

# gfo-Mitteilungen

## Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft

Wenn sich Forschende und wissenschaftsinteressierte Praktikerinnen und Praktiker am 14./15. Mai 2020 zur Tagung in Kiel treffen, sind die Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft das Feld, an dem exemplarisch die Frage zu beantworten ist: Science for Society?

Zu diesem Zweck hat die gfo – Gesellschaft für Organisation e.V. mit der GPM – Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., der Fachhochschule Kiel, dem Institut für Innovationsforschung der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel sowie dem iaim Institute of Automation & Industrial Management und dem ipo Institut für Personal- & Organisationsforschung der FOM Hochschule renommierte Partner gefunden, um diese herausragende Tagung zu gestalten.

Die Tagung »Science for Society? – Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft« wird also Fragen und Antworten liefern, welche Beiträge unterschiedliche Disziplinen zur Lösung der gesellschaftlichen Herausforderungen, die z.B. im Zusammenhang mit der Digitalisierung entstehen, leisten können.

Wer die Liste der Keynote Speaker betrachtet, weiß jetzt schon, dass es nicht nur hochinteressant, sondern auch sehr unterhaltsam werden kann, wenn mit Dr. Tobias Bayr vom GEOMAR Helmholtz-Zentrum für Ozeanforschung Kiel ein Klimaforscher und Change Agent auf Prof. Dr. Katharina Hölzle trifft, die nicht nur am Hasso Plattner-Institut forscht, sondern auch die Bundesregierung im Rahmen des High-tech-Forums berät. Und wenn mit Dr. John Rapaglia ein ehemaliger Professor für Meeresbiologie in New York, der nun Gründer und Geschäftsführer von John's Burger GmbH in Kiel ist, seine Erfahrungen und Erkenntnisse beisteuert, sind wir sicher, dass wir im Sommer hier etwas zu berichten haben werden.

Wichtig für alle gfo-Mitglieder: Sie erhalten 25% Nachlass auf die Ticketpreise

(60 EUR statt 80 EUR netto). Ein Anmeldeformular für die Veranstaltung finden Sie unter [https://www.gpm-ipma.de/events/regionale\\_veranstaltungen/detail/science\\_for\\_society.html](https://www.gpm-ipma.de/events/regionale_veranstaltungen/detail/science_for_society.html) (Kurzlink: <https://tinyurl.com/tyy6onq>). Geben Sie dort auch Ihre gfo-Mitgliedsnummer an.

## Organisation macht glücklich

Ein PionierLabor ist der geeignete Rahmen, um eine mutige These in die Diskussion einzubringen. Gedacht, getan und so stand beim 3. PionierLabor der isb GmbH – Systemische Professionalität in Wiesloch der Präsident der gfo, Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst, dieses Mal mit einem Workshop zum Thema »Organisation macht glücklich« auf der Bühne ([https://www.isb-w.eu/de/entwickeln/isb\\_pionierlabor.php](https://www.isb-w.eu/de/entwickeln/isb_pionierlabor.php)). Die Hypothese passte perfekt zu einer Veranstaltung, für die Thorsten Veith, Laura Sobez

isb PionierLabor: Torsten Veith und Rudolf Lütke Schwienhorst wissen »Organisation macht glücklich«

und Jutta Werbelow von unserem Netzwerkpartner isb das Motto »Organisation und humanes Wirtschaften« gewählt hatten.

Jeder Mensch, der schon einmal beim Arzt, in der Autowerkstatt oder bei einer Bank in einer endlosen Warteschleife gelandet ist, weiß, wie unglücklich schlecht organisierte Prozesse jede und jeden von uns machen können. Aber erst seit der Glücksforscher Csikszentmihalyi den Flow als das Glückserlebnis in der Arbeitswelt entdeckt hat, ist gut belegt, dass gut organisierte Prozesse Menschen in Organisationen glücklich machen.

In dem Workshop konnten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erfahren und an eigenen Beispielen nacherleben, dass auch andere Faktoren des Glückserlebens wie Sinnhaftigkeit, Zielerreichung und Teilhabe an der Gemeinschaft eng mit guter Organisation verknüpft sind.

Wenn man zudem bedenkt, dass auch die klassischen »Glücksfaktoren« Ruhm,



Macht und Geld stets an die Voraussetzung geknüpft sind, dass sie auf wohlorganisierte Gemeinschaften treffen, dann sind auch die Skeptiker zu überzeugen, dass Organisation nicht eine ziemlich verstaubte Sache aus der hinteren Ecke einer Hängeregistratur ist, sondern eine sehr lebendige und quirlige Voraussetzung für unser aller Glück.

