

85 JAHRE

GESELLSCHAFT FÜR ORGANISATION
E.V.

1922 - 2007

EINE CHRONIK MIT ZEITTADEL
IM ANHANG

DR. WALZ

Vereinsgründung (1922)

Die Ursprünge des Vereins *Gesellschaft für Organisation* reichen zurück bis in das Jahr 1921 und finden sich in der seit 1898 bestehenden Zeitschrift *Organisation* (damals im Untertitel noch *Zeitschrift für praktische Geschäftsführung, Reklame und Plakatkunst*, ein Jahr später ab 1922 dann *Zeitschrift für Betriebswissenschaft, Verwaltungspraxis und Wirtschaftspolitik*). In der Novemberausgabe 1921 dieser Zeitschrift wurde zu einem Zusammenschluss der Organisatoren aufgerufen mit der Begründung, es handle sich „um eine geistige Strömung, die sich nicht länger unterdrücken“ lasse.

Der Aufruf hatte Erfolg: Anfang 1922 wurde als Vorläufer der heutigen Gesellschaft für Organisation in Berlin der *Organisatoren-Verband e.V.* gegründet. Innerhalb des Vereins wurden 1925 zwei Mitgliedergruppen gebildet: eine Gruppe *M.d.O.* (Mitglieder des Organisatoren-Verbandes) und eine Gruppe *G.f.O.* (Gesellschaft für Organisation). Letztere war ursprünglich - im Unterschied zu den Einzelmitgliedern *M.d.O.* - für Firmen, Körperschaften und Personengesellschaften vorgesehen.

Am 27. April 1926 ist schließlich durch Umbenennung des Organisatoren-Verbandes e.V. (unter Zuhilfenahme der Gruppenbezeichnung *G.f.O.*) die *Gesellschaft für Organisation e.V. (GfürO)* entstanden. In der Hauptversammlung wurde Dr. Fritz Wlach zum Geschäftsführer und Leiter der Geschäftsstelle (damals „Haupt-Arbeitsstelle“) ernannt. Der „Hauptvorstand“ bestand aus 10 Personen.

Die GfürO wurde also 1922 gegründet und erhielt 1926 ihren heutigen Namen. Ob man als offizielles Gründungsdatum das Jahr 1922 oder das Jahr 1926 heranzieht, hängt davon ab, ob die Vereinsidee oder der Vereinsname bestimmend für den Gründungszeitpunkt angesehen werden. Ausschlaggebend ist ohne Zweifel die Vereinsidee von 1922. Darauf ist auch bis heute bei den Vereinsjubiläen rechnerisch abgestellt worden, mit gewissen Unsicherheiten in der Datierung wegen der kriegsunterbrechenden Jahren 1944 bis 1950, die bei der Berechnung nicht immer berücksichtigt wurden.

Rasanter Aufstieg in den ersten 10 Jahren (1922 – 1932)

Anders als in den nachfolgenden Jahren spielten Satzungsfragen zunächst keine große Rolle, dafür gab es besondere *Richtlinien für Mitglieder-Aufnahme* mit einem obligatorischen Aufnahmegesuch, in dem u.a. ein Befähigungsnachweis für selbstständige organisatorische Arbeiten erbracht werden musste und die Bereitschaft zur Übernahme von Organisationsaufträgen sowie spezielle Referenzen erfragt wurden. Es wurde aber immer Wert darauf gelegt, dass alle, die sich mit Organisation beschäftigten, angesprochen sind und es sich nicht um eine bloße Interessensvertretung von freiberuflichen Organisatoren handelte. Für diese zuletzt genannte Gruppe förderte die GfürO schon im September 1926 die Gründung eines eigenständigen *Vereins beratender Organisatoren (VbO)* mit wechselseitiger personeller Verflechtung. Die Spuren des VbO verlieren sich aber nach kurzer Zeit. Erst Mitte der 70er Jahre rücken eine *Gesellschaft Deutscher Organisatoren (GDO)* und ein *Bund Deutscher Organisatoren (BDO)* wieder ins Blickfeld der GfürO.

Die *Zeitschrift für Organisation* erschien in erster Ausgabe als offizielles Verbandsorgan der GfürO im Januar 1927 (Schriftleiter Dr. Fritz Wlach). Für diese von der GfürO herausgegebene *ZfürO* gilt intern das Jahr 1927 als Gründungsdatum. Die *Zeitschrift Organisation* als Fachzeitschrift besteht jedoch schon seit 1898.

In ihrem ersten Auftritt in der Öffentlichkeit im November 1927 organisierte und veranstaltete die GfürO in Berlin einen „Werbeabend“. Thema: *Papierformat-Normung mit deren Auswirkungen in der Wirtschaft*. Es war eine Veranstaltung mit 600 Teilnehmern aus Ministerien, Fachverbänden, Hochschulen und anderen öffentlichen Einrichtungen.

Neben der *Haupt-Arbeitsstelle* in Berlin und den Arbeitsstellen in Köln und Stuttgart wurde zunächst eine Bezirksgruppe Ostsachsen in Dresden aufgebaut. Kurze Zeit später firmierte sie als *Ortsgruppe Dresden*. In rascher Folge entstanden weitere Ortsgruppen in Leipzig, Hannover, Frankfurt, Chemnitz, Königsberg, vorübergehend auch in Wien und München und (durch Umwandlung) Köln und Stuttgart. Außerdem baute die GfürO einen Kreis von Vertrauensleuten in Holland, Belgien, Polen, Tschechoslowakei, Rumänien, Ungarn, Italien und in der Schweiz auf.

Mitgliederzahlen und Vereinsstruktur entwickelten sich rasant. Vom November 1922 existiert eine erste Mitgliederliste des Organisatoren-Verbandes mit 87 Mitgliedern (61 ordentlichen, 25 außerordentlichen Mitgliedern und einem Firmenmitglied). Bei der Umbenennung in GfürO im Jahr 1926 waren es bereits über 600 Mitglieder. Ein Jahr später wurde die Marke von 1.000 Mitgliedern überschritten. Der Höhepunkt der Mitgliederzahl vor dem Kriege war vermutlich 1930 - kurz nach Ausbruch der Weltwirtschaftskrise - mit 2.100 Mitgliedern erreicht. Bemerkenswert ist der Hinweis, dass damals Mitgliedskontakte in 27 weitere Staaten weltweit bestanden.

Der Schlüssel zum Erfolg war ein schlichtes Motto, das 1931 einem Werbeheftchen zu entnehmen war: „Die GfürO will ihre Mitglieder bei ihren organisatorischen Arbeiten fördern und die Erkenntnis von der Notwendigkeit rationeller Arbeitsgestaltung in weitesten Kreisen verbreiten.“

Gleichschaltung und Kriegszeit (1932 – 1944)

Trotz Weltwirtschaftskrise (ZfürO-Zitat: „trotz wirtschaftlicher Nöte“) zeigte sich die GfürO mit dem Jahr 1931 nicht unzufrieden. So wurde in jenem Jahr die *VfürO Verlag für Organisations-Schriften GmbH* eingerichtet. Der Verlag, ursprünglich nur zur Herausgabe der ZfürO gedacht, konnte sich allerdings nicht dem Sog der NS-Literatur entziehen. Mehrmals und eindringlich wurde zum Beispiel 1938 Band 6 der Schriftenreihe beworben. Dabei handelte es sich um den in der NS-Bibliographie geführten Titel „Umbruch der Betriebswirtschaft“ des Heidelberger NS-Professors Thoms. Mit der Vorkriegs-GfürO ist der VfürO glanzlos untergegangen.

Schon ab 1936 waren Spuren der „Gleichschaltung“ deutlich zu erkennen. Eine „Nationale Gruppe der Gesellschaft für Organisation e.V.“ wurde gebildet. Die Zielsetzung der GfürO blieb erhalten: „Verbreitung organisatorischer Kenntnisse, Werbung für wirtschaftliches Arbeiten und wirtschaftlichen Güterverbrauch“.

Die Vereinsaktivitäten wurden von 16 auf 12 Ortsgruppen zurückgeführt. Vereinsmitteilungen tauchen immer seltener auf und entfielen ab 1938 ganz.

Die ZfürO erschien im Krieg nur noch alle zwei Monate in verkürztem Umfang. Über Aktivitäten der GfürO fanden sich aber keine Hinweise mehr. In der letzten Kriegsausgabe der ZfürO am 25. September 1944 teilte die Geschäftsführung der GfürO den Mitgliedern in dürren Worten mit:

„Mit der Einstellung der ZfürO wird auch die Geschäftsführung der GfürO auf Kriegsdauer stillgelegt. Mitgliedsbeiträge für das Jahr 1945 werden vorläufig nicht angenommen. Sobald nach dem Siege die Wiederaufnahme der GfürO-Arbeit möglich ist, werden die Mitglieder verständigt.“

Neugründung 1950 und Aufbaujahre bis 1962

Nach dem 2. Weltkrieg nahmen auf Berliner Initiative hin ehemalige Mitglieder Kontakt miteinander auf. Man einigte sich auf Frankfurt/Main als Sitz einer wieder zu gründenden GfürO. Am 4. Juli 1950 wurde sie in das dortige Vereinsregister eingetragen. Den ersten Nachkriegsvorstand bildeten W. Lorch (WP in Stuttgart) als Vorsitzender und J.R. Breiter (freier Organisator in Berlin) als sein Stellvertreter.

