

# gfo-Mitteilungen

## Reorganisation für die Republik: Ein Anfang wird gemacht

Die Diskussion um eine neue Kompetenzverteilung zwischen Bund und Ländern ist nicht nur eröffnet, sondern steuert ihrem ersten Höhepunkt zu: Sollte die Kanzlerin die Ministerpräsident:innen der Länder in Fragen der Pandemiebekämpfung anweisen können? Oder sollte ihre Richtlinienkompetenz weiterhin allein auf ihr Kabinett beschränkt sein? Als Organisator werde ich an dieser Stelle nicht den Fehler machen, hier eine vorschnelle Antwort zu geben, bevor ich die Situation nicht in der Tiefe analysiert habe. Als Präsident der gfo freue ich mich riesig, dass die Frage der zeitgemäßen Organisation der Republik endlich einmal an prominenter Stelle gestellt und in relevanten Gremien diskutiert wird.

Denn ich bin schon seit Längerem der Überzeugung, dass die Republik, die vor knapp 72 Jahren gegründet und vor etwas mehr als 30 Jahren durch den Beitritt der ostdeutschen Länder erweitert wurde, dringend einer Reorganisation bedarf. Für jedes Unternehmen ist es seit Langem selbstverständlich, dass ein Wandel des Umfeldes zu einem Wandel der Strategie und ein Wandel der Strategie zu einem Wandel der Organisation führen sollte, wenn die organisatorischen Prozesse und Strukturen weiterhin geeignet sein sollen, den Austausch mit der Systemumwelt adäquat zu strukturieren. Diese grundlegende Erkenntnis der Organisations- wie der Systemtheorie scheint in der Politik noch längst nicht angekommen zu sein.

Denn mit dem Aufbau der EU, dem Ende des Kalten Krieges, der Globalisierung der Weltwirtschaft und der Digitalisierung der Gesellschaft hat sich die Umwelt des Systems Bundesrepublik in diesen 70 Jahren so gravierend geändert, dass für jedermann/frau ohne Schwierigkeiten erkennbar ist, dass eine Reorganisation dringend geraten scheint. Allein auf die adäquate Weiterentwicklung der Prozesse und Strukturen der Republik warten die politisch Interessierten unter den Organisatoren seit Jahr und Tag vergebens. Die aktuellen Schwierigkeiten mit der Pandemiebekämpfung zeigen einige der Dysfunktionalitäten des aktuellen Systems auf, die aber vermutlich nur die berühmte Spitze des Eisbergs abbilden.

Leider gibt es in unserer Republik bislang keine Instanz, die in der Lage wäre, mit unabhängigem Sachverstand eigene fachlich fundierte Vorschläge zur Reorganisation in die Diskussion einzubringen und die Betroffenen zur Diskussion an den Tisch zu bekommen. Wir bräuchten also eine Art »Sachverständigenrat zur Beurteilung gesellschaftlich relevanter Organisationen in ihren Strukturen, Prozessen und Kulturen«, wie wir ähnliche Experteneinstellungen für andere Fragen der Politik (gesamtwirtschaftliche Lage, Migration und Integration etc.) installiert haben. Eine wunderbare Aufgabe für Organisatoren – der wir uns in der gfo gerne in unserem zweiten Jahrhundert widmen werden ...



Bundeskanzlerin Merkel mit Ministerpräsidenten. © Bundeskanzlerin/  
Bundespresseamt

Bis dahin leben wir mit den zahlreichen Unzulänglichkeiten unseres Systems und wünschen allen unseren Mitgliedern und allen Interessent:innen der gfo viel Gesundheit, noch mehr Ausdauer und unbegrenzte Lebensfreude – denn Organisation macht glücklich.

*Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst*  
Präsident der gfo – im Namen des gesamten Vorstandes

## Wer gewinnt den gfo Process Solution Award 2021?

Auch in diesem Jahr vergibt die gfo den Process Solution Award. Der Preis zeichnet mustergültig implementierte prozessorientierte Lösungen hinsichtlich ihres Innovationsgrades und Nutzens aus.