Die Profis, die die Organisationen gestalten und die Führungskräfte bei dieser glücksbringenden Aufgabe unterstützen, tragen dadurch eine große Mitverantwortung für das Glück ihrer Kolleginnen und Kollegen und vieler Menschen, die mit ihrer Organisation verbunden sind.

### Menschen verstehen: Mimik im Alltag

In Theorie und Praxis wissen wir, dass Organisation im Wesentlichen aus Kommunikation besteht und bei der Kommunikation der analoge (nonverbale) Teil den digitalen (verbalen) Teil dominiert. Das war der Regionalgruppe Bremen Grund genug, ihr erstes Treffen im Jahr 2020 der Mimik im Alltag zu widmen. Dabei haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gelernt, dass wir mehr sehen, als wir denken, – und dass wir deshalb Mimik auch verstehen, ohne einen Gedanken daran »zu verlieren«.

*Volker Schwabe* von der WBS Akademie hat uns dazu zunächst ganz wissenschaftlich erklärt, wie sich wesentypische Verhaltensmuster in der Gesichtsmuskulatur widerspiegeln. Persönlichkeitstypen wie

die Denkerin/der Denker, die Macherin/der Macher oder die Beziehungsgestalterin/der Beziehungsgestalter resultieren so in ausgeprägten Muskulaturen eher im oberen, mittleren oder unteren Drittel des Gesichts. Kaum war das verstanden, wanderten die Blicke durch den Raum – dabei wäre ein Spiegel doch vielleicht auch hilfreich gewesen ...

In die praktische Anwendung kamen wir spätestens, als wir die gegenseitige Beobachtung im Interesse der Deutung von Mimik durch ein paar praktische Übungen schärften. Hier waren nonverbale Subkontexte wie die Fokussierung beim Erklären, die Konzentration und das Vertrauen beim Zuhören oder die Irritation bei einer mehrdeutigen Anweisung leicht vom Gesicht abzulesen.

Es war ein interessanter Abend mit vielen kleinen Impulsen zum Mitnehmen, Ausprobieren und Weiterlernen! Herzlichen Dank noch einmal an unseren Referenten *Volker Schwabe!*

### Organisationskultur für Employer Branding

Was hat denn Employer Branding mit Organisation zu tun? Diese skeptische Frage stellte nach dem gfo-MeetUp im Januar in Stuttgart keine bzw. keiner der Teilnehmerinnen und Teilnehmer mehr. Zu klar war die Botschaft, die *Nevin Urunc* von der Personalwerk Communications GmbH allen vermittelt hatte. Denn sie hatte alle auf eine eindrucksvolle Reise zur Gestaltung

einer guten Arbeitgeberattraktivität mitgenommen. Dabei hat sie auch herausgearbeitet, wie wichtig die Ermittlung und Gestaltung einer authentischen Organisationskultur dabei ist.

Der Abend lebte aber nicht nur von diesem spannenden Vortrag, sondern auch von lebendigen Diskussionen, bei denen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre wertvollen Erfahrungen in den Kleingruppen sowie im Plenum teilen konnten.

### Klausur des Vorstandes zum Jahresauftakt 2020

Die örtliche Richtung für die Klausur des Vorstandes ist inzwischen sehr leicht zu finden: so wie immer – ins Kloster. Für die inhaltliche Richtung brauchen Vorstand und gfo vermutlich noch etwas mehr Zeit. Denn die Wahl des adäquaten Geschäftsmodells für das anstehende zweite Jahrhundert der gfo ist nicht trivial und erfordert noch so manche Analyse, manche gute Idee, manche Initiative – und auch etwas Budget, um das eine oder andere Experiment wagen zu können, ohne immer gleich in existenzielle Nöte zu geraten.

Die erste Analyse hat gezeigt, dass ein Modell der Forschungs- oder Beratungsförderung für die gfo auf absehbare Zeit nicht in Betracht zu ziehen ist, weil uns dazu essenzielle Voraussetzungen wie ein dauerhaft beschäftigtes Personal fehlen. Die Modelle einer Plattform und eines Think Tanks für Organisation befinden sich aber gleichwohl weiterhin im »relevant set« der Optionen, die als mögliche Ergänzung zum vorhandenen Modell weiter zu verfolgen sind.