Die erste (ao) Hauptversammlung 1950 beschloss u.a. die Bildung von *Landesverbänden und Bezirksgruppen*, die sich regional auch als selbstständige Vereine eintragen lassen konnten. Dieser dem Zeitgeist folgende föderale Ansatz war von Anfang an nicht unumstritten.

In der ersten Ausgabe der Nachkriegs-ZfürO 1/51, die neu im Gabler-Verlag in Wiesbaden erschien, meldete sich der Vorstandsvorsitzende W. Lorch zu Wort: „Wenn es nur darum gegangen wäre, die GfürO wieder in Form zu bringen, dann hätten wir uns die Mühe beinahe sparen können. Was uns aber als ungelöste Aufgabe drängt, das ist, aus dem Verlauf der vergangenen 30 Jahre die Bilanz zu ziehen, zu erkennen und darzustellen, was es mit der Organisation oder – genauer gesagt – mit der Organisationstechnik für eine Bewandnis hat, was dahinter steckt an Erfahrungen, an Möglichkeiten und – an Gefahren und Irrtümern.“

Bemerkenswert ist der präzisierende Hinweis auf die Organisationstechnik. Trotz dieser einschränkenden Betrachtungsweise wurde ein Jahr später eine umfassendere Grundlage für den bis heute gültigen Satzungszweck gelegt:

- „Die GfürO erstrebt auf gemeinnütziger Grundlage den Zusammenschluss und die Förderung aller Kräfte, die sich im Bereich Wirtschaft und Verwaltung organisatorisch betätigen.“

Die Ziele der GfürO aus der Vorkriegszeit wurden übernommen:

- „Verbreitung organisatorischer Kenntnisse, Werbung für wirtschaftliches Arbeiten und für wirtschaftlichen Güterverbrauch.“

Weiter wurde formuliert:

- „Die GfürO arbeitet an der Fortentwicklung der Organisationsmethoden, fördert den Erfahrungsaustausch und dient der Fortbildung des organisatorischen Nachwuchses.“

Ein Jahr später wurde unter der Überschrift „30 Jahre GfürO – 25 Jahre ZfürO“ in einem Leitartikel der ZfürO 5/52 der Weg nachgezeichnet, den GfürO in 30 Jahren und ZfürO in 25 Jahren seit ihrer Gründung gegangen sind.

Diesen Zielen wurden die zwischen 1950 und 1954 gegründeten Landesverbände und Bezirksgruppen - beide Begriffe finden sich wechselseitig in den damaligen Unterlagen - in Baden-Württemberg, Bayern, Berlin, Hamburg (Nord), Hessen/Rheinland-Pfalz (Mitte), Niedersachsen (Sitz in Göttingen) und West/Nordrhein-Westfalen (Sitz in Essen, später in Breitscheid) verpflichtet. Außerdem wurden Außenstellen in Bielefeld, Düsseldorf und Nürnberg eingerichtet, die sich aber, ebenso wie der Landesverband Niedersachsen, nicht lange hielten. Die Mitglieder der Landesverbände bzw. Bezirksgruppen wurden zentral beim Gesamtverband in Frankfurt geführt. Den eingetragenen Vereinen standen Anteile an Mitgliedsbeiträgen zu.

Die Landesverbände und Bezirksgruppen entwickelten vielfältige Aktivitäten, so insbesondere Fachtagungen mit Betriebsführungen in großen Unternehmen. Sie boten schwerpunktmäßig bürotechnische Lehrgänge an und widmeten sich ab 1954, ausgehend von Baden-Württemberg, wo man ein *Institut für Organisation* gründete, auch der Organisatorenausbildung. Allerdings kam dieser Versuch über Baden-Württemberg nicht hinaus.

Institute für Organisation hatte sich übrigens die GfürO in den 60er Jahren als eine ihrer Aufgaben auf die Fahne geschrieben: „*Errichtung von Instituten für Organisation*, von Sammlungen, Archiven und Büchereien auf allen einschlägigen Gebieten.“ Es ist bei einer Absichtserklärung geblieben. Das Stuttgarter Institut für Organisation, das sich zuletzt in Bad Wimpfen vor allem der Aus- und Weiterbildung von Organisatoren widmete, stellte seine Tätigkeit mit der Etablierung der Akademie für Organisation (AfürO) wieder ein.

In der Hauptversammlung am 16.05.1952 in Frankfurt regte sich erster Widerstand gegen den föderalen Aufbau der GfürO: „Es wurde beschlossen, die bisherige Organisation der Gesamt-GfürO beizubehalten.“ Damit wurde der Antrag Berlins, weiterhin selbstständige Landesverbände und Bezirksgruppen zu bilden, abgelehnt. So blieb es bei drei Eintragungen ins Vereinsregister: Bezirksverband Mitte e.V. (offizielle Löschung 1973), Landesverband Baden-Württemberg e.V. (1987) und Bezirksgruppe West e.V. (1992). Mit den übrigen 4 Landesverbänden bzw. Bezirksgruppen blieben sie als Organe der Gesamt-GfürO für gut 25 Jahre lang erhalten.

Einige Jahre später (1958) sah sich der Hauptvorstand zu der Feststellung veranlasst, dass „wenig Impulse von der Zentrale in Frankfurt ausgehen und dass diese nur Drehscheibe für die aktiven Landesverbände ist.“ Von Frankfurt, dem Sitz der Geschäftsstelle der Gesamt-GfürO mit einem Geschäftsführer bzw. einer Geschäftsführerin, erwarte man „zentralgesteuerte organisatorische Bestrebungen“.

„Drehscheibe für die aktiven Landesverbände“, das waren zu jener Zeit im Wesentlichen die Bezirksgruppe West e.V. und der Landesverband Baden-Württemberg e.V. Allein die Bezirksgruppe West e.V. stellte schon 1960 mit 313 Mitgliedern die Hälfte aller GfürO-Mitglieder. Als die GfürO-Geschäftsstelle in Frankfurt zu teuer wurde und dem Verein Verluste bescherte, übernahm 1962 die Bezirksgruppe West e.V. die Geschäftsstelle nach Paderborn (Leiterin Frau Dr. von Zastrow) zu sehr günstigen Bedingungen. So schrieb der Verein im Folgejahr schon wieder schwarze Zahlen.

Bei der Mitgliedergewinnung tat sich die „neue“ GfürO schwerer als die „alte“ seinerzeit in den 20er Jahren, als diese innerhalb von 8 Jahren auf 2.000 Mitglieder hochschnellte. Die Schallmauer von 1.000 Mitgliedern konnte erst 1969 nach knapp 20 Jahren wieder durchbrochen werden. Als Untergrenze wurde sie bis zum drastischen Rückgang ab 1996 gehalten. In diesen 27 Jahren ist die Zahl der Mitglieder jedoch über 1.200 nicht mehr hinausgekommen.

Das Monitum des Hauptvorstandes 1958 hatte Erfolg: Die Schriftenreihe der GfürO wurde wieder aufgenommen mit der Schrift von Behlert: „Wie wird man Organisator!“ Es wurde ein *Arbeitskreis* „Arbeitsabläufe“ ins Leben gerufen, gefolgt zwei Jahre später vom Arbeitskreis „Das innerbetriebliche Kontrollsystem (Internal Control) als Organisationsprinzip“. Aus weiteren Arbeitskreisen „Banken“ und „Festpreisregelung“ entwickelten sich nach und nach bundesweite Erfahrungsaustausch-Gruppen.

Beispielhaft für das Organisationsverständnis Ende der 50er Jahre waren die Schriften des Instituts für Organisation, das vom Landesverband Baden-Württemberg e.V. betrieben wurde:

- Planung-Durchführung-Kontrolle, Aufgaben einer Unternehmensleitung (Schmolz)
- Kostenstudie für den Betriebstechniker (Schmolz-Rienth)
- Lineare Planungsrechnung (Woitschach-Wenzel)

Weichenstellung durch Gründung einer Akademie (1963 – 1975)

In den 60er Jahren spitzten sich die Rivalitäten zwischen den drei großen Landesverbänden und der Gesamt-GfürO zu. In einer stürmisch verlaufenen Mitgliederversammlung im Deutschen Museum in München (September 1963) wurden Rechtsanwälte bemüht, um die Standpunkte der einzelnen Parteien durchzusetzen. Nach langen Diskussionen einigte man sich darauf, die Aktivitäten der GfürO zentral zu bündeln und die „Kernkompetenzen“ in den Vordergrund zu stellen, als da sind: Organisatorenausbildung, Verbreitung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Erfahrungen (insbesondere durch Herausgabe einer mehr wissenschaftlich orientierten ZfürO) und die Durchführung von Veranstaltungen zum Erfahrungsaustausch mit praktizierenden Organisatoren, die sich auf dem Gebiet der Organisation haupt- oder nebenberuflich beschäftigen. Nicht zu vergessen eine verstärkte Mitgliederwerbung; seinerzeit hatte die GfürO ca. 750 Mitglieder. Jährliche Mitgliedsbeiträge kosteten für Lehrlinge und Studenten (für höchstens 3 Jahre) DM 24,- für persönliche Mitglieder DM 40,- und für Firmen und Körperschaften DM 160,-

Der neue Vorstand (Vorsitzender Dr. D. Walz, stellv. Vorsitzender Dr. H. Lindelaub, Beisitzer H.M. Müller-Nobiling) bildete mit den Vorständen der Bezirksgruppen einen *Präsidialrat* als neues Organ. Damit hatten die Verantwortlichen der Bezirksgruppen Sitz und Stimme im Gesamtverein und mussten die Beschlüsse gemeinsam mitverantworten. Fast 20 Jahre hielt diese Konstruktion.