In den Kategorien

- Gesamtlösungen zu »Prozessorientierte integrierte Managementsysteme/Governance, Risk and Compliance«, Gesamtlösungen zu »Digitale Transformation und digitalisierte Geschäftsprozesse«, gute Lösungen zu »Prozessorientierte Reorganisation, Prozessoptimierung, Process Mining, Prozesssteuerung« werden die besten Projekte prämiert.

Da prozessorientierte Lösungen stets eine geeignete Softwareunterstützung erfordern, rufen wir Anwenderunternehmen gemeinsam mit ihren Softwareanbietern und/oder Implementierungspartnern auf, ihr umgesetztes/abgeschlossenes Projekt für den Award einzureichen. Die Beschreibung dieses Projekts für die Einreichung erfolgt anhand eines Fragebogens zur Bewertung der folgenden Aspekte:

- strategische Bedeutung des Projekts innerhalb des Unternehmens
- konsequente Anwendung von Methoden des Business Process Managements
- Schaffung von Akzeptanz bei den betroffenen Mitarbeiter:innen



gfo Process Solution Award

- nachweisbarer ökonomischer und/oder qualitativer Nutzen des Projektergebnisses

Zusätzlich zu dem ausgefüllten Fragebogen ist eine Projektbeschreibung in Form eines Foliensatzes mit 15 bis 20 Seiten einzureichen.

Die Bewerbungen werden durch eine qualifizierte und neutrale Jury geprüft und bewertet. Sie erarbeitet eine Rangliste der eingereichten Projekte.

Für das bestbewertete Projekt je Kategorie wird dem Anwenderunternehmen und dem Partnerunternehmen gemeinsam der jeweilige Process Solution Award verliehen. Dies erfolgt im Rahmen der Abendveranstaltung des gfo-Jahreskongresses für Organisation am 20.10.2021 in Düsseldorf.\* Die prämierten Lösungen (1. Preise) werden den Teilnehmer:innen des gfo-Jahreskongresses am 21.10.2021 durch das Anwenderunternehmen vorgestellt. Die jeweils Zweit- und Drittplatzierten erhalten Urkunden. Die eingereichten Projektberichte werden von der gfo veröffentlicht. Mit der Einsendung des Berichtes stimmen Partner- und Anwenderunternehmen dieser Veröffentlichung zu. Das Partnerunternehmen (Implementierungspartner bzw. Softwareanbieter) verpflichtet sich mit der Einreichung zu einer Spende an die gfo zur Förderung der Vereinszwecke, insbesondere des regionalen und fachlichen Erfahrungsaustausches.

Bitte fordern Sie den Fragebogen beim Sprecher der Jury, Prof. Dr. Matthias Meinecke (matthias.meinecke@gfo-web.de), an. Abgabetermin für Fragebogen und Foliensatz ist der

30.07.2021 (23:59 Uhr). Spätere Einsendungen können leider nicht mehr berücksichtigt werden.

Was wann:

- 30. Juli 2021: Ablauf der Einreichfrist
- 24. September 2021: interne Bekanntgabe der Gewinner
- 20. Oktober 2021: Preisverleihung im Rahmen der Abendveranstaltung ab 18:30 Uhr
- 21. Oktober 2021: Präsentationen von 11–13 Uhr, jeweils 30 Minuten inkl. Fragen/Antworten

Wo: gfo-Jahreskongresses für Organisation im van der Valk Airporthotel Düsseldorf\*

(\* je nach Pandemie-Lage auch online oder hybrid)

### Mit Achtsamkeit ins Unternehmen – Ein Abend für die eigene Achtsamkeit und um miteinander zu lernen

Unsere Referentin *Simone Dohmen* hat uns an diesem sehr inspirierenden Abend in der Regionalgruppe Bremen/Oldenburg manche theoretische und ganz viele praktische Impulse gegeben.

Schon in einer kurzen Kennenlernrunde mit dem bekannten Gleichnis zu »6 Blinde und der Elefant« ging es um die eigene Wahrnehmung, die uns manches Mal in die Irre führen kann. So wie in dem Gleichnis alle ein Stück des Elefanten wahrnehmen und ganz logisch beschreiben, was sie aufgrund ihrer Wahrnehmung

mung aus voller Überzeugung schließen: der/die Blinde, der/die den Fuß betastet, gelangt folgerichtig zu der Überzeugung, dass es sich hier um einen Baumstamm handeln muss, während der-/diejenige, der/die den Rüssel betastet zur Überzeugung gelangt, dass es sich um ein Tau handeln muss und so weiter. Wir sind also ständig beschäftigt, unsere Eindrücke mit etwas Bekanntem zu vergleichen und dementsprechend zu interpretieren und zu beurteilen. Mehr als 80 % des Tages sind wir dabei im Außen und bekommen nur wenig von uns selbst in unserem Innen mit.

Bei unserem Online-Treffen ging es dann ganz praktisch, aber etwas atypisch mit einer zweiminütigen Stille weiter – und das ging auch online ganz wunderbar. Hinterher tauschten wir unser Erleben aus: Augen auf oder geschlossen, weiter Blick oder Gedankenketten, To-do-Listen, Müdigkeit, Herzklopfen und die FüÙe im Bodenkontakt spüren. Erleben wir Stille, Innehalten, Dasein in der Organisation, und wenn ja, wie? Unsere anschließende Kurzexpedition in die Theorie starteten wir dann mit der Definition von Achtsamkeit nach Jon Kabat Zinn, und dieser Ausflug führte uns auf eine kleine Reise in die Hirnforschung und (Wahrnehmungs-)Psychologie.

So wissen wir nun, dass Achtsamkeit vor allem eine Praxis ist, die uns in dem gegenwärtigen Moment da sein lässt, wach, klar, neugierig, offen, akzeptierend.

Die hohe Relevanz dieser Haltung für das Leben und die Arbeit in Organisationen wurde uns anschließend noch einmal in einem intensiven und fruchtbaren Austausch in Kleingruppen, zum »gegenwärtig sein« als Mensch in der Organisation klar:

- Wie wäre es, wenn ich in einer Besprechung wirklich ankomme und da bin?
  - Wie geistere ich in bzw. durch die Vergangenheit?
  - Wie verliere ich mich in der Zukunft?
- Und als Organisation:
- Wie ist Präsenz in der Organisation erlebbar?
  - Wie äußert es sich, verfangen in der Vergangenheit zu sein?
  - Wie äußert es sich, der Zukunft vorauszuweichen?

Sich seiner selbst bewusst zu sein (mit anderen Worten: selbstbewusst zu sein), Selbststeuerung und Selbstregulation entstehen durch viele winzige Mikroentscheidungen und Antworten auf die Fragen des Tages. Sich zu verändern, um sich treu zu bleiben, bedeutet, eben nicht, reflexhaft zu reagieren, sondern immer wieder neu, in diesem Moment, mit Anfängergeist den Raum zwischen Reiz und Reaktion zu entdecken! So wurde sehr klar, wie Achtsamkeit dazu beitragen kann, Raum für bewusste Entscheidungen zu lassen, die Wahlfreiheit, die wir immer haben, zu entdecken, Klarheit zu gewinnen, kreativ zu werden, sich zu fokussieren und nicht zuletzt Freude am Leben und Wohlbefinden im Sein zu fördern.

Und mit der Kurzmeditation IDA – Innehalten – Durchatmen – Anker haben alle ein Bonbon mit nach Hause genommen, das auch als alltagstaugliche Praxis funktioniert, um an Ort und Stelle mit anderen bei sich zu sein.

Ein sehr gut investierter Abend mit vielen Impulsen, theoretischem Input und der Chance, dem Thema Achtsamkeit individuell und in der Organisation ein Stück näher zu kommen.

An dieser Stelle noch einmal unseren herzlichen Dank an *Simone Dohmen* und an alle Beteiligten!

*Antje Cordes & Stephan Müller*  
gfo Regionalleitung Bremen/Oldenburg

## Führen in der Krise: gfo erforscht mit der Hochschule Darmstadt die Praxis der Führung in der Krise

Krisenmanagement war im Jahr 2019 noch ein Randbereich der Unternehmensführung – maximal relevant für »Krisenbranchen« und »krisengeplagte« Unternehmen. Denn die ungunstigen Erinnerungen aus der Krise 2008/09 waren schon (fast) wieder in Vergessenheit geraten. Mit dem Krisenjahr 2020 haben alle Führungskräfte verstanden, dass Krisenmanagement auf absehbare Zeit eine »notwendige« Basiskompetenz für alle Führungskräfte darstellt. Denn seit dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie ist klar geworden, dass eine existenzielle Krise jedes Unternehmen treffen kann – ohne eigenes Verschulden und ohne jede Vorwarnung.

Daher ist es von hoher unternehmerischer und wirtschaftlicher, aber auch gesellschaftlicher und humaner Bedeutung, kritische Erfolgsfaktoren zu identifizieren und Handlungsempfehlungen für das Krisenmanagement in Unternehmen zu entwickeln bzw. weiterzuentwickeln. Die Coronakrise bietet somit auch eine große Chance für einen Erkenntnisgewinn.

Bei der Erforschung dieser Erfolgsfaktoren lag in der Vergangenheit der Fokus oft auf den »harten Faktoren« der Kostensenkungen im Rahmen operativer Restrukturierungsmaßnahmen, während »weiche Aspekte« wie Haltungen der Führungskräfte, Kommunikation und Kultur nur am Rande Erwähnung fanden.

Deshalb stehen genau diese Faktoren im Mittelpunkt unseres Forschungsvorhabens, das die gfo in Kooperation mit der Hochschule Darmstadt durchführt. Denn in Krisen haben viele Menschen nicht nur allgemeine Zukunftssorgen, sondern existenzielle Ängste. Topführungs-kräfte haben wegen ihrer Vorbildrolle hier großen Einfluss auf viele Menschen und damit eine besondere Verantwortung, die nicht nur ihr Führungsverhalten, sondern auch ihre dahinterliegenden Einstellungen und Haltungen betreffen. So wollen die Mitarbeiter:innen zu Recht wissen, wie es um das Unternehmen steht und welche Wege man gefunden hat, um die Situation zu verbessern – oder auch, wie man weiterhin Wege sucht. Ehrlichkeit und Nähe sind wichtig. Genauso aber auch Verbindlichkeit und Stärke in der Umsetzung der kommunizierten Maßnahmen. Umgekehrt wollen die Führungskräfte sich darauf verlassen können, dass die Mitarbeiter:innen die ungeschminkte Wahrheit »von der Front« berichten und am Ende des Tages auch die Aufträge ausführen, die ihnen nicht behagen. Denn letztendlich geht es auch darum, Menschen emotional zu erreichen, besonders in Zeiten, in denen das Risiko steigt, dass die Gefühle die Oberhand über den Verstand gewinnen.

Mit diesen Überlegungen im Hinterkopf führten wir seit April ca. 15 Gespräche von jeweils 60 bis 90 Minuten mit Vorständen

und Geschäftsführer:innen bedeutender Unternehmen. Im Mai und Juni werten wir sie aus und veröffentlichen erste Ergebnisse im Sommer, stellen sie im Herbst auf dem gfo-Kongress vor und publizieren sie anschließend in einem Buch zum Krisenmanagement.

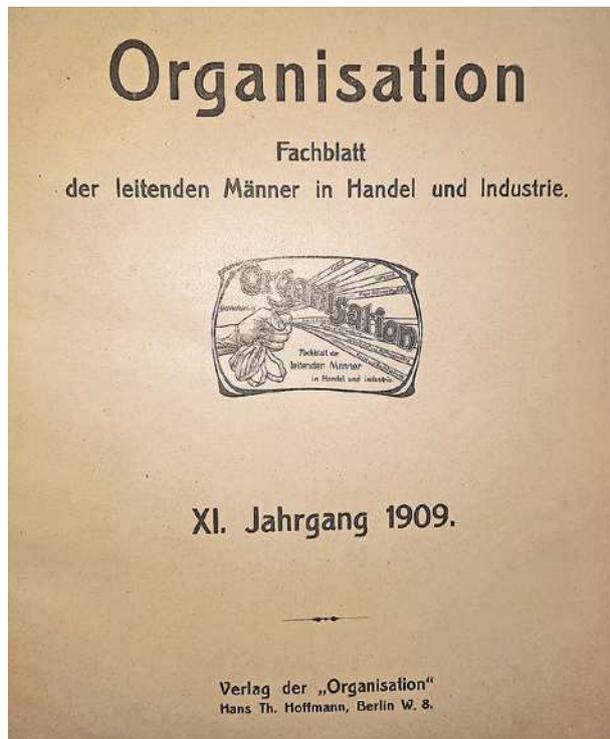
Prof. Dr. Heike Nettelbeck – h\_da  
(Hochschule Darmstadt)  
Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst – gfo  
(Gesellschaft für Organisation e. V.)

### Alle Fäden in einer Hand oder »Damen, die Geld in der Bank niederlegen«

Im Zuge der Übergabe unseres gfo-Archivs an das Rheinisch-Westfälische Wirtschaftsarchiv in Köln (rwwa.de), mit der wir die gfo-Geschichte allen Interessierten zugänglich machen möchten, sind wir in unserem Lager auf eine ganz besondere historische Fundgrube gestoßen: viele komplette Jahrgänge der Vorläufer der zfo, die ältesten mehr als 110 Jahre alt!

Schon beim ersten Blick in die frühen Jahrgangsbände schlagen Historikerherzen höher:

Auf dem Deckblatt finden sich Titel wie »Organisation – Fachblatt der leitenden Männer in Fachhandel und Industrie« (1909) oder »Zeitschrift für praktische Geschäftsführung, Reklame und Plakatkunst« (1912). In der wechselnden Gestaltung der Titelvignette – eine Hand, die viele Fäden zusammenhält – und in den unterschiedlichen Layouts spiegelt sich der jeweilige Zeitgeist stilistisch wider.



Titelblatt der Zeitschrift »Organisation« von 1909

In den Inhaltsverzeichnissen der Zeitschrift finden wir damals hochaktuelle Themen wie »Additionsmaschine, erforderliche Merkmale einer«; »Briefmarkenheftchen mit Anzeigen« oder gar »Damen, die Geld in der Bank niederlegen«. Werbung für Innovationen wie »Das selbsttätige Stempelkissen« oder »Die vervielfältigende Schreibmaschine« lässt uns die Mühsal des historischen Büroalltags erahnen.

Natürlich machen diese aus heutiger Sicht amüsanten historischen Einblicke in die praktische Büroorganisation nur einen geringen Teil der Zeitschrifteninhalte aus. Vor allem beinhalten die Bände ausführliche Abhandlungen zu den meisten denkbaren Bereichen der Organisation, wie sie uns zum Teil auch heute noch beschäftigen.



Jubiläumsvierteljahr

Damit repräsentieren die Zeitschriftenartikel über ein Jahrhundert Organisationsgeschichte in all ihren Facetten – und damit gleichzeitig die Vereinsgeschichte der gfo, was sie für uns natürlich unglaublich interessant macht! Wir sind froh, dass wir diese Schätze verwalten dürfen.

In den nächsten Monaten werden wir uns ausführlich der historischen Aufbereitung der gfo-Geschichte widmen – rechtzeitig zu unserem 100-jährigen Jubiläum 2022.

Wenn Sie uns dabei unterstützen möchten und idealerweise über spezielles wirtschaftsgeschichtliches und/oder organisationshistorisches Wissen verfügen, melden Sie sich gerne bei uns!

Simone Glitsch, Katharina Wauschkuhn  
gfo Geschäftsstelle