

gfo-Mitteilungen

Liebe Freundinnen und Freunde der gfo,

kaum hatte der Präsident im Oktober seine Meinung zur Untauglichkeit eines Digitalministeriums in der neuen Bundesregierung in die Welt (der gfo) gesandt, haben die Koalitionäre die Schnapsidee, die im Wahlkampf noch kraftvoll vertreten wurde, auch schon kassiert. So stellt man sich den Impact der gfo auf Politik und Gesellschaft in Deutschland vor: Der Präsident formuliert ein paar schlaue Gedanken mit wohlüberlegten Argumenten, und sofort reagieren die Entscheidungsträger der Republik ...

Wer nun glaubt, dass den Präsidenten der gfo im Jahr des 100. Geburtstags derselben endgültig die Allmachtsphantasien erwischt haben, kann beruhigt werden: Selbstverständlich weiß er, dass es auch außerhalb der gfo noch schlaue Köpfe gibt, die eine Schnapsidee als solche entlarven und entsorgen können. Aber ein schöner Traum ist es doch, sich vorzustellen, dass die gfo heute schon eine solche Wirkung in gesellschaftlich relevanten Organisationsfragen verzeichnen könnte. Leider haben wir das in den ersten 100 Jahren unserer Existenz noch nicht geschafft, und so bleibt für das zweite Jahrhundert noch reichlich viel zu tun, wenn wir unseren eigenen Anspruch erfüllen wollen, uns zu einem ThinkTank für Organisation in Deutschland zu entwickeln.

Das ist dann auch unser Wunsch fürs neue Jahr an alle, die sich für Fragen der Organisation engagieren: Bitte mischt Euch in Organisationsdiskussionen ein und vertrittet Eure Standpunkte, denn wir alle haben mit unserem Wissen und unseren Erfahrungen etwas zu sagen in den allfälligen Diskussionen um gesellschaftlich relevante Organisationen.

Vom Digitalministerium bis zum DFB, vom Spiegel-Verlag bis zum Flughafen Berlin wird überall deutlich, wie entscheidend

Organisationsfragen für den Erfolg nicht nur der Unternehmen, Behörden und NPOs, sondern der Gesellschaft insgesamt sind. Am Ende des Tages ist (fast) alles eine Frage der Organisation. Wir wissen das schon, weil wir uns ganz intensiv damit beschäftigen, der Rest der Gesellschaft ahnt es höchstens, dass es an vielen Organisationen mit ihren Prozessen, Strukturen und Kulturen liegt, wenn sie selbst einen guten oder auch einen schlechten Tag haben.

Euch wünschen wir deshalb viele gute Organisationen, die Euch eine gute Zeit bereiten – im Jubiläumsjahr der gfo!

Und nie vergessen: Dieses Jahr ist das erste im zweiten Jahrhundert der gfo und damit eine exzellente Chance, alles das zur Organisation zu denken und zu fühlen, zu sagen und zu tun, was Ihr schon immer wolltet.

Wir freuen uns auf Eure Beiträge und verbleiben bis dahin mit herzlichen Grüßen vom Vorstand der gfo

*Antje Cordes • Prof. Dr. Guido Fischermanns •
Simone Glitsch • Claudia Junker • Dr. Kai Krings •
Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst •
Prof. Dr. Thomas Russack*

Process Solution Awards 2021

Ende 2021 wurden die Process Solution Awards 2021 – nach einer virtuellen Preisverleihung im Jahr 2020 – endlich wieder im Rahmen des gfo-Jahreskongresses für Organisation verliehen. Erstmals wurden die Projekte der siegreichen Unternehmen von der Jury in vier Kategorien ausgezeichnet, um so der thematischen Bandbreite der eingereichten Bewerbungen gerecht zu werden.



© Foto: Management Circle AG, Fotograf: Thies Ibold, Hamburg

Prämiert wurden die jeweils besten Projekte der folgenden Kategorien:

- Prozessorientierte Reorganisation, Prozessoptimierung
- Digitale Transformation und digitalisierte Geschäftsprozesse
- Prozessorientierte Integrierte Managementsysteme/GRC
- Kundenfokus im Prozessmanagement

Die Award-Verleihung fand am ersten Kongresstag zu Beginn der Abendveranstaltung in festlicher Atmosphäre statt. Dabei gab es für die Anwender und Hersteller, neben der Urkunde und einer Trophäe, viel Applaus für ihre ausgezeichneten Projekte.

Am nächsten Morgen hatten die Kongressteilnehmer:innen dann die Gelegenheit, von den Anwendern selbst einen Einblick in die Projekte zu bekommen und dabei die unterschiedlichen Einsatzbereiche und Vorgehensweisen in den Projekten kennenzulernen.

Eine sehr anregende Mischung mit vielen Impulsen für die eigene Praxis! Vielen Dank und herzlichen Glückwunsch!

»Sage mir, wie dein Projekt startet, und ich sage dir, wie es endet!«

So lautete das Thema des 22. PraxisForum Projektmanagement am 7. Oktober 2021. Gemeinsam mit Prof. Dr. *Andreas Daum*, Dr. *Wolfgang Falz*, *Berekat Karavul*, *Susanne Klusmann*, Prof. Dr. *Martina Peuser*, Dr. *Jens Reiche* sowie *Christian Torp* diskutierten die 30 Teilnehmer:innen online und vor Ort über Stolpersteine und Erfolgsfaktoren beim Projektstart. Auch in dieser Veranstaltung gaben die Referent:innen spannende Einsichten in den Projektmanagement-Alltag und teilten ihre Erfahrungen mit dem Publikum.

Dr. *Wolfgang Falz* (VSM AG) berichtete in seinem Impulsbeitrag seine Erfahrungen mit Projektstarts von Entwicklungsprojekten in der Schleifmittelbranche. Seine Erkenntnis ist, dass klare Ziele mit eindeutigen Absprachen der Projektbedingungen bereits zum Zeitpunkt des Projektstarts wichtig für den Projekterfolg sind. Zudem verspricht Projektmanagement-Know-how einen erfolgreichen Projektablauf.

Die zentralen Lessons Learned aus der Startphase der European Payments Initiative (EPI), einem neunmonatigen europäischen Projekt, stellte *Susanne Klusmann* (EPI Interim Company SE) vor. Sprachbarrieren, unterschiedliche Arbeitskulturen und Hierarchieverständnisse haben zunächst Unsicherheiten im internationalen Team erzeugt. Diese Herausforderung wurde verstärkt durch die virtuelle Zusammenarbeit, da sich die Projektmitglieder noch nicht kannten. Gegenseitiges Vertrauen in die jeweiligen Kompetenzen war ein wichtiger Schlüssel für den Erfolg des Projekts.

Herausforderungen beim Projektstart in der öffentlichen Forschung bei einem hohen Drittmittelanteil bildete das Kernthema des Vortrags von Dr. *Jens Reiche* (Max Planck Institut). Er zeigte Verzögerungen von Projektstarts und knappe Ressourcen als Herausforderungen eines Ausbildungsbetriebs mit hoher Fluktuation und befristeten Verträgen in der Wissen-

schaft auf. Positive Auswirkungen auf die Motivation der jüngeren Projektmitarbeiter:innen bereits zu Projektstart hatten agile Arbeitsweisen durch SCRUM.

Christian Torp (ibk IngenieurConsult GmbH) referierte über »Fitness für den Projektstart ... damit dynamische Veränderungen, Stakeholder, Interessenkonflikte und Dreiecksbeziehungen bis zum Projektende beherrschbar bleiben«. Für ihn ist essenziell, dass am Anfang eines Projektes der Auftrag tiefergehend verstanden und reflektiert wird. Interne und externe Zielsetzungen sowie diesbezügliche Abweichungen, Eskalationsstufen und die Expertise beim Kunden sind Beispiele für Kriterien, die er zum Projektstart näher betrachtet.

In der Podiumsdiskussion mit den Referierenden wurde die Projektmethoden-Kompetenz als wichtige Basis erfolgreicher Projekte benannt – vor allem zur Projektleitung. Allerdings sollte dies von einem entsprechend hohen Enthusiasmus für das Projekt begleitet werden. Zudem bedarf es der optimalen Kombination aus Projektneulingen und erfahrenen Projektmitgliedern, um das volle Potenzial eines Teams zu entfalten. Insbesondere bei hochschlagenden Emotionen bedarf es eines erfahrenen Personals, das die Stakeholder wieder auf eine neutrale Ebene bringt.

Herzlichen Dank noch einmal an alle Referierenden für die spannenden Einblicke und die Moderation durch Prof. *Andreas Daum*, Dipl.-Kfm. *Berekat Karavul* und Prof. Dr. *Martina Peuser*. Das PraxisForum Projektmanagement wurde von den Kooperationspartnern GABAL, GPM, gfo, GI, niedersachsen.digital, Region Hannover, VDI in Zusammenarbeit mit der Hochschule Hannover und der Leibniz Fachhochschule veranstaltet. Die Veranstaltung wurde in hybrider Form durchgeführt und von allen Teilnehmer:innen durchweg sehr positiv bewertet.

Dr.-Ing. *Meike Wiarda* und *Rolf Jenkel*
gfo Regionalleitung Hannover

Anforderungen an das Changemanagement

Die Community of Practice (CoP) Change Management stellte das Thema »Hybrides Führen und Zusammenarbeiten« in den Fokus eines vierteiligen Workshops, in dem die praktischen Anforderungen an das Changemanagement im alltäglichen



Photo by Sigmund on Unsplash

hybriden Arbeiten im Vordergrund standen. Alle 14 Tage konnten sich die Teilnehmer:innen zu verschiedenen Schwerpunktthemen austauschen und gegenseitig von ihren unterschiedlichen praktischen Erfahrungen mit dem hybriden Arbeiten profitieren.

Im ersten Teil des Workshops ging es mit dem Thema »Handwerkszeug und Tools« um den technischen Aspekt des hybriden Arbeitens. Hier wurden unter anderem verschiedene Softwarelösungen vorgestellt, mit denen die digitale Gestaltung von Gruppenarbeitsplätzen und gemeinsame Online-Workspaces ermöglicht werden. Wie gut die Zusammenarbeit mit diesen Tools funktioniert, konnte in Workouts gleich praktisch erprobt werden.

Im zweiten Teil der Workshopreihe »Hybrides Führen und Zusammenarbeiten« beschäftigten sich die 20 Teilnehmer:innen mit den Themen Arbeitsorganisation, -räume und Struktur. Kernfragen hierbei waren vor allem, wie die Arbeit künftig organisiert werden muss und welche Raumstruktur es im hybriden Arbeiten braucht.

Nach einer Erläuterung von CoP-Leiter Prof. Dr. *Arnd Gottschalk* über die Gestaltung hybrider Arbeitswelten mit ihren drei zentralen Handlungsfeldern »New Office«, »New Work« und »New Culture« zeigte *Andreas Karisch*, Organisationsentwickler, Architekt und Business Coach, in seinem Beitrag sechs konkrete Prozessschritte hin zur hybriden Arbeitswelt auf. Schließlich berichtete Co-Working Space Managerin *Laura Schwarz* aus der Praxis und erläuterte die zahlreichen Vorteile, aber auch die Grenzen und Probleme des Arbeitens in Co-Working Spaces.

Ein weiterer Abend mit dem Schwerpunktthema »Führung und Zusammenarbeit« sowie eine zusammenfassende Retrospektive rundeten den von zahlreichen begeisterten Teilnehmer:innen besuchten Workshop ab, in dem natürlich auch ausführliche Diskussionsrunden über die vielen Aspekte, Ziele und Visionen des hybriden Arbeitens ihren Platz hatten.

Prof. Dr. *Sarah Hatfield* und Prof. Dr. *Arnd Gottschalk*
sarah.hatfield@gfo-web.de, arnd.gottschalk@gfo-web.de
Leitung Community of Practice Change Management