Weitgehend einig war man sich im Vorstand über die Vordringlichkeit der Organisationsausbildung. (Betriebs-)Organisatoren wurden dringend gebraucht. Von den 40 Personalsuchanzeigen in einer normalen Samstagsausgabe der FAZ betrafen 18 die Suche nach Führungskräften allgemein. 8 Anzeigen waren speziell für Organisatoren ausgeschrieben und weitere 13 für Fachleute Datenverarbeitung und OR (Operations Research). Über die Hälfte der Anzeigen also betraf den Organisatoren-Bereich.

H. Lindelaub erstellte ein umfassendes *Konzept für eine Organisationsausbildung* im Rahmen einer *Akademie*. Den praktischen Anstoß hatte einige Jahre zuvor der Landesverband Baden-Württemberg e.V. mit seinem Institut für Organisation gegeben. Dort konnte seit Mitte der 50er Jahre der Orgschein I – III erworben werden. Die Idee einer „Akademie für Organisation“ sollte zum Glücksfall für die GfürO und ebenso bestimmend wie auch existenzwährend für die nächsten 35 Jahre werden. Der Name ist übrigens als *akademie für organisation AfürO* beim Deutschen Patent- und Markenamt bis 2009 geschützt.

Die Vorbereitungen zur Gründung einer *Akademie für Organisation (AfürO)* waren bis Anfang 1965 abgeschlossen, so dass mit dem Akademieleiter H. Lindelaub die erste Seminarreihe der Organisationsausbildung am 5. April 1965 in Bad Homburg eröffnet werden konnte. GfürO-Mitglieder wirkten als Dozenten von Anfang an mit.

Ein Arbeitskreis der GfürO erarbeitete ein *Berufsbild Organimator*. Auf dieser Grundlage waren die Ziele der Organisationsausbildung ausgerichtet. Unter dem Motto „Organisation als Berufsaufgabe“ wurden die wichtigsten Aufgabengebiete organisatorischer Tätigkeit formuliert und die Voraussetzungen für den Erwerb des Org-Grundscheins (Lehrgänge A 1 – A 4) und des OrgFachscheins (Lehrgänge B 1 – B 4) aufgezeigt.

Schon zu Gründungszeiten in den 20er Jahren existierte im Organisatoren-Verband eine *Organisatorengruppe*, die sich M.d.O. nannte. Sie spielte nach dem Übergang und der Umbenennung in GfürO zunächst keine Rolle mehr. Nun wurde im Rahmen des Akademiekonzeptes 1966 wiederum eine Organisatorengruppe in die Satzung aufgenommen, und zwar mit der Definition „*Mitglieder der Gesellschaft, die den Org-Fachschein erworben haben. Sie sind berechtigt, ihrem Namen die Bezeichnung ‚Organimator MdO‘ hinzuzufügen.*“ Ab den 80er Jahren entsandte die Organisatorengruppe einen Vertreter in den Beirat.

Ab Mai 1968 fand die Akademie für Organisation (AfürO) ihre endgültige Bleibe im *Akademiehotel Steinsgarten* in Gießen. Im Jahr 1968 vergab die AfürO bereits 100 OrgGrund- und -Fachscheine. Es dauerte noch fünf Jahre, bis die IHK Gießen als erste IHK eine Prüfung „Betriebswirtschaftlicher Organimator“ einführte.

Nachdem im November 1967 die Gründungsversammlung der *Schweizerischen Gesellschaft für Organisation (SGO)* sich ebenfalls als vordringliches Ziel die Organisationsausbildung vorgenommen hatte, wurde alsbald eine Vereinbarung zur engen Zusammenarbeit mit der AfürO vereinbart. Durch eine Entsendung von H. Lindelaub als Delegierter der GfürO in den Vorstand der SGO wurde dem Nachdruck verliehen. Erst 1982 hat die SGO ein neues Ausbildungskonzept für Organisation entwickelt und die Zusammenarbeit nach 15 Jahren mit der AfürO beendet.

1968 wurde der *Förderverein VfAO* (Verein zur Förderung und Ausbildung von Organisatoren und anderen Führungskräften der Wirtschaft e.V.) gegründet, in erster Linie zu dem Zweck, an Spenden und Fördermittel heranzukommen. Das Sponsoring war aber nicht erfolgreich. Der Verein wurde 1975 wieder aufgelöst.

Die *Zeitschrift für Organisation (ZfürO)* unterstützte die GfürO-Mitglieder (in deren Mitgliedsbeitrag der Bezug der ZfürO mit eingeschlossen war) und die sonstigen Bezieher der Zeitschrift durch praxisbezogene und überwiegend Organisationsmittel betreffende Beiträge. Nach einer Reihe wechselnder Schriftleiter nach dem Kriege übernahm Dr. F. Reuter 1960 die Hauptschriftleitung der ZfürO. Unter seiner Ägide begann die vorsichtige Hinwendung zu einer wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Organisation. Namhafte Autoren wie Schnutenhaus und Krähe leiteten die Erneuerung ein.

Verstärkt wurde dieser Trend, nachdem 1968 Prof. Dr. K. Bleicher für die Schriftleitung gewonnen werden konnte. Er baute während zweier Jahre den wissenschaftlichen Teil der Zeitschrift parallel zum organisatorisch-praktischen Teil auf, den weiterhin Reuter betreute. 1970 ging dann die Hauptschriftleitung voll auf K. Bleicher über, im selben Jahr, als H.M. Müller-Nobiling sein 22 Jahre währendes Amt als Vorstandsvorsitzender der GfürO übernahm.

Die ZfürO verdankt K. Bleicher u.a. zwei wichtige Gestaltungselemente: die Auseinandersetzung mit neuen *Organisationskonzepten* (Grundthema „Organisation zwischen Rationalität und Humanität“) und die Einführung der *ZfürO-Organisationsprofile*. In Interviews mit führenden Köpfen im In- und Ausland sowie aus nationalen und multinationalen Unternehmen führte K. Bleicher dem Leser vor Augen, wie in anderen Unternehmen und in anderen Kulturkreisen Organisationsprobleme gelöst wurden.

Die ersten *Schwerpunktheften* in den 70er Jahren hatten folgende organisatorischen und politischen Bezüge:

- Polizei und innere Sicherheit
- Bundeswehr und äußere Sicherheit
- Organisation und Führung der Universität
- Kranken- und Gesundheitswesen
- Telekommunikation und organisatorische Gestaltung
- Organisation und Führung der Kreditinstitute

Die wissenschaftliche Bedeutung der ZfürO verstärkte sich 1973 nach Eingliederung der Zeitschrift *Neue Betriebswirtschaft* in die ZfürO.

Standbeine der GfürO: Akademie und Zeitschrift für Organisation (1976 – 1988)

Mitte der 70er Jahre traten GfürO und ZfürO in den Zeitkorridor für das 50 Jahre-Jubiläum ein. Folgt man der durchgehenden Berechnung, wären die 50 Jahre GfürO 1972 erreicht gewesen. Der amtierende Vorstandsvorsitzende H.M. Müller-Nobiling blickte indes 1975 „auf 50 Jahre Arbeit auf dem Gebiet der betriebswirtschaftlichen Organisation“ zurück.

Er wies auf den bisherigen Schwerpunkt „Büro-Organisation“ mit Blickrichtung Rationalisierung hin und beklagte, dass der „Stellenwert der Organisation bei der pluralistischen Betrachtung der betriebswirtschaftlichen Phänomene noch immer nicht richtig eingeschätzt“ werde. Organisation sei „heute zu einem interdisziplinären Gebiet geworden, das traditionsgemäß noch zur Betriebswirtschaftslehre gehöre, ohne Soziologie, Psychologie, Informatik aber nicht mehr aussagefähig“ sei. Deshalb müsse die Organisation „zwischen den Polen Technisierung und Humanisierung immer neue Gestaltungsformen finden“. Die GfürO musste so den immer deutlicher spürbaren Spagat zwischen Personalwirtschaft und Informationstechnik verarbeiten.