Sehr klar ist die Richtung schon bei den Arbeitsformen im Vorstand: Moderne agile Formen sind nun so weit gediehen und eingeübt, dass wir nun darangehen, die Geschäftsordnung für den Vorstand so weiterzuentwickeln, dass wir im Rahmen unserer Zusammenarbeit auch Erfahrungen mit holokratischen Formen der Governance sammeln können. Denn gerade bei neuen Formen der Organisation gilt seit Langem: Probieren geht genauso gut wie studieren.

Region Stuttgart: Employer Branding mit klaren Prozessen



### Online-Abstimmung über neue Beitragsordnung

Wenn Sie dieses Heft in Händen halten, ist die Online-Abstimmung über die Anpassung der Mitgliedsbeiträge zum 1.7.2020 bereits Geschichte. Zweck dieser Online-Abstimmung ist die Einbindung aller gfo-Mitglieder bei dieser wichtigen Entscheidung. Dazu hatte der Vorstand – auf Basis des Feedbacks und der sehr konstruktiven Diskussion im Rahmen der Präsenz-Mitgliederversammlung 2019 – ein neues Beitragsmodell erarbeitet und wie dort versprochen online zur Abstimmung gestellt.

Alle, die noch einmal nachschauen wollen, wie der Prozess funktioniert hat und welche Ergebnisse dabei herausgekommen sind, empfehlen wir einen Blick auf die Unterlagen im Mitgliederbereich unserer Website: <https://gfo-web.de/mitglieder/mv-2020/>.

### Agileres Arbeiten mit Instant-Lean® Kanban-Board-Simulation

Neue Themen brauchen manchmal neue Orte: Daher hat die Regionalleitung Karlsruhe sich für das erste Treffen im neuen Jahrzehnt mit dem HubWerk01 für eine neue Location entschieden. Ein bisschen war es natürlich auch der Platzbedarf für die Kanban-Simulation, der diesen Ortswechsel nahegelegt hatte. Die bewährte Kooperation der gfo-Regionalgruppe Karlsruhe mit der XING-Gruppe Lean for Professionals, dem VDI-Arbeitskreis Produktionstechnik, der XING-Gruppe Michaelsberger Impulse und der Region Nord der REFA BW, die nun diesen 17. Lean-Stammtisch ermöglicht hatte, blieb aber selbstverständlich erhalten.

Es war eine ideale Gelegenheit für alle, die Kanban kennenlernen wollten oder sich schon entschieden hatten, Kanban konkret einzusetzen. Aber auch Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die ein bestehendes Kanban-System effektiver einsetzen wollten, konnten auf ihre »Kosten« kommen – und das nicht nur, weil die Kosten mit 25 Euro wie immer sehr niedrig lagen.

Die beiden Referenten *Florian Funk* und *Oliver Lembke* von der Karlsruher Beratungsfirma »Lean Entwicklung« machten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit

der Instant-Lean® Kanban-Board-Simulation vertraut. Hier konnten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer den evolutionären Veränderungsansatz von Kanban kennenlernen und das Prinzip »Fluss« spielerisch ausprobieren. Sie haben dabei erfahren, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Entwicklung, Produktion oder Administration durch Simulationen Erfahrungen mit agilen Vorgehensweisen sammeln können.

Im Anschluss an die Simulation gab es Gelegenheit zur Stärkung beim Catering, zum Diskutieren der gewonnenen Erkenntnisse und zum Netzwerken.

*Werner Merkle & Wolfgang Epp,*  
gfo-Regionalleiter Karlsruhe

### gfo-Student-Award – auch 2020 werden die besten Masterarbeiten gekürt

Aufgrund des sehr positiven Feedbacks in den Jahren 2018 und 2019 wird es auch 2020 einen gfo-Student-Award in den beiden Kategorien Jury-Award und Publikums-Award geben. Daher sind Studierende bzw. Absolventinnen/Absolventen und die betreuenden Hochschullehrenden erneut eingeladen, bereits vollständig abgeschlossene und benotete Masterarbeiten aus dem Themenbereich »Organisation«, die an einer deutschen Hochschule erstellt wurden und eine exzellente Note (1,3 oder besser) erhalten haben, einzureichen.

Die Arbeiten müssen einen relevanten Praxisbezug aufweisen und zur (auszugsweisen) Veröffentlichung freigegeben sein. Weiterhin muss das Erstgutachten der Ar-

Region Bremen: Mimik im Alltag mit Volker Schwabe



beit beigelegt sein. Zugelassen sind Arbeiten, die im Zeitraum 1. Mai 2019 bis 30. April 2020 abschließend benotet wurden (gemäß Gutachten). Bitte reichen Sie Masterarbeiten mit Erstgutachten, die den zuvor aufgeführten Bedingungen entsprechen, bis einschließlich 30. Juni 2020 als PDF-Dateien unter folgender E-Mail-Adresse ein: [studentaward@gfo-web.de](mailto:studentaward@gfo-web.de).

Die von der Experten-Jury ausgewählten Masterarbeiten werden beim gfo-Jahreskongress für Organisation am 27./28. Oktober 2020 in Düsseldorf präsentiert und haben dort die Chance, den Publikums-Award zu gewinnen. Verfassende und Betreuende der von der Jury ausgewählten Masterarbeiten erhalten kostenfreien Zugang zum Kongress.

Die Gewinnerarbeit(en) erhalten eine Prämie. Bei Fragen wenden Sie sich bitte an Herrn Prof. *Thomas Russack* ([thomas.russack@gfo-web.de](mailto:thomas.russack@gfo-web.de)).

### 3rd European Business Analysis Day am 14./15. Mai 2020 in Frankfurt a. M.

Das Thema Business Analysis steht im Rahmen dieser englischsprachigen Veranstaltung zwei Tage lang im Mittelpunkt von zahlreichen Workshops, Vorträgen und Networking-Gesprächen mit internationalen Teilnehmenden. Alle Informationen zum Programm, zu den Speakern & Sponsoren, zum Veranstaltungsort und zu den Teilnahmegebühren finden Sie unter <https://ba-day.com/>. Wichtig für alle gfo-Mitglieder: Sie erhalten 10% Nachlass auf

die Ticketpreise. Bitte melden Sie sich dafür bei [sabine.ostlender@masventa.de](mailto:sabine.ostlender@masventa.de), dort erhalten Sie einen Rabattcode für Ihre Anmeldung.

## Deutsches Ideenmanagement-Forum 2020 am 18. Juni in Frankfurt a. M.

Das Deutsche Ideenmanagement-Forum ist Deutschlands größte Messe zum Thema Ideenmanagement. Sie richtet sich vorrangig an Ideen-, Innovations- und Produkt-

manager aus kleinen und mittleren Unternehmen sowie Großkonzernen. An einem Tag erleben Sie bis zu acht Impuls-Sessions und zwei Keynotes, in denen Expertinnen und Experten aus den Bereichen Ideen- und Innovationsmanagement sowie Start-up-Scouting und Produktentwicklung ihre Erfahrungen und Methoden mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern teilen und diskutieren. Abgerundet wird die Veranstaltung durch einen Netzwerkabend am 17. Juni 2020 (Teilnahme im Ticketpreis eingeschlossen).

Die Basisdaten zum Deutschen Ideenmanagement Forum 2020 sind:

18.06.2020, 9:00–17:00 Uhr, VR Loft (Bleidenstraße 6–10, 60311 Frankfurt am Main).

Wichtig für alle gfo-Mitglieder: Sie erhalten die Eintrittskarten zu einem reduzierten Preis in Höhe von 549,- EUR (netto), d. h. 200 EUR unter dem regulären Preis. Bitte melden Sie sich hierfür bei Dennis. Mita@hlp.de, dort erhalten Sie einen Rabattcode für Ihre Anmeldung.

### Impressum

**Herausgeber:** zfo-Herausgebergesellschaft GbR, c/o Schäffer-Poeschel Verlag, Postfach 15 03 55, 70076 Stuttgart.

Die zfo-Herausgebergesellschaft GbR ist eine Kooperation der Gesellschaft für Organisation e.V. (gfo), der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management (SGO) und der Österreichischen Vereinigung für Organisation und Management (ÖVO).

**Schriftleitung:** Univ.-Prof. Dr. Gerhard Schewe, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation, Personal & Innovation, Universitätsstraße 14–16, 48143 Münster, Telefon 0251/83 22 831, Telefax 0251/83 22 836, E-Mail: [zfo@wiwi.uni-muenster.de](mailto:zfo@wiwi.uni-muenster.de), Internet: <http://www.zfo.de>

**Herausgeberbeirat:** Dr. Markus Sulzberger, Ehrenpräsident der SGO (Vorsitzender des Herausgeberbeirats); Martin Bergmann, Schäffer-Poeschel Verlag; Prof. Dr. Jetta Frost, Universität Hamburg; Prof. Dr. Hans Georg Gemünden, Technische Universität Berlin; Susanne Hahn, Daimler AG, Stuttgart; Prof. Dr. Martin Högl, Ludwig-Maximilians-Universität München; Jens Jahn, The Boston Consulting Group; Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst, Präsident der gfo, Partner im Dialog – Unternehmensberater GmbH; Prof. Dr. Renate Meyer, Präsidentin der ÖVO, Wirtschaftsuniversität Wien; Dr. Gerd Nanz, covalgo consulting GmbH, Wien; Dr. Jens Riedel, Egon Zehnder International GmbH, Berlin; Prof. Dr. Thomas Russack, Vizepräsident der gfo, FOM Hochschule für Oekonomie & Management; Dr. Michael Schäffer, Siemens AG; Prof. Dr. Gerhard Schewe, Westfälische Wilhelms-Universität Münster; Prof. Dr. Hans A. Wüthrich, Universität der Bundeswehr München.

**Verlag:** © Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH, Reinsburgstraße 27, 70178 Stuttgart, Telefon 07 11/2194-0, E-Mail: [zfo@schaeffer-poeschel.de](mailto:zfo@schaeffer-poeschel.de), Internet: <http://www.zfo.de>

**Objektleitung:** Dr. Frank Baumgärtner

**Redaktion:** Corina Alt ([www.publicate.eu](http://www.publicate.eu)), Traudl Kupfer ([www.traudl-kupfer.de](http://www.traudl-kupfer.de))

**Typografisches Konzept:** Jennifer Ruck / Willy Löffelhardt, Stuttgart

**Umschlaggestaltung:** Melanie Frasch / Sandra Schönthalner

**Bildnachweis:** Shutterstock.com, S. 121 Liebherr

**Satz:** Claudia Wild, Konstanz

**Druck und Auslieferung:** Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG, Calbe (Saale)

**Vertrieb:** Haufe Service Center GmbH, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon 08 00/72 34 250\*, Telefax 08 00/50 50 446\* (\* kostenlos)  
E-Mail: [service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

**Anzeigenleitung:** Bernd Junker, Haufe Lexware Services GmbH & Co. KG, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg, Telefon 09 31/2791-556, Telefax 09 31/2791-477  
E-Mail: [bernd.junker@haufe-lexware.com](mailto:bernd.junker@haufe-lexware.com), Anlieferadresse für Anzeigen: [daten@haufe.de](mailto:daten@haufe.de)

Beiträge zur Veröffentlichung bitte an die Schriftleitung senden.

Zur Veröffentlichung werden Beiträge nur unter der Bedingung angenommen, dass mit der Übergabe des Manuskripts alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung in fremde Sprachen, auf den Verlag übergehen. Auch die Rechte der Wiedergabe durch Vortrag, Funk- und Fernsehsendung, im Magnettonverfahren oder auf ähnlichem Wege bleiben vorbehalten; das Gleiche gilt für die ganze oder teilweise Speicherung, Vervielfältigung, Verbreitung oder sonstige Nutzung des Werkes oder der nach ihm hergestellten Fassungen in maschinenlesbarer Form für elektronische Programmierung, Speicherung, Übertragung oder sonstige Ver- oder Bearbeitung durch Datenverarbeitungsanlagen, Online- und Offline-Datenverarbeitungsdienste, BTX, Videotext, CD-Rom, Disketten, Magnetbänder und vergleichbare passive oder interaktive Übertragungstechniken. Für unverlangt eingesandte Beiträge und Rezensionsexemplare wird nicht gehaftet. Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages.

**Bezugsbedingungen:** Jahresabonnement 119,- € (Print + online) bzw. 89,- € (online), Vorzugsjahrespreis für Studenten 49,- €, Einzelheft 19,- € (jeweils einschließl. Mehrwertsteuer, zuzüglich 9,90 € Versandkosten). Berechnung jährlich im Voraus. Bestellungen sind unter [www.zfo.de](http://www.zfo.de) möglich oder direkt an die Haufe Service Center GmbH zu senden. Bestellungen sind spätestens sechs Wochen vor Ablauf des jeweiligen Bezugsjahres bei der Haufe Service Center GmbH schriftlich einzureichen.

Die Mitglieder der gfo, SGO und ÖVO erhalten diese Zeitschrift im Rahmen ihres Mitgliedsbeitrags. Keine Ersatz- oder Rückzahlungsansprüche bei Störung oder Ausbleiben durch höhere Gewalt oder Streik.

ISSN 0722-7485