

gfo-Mitteilungen

Organisationen, die Freu(n)de machen ...

... das sind z. B. solche, Organisationen in denen Menschen arbeiten, die dem Rat von Konfuzius gefolgt sind: »Suche dir eine Arbeit, die du liebst, und du wirst nie mehr arbeiten müssen.« Für die meisten Organisator:innen gilt diese Regel ja schon lange, denn sie lieben ihren Beruf, aber wie können die Organisator:innen auch für alle anderen in ihren Institutionen die Arbeitsplätze so gestalten, dass sie sie leicht lieben können?



Digitale Transformation bei der Otto-Group: Mitarbeiter und Organisation als entscheidende Zielpunkte

Antworten auf diese und damit verbundene Fragen ging der dritte Teil des ersten gfo Online-Symposiums nach. Dazu stellte im ersten Schritt *Tobias Krüger* aus seiner Rolle als Programmleiter des KW-4.0-Prozesses der Otto-Group vor, wie der führende eCommerce-Konzern Europas es in den letzten fünf Jahren geschafft hat, den eigenen Prozess der Digitalisierung durch ein umfassendes Programm des kulturellen Wandels (»KW 4.0«) auf eine neue Stufe zu heben. Sehr anschaulich beschrieb er dabei die (existenziellen) Herausforderungen, mit

denen sich das erfolgsverwöhnte Hamburger Unternehmen mit seinen mehr als 50.000 Mitarbeiter:innen weltweit im Jahr 2015 konfrontiert sah. Und mehr als 80 hochinteressierte Teilnehmer:innen in der Online-Runde erfuhren dann auch, wie es dem Management und den Mitarbeiter:innen in einer sehr individuellen Mischung aus Top-down- und Bottom-up-Initiativen gelungen ist, den sehr notwendigen Wandel so bravourös zu bewältigen, dass man im Jahr 2020 auch weit besser für die neuen Herausforderungen der Pandemie präpariert war.

Von entscheidender Bedeutung für den Erfolg war dabei sicherlich auch, dass die Vorstände in der Gruppe und den zahlreichen Einzelgesellschaften in dem Prozess mit gutem Beispiel vorangegangen sind. Das galt sowohl für die persönlichen Prozesse der Digitalisierung der Vorstandsarbeit wie auch für die persönlichen Prozesse der Zusammenarbeit – auch und gerade unter den Topführungskräften.

Dieser Erfahrungswert zu einem besonderen Erfolgsfaktor im Prozess des kulturellen Wandels lieferte auch die perfekte Überleitung zum zweiten Beitrag des Symposiums, in dem *Prof. Dr. Guido Fischermans*, den viele schon als Kollegen im Vorstand der gfo kennengelernt haben, nun aus seiner Rolle als (Mit-)Gestalter des Wandels in seiner eigenen Firma, der *ibo GmbH*, berichtete. Dort hat er mit allen seinen Kolleg:innen in den letzten sechs Jahren eine erfolgreiche »Lernreise« in Richtung auf eine holokratische Organisation unternommen, die einen spektakulären Höhepunkt auch darin fand, dass er seinen »Chef-Schreibtisch« mit der Kreissäge in Gegenwart aller in Stücke sägte, um jedem/jeder Mitarbeiter:in ein sehr greifbares Stück Entscheidungskompetenz übergeben zu können, wie es in dem Konzept der Holokratie mit den Rollen und Regeln vorgesehen ist, nämlich dass jede/r im Rahmen der eigenen Rolle bindende Entscheidungen für das Unternehmen treffen kann und muss.

Mindestens so spannend wie die Beschreibung eines solchen spektakulären Höhepunktes im Prozess des Wandels war



Zentrale Steuerung für den Wandel bei Otto auf ein Minimum reduziert – Musterbrüche erwünscht



Transformation zur Holokratie bei ibo: Mit Überraschungen unterwegs ist zu rechnen



Lernsätze aus der Lernreise der ibo GmbH:
Jedes Jahr etwas zu lernen

aber die Beschreibung des Weges dort hin. Denn sie machte deutlich, dass es für einen Wandel in Richtung auf eine stärker selbstorganisierte Gestaltung der Zusammenarbeit wohl erforderlich ist, dass auch der Prozess dahin stärker auf die Kräfte der Selbstorganisation vertraut und deshalb auf Versuche der zentralen Planung und Steuerung weitgehend verzichtet. In der Summe stellt sich dann aus der Rückschau heraus, dass der Prozess (den *Prof. Fischermanns* sehr anschaulich in neun eingängigen Lernsätzen zusammengefasst hatte) alle Elemente der (künftigen) Steuerung des Unternehmens abdeckt, aber die Reihenfolge sich eben auch als recht »eigenwillig« herausstellte – dem eigenen Willen der Beteiligten entsprechend.