Für die ZfürO rechnete der damalige Schriftleiter K. Bleicher etwas anders. Zwar würde für *50 Jahre ZfürO als Verbandsorgan* (mit dem Gründungsdatum 1927) das Jahr 1977 infrage kommen. K. Bleicher jedoch erinnerte daran, dass die erste deutsch-sprachige Organisationszeitschrift *Organisation* bereits 1898 herausgegeben wurde und da seien „75 Jahre immerhin ein Zeitraum, auf den es sich zurückzublicken lohnt, um den Anfängen einer Auseinandersetzung über organisatorische Probleme in Betrieben und den jeweiligen Zeitströmungen organisatorischer Betrachtung auf die Spur zu kommen“. Und so sei es angebracht, unter Anrechnung der 5 Jahre Kriegsunterbrechung 1978 das 75-jährige Jubiläum des Bestehens der ZfürO zu feiern.

Zum Jubiläum veröffentlichte K. Bleicher in ZfürO Heft 8/78 eine Chronik, deren Daten in der vorangestellten Zeittafel blockweise zusammengefasst zitiert werden.

Die seit 1965 bestehende Akademie für Organisation (AfürO) in Gießen entwickelte sich weiterhin sehr erfolgreich. Jährlich wurden bald bis zu 200 Org-Grund- und Org-Fachscheine ausgegeben; die Teilnehmerzahlen an den Lehrgängen bewegten sich auf die 1.000 zu. Die B-Lehrgänge schlossen mit einem Unternehmensplanspiel ab. Der Ausweitung des Lehrstoffes vornehmlich auf die Datenverarbeitung folgte das Angebot zusätzlicher C-Lehrgänge.

Die AfürO mit ihrem Leiter H. Lindelaub war das Rückgrat der GfürO in diesen Jahren. Mit ihr erwarb sich die GfürO neben einem steigenden Bekanntheitsgrad und einem wachsenden Renommee in der Fachwelt auch einen besseren finanziellen Rückhalt, der verstärkte Vereinsaktivitäten gestattete.

Eine von der AfürO angestoßene Vereinsaktivität war prägend: Für alle organisatorisch Interessierten wurden periodisch wiederkehrende *MdO-Tagungen* veranstaltet. Ausgangspunkt waren Treffen der AfürO-Org Fachschein-Absolventen, die für die (neuen) Mitglieder der Organisatorengruppe (MdO) veranstaltet wurden.

Das waren wie Kongresse durchgeführte Veranstaltungen, die als Plattform zur Fortbildung und zum Erfahrungsaustausch für Organisatoren dienten

Zu diesen MdO-Tagungen traf sich eine stetig wachsende Zahl von neu hinzukommenden Mitgliedern der Organisatorengruppe (MdO) zunächst jährlich zu einer MdO-Tagung, Aber schon ab 1970 (ab der 5. MdO-Tagung) fanden sie zweimal jährlich in Gießen statt, um dann in den 80er Jahren (ab der 24. MdO-Tagung) wieder auf jährlichen Rhythmus umgestellt zu werden.

Eine weitere Aktivität war 1977 der Marketing-Ausschuss, der u.a. die Installierung eines Beirats als Organ empfahl. In den dann 1978 in der Satzung verankerten *Beirat* wurden Persönlichkeiten mit besonderer beruflicher und persönlicher Qualifikation aus Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung berufen.

Auf den ein- bis zweimal jährlich stattfindenden Sitzungen des Beirats standen Referate von Persönlichkeiten hohen Ranges und von bedeutender Reputation im Vordergrund (z.B. Referate der Professoren Grochla, Bleicher, Kieser, Schiele, Laux). Man traf sich u.a. im Industrieclub in Düsseldorf, bei der Bundeswehr in Koblenz, mit TUI auf Mallorca, mit KSB in Paris, mit der DGFP in Düsseldorf, man traf sich in Heerlen, in St. Gallen und Graz, jedes Mal mit einem hochkarätigen Vortrag im Mittelpunkt des Treffens.

Die Bedeutung des Gremiums, die diesem aus der Startphase heraus zuwuchs, konnte 15 Jahre lang aufrechterhalten werden. Dann – in den 90er Jahren – beschränkte man sich in den Sitzungen auf die in der Satzung vorgesehenen Aufgaben. Der Beirat ließ sich vom Vorstand über die wirtschaftliche Situation und seine Planungen berichten, nahm den jeweils fälligen Jahresabschlußbericht entgegen und kam seinen Beratungspflichten nach, soweit sie vom Vorstand eingefordert wurden.

Nach der Einführung der IHK-Prüfungen zum „betriebswirtschaftlichen Organisator“ zunächst bei der IHK Gießen sah sich der Vorstand immer lauter dem Ruf nach einer geschützten Berufsbezeichnung ausgesetzt. Mitte der 70er Jahre wurde deshalb der *Bund Deutscher Organisatoren (BDO)* in die Satzung aufgenommen mit folgender Definition: „Der Bund Deutscher Organisatoren (BDO) dient innerhalb des Vereins dem Zusammenschluss und der Interessenvertretung hauptberuflich tätiger Organisatoren. Dem BDO können solche Mitglieder des Vereins angehören, die den Nachweis ihrer Berufstätigkeit als angestellte oder beratende Organisatoren erbracht haben.“

Die erstrebte öffentliche Anerkennung als geschützte Berufsbezeichnung gelang der BDO in den folgenden 10 Jahren jedoch nicht. Der BDO zählte zwar 1985 noch 121 Mitglieder, musste aber 1993 seine Auflösung und Streichung aus der Satzung hinnehmen, nicht ohne vorher den erfolglosen Versuch unternommen zu haben, sich mit der Gesellschaft Deutscher Organisatoren (GDO) zusammenzutun.

Zu Beginn der 80er Jahre war der Einfluss der Datenverarbeitung (EDV und IT) auf die Organisation so stark geworden, dass diese sich nicht nur in der Organisationsausbildung niederschlug, sondern auch die Publikationen der GfürO beherrschte. So gab die GfürO beispielsweise „Thesen zur Arbeit mit Datensichtgeräten“ heraus und setzte sich damit kritisch mit sogenannten Bildschirmarbeitsplätzen auseinander.

Mit der Verlegung der Geschäftsstelle von Mainz nach Gießen im Jahre 1981 wurde der Grundstein für den neuen Vereinsmittelpunkt gelegt.

Bei der Gründung der *Österreichischen Vereinigung der Organisatoren (ÖVO)* im September 1981 unterstützte die GfürO die Bestrebungen im österreichischen Nachbarland ebenso tatkräftig wie 14 Jahre zuvor in der Schweiz.

Ab 1982 erschien die ZfürO im Fachverlag FBO in Baden-Baden mit neuem Titel *Zeitschrift Führung + Organisation (zfo)*. Schriftleiter war jetzt Prof. N. Thom. Mit seinem Namen sind eine Reihe von Produktideen verbunden, so die erste umfassende Darstellung über die Arbeit des Organistors (Thom/Brölingen: *Berufsbild des Organistors*) oder das Projekt „Organisation der Kommunikation“.

Der Vorstand stellte in der Mitgliederversammlung 1985 lapidar fest, dass die Bezirksgruppen nicht mehr funktionsfähig seien. Die regionalen Aktivitäten seien durch die Fachgruppen übernommen worden. Fachgruppenbeauftragte (meist Mitglieder der Organisatorengruppe MdO) gab es seit 1978.

Bevorzugte Themen waren:

- Automatisierte Datenverarbeitung
- COM/Mikroverfilmung
- Datenschutz, Datensicherheit und Ordnungsmäßigkeit
- Informationssysteme
- Organisationsentwicklung
- Projektorganisation
- Reorganisation der Textverarbeitung
- Organisation der Organisationsabteilungen.

Die Bezirksgruppen, bisher Organe des Gesamtvereins, wurden in der Satzung gestrichen, desgleichen der Präsidialrat alter Prägung als erweiterter Vorstand. Anstelle der Bezirksgruppen übernahmen Mitglieder der Organisatorengruppe (MdO) die Durchführung von Meetings in neu gebildeten Regionalgruppen.

Das war in den Jahren vor 1992, ehe H.M. Müller-Nobiling nach 22 erfolgreichen Jahren als Vorsitzender des Vorstands das Amt an P. Quirin abgab und die GfürO nunmehr in 14 Regionen vertreten war. Hinzugekommen waren die Regionen Magdeburg/Dessau, Halle, Leipzig und Dresden.

Höhepunkt und Wende (1989 – 2001)

Ein Höhepunkt war der zweitägige Jubiläumskongress am 5. und 6. April 1990 in Gießen anlässlich des 25jährigen Bestehens der Akademie für Organisation (AfürO). Unter dem Motto „Organisation – Voraussetzung für Erfolg“ referierten ausschließlich Mitglieder des Vorstands und Beirats der GfürO. Den Festvortrag hielt das Beiratsmitglied Prof. Bleicher, St. Gallen, das Abschlussreferat Dr. R. Chrobok, der Nachfolger des scheidenden Akademieleiters Dr. H. Lindelaub.

Im Rahmen der 33. MdO-Tagung hatte sich H. Lindelaub am Tage zuvor verabschiedet und Bilanz gezogen: In den 25 Jahren sind rund 10.000 Organisatoren und Führungskräfte ausgebildet und etwa 6.000 OrgGrund- und OrgFachscheine ausgegeben worden. Die Zahl der Mitglieder der Organisatorengruppe näherte sich mit 750 ihrem Höhepunkt.

Bezüglich ihrer Mitgliederzahl allerdings hat die GfürO Anfang der 90er Jahre ihren Höhepunkt (knapp 1.200) bereits überschritten. Sie blieb zwar noch 7 Jahre über der Marke von 1.000, konnte aber trotz Hinzutreten der ehemaligen DDR-Länder nur vorübergehend auf 1.100 gesteigert werden.

Der neue Vorstand unter seinem Vorsitzenden P. Quirin legte verstärkt Wert auf Stil im Umgang mit Vorstand, Beirat und Mitglieder. Er bemühte sich, Visionen zu vermitteln und die Mitglieder durch hochkarätige Veranstaltungen an repräsentativen Orten zu motivieren und regional zu aktivieren. Die GfürO sollte „gesellschaftsfähig“ gemacht werden und in der Fachwelt sollte man die GfürO als eine Institution mit hohem Anspruchsniveau wahrnehmen. Dafür war u.a. die Ausschreibung von Preisen vorgesehen.

Den Mitgliedern wurde konkret angeboten

- ein auf praktische Lösungen ausgerichteter Erfahrungsaustausch in regionalen GfürO-Meetings
- GfürO-Veranstaltungen (Fachtagungen, Kongresse)
- Seminare der Akademie für Organisation
- ein ausführliches Mitgliederverzeichnis zur unmittelbaren Kontaktpflege
- der Bezug von Fachzeitschriften: Zeitschrift Führung und Organisation (kostenlos, d.h. im Mitgliedsbeitrag enthalten), Office Management und Online-Journal für Informationsverarbeitung (jeweils zum ermäßigten Bezugspreis)

Fachtagungen und Kongresse wurden durchgeführt

- 1992 im Kongresshotel Dreesen in Bonn-Bad Godesberg
- 1993 im Queens-Hotel in Hannover
- 1994 in Gütersloh bei Bertelsmann, zugleich als 34. MdO-Tagung
- 1995 beim Bundesverfassungsgericht in Karlsruhe
- 1996 in Dresden (geplant, wegen mangelnder Anmeldezahlen abgesagt)
- 1997 Jubiläum 75 Jahre GfürO im Haus Rissen in Hamburg Thema: „Organisatorische Lösungen für die Kundenorientierung“

Folgende Preise waren ausgelobt und wurden verliehen:

- 1992 Sonderpreis Flughafen München (Umzug nach Erding)
- 1993 Dissertationspreis, dotiert mit DM 20.000
- 1994 Sonderpreis für Mohndruck GmbH
- 1995 Preis für ein Projekt des Lehrstuhls Organisationslehre an der TU Chemnitz-Zwickau
- 1998/99 zfo-Praktikerpreis, dotiert mit DM 23.000

Die Leitung der so genannten *Hauptgeschäftsstelle* in Gießen lag seit 1981 zunächst in Händen von Geschäftsführern für GfürO und AfürO, später dann in Händen eines Geschäftsstellenleiters. Zeitweilig wurde die Vereinsgeschäftsstelle auch durch den Akademieleiter personell mit betreut.

Mit R. Chrobok kam die Idee auf, mittelfristig in Bonn die GfürO zu dem „Spitzenverband für Organisation“ zu machen, da dort die Wege zu den Ministerien und anderen Spitzenverbänden sehr kurz waren und man sich entsprechend positionieren können glaubte.

Nach dem Erwerb von zwei Büroetagen in Bonn wurden die beiden Geschäftsstellen des Vereins und der Akademie in Gießen ab 1994 in Bonn zusammengeführt. Dort fungierte der Akademieleiter R. Chrobok gleichzeitig als Geschäftsführer bzw. als geschäftsführendes Vorstandsmitglied der GfürO. Dank der florierenden Akademie für Organisation (AfürO) konnte sich die GfürO einen Geschäftsführer leisten.

Inzwischen hatte sich die Akademie von der *Ausbildungsinstitution* nun auch im Untertitel zur „*Weiterbildungsinstitution* der Gesellschaft für Organisation e.V.“ gewandelt. Die Grundstufen- und Fachstufenreihen wurden jetzt außerhalb des Giessener Umkreises angeboten, z.B. in Lüneburg, München und Düsseldorf. An wechselnden Orten fanden auch die Fachseminare, Seminare für erfahrene Organisatoren und Führungskräfte-seminare statt. Eine „Auswahl“ der Dozenten enthielt 48 Namen, von Hochschullehrern ebenso wie von Wirtschaftspraktikern.

Die in ihrer bisherigen Geschichte größte jährliche Zahl an Lehrgangs- und Seminarteilnehmern verzeichnete die Akademie im Jahr 1994 mit insgesamt 2.553 Teilnehmertagen. Der fallende Trend danach sagt aber nichts über das finanzielle Ergebnis aus. Der Umsatz konnte nämlich nominell bis 1999 trotz sinkender Teilnehmerzahlen über der 2 Mio-DM-Grenze gehalten werden. Das war auf die steigende Verlagerung auf Inhouse-Seminare in den Firmen zurückzuführen. Schon 1994 fanden 50 % der Seminare intern in Firmen statt. Die Akademieleitung hatte also rechtzeitig auf das allgemeine Problem in der Wirtschaft jener Zeit reagiert. Das Problem war die spürbare Streichung von Weiterbildungsmitteln, vor allem soweit sie als Reise- und Unterkunfts-kosten in den Unternehmen zu Buche schlugen.

Im Kundenbereich zeichnete sich allerdings schon Mitte der 90er Jahre auf dem Höhepunkt der Akademieaktivitäten kommendes Ungemach ab: Der Kundenkreis war erkennbar auf Dienstleistungsunternehmen wie Banken und Versicherungen, staatliche, kommunale und öffentlich-rechtliche Verwaltungen, Versorgungsunternehmen, Krankenhäuser etc. fokussiert und zählte nur ganz wenige Industriebetriebe und KMU zum aktuellen Kundenkreis. Auch die Zahl der Firmenmitgliedschaften ging kontinuierlich zurück.

Im November 1994 erschien in der „GfürO-Reihe Organisation“ Band 3 *GOM – Ganzheitliches Organisationsmodell* (Untertitel: Methode und Techniken für die praktische Organisationsarbeit). GOM wurde bekannt gemacht und diskutiert in Fachcolloquien und in einer besonderen Seminarreihe, genannt *Organisations-Werkstatt*. Darüber hinaus sollte GOM als Praxistest für das neue Produkt *Problembörse* dienen. Geplant war die Problembörse als Einstieg in die Organisationsberatung.

Im Programm 1997/98 war folgerichtig die Rede von: Akademie Führung + Organisation Training – Beratung – Coaching.

Die Organisationsberatung galt für einige Jahre als zusätzliches Bein der afo. Der höchste Jahresumsatz wurde 1998 mit TDM 600 erzielt. Nach 5 Jahren (2003) musste die Organisationsberatung jedoch wieder aufgegeben werden, weil der Anteil am Jahresumsatz immer geringer wurde und die steuerlichen Konsequenzen nicht mehr rechtfertigte.

Die Zeitschrift Führung + Organisation (zfo) wechselte 1996 erneut den Verlag. Sie erscheint jetzt im Schäffer-Poeschel-Verlag in Stuttgart. Prof. M. Gaitanides übernahm die Schriftleitung von Prof. N. Thom. Gleichzeitig konstituierte sich ein zfo-Herausgeberbeirat. Die Zeitschrift hatte 1997 eine Druckauflage von 5.200 Exemplaren pro Heft.

Der Jubiläumsveranstaltung „75 Jahre GfürO“ im Juli 1997 im Haus Rissen in Hamburg folgte ein nächstes, über die GfürO-Annuitäten hinausgehendes Jubiläum der zfo. Bereits 1978 – noch unter Einrechnung einer Unterbrechung von fünf Kriegsjahren – feierte man 75 Jahre ZfürO Zeitschrift für Organisation, eingedenk der Tatsache, dass bereits seit 1898 eine Zeitschrift *Organisation* existierte. An dieses Datum anknüpfend einigten sich die 3 Vereine gfo, SGO und ÖVO darauf, im September 1998 in Bregenz gemeinsam das Jubiläum *100-Jahr-Jubiläum der zfo* unter dem Motto *Change – Wandel – Zukunft für Organisation* in festlichem Rahmen zu begehen.

Der Glanz dieser Jubiläen durfte nicht über eine Entwicklung hinwegtäuschen, die im Jahresbericht 2000 nüchtern wie folgt beschrieben wird: „Nach bewegter Geschichte ist die GfürO seit mehreren Jahren in der Phase ‚Abschwung‘.“ In den späten 90er Jahren sanken die

- Mitgliederzahlen wieder unter die 1.000er Grenze unaufhaltsam bis auf die Hälfte (Tiefpunkt 2002: 476 Mitglieder)
- Zahlen der Seminarteilnehmer um mehr als die Hälfte (2001: 1.116 Teilnehmertage)
- ausgegebenen OrgScheine von 280 (1994) auf 137 (2001)
- Regionalmeetings von 29 (1995) auf 9 (2001)
- Anzahl der Mitglieder der Organisatorengruppe (MdO) auf 160 (1999)

Über die eine solche Entwicklung andeutenden „organisatorischen Trends“ und die daraus abzuleitenden Anpassungsmaßnahmen der GfürO und AfürO diskutierte der Beirat bereits 1994 auf seiner Sitzung in Gütersloh mit folgenden Thesen:

- Der Beruf des Organistors stirbt aus. Organisation muss als Führungsfunktion für alle Bereiche angeboten werden, z.B. für Logistik, Controlling, Marketing etc.
- Die Anforderungen der Wirtschaft führen weg von der Ausbildung von „klassischen Organisatoren“ hin zur Ausbildung von flexiblen Projektleitern.
- Eine Akademie Führung + Organisation muss sich modernen Ansprüchen nach Kundenorientierung, Strategieentwicklung und Qualitätsmanagement öffnen.

In Verfolgung dieser Einsichten hat der Vorstand die GfürO-Selbstdarstellung in einen neuen Zusammenhang gestellt. So ermöglichten die periodisch erscheinenden OrgNews (Auflage 5.000), die von R. Chrobok gestaltet und verantwortet wurden, aktuelle Meinungen zu organisatorischen Themen zu publizieren und die Produktpalette der GfürO vielfältiger dazustellen.

Dazu gehörte auch die Veranstaltung von *Organisationstagen*

- in Hamburg im Juni 1999 zum Thema „Mit Teams zum unternehmerischen Erfolg“ mit 130 Teilnehmern
- in Frankenthal im September 1999 zum Thema „Management des technischen Wissens“ mit 65 Teilnehmern
- in Hannover im Juni 2000 zum Thema „Moderne Büroorganisation – dvg OFFICE 21“ mit 100 Teilnehmern.

Die in den letzten 5 Jahren beobachtbare nachlassende Nachfrage nach AfürO-Produkten im intensiver werdenden Wettbewerb des Weiterbildungsmarktes konnte – wenn auch nur kurzzeitig – 2001 gestoppt werden, zumindest was die Fachseminare, vor allem auch die Inhouse-Seminare betraf. Zum Beispiel wurde das Angebot der Akademie von 6 Fachseminaren (auf das Jahr verteilt an unterschiedlichen Orten) mit dem Thema „Geschäftsprozessorganisation“ sehr gut angenommen und hatte einen hohen Deckungsbeitrag.

Dieser kurze Lichtblick reichte aber nicht aus, auf Dauer die GfürO-Kosten durch die AfürO auszugleichen, wie das in den 90er Jahren der Fall war. Hinzu kam nicht nur die unregelmäßige Nachfolgefrage für den aus Altersgründen ausscheidenden Akademieleiter, sondern vor allem auch grundsätzliche Meinungsverschiedenheiten, wie vordergründig die AfürO und damit auch die GfürO in Zukunft weiter geführt werden sollten.

Es lag in der Natur der Sache, dass die Auseinandersetzungen weniger im Vorstand als vielmehr zwischen Vorstand und Akademieleitung ausgetragen werden mussten. Schließlich war der Bestand der Akademie durchaus gefährdet, einmal wegen des auf die Dauer zu einseitigen Kundenkreises und zum anderen auch, weil die Konkurrenzsituation im Weiterbildungsmarkt zu deutlich sinkenden Erlösen führte ohne dass die Kostenseite entsprechend angepasst wurde. Zudem eskalierte die Situation aufgrund der personellen Verflechtung des Akademieleiters mit seiner Ex-officio-Vorstandszugehörigkeit.

Auf der Mitgliederversammlung im Herbst 2001 mussten Weichen gestellt werden; denn im Grunde genommen ging es gar nicht nur um die Akademie, sondern um den „Paradigmenwechsel von der traditionellen Wertegemeinschaft zum postmodernen Dienstleistungsverein“, wie es der Schriftleiter der zfo, M. Gaitanides, zum Ausscheiden von P. Quirin aus dem Vorstand der GfürO formulierte. Eine Vereinsführung im Ehrenamt werde mit der handlungsregulierenden Frage konfrontiert: „Was bietet mir die GfürO?“. Solchermaßen auf den Kundennutzen ausgerichtet, wartet man vergebens auf die Gegenfrage: „Was kann ich zur Verwirklichung der GfürO-Ziele beitragen?“ Unter diesen Aspekten kristallisierten sich drei Zukunftsmodelle heraus:

1. DGFP-Modell

Eine Fusion der Gesellschaft für Organisation e.V. mit der ebenfalls gemeinnützigen Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V.(DGFP) zur „*Deutschen Gesellschaft für Personalmanagement und Organisation e.V.*“ (geplante neue Bezeichnung) sowie Fusion der DGFP-Akademie mit der Akademie Führung + Organisation zur „*Akademie für Personalmanagement und Organisation*“ und Integration der bfo (Beratung Führung + Organisation) in die DGFP mbH, die bereits Beratungsleistungen erbrachte. Voraussetzung: Selbstauflösung der GfürO.

2. Krüger/Schmidt-Modell mit folgenden Zielsetzungen:

- Die GfürO wird auf ihre Grundlage als Idealverein zurückgeführt, gewerbliche Aktivitäten (seit 1998 ist die GfürO im Bereich bfo – Beratung steuerpflichtig) werden zur Vermeidung von steuerschädlichen Wirkungen ausgegliedert oder abgegeben
- Aufbau eines Internetportals (mit dem Themenfeldern Organisation, Führung, Personal und Strategie)
- Übertragung der Organisationsseminare auf ibo bei gleichzeitiger Höherpositionierung der Akademie Führung + Organisation in Richtung Führungsseminare für die Fortbildung des Führungsnachwuchses
- als Nutzungsentgelt für die Übertragung der Organisationsseminare bietet ibo der GfürO insgesamt DM 700.000, zahlbar über 5 Jahre
- die GfürO-Geschäftsstelle wird nach Wetzlar verlegt, Bonn wird aufgelöst
- Suche nach Sponsoren.

Anzumerken ist bei dieser Modellvorstellung: Prof. Dr. Götz Schmidt, seinerzeit Geschäftsführer in mehreren Firmen der von ihm gegründeten ibo-Gruppe in Wetzlar bei Gießen, ist der GfürO aus früherer Tätigkeit als Mitarbeiter in der zfo-Schriftleitung bei Prof. Bleicher und als Kollege des Akademieleiters Dr. Lindelaub verbunden.

3. Evolutionsmodell (auch Dozentenmodell genannt) mit folgenden Zielsetzungen:

- Stärkung der Marktposition im Seminar- und Beratungsgeschäft, regionale Marktpresenz, dezentrale Produktentwicklung und Stärkung der Kundennähe
- Bildung eines Managementteams aus Dozenten und Akademieleiter als Leistungsträger sowie Beratern der bfo (dort vorwiegend Einsatz von MdO)
- Ausgründung einer Beratungs-GmbH
- Ausgründung einer „Organisationsakademie“ für Sachbearbeiter
- Weiterentwicklung der afo zur Führungskräfteakademie
- Kunden- und branchenorientierte Verbreitung organisatorischen Wissens, Ausbau der GfürO-Webseite zu einem kleinen „Orgaportal“

Die Mitgliederversammlung in Hamburg am 6. Oktober 2001 befasste sich zunächst mit einer gemeinsam von gfo, SGO und ÖVO erarbeiteten Beschlussvorlage betreffend Maßnahmen zur Sicherung des Bestandes der Zeitschrift zfo - Führung + Organisation. Sowohl die redaktionelle Gestaltung als auch der Marktauftritt der Zeitschrift sollen in Zukunft in gemeinsamer Verantwortung umgesetzt werden. Der Vorstand

wurde ermächtigt, mit den beiden Gesellschaften Verhandlungen über eine gemeinsam zu gründende und partnerschaftlich zu führende zfo-Gesellschaft aufzunehmen.

Über die Zukunftsmodelle wurde, mit Ausnahme des DGFP-Modells, kontrovers diskutiert. Über das DGFP-Modell hatte der Vorstand zwar mit der DGFP-Geschäftsführung erste Verhandlungen geführt, diese sind aber von beiden Seiten nicht weiter verfolgt worden. Die Auflösung der GfürO als *conditio sine qua non* stand nicht zur Debatte.

Schließlich einigte man sich darauf, einen Interimsvorstand einzuberufen, der innerhalb eines halben Jahres bis zu einer außerordentlichen Mitgliederversammlung die Aufgabe hatte, entscheidungsfähige Vorlagen zur Zukunft der GfürO zu erarbeiten. Erwartet wurden übersichtliche und ausführliche Modellbeschreibungen, wenn nötig Nachbesserung vorhandener Modelle oder Einholung neuer Angebote und die Überprüfung der erforderlichen Satzungsänderungen.

Wandel – Quo vadis gfo? (ab 2002)

Der Interimsvorstand unter Vorsitz von D. Walz nahm zuerst das Thema zfo in Angriff und erarbeitete einen Vorschlag, wie der redaktionelle und finanzielle Relaunch der zfo abgesichert werden könnte. Anfang des Jahres 2002 schlossen sich gfo, SGO und ÖVO zu einer *zfo-Herausgebergesellschaft* als GbR (Gesellschaft bürgerlichen Rechts) zusammen „in der Absicht, die Zukunft der Fachzeitschrift *Führung + Organisation (zfo)* partnerschaftlich und langfristig zu sichern. Hierbei sollen insbesondere die gemeinschaftliche Herausgabe der vorgenannten Zeitschrift, die Nutzung dieser Zeitschrift als Mitteilungsorgan der beteiligten Vereine und des vergünstigten Bezuges dieser Zeitschrift für deren Mitglieder Zweck der Gesellschaft sein.“

Damit wurden die rechtlichen Voraussetzungen für einen Relaunch der Zeitschrift geschaffen. Die GfürO blieb Eigentümerin der Herausgeberrechte. Die Übertragung von Rechten auf die GbR als Zweckgesellschaft beschränkte sich auf die zfo-Nutzungsrechte. Im Falle der Kündigung eines Gesellschafters würden diese wieder an die GfürO zurückfallen. Die Finanzierung des Relaunch übernahm der Schäffer-Poeschel-Verlag, dem damit auch die Rendite aus den getätigten Investitionen für den Relaunch zustand.

Eine wichtige Rolle spielte der zfo-Herausgeberbeirat unter seinem Vorsitzenden Dr. M. Sulzberger von der schweizerischen, nun als *Gesellschaft für Organisation und Management* firmierenden SGO. Gemeinsam mit dem Schäffer-Poeschel-Verlag hat dieses Gremium wesentlich mit dazu beigetragen, dass die Zielsetzung des Relaunch von 2002 inhaltlich und im Erscheinungsbild nach einiger Zeit erreicht worden ist. Prof. M. Gaitanides als Schriftleiter konnte 2006 seinem Nachfolger Prof. G. Schewe eine gut eingeführte, qualitativ anspruchsvolle wissenschaftliche Fachzeitschrift mit langer Tradition übergeben. Die zfo spielte weiterhin eine Vermittlerrolle zwischen Wissenschaft und Praxis, wobei vor allem auf den Anwendungsbezug der wissenschaftlichen Beiträge Wert gelegt wurde.

Die tatsächlich verbreitete Auflage (tvA) der zfo stieg von 3.785 im Jahr 2002 auf knapp 4.000 im Jahr 2006, was vor allem einem Anstieg der Zahl der Vereinsabon-

nemente zu verdanken war. Die Druckauflage blieb während dieser Zeit mit 4.500 zunächst konstant, konnte aber ab September 2007 weiter auf 4.700 erhöht werden.

Des Weiteren befasste sich der Interimsvorstand mit den Ergebnissen einer Mitgliederbefragung von 2001/2002. Unter der herausfordernden Überschrift „Die GfürO ist am Scheideweg!“ wurden die Mitglieder befragt, wie sie die GfürO sehen und was sie von ihr erwarten. Kurz zusammengefasst war dies:

Das Image der GfürO ist stark verbesserungsbedürftig. Auch AfürO und ZfürO werden nur als befriedigend bewertet. Dagegen zeigen sich die Mitglieder mit den Org-News und den speziellen Seminaren der AfürO sehr zufrieden. Am wenigsten zufrieden ist man jedoch mit der Behandlung und dem Agieren der MdO und der Gewinnung und Nutzung persönlicher Kontakte. Vor allem werden Netzwerk und Erfahrungsaustausch vermisst.

Nicht zuletzt aus dieser Erkenntnis heraus entwickelte der Interimsvorstand in Vorbereitung der außerordentlichen Mitgliederversammlung ein weiteres Kooperationsmodell im Sinne eines Mitglieder-Netzwerks. Es wurde Modell B genannt in Unterscheidung zu dem als einzig möglichen Alternativmodell A, dem Krüger/Schmidt-Modell aus der Mitgliederversammlung Herbst 2001.

Modell B (Mitglieder-Netzwerk) mit folgenden Zielsetzungen:

- *Die GfürO als Verein mit persönlichen und institutionellen Mitgliedern steht im Mittelpunkt eines Netzwerkes von Beratern, Wissenschaftlern, Dozenten für Unternehmen und Verwaltungen.*
- Die Organe des Vereins sind als sich selbstständig entwickelnde Einheiten zu verstehen, nämlich
 - **afo**: Weiterbildung, Themenerweiterung, Entwicklungsarbeit einkaufen, Zusammenarbeit mit Komplett-Anbietern
 - **bfo**: als Service-Angebot für Berater, Auftragsvermittlung von Beratern, kein Konkurrenzgeschäft
 - **efo**: Kongresse und Tagungen, Erfahrungsaustausch regional und international
 - **wfo**: Wissensportal zur Zukunftssicherung, Kooperation mit einem etablierten Anbieter, Plattform für Organisationswissen und Kommunikation
 - **zfo**: Relaunch über zfo-Herausgebergesellschaft

Bei diesem Kooperationsmodell speziell angesprochen sind folgende Mitgliedergruppen: Führungskräfte der mittleren Ebene, Angestellte, Berater, FH-Professoren und sonstige sich dem organisatorischen Bereich zugehörig fühlende freie Mitarbeiter.

In der entscheidenden außerordentlichen Mitgliederversammlung am 27.04.2002 in Frankfurt wurden beide Modelle mit einem Wirtschaftsplan 2003 – 2008 vorgestellt. Modell A (Wissensmanagement, im Vorjahr Krüger/Schmidt-Modell genannt) sah nach einem Vorlaufjahr mit Unterdeckung in den Folgejahren Gewinne vor, weil die ibo Beratung und Training GmbH als Lizenz für die afo-Organisationsseminare einen Betrag von € 400.000 verteilt auf 5 Jahre angeboten hatte.

Modell B (Mitglieder-Netzwerk) konnte erst nach einer Anlaufzeit von 3 Jahren eine Überdeckung in Aussicht stellen, verbunden mit weiteren finanziellen Risiken bei der Erstellung eines Internetportals und möglicherweise nicht ausreichenden Kapazitäten ehrenamtlicher Mitarbeiter.

Dass die Mehrheit der Mitglieder – auch auf Empfehlung des Interimsvorstands – für das Modell A und damit zur vielleicht nur vorübergehenden Stilllegung der Akademie afo stimmte, mag vordergründig wirtschaftliche Gründe für die GfürO gehabt haben. Im Hintergrund stand wohl auch das Fehlen einer geeigneten Nachfolgerspersonlichkeit für die Akademieleitung, die nach H. Lindelaub und R. Chrobok eine zeitnahe Weiterentwicklung der Akademie garantieren könnte.

Der neu gewählte Vorstand (Vorsitz: Prof. Dr. Götz Schmidt, Prof. Dr. Wilfried Krüger als stellvertretender Vorsitzender) war bemüht, eine Höherpositionierung der afo als Akademie Führung + Organisation mit der Verwirklichung eines General-Management-Konzeptes in Kooperation zu erreichen. Verhandlungen mit der European Business School (ebs) aber haben sich leider zerschlagen. Wegen der schwierigen Lage auf dem Fortbildungsmarkt und den damit verbundenen finanziellen Risiken wurden diese Aktivitäten zurückgestellt.

Der Vorstand entwickelte in den Jahren 2002 – 2007 vielfältige Aktivitäten, die zu einer markanten Wiederbelebung der Gesellschaft führten:

- Nicht zuletzt aus wirtschaftlichen Gründen wird die *Geschäftsstelle* in Bonn aufgelöst. Deren Aufgaben übernimmt ibo in Wettenberg (bei Gießen) im Rahmen eines Dienstleistungsauftrages. Die Immobilie in Bonn wird verkauft.
- Ein zwischen gfo, SGO und ÖVO geschlossener Kooperationsvertrag über den Aufbau und Betrieb eines gemeinsamen *Internetportals* ermöglichte im September 2003 die Freischaltung von *org-portal.org* (Untertitel: Organisation und Management – Kompetenz im Netz). Schon 2006 verzeichnete das Org-Portal einen Anstieg der Beiträge auf über 500. Tägliche Nutzer waren es über 700 mit einem durchschnittlichen täglichen Seitenaufruf von 1.300 Seiten.
- Mit einer Imagebroschüre „Die gfo – Das Kompetenznetzwerk für Organisation und Management“ und der Überarbeitung der Homepage wurde eine neue *Corporate Identity* geschaffen.
- Hand in Hand mit diesen Aktionen wurden Maßnahmen zur Gewinnung neuer *Mitglieder* ergriffen, um den Mitgliederschwund zu stoppen. Vom Tiefstand in 2002 mit noch 476 Mitgliedern wurde die Mitgliederzahl bis 2007 um fast 40 % gesteigert. Einen Schwerpunkt bildete die Gewinnung von Firmenmitgliedern und von studentischen Mitgliedern, um langfristig beim Führungsnachwuchs bekannt zu werden.
- Dank des Einsatzes einiger Mitglieder der Organisatorengruppe (MdO), die sich auch in den zurückliegenden Jahren als ehrenamtliche Regionalleiter zur Verfügung gestellt hatten, gelang eine Wiederbelebung des regionalen Erfahrungsaustausches. Die Zahl der jährlich durchgeführten *Regionalmeetings* verdreifachte sich ab 2003 auf durchschnittlich 30 Veranstaltungen mit über 600 Teilnehmern pro Jahr.

- *Expertenkreise* wurden ins Leben gerufen, 7 davon befassten sich mit dem Fachbereich *Prozessmanagement* und bereicherten nebenbei auch einige Regionalmeetings mit diesem Thema. Ferner bildeten sich Expertenkreise, angestoßen durch MdO-Initiativen, die sich zum Fachbereich *Organisationsmanagement* äußerten.
- 3 erfolgreiche Foren wurden veranstaltet: Im September 2005 in Bad Nauheim (Stand und Ausblick der 2. Prozessmanagement-Welle in Deutschland), im September 2006 in Berlin (Organisations-Controlling) und im September 2007 wiederum in Berlin (Process Excellence im Dienstleistungsbereich).

Im Jahresabschlußbericht 2006 wurde abschließend festgestellt: „Die Gesellschaft kann somit unverändert als wirtschaftlich konsolidiert bezeichnet werden.“

Darüber hinaus ist die Internationalisierung vorangetrieben worden. Die gfo hat sich an mehreren internationalen Kooperationen beteiligt, die u.a. die Einführung weltweit anerkannter Zertifizierungen zum Business Process Management und zur Business Analysis vorantreiben. Dazu wurde die IABPM (International Association of Business Process Management) gegründet. Die IABPM arbeitet intensiv mit nordamerikanischen Gesellschaften zusammen, um eine gemeinsame, gleichen Standards folgende Zertifizierung aufzubauen. Damit den Mitgliedern weitere Leistungen angeboten werden können, werden mit den internationalen Partnern *Affiliation agreements* geschlossen.

Im September 2007 wurde ein neuer Vorstand gewählt mit Prof. Dr. H. Binner als Vorsitzendem und L. Becker sowie Dr. K. Krings als stellvertretendem Vorsitzenden. Der neue Vorstand beabsichtigt, die bisherige Linie weiter zu verfolgen unter dem aktuellen Motto:

- Zeitgerechte und wissensorientierte Organisationsentwicklung und Organisationsgestaltung – webbasiert.

Ziel ist, insbesondere die regionalen Aktivitäten und die jährlichen gfo-Foren noch stärker zu forcieren. Außerdem soll ein Schwerpunkt auf die Gewinnung von Mitgliedern gelegt werden.

ANHANG GFO-CHRONIK: ZEITTADEL

Die Gesellschaft für Organisation von 1922 bis 1944	
1898	Als erste deutschsprachige Organisationszeitschrift erscheint im Verlag Stolzenberg in Baden-Baden eine Zeitschrift mit dem Titel <i>Organisation, Mitteilungen für Industrie, Handel & Behörden</i>
1898 – 1909	<i>Themen:</i> Ergründung des Wesens der Organisation, Anwendungen für die praktische Organisation und allgemeine Lebensweisen für den Geschäftsbetrieb
1910 – 1926	<i>Themen:</i> Behandlung kaufmännischer Techniken im Geschäftsverkehr und im Betrieb
Anfang 1922	Gründung eines Vereins <u>Organisatoren-Verband e.V.</u> mit Sitz in Berlin W 66 in der Leipziger Straße
April 1926	Umbenennung des seit 1922 bestehenden Organisatoren - Verbandes e.V. in <u>Gesellschaft für Organisation e.V. (GfürO)</u>
Januar 1927	Erste Ausgabe der <u>ZfürO Zeitschrift für Organisation</u>
1927 – 1932	<i>ZfürO:</i> Intensivierung einer organisatorischen Betrachtung: Rationalisierung und Verwissenschaftlichung
November 1927	Die Marke von 1.000 Mitgliedern wird überschritten.
Anfang 1930	Die GfürO hat in der Verdoppelung ihrer Mitgliederzahl innerhalb von 3 Jahren auf 2.100 Mitglieder einen eindeutigen Höhepunkt in der Bedeutung der Gesellschaft erreicht.
1932 – 1944	<i>ZfürO:</i> Nationalsozialismus und völkische Organisation
September 1944	Die <i>Geschäftsführung der GfürO</i> wird „auf Kriegsdauer stillgelegt“, die <i>ZfürO</i> „stellt ihr Erscheinen auf die Dauer des Krieges ein“.

Neugründung 1950 und Aufbaujahre bis 1962	
Juli 1950	Eintragung der wieder gegründeten GfürO in das Vereinsregister in Frankfurt/Main und erste (ao) Hauptversammlung nach dem Kriege
1951	Die <i>ZfürO</i> erscheint neu im Gabler-Verlag in Wiesbaden.
1951 – 1959	<i>ZfürO:</i> Wiederbegründung mit Organisationstechnik
1952	GfürO und <i>ZfürO</i> bestehen 30 bzw. 25 Jahre.
1954	Der Wiederaufbau der GfürO nach dem Krieg wird nach Gründung von insgesamt 7 Landesverbänden und Bezirksgruppen als abgeschlossen betrachtet.
1958	Gründung eines <i>Instituts für Organisation</i> im Landesverband Baden-Württemberg e.V. u.a. zu einer Organistorenausbildung, die mit einem Orgschein abgeschlossen werden kann
1960 – 1967	<i>ZfürO:</i> Information und Datenverarbeitung stellen im Rahmen von Führungssystemen veränderte Anforderungen an die Organisation.

Neugründung 1950 und Aufbaujahre bis 1962

1962	Die Geschäftsstelle der GfürO wird von Frankfurt nach Paderborn verlegt.
------	--

Weichenstellung durch Gründung einer Akademie (1963 – 1975)

September 1963	Weichenstellung für den weiteren Ausbau der GfürO in der Mitgliederversammlung im Deutschen Museum in München; Vorsitzender des Vorstands Dr. D. Walz
April 1965	Gründung der <i>Akademie für Organisation (AfürO)</i> durch den Akademieleiter Dr. H. Lindelaub und Beginn der ersten Seminarreihe der Organisatorenausbildung in Bad Homburg
Anfang 1967	Die Geschäftsstelle der GfürO wird nach München verlegt.
November 1967	Gründungsversammlung der <i>Schweizerische Gesellschaft für Organisation (SGO)</i> ; Vereinbarung einer engen Zusammenarbeit mit der AfürO
Mai 1968	Die AfürO nutzt das <i>Hotel Steinsgarten</i> in Gießen als Akademiehotel.
1968 – 1978	<i>ZfürO</i> : Organisation zwischen Rationalität und Humanität. Theoretische Suche nach geeigneten Konzepten und praktische Neuorientierung
1969	Die Mitgliederzahl von 1.000 wird wieder überschritten.
Anfang 1970	Die Geschäftsstelle der GfürO wird nach Mainz verlegt; Vorsitzender des Vorstands ist jetzt H.M. Müller-Nobiling.

Standbeine der GfürO: Akademie und Zeitschrift für Organisation (1976 – 1988)

1975/76	50 Jahre GfürO Gesellschaft für Organisation
1978	75 Jahre Zeitschrift Organisation
1978	Gründung des Beirats als neues Vereinsorgan
Anfang 1981	Die Geschäftsstelle der GfürO wird nach Gießen verlegt.
September 1981	Gründung der <i>Österreichische Vereinigung der Organisatoren (ÖVO)</i>
1982	Die Zeitschrift für Organisation (<i>ZfürO</i>) wird jetzt im Fachverlag FBO (in Baden-Baden) verlegt; neuer Titel: <i>Zeitschrift Führung + Organisation (zfo)</i>
1985	Die Bezirksgruppen sind nicht mehr Organe des Gesamtvereins.
1988	Die 31. MdO-Tagung wird in Gießen veranstaltet.

Höhepunkt und Wende (1989 – 2001)

Juli 1990	25 Jahre nach der Gründung der Akademie für Organisation wird Dr. H. Lindelaub als der seit Anbeginn verantwortliche Akademieleiter in Gießen in den Ruhestand verabschiedet. Nachfolger ist Dr. R. Chrobok.
März 1992	Nach 22 Jahren gibt H.M. Müller-Nobiling das Amt des Vorstandsvