP Human Resources bei Xing ihr Unternehmen vorstellen. Denn die Verantwortlichen der XING SE waren auch durch die motivatorische Kraft, die das Thema »New Work« bei den eigenen Mitarbeitenden freigesetzt hatte, selbst motiviert, das Unternehmen in New Work SE umzubenennen – was inzwischen geschehen ist.

Ähnliche Beispiele aus Unternehmen wie der BMW AG oder der TeamBank AG verdeutlichten den Kongressteilnehmenden sehr rasch, welche Bedeutung das Thema Heimatgebung durch Sinnstiftung und ähnliche Konzepte inzwischen in der Praxis erlangt hat.

Wie weit solche Konzepte in der Praxis bereits geführt wurden, zeigte das Beispiel des »unmöglichen Unternehmens«, das von Uwe Lübbermann vorgestellt wurde, der sich selbst als »Gründer und zentralen Organisator« und eben nicht als Unternehmer bezeichnet. Denn letzterer Titel würde nicht zu einem Menschen passen, der in einer so klassischen Branche wie dem Getränkehandel eine Organisation in Konsensdemokratie mit allen Beteiligten aufgebaut hat, in der es trotz der Zusammenarbeit mit 1.700 Partnern bis zum heutigen Tag keinen Rechtsstreit gegeben hat – obwohl es keinen einzigen Vertrag gibt.

Diese sehr lehrreichen Beispiele aus der Praxis wurden beim Jahreskongress gemäß dem Anspruch der gfo, die Brücke zwischen Theorie und Praxis im Fach Organisation zu schlagen, von herausragenden Beiträgen aus der Forschung kontrastiert. Da ist zunächst der bewährte Kollege Andreas Aulinger zu nennen, der die Teilnehmenden auf seine Suche nach dem Sinn im Unternehmen mitgenommen hat, bei der er bei Viktor Frankl fündig geworden war, dessen Erkenntnisse er für die Arbeit in Organisationen fruchtbar machen konnte.

Die Kehrseite der Medaille beleuchtete dann Jan Schilling mit seinem höchst amüsanten Parforceritt durch die Forschung zum Thema »Organisationaler Zynismus«. Denn dieses Phänomen tritt gerade dann

auf, wenn es Organisationen nicht gelingt, den Mitarbeitenden einen Sinn für ihre Arbeit aufzuzeigen, sondern sie besonders durch Führungskräfte, die das Eine reden und das Andere tun, die Sinnlosigkeit ihres eigenen Bemühens vor Augen geführt bekommen und darauf mit zynischem Verhalten reagieren.

So konnten die Teilnehmenden sich im Nachmittag geistig gut gerüstet und körperlich gestärkt in parallelen Lernwerkstätten wahlweise mit der provokanten These, dass man Kultur ohnehin nicht ändern kann, auseinandersetzen oder lernen, wie das betriebliche Gesundheitsmanagement dazu beitragen kann, die Gesundheit der Organisation aktiv zu gestalten.

Wer sich in der Zwischenzeit bereits mit den Studentinnen und Studenten ausgetauscht hatte, die wegen ihrer exzellenten Masterarbeiten zum Kongress eingeladen worden waren, schaute der Vergabe des gfo-Student-Award im Nachmittag mit Spannung entgegen.

Da hatte der Berichterstatter aus dem Silicon Valley zum Abschluss des ersten Tages keinen leichten Stand, als er uns von

Prof. Dr. Andreas Aulinger, Institut für Organisation & Management (IOM), Steinbeis-Hochschule Berlin GmbH



der »Wildwasserfahrt der Organisation« berichtete, die er dort aus erster Hand erleben konnte.

Das Gala-Dinner im Hotel war für alle Teilnehmenden dann eine perfekte Gelegenheit, die vielfältigen Anregungen des Tages im kleinen Kreis zu diskutieren und dabei die Kontakte zu vertiefen.

Der zweite Tag des Kongresses startete dann mit dem Big Picture der DAX-Unternehmen. Denn der Präsident der gfo konnte die Ergebnisse der ersten Bestandsaufnahme und Analyse der Organisation der führenden deutschen Unternehmen präsentieren. Diese Studie repräsentiert auch in mustergültiger Weise die Idee der gfo, stets die Brücke zwischen Theorie und Praxis in allen Fragen der Organisation zu schlagen – und das in beide Richtungen.

Und so war dieser zweite Tag einer Vielzahl weiterer Aspekte der »Heimat Organisation« gewidmet, die in zahlreichen Praxisbeispielen aufgezeigt werden konnten.

Diese Aspekte reichten von der Motivationstheorie bis zur praktischen Vergewöhnung der Mitarbeitenden in einer äußerst erfolgreichen Marketingagentur, vom digitalen Kundenservice im Großkonzern Bosch bis zur handfesten »Erstorganisation« im Start-up und ihren Konsequenzen für die weitere Entwicklung der Unternehmen, von den Lehren aus der (staatlichen) Organisation der Zukunft in China bis zur typischen Kölner Erkenntnis »Heimat, das ist e Jeföhl«.

Dazwischen konnten die Teilnehmenden zwischen drei Fachforen wählen, in denen

- die Ausgestaltung der »Heimatorganisation« in so unterschiedlichen Einheiten wie einem internationalen Familienunternehmen oder einer lokalen IHK,
- die Transformation von Bereichen durch eine neue Logik für Organisationen bei Siemens oder der Kulturwandel durch Prozessmanagement bei Panasonic
- oder der Mensch in der Transformation am Beispiel der Auswirkungen der Digitalisierung auf die Führung und Organisation in der Steuerberatung

thematisiert und in kleinen Gruppen eingehend beleuchtet wurden.

Der Kongress fand seinen letzten Höhepunkt dann in den faszinierenden Einblicken in die Zukunftsperspektiven der künstlichen Intelligenz und ihre Konse-

quenzen für unsere Organisationen, die die Teilnehmenden aus der abschließenden Key Note mitnehmen konnten.

Als die Moderatoren des Kongresses, Dr. Kai Krings und Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst, die Veranstaltung beendeten, konnten sie nicht nur mit den Teilnehmenden auf zwei spannende Tage zurückblicken, die eine Vielzahl von Denkanstößen platzieren konnten, sondern verkündeten mit dem 27./28. Oktober 2020 auch gleich den Termin für das nächste Jahr, zu dem wir uns wieder in Düsseldorf treffen, dann (vermutlich) unter dem Motto »Selbstorganisation – ganz einfach machen!«

gfo-Student-Award: Erfolgreiche Finalrunde in Düsseldorf

Auch in diesem Jahr konnten zahlreiche exzellente Masterarbeiten aus dem Themengebiet »Organisation« im Rahmen des von Prof. Dr. Thomas Russack geleiteten gfo-Student-Award vorgestellt und begutachtet werden. Durch die Präsentation der Arbeiten am 13.11.2019 erlangten die Teilnehmenden des gfo-Jahreskongresses für Organisation vielfältige Einblicke in wissenschaftlich fundiert aufbereitete Analysen zu aktuell relevanten unternehmerischen Herausforderungen. Gleichzeitig wurde den Masterabsolventinnen und -absolventen eine einzigartige Bühne geboten, um ihre Untersuchungen und Ergebnisse vor einem größeren Publikum zu präsentieren.

Die Teilnehmenden der gfo-Student-Award-Finalrunde – und damit gleichzeitig allesamt Gewinnerinnen und Gewinner – waren in diesem Jahr: *Eva Edelmüller* (Steinbeis-Hochschule Berlin), *Viktor Fekete* (TU Kaiserslautern), *Michelle Fischer* (FOM Hochschule Hannover), *Christoph Frey* (RWTH Aachen), *Lisa-Maria Gerhardt* (Universität Jena), *Penelope Großhaus* (Universität Trier), *Andreas Mohr* (TU Ilmenau) und *Carolin Müller* (Universität zu Köln).

Mit dem gfo-Student-Award der Hochschullehrenden-Jury wurde die Arbeit mit dem Titel »Entwicklung einer Methodik zur Verbindung von Top-down- und Bottom-up-Innovationsansätzen für ein ganzheitliches Innovationsmanagementsystem in globalen Produktionsnetzwerken« von

Christoph Frey ausgezeichnet, die er am Lehrstuhl von Prof. Dr. *Günther Schuh* an der RWTH Aachen verfasst hat. Mit dem gfo-Student-Award des Fachpublikums wurde die Arbeit »Organisationen ohne Hierarchie: Strukturelle Innovationen oder leere Versprechen? Eine kritische Analyse der Funktionsweise hierarchiefreier Organisationen« von *Carolin Müller* prämiert, erstellt am Lehrstuhl von Prof. Dr. *Mark Ebers* an der Universität zu Köln.

Ein besonderer Dank gilt allen Teilnehmenden sowie den Mitgliedern der Expertenjury: Prof. *Stefan Becker* (Münster), Prof. *Martina Eberl* (Berlin), Prof. *Sarah Hatfield* (Augsburg), Prof. *Arjan Kozica* (Reutlingen), Prof. *Matthias Meinecke* (Aachen), Prof. *Heike Nettelbeck* (Darmstadt), Prof. *Kai Reinhardt* (Berlin), Prof. *Jan Roxin* (Berlin) und Prof. *Marco Zimmer* (Hamburg). Dankeschön auch an unseren Veranstaltungspartner, die Management Circle AG, die allen Finalrunden-Teilnehmenden sowie den Jurymitgliedern eine kostenlose Kongressteilnahme ermöglicht hat.

Auch 2020 wird es wieder einen gfo-Student-Award geben, geeignete Masterarbeiten (Themengebiet »Organisation«, Note 1,3 oder besser) können bereits via E-Mail eingereicht werden. Bei Fragen dazu wenden Sie sich bitte an Prof. Dr. *Thomas Russack* (thomas.russack@gfo-web.de).

Engagierte Diskussion der Zukunftspläne – Anerkennung für die Leistung des Vorstandes

Das lief genau so, wie der Vorstand es sich gewünscht hatte: Nach erfolgreichem Abschluss der ersten Online-Mitgliederversammlung in der fast 100-jährigen Geschichte der gfo im Oktober, war auf der Präsenz-Mitgliederversammlung im November mehr Zeit und Raum für die Diskussion der Pläne, Optionen und Budgets, die der Vorstand vorgestellt hatte.

Bevor das geschehen konnte, stand aber erst der Bericht des Vorstandes, den alle Mitglieder bereits im Vorfeld auf der Website studieren konnten, auf der Tagesordnung. Nachdem der Präsident von seinen Kolleginnen und Kollegen im Vorstand angewiesen worden war, dass er über alles reden dürfe, aber nicht länger als 20 Minuten, konnten diese einen Präsidenten in



Finale gfo-Student-Award 2019 (v.l.n.r.: Prof. Dr. Thomas Russack, Michelle Fischer, Viktor Fekete, Carolin Müller, Christoph Frey, Penelope Großhaus und Eva Edelmüller)

Höchstgeschwindigkeit erleben – so viel gab es über das Jahr 2018 (und die erste Hälfte 2019) zu berichten. So wurde dann auch der besondere Einsatz des gesamten Vorstandes vonseiten der Mitglieder ausdrücklich anerkannt.

In der Diskussion nahm die vorgeschlagene Erhöhung der Beiträge selbstverständlich einen besonderen Platz ein – mit dem Ergebnis, dass der Vorstand, wie vorgeschlagen, beauftragt wurde, dieses Thema online zur Abstimmung zu stellen, was nun auch Anfang 2020 geschehen wird.

Die souveräne Moderation unseres Vorstandmitgliedes *Thomas Russack* ermöglichte es, den Zeitrahmen einzuhalten, sodass im Anschluss an die MV genügend Zeit für das Netzwerken bei einem kleinen Imbiss blieb.

Region München: Die Rolle der Organisation in Zeiten der Veränderung

Am 18.11.2019 fand unser erstes gfo meet-up für die Region München als offener Austausch über Wünsche und Interessen sowie als fachlicher Einstieg in das Thema »Die Rolle der Organisation in Zeiten der Veränderung« statt.

Im Ergebnis zeigte sich, dass durchaus eine Nachfrage nach einem offenen multidisziplinären und »werbefreien« Netzwerk besteht, das den Austausch zwischen »Digital Natives« und erfahrenen Managern ermöglicht.

Inhaltlich besteht der Wunsch nach Lösungen für Organisationen, die sich in der digitalen Welt behaupten wollen. Darunter werden Themen verhandelt wie Führung in hybriden Organisationen, moderne Orga-

nisationsmodelle, der Blick auf erfolgreiche Mehrfachgründer, Motivation in der neuen Arbeitswelt, der digitale Reifegrad, die Mensch-System-Schnittstelle und vieles mehr. Wir werden alle diese Themen in den folgenden meet-ups »abarbeiten«.

Das Thema »Die Rolle der Organisation in Zeiten der Veränderung« war bewusst sehr global formuliert, um einer Diskussion einen möglichst wenig eingeschränkten Raum zu geben.

Klaus Hörmannskirchner, Leiter Organisation bei der LBS, stieg mit einem Impulsvortrag ein und stellte die vielen klassischen Herausforderungen eines Organisationsleiters dar, angefangen von der Leitung von Veränderungsprozessen über Fragen der betrieblichen Digitalisierung bis hin zu Prozesseffizienz und Kostenreduktion.

In der Diskussion wurden die Schwerpunkte organisationaler Herausforderungen neben Strukturen und Prozessen vor allem im Bereich Führung ausgemacht, die durch die Beschleunigung des Wandels durch einen Paradigmenwechsel gekennzeichnet sind. Desorientierung der Mitarbeitenden durch Digitalisierung, Verlustängste im Job, Macht und Personal prägen den sozialen Kontext. Wirksame Hebel wurden sowohl im Management durch Impulse und Vorleben identifiziert als auch von unten durch mehr Selbstorganisation, durch »Graswurzelbewegungen«, durch das Zulassen von ehrlichem Feedback von unten. Dies setzt allerdings ein klares Statement der Geschäftsführung und »Schutzräume« voraus, die von den Mitarbeitenden gespürt werden. Eine prokla-

Bodo Frenk und Thomas Russack



Teilnehmerinnen und Teilnehmer an der gfo-Mitgliederversammlung 2019



mierte »Open-Door-Policy« reicht als kulturelle Maßnahme nicht mehr aus, sie muss gelebt und immer wieder aufs Neue einem Stresstest unterworfen werden.

Jetzt freuen wir uns erst einmal auf unser nächstes gfo meet-up im März 2020, das wir zusammen mit der gfo-Region Augsburg organisieren werden.

Matthias Uebel
(Regionalleiter München)

Region Frankfurt: Digitalisierung aus der Sicht der Führung

Die Region Frankfurt lebt wieder: Anfang November fanden sich interessierte Gäste zum Thema »Digitalisierung aus der Leadership-Perspektive« zusammen.

Entlang des Vortrags entstand eine angeregte, interessante und äußerst konstruktive Diskussion um die Begrifflichkeiten und es wurde schnell deutlich, wie unterschiedlich die modernen Begriffe interpretiert werden können. Interessant war dabei auch der Vergleich mit der Industrialisierung, die Anfang des 19. Jahrhunderts einen weit größeren Wandel (inklusive Produktivitätsgewinn) in kurzer Zeit eingeleitet hat, als dies beim Thema Digitalisierung bislang zu verzeichnen ist.

Ebenso wurde die Bedeutung der Technologie als Treiber der Entwicklung deutlich, wie sich einzelne Innovationen als Beschleuniger der aktuellen Trends herausgestellt haben. So sind die Prinzipien der Optimierung seit der Industrialisierung eigentlich grundlegend gleich geblieben, die Technologie hat dabei nur neue und erweiterte Möglichkeiten geschaffen.

In der Gegenüberstellung des Prinzips des Leadership mit klassischen Führungsdefinitionen zeigte sich hierbei ein Trend, dass zwischen herkömmlichen Unternehmen, die von der Digitalisierung betroffen sind, und solchen Unternehmen, die originär ein digital getriebenes Geschäftsmodell besitzen, unterschieden werden sollte.

Abschließend wurde noch eine Extremposition betrachtet, in der in der Arbeitswelt nahezu alle Prozesse automatisiert worden sind und in der sich die Rolle der Beschäftigten so massiv ändert, dass keinerlei Führung oder Leadership (durch Menschen) mehr nötig ist.

So stellten die Teilnehmer des Regionalmeetings zum Ende der Veranstaltung sehr positiv fest, dass sie die Themen Digitalisierung und Leadership mal aus einer anderen Perspektive beleuchtet bekommen haben, die so manchen Modebegriff in einem viel sachlicheren Licht erscheinen lassen.

Eckart Kowalski
(Regionalleiter Frankfurt)

Region Stuttgart: Kulturwandel vorantreiben – aber wie?

Susanne Grätsch, Geschäftsführerin der berliner team GbR, stellte und beantwortete diese Frage Anfang Dezember in Stuttgart. Auf der Grundlage des Spiral Dynamics Wertedialogs führte sie die Teilnehmenden beim gfo-Treffen in Stuttgart auf lebendige und inspirierende Weise in die vergleichende Betrachtung von Ist- und Sollzustand verschiedener Wertesysteme ein. Vielen Dank an Susanne für den bereichernden Abend.

An gleicher Stelle bietet die Regionalgruppe im nächsten Halbjahr die Plattform für einen intensiven Austausch durch eine Reihe von Veranstaltungen unter dem Schwerpunktthema »Nichttechnische Dimensionen der digitalen Transformation

Region Stuttgart – Kultur(wandel) beschreiben und messen

und Organisationskultur«. Denn die digitale Transformation von Organisationen ist in vollem Gang und technisch bereits häufig implementiert. Damit verbundene Veränderungen betreffen jedoch vor allem auch die Menschen, die sich auf neue Abläufe und Strukturen einstellen müssen. Agilität ist ein Buzzword, mit dem eine neue, zukunftsorientierte Form der Arbeit verbunden wird. Die Organisationskultur mit allen ihren Dimensionen rückt bei den Betrachtungen immer mehr in den Fokus.

Wir wollen uns im nächsten halben Jahr intensiv damit auseinandersetzen, was die Digitalisierung mit den Menschen macht? Welchen Anteil hat die Organisationskultur, wie kann sie analysiert und entwickelt werden – und von welchen Best-Practice-Beispielen können wir lernen?

Wir haben es geschafft, eine Vielzahl von Referentinnen und Referenten zu gewinnen, die diese spannende Thematik aus verschiedenen Perspektiven beleuchten und ihre Erfahrungsschätze mit uns teilen. Und ganz selbstverständlich gibt es nach dem jeweiligen Impulsvortrag einen intensiven Erfahrungsaustausch, damit alle voneinander profitieren können.

Wir freuen uns auf Sie!
Dr. Kai Krings und Patrick F. Schneider
(gfo Regionleitung Stuttgart)