Vor diesem Hintergrund wird das Unterfangen, das drei Kooperationspartner im dritten Schritt des Symposiums vorstellten, besonders spannend: Sie wollen die Fragen nach dem Status quo und den Perspektiven für den Beruf der Organisatorin/des Organisationsentwicklers beantworten, der bei solchen Prozessen der Organisationsentwicklung und der Organisationsgestaltung, wie sie in den ersten Beiträgen zu verfolgen waren, bereits heute und erst recht in der Zukunft ganz anders aussieht als in der Vergangenheit.

Zu diesem Zweck haben sich *Prof. Dr. Andreas Aulinger* vom IOM der Steinbeis Hochschule Berlin als Vertreter der Wissenschaft, *Prof. Dr. Guido Fischermanns* von der gfo als Vertreter des Verbandes und *Christian Konz* von der ibo Akademie GmbH als Vertreter der Praxis zu einem Forschungsprojekt zusammengeschlossen, das im November 2020 mit ersten persönlichen Interviews gestartet worden war.

Als *Christian Konz* von den ersten Eindrücken aus den geplanten 50 Interviews berichtete, sahen wir schon sehr interessierte Zuhörer:innen an den Bildschirmen. Als dann ganz praktisch der Test des Fragebogens (der in den nächsten Monaten an mehrere Tausend Interessent:innen versandt werden soll) im Rahmen dieser Online-Session durchgeführt wurde, konnten die Beteiligten erleben, wie drei erfahrene Organisatoren sich auch die Corona-Situation zunutze machen konnten.

Zuvor hatte *Prof. Aulinger* in gewohnt lässiger Manier alles zum »Wer, Warum und Wie« dieser Studie erklärt, von der wir als gfo uns eine Menge Einblicke und Anknüpfungspunkte für unsere weitere Arbeit versprechen.

Das Stichwort »Perspektiven für den Beruf der/s OrganisatorIn/s« lieferte *Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst* als Moderator des Abends die Überleitung zu einem weiteren Höhepunkt des Symposiums, in dem er mit *Prof. em. Dr. H. Wüthrich* die Frage erörtern konnte, inwieweit die Organisator:innen der Zukunft ihre Arbeit als regelmäßiges Musterbrechen begreifen und gestalten können und sollen? Hinter dieser Frage stehen die Ergebnisse von mehr als 20 Jahren Forschung, in denen *Prof. Wüthrich* auf der Suche nach den Kennzeichen zukunftsfähiger Organisationen unter anderem herausgefunden hat, dass Zukunftsfähigkeit von Organisationen sehr viel damit zu tun hat, ob es der Organisation gelingt, immer neue Lernmöglichkeiten für sich selbst zu generieren.

Dabei kommt dem Typus des Musterbrechers eine besondere Bedeutung zu. Denn diesen Menschen liegt es im Blut, sehr bewusst Experimente durchzuführen, die zum einen dadurch gekennzeichnet sind, dass man eben vorher nicht weiß, wie sie ausgehen, zum anderen aber auch sehr überlegte Interventionen ins System darstellen – mit dem Ziel, dass das System dabei zum einen konkrete neue Erfahrungen machen kann, und zum anderen auch in der (Meta-)Erfahrung bestärkt werden kann, dass diese Art des Experimentierens einen hohen Nutzen für die Überlebensfähigkeit der Organisation haben kann.

Weil *Prof. Wüthrich* nicht nur Forscher und Lehrer, sondern auch Praktiker ist, konnte er auf Nachfrage auch gleich praktische Beispiele von Unternehmen anführen, in denen unter seiner Begleitung Topführungskräfte für einen Zeitraum von sechs bis neun Monaten die Positionen getauscht haben. Dies führte mindestens zu zwei Konsequenzen: Zum einen haben alle beteiligten Führungskräfte über ihre Führungsrollen ganz neu nachgedacht, weil sie nun nicht mehr aus der Fachkompetenz heraus führen konnten, sondern sich auf die »reinen« Führungsrollen des Challengers, des Moderators, des Menschen, der in die Fachkompetenz der Direct Reports vertraut, fokussieren konnten und mussten. Zum anderen war der Tausch im Interesse der Lerngelegenheit für die Organisation mindestens ebenso so wertvoll: Die Direct Reports erlebten nämlich, dass ihre Fachkompetenz in ganz anderem Maße gefragt war als zuvor und sie viele Entscheidungen auf dieser Basis selbst treffen mussten und auch konnten. Wenn die Organisation diese Erfahrung mit den Menschen, die in ihr arbeiten, einmal gemacht hat, ist es nicht mehr möglich, sie aus dem Gedächtnis zu löschen.

Mit dieser Ermunterung zum Experimentieren gehen wir in der gfo ins neue Jahr, in dem wir vermutlich manches neue Experiment unternehmen werden – auch bestärkt durch die Erfahrung, dass wir in der Not sehr wohl in der Lage sind, aus dem Ehrenamt heraus ein erstklassiges Symposium in sehr kurzer Frist auf die Beine zu stellen. Wir danken allen, die dazu beigetragen haben und wünschen uns und allen Mitgliedern und Interessenten einen guten Start in ein gesundes und frohes Jahr 2021.

Dr. R. Lütke Schwienhorst,
Präsident der gfo – im Namen des gesamten Vorstandes

Process Solution Awards 2020

Wegen der Covid-19 bedingten Absage des gfo Kongresses hat die gfo die Gewinner im Rahmen eines Online-Symposiums am 23.11.2020 geehrt und so eine Plattform für die Vorstellung der Projektergebnisse geboten.

Die Preisträger im Einzelnen:

Der 1. Platz in der Kategorie »Prozessorientierte Reorganisation, Prozessoptimierung« ging an die Schweizerischen Bundesbahnen SBB mit der Valion AG für das Thema »Infrastruktur 2.0 – Neue Prozessorganisation mit Kundenfokus«. *Rudolf Büchi* und *Ulysses Waltz* von der SBB berichteten über die organisatorischen Herausforderungen der SBB-Infrastruktur im digitalen Zeitalter und über einen ganzheitlichen Lösungsansatz mit Fokus auf prozessorientierte Transformation. *Dr. Marco Brogini* von der Valion AG beantwortete die Frage, welche innovativen Ansätze zur wirkungsvollen Umsetzung einer kundenzentrierten Prozessorganisation im digitalen Zeitalter führen.

Den 1. Platz in der Kategorie »Digitale Transformation und digitalisierte Geschäftsprozesse« konnte die ITSG, Informationstechnische Servicestelle der gesetzlichen Krankenversicherung GmbH mit der Inspire Technologies GmbH gewinnen. Das Thema »Smarte Prozesse: So haben Arbeitsgeber bei der Sozialversicherung den Durchblick!« stellten *Thorsten Lube* von der ITSG und *Dr. Michael Otte* von der Inspire GmbH vor. Über die Digitalisierung werden leicht verständliche Informationen zur Sozialversicherung mit den Arbeitgebern geteilt und

typische Use Cases werden durch digitale Prozesse und Assistenten unterstützt.

Last but not least haben die Christoph Kroschke GmbH mit der Intellior AG den 1. Platz in der Kategorie »Prozessorientierte Integrierte Managementsysteme / GRC« gewonnen. *Sabine Wunsch* berichtete von ihrer Reise »Vom BPM-Tool zum integrierten Managementsystem – Es war die richtige Entscheidung für lebendige Prozesse und GRC.« Nach der ersten Implementierung von Prozessmanagement mit Aeneis alias GECKO im Jahr 2011 folgten die ISO 9001 Zertifizierung und die Implementierung von Auditmanagement & Kontinuierliche Verbesserung (KVP). Weitere externe Anforderungen wurden mit der DSGVO und ISO 27001 ebenfalls im prozessorientierten IMS umgesetzt. Die Reise ist noch nicht beendet, es folgen übergreifende Audits, weiterentwickelte Rollen- und Kompetenzkonzepte oder die weitere Integration von Dokumenten in Form von strukturiertem Content. *Dr. Kai Krings* von der Intellior berichtete, welche Potenziale durch eine angemessene Plattform und die dort verfügbaren vernetzten Daten im Themenfeld Governance-, Risk- und Compliance-Management erschlossen werden können und worauf es dabei ankommt.

Den Rahmen der Veranstaltung bildeten ein Auftakt- und Abschlussvortrag.

Organisationsberaterin *Simone Glitsch* eröffnete den Nachmittag mit einem Blick auf die Vorteile und Möglichkeiten einer prozessorientierten Organisationsgestaltung. Dazu verband sie einen Rückblick auf die historische Entwicklung der Disziplin Geschäftsprozessmanagement mit einem Ausblick auf die



Potenziale von GPM für die Gestaltung der digitalen Transformation.

Den Abschluss machte *Dr. Rainer Scholz*, VP Customer Experience beim Landmaschinenhersteller AGCO, mit einem Vortrag zum Thema Data Analytics. Er berichtete, wie es gelang, durch den Einsatz von Data Analytics die Customer Journey positiv zu beeinflussen und wie es gelang diese Werkzeuge in einer Vertriebsstruktur mit vielen Händlern einzuführen. Außerdem gab er einen Einblick in die Art und Weise, wie solche Innovationen bei AGCO realisiert werden.

Wir bedanken uns bei allen Vortragenden für Ihre interessanten Beiträge!

Prof. Dr. Matthias Meinecke, Dr. Kai Krings

gfo Student Award 2020 – erfolgreiche Online-Finalrunde

Auch in diesem Jahr konnten zahlreiche exzellente Masterarbeiten aus dem Themengebiet »Organisation & Führung« im Rahmen des von *Prof. Dr. Thomas Russack* geleiteten gfo-Student-Award 2020 vorgestellt und begutachtet werden.

Durch eine jeweils achtminütige Präsentation der Highlights der einzelnen Masterarbeiten erlangten die Teilnehmenden des gfo Online-Symposiums 2020 gezielte Einblicke in wissenschaftlich fundiert aufbereitete Analysen zu aktuell relevanten Themen. Gleichzeitig wurde den Masterabsolventinnen und -absolventen eine einzigartige Bühne geboten, um ihre Untersuchungen und Ergebnisse vor einem größeren Online-Publikum zu präsentieren.

Weiterhin bereichert wurde die Veranstaltung durch einen Kurzvortrag von *Sebastian Waic*, Vorstand des Junior Management Science e. V., der mit dem Journal »Junior Management Science« eine wissenschaftliche Fachzeitschrift zur zitierfähigen Veröffentlichung von Bachelor- und Masterarbeiten im Bereich der Betriebswirtschaftslehre herausgibt (<https://jums.academy/>).

Die sieben Teilnehmenden der gfo Student-Award-2020-Finalrunde – und damit gleichzeitig allesamt Gewinnerinnen und Gewinner – waren in diesem Jahr: *Anna-Sophia Causin* (Universität zu Köln), *Sarah Lena Feyer* (FernUniversität in

Hagen), *Philipp Hommelsheim* (International Psychoanalytic University Berlin), *Dörte Leusmann* (Universität Passau), *Lyly Luong* (FOM Hochschule Berlin), *Katrin Schädlich* (FOM Hochschule Leipzig) und *Mirjam Schirra* (Universität Trier).

Mit dem gfo Student Award 2020 der Hochschullehrenden-Jury wurden die folgenden beiden Arbeiten gemeinsam als Erstplatzierte ausgezeichnet:

- »A Change of Contract: Understanding Dynamics of Interorganisational Relationships« von *Dörte Leusmann*, Lehrstuhl von *Prof. Dr. Carolin Häussler* an der Universität Passau.
- »Qualitative Untersuchung sozialer Kompetenzen im Top-sharing und deren Berücksichtigung in der Management-Diagnostik von Unternehmen« von *Lyly Luong*, Lehrstuhl von *Prof. Dr. Katharina Sachse* an der FOM Hochschule Berlin.

Mit dem gfo Student Award 2020 des Online-Fachpublikums wurde die folgende Arbeit als Erstplatzierte ausgezeichnet:

- »Virtuelle Teamarbeit: Was begünstigt das Entstehen psychologischer Sicherheit? – Eine qualitative Analyse« von *Anna-Sophia Causin*, Lehrstuhl von *Prof. Dr. Mark Ebers* an der Universität zu Köln.

Ein besonderer Dank gilt allen Teilnehmer:innen sowie den Mitgliedern der Expert:innen-Jury:

Prof. Dr. Martina Eberl (Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin), *Prof. Dr. Mark Ebers* (Universität zu Köln), *Prof. Dr. Sarah Hatfield* (Hochschule Augsburg), *Prof. Dr. Arjan Kozica* (ESB Business School Reutlingen), *Prof. Dr. Heike Nettelbeck* (Hochschule Darmstadt), *Prof. Dr. Kai Reinhardt* (Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin), *Prof. Dr. Ewald Scherm* (FernUniversität in Hagen) und *Prof. Dr. Thomas Sprengler* (Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg).

Ein Dankeschön geht auch an unseren diesjährigen Sponsor, die Kienbaum Consultants International GmbH und deren Managing Director *Henning Böhne*.

Auch 2021 wird es wieder einen gfo-Student-Award geben, geeignete Masterarbeiten (Themengebiet »Organisation & Führung«, Note 1,3 oder besser) können bereits via E-Mail eingereicht werden.

Bei Fragen dazu wenden Sie sich bitte gerne an *Prof. Dr. Thomas Russack* (thomas.russack@gfo-web.de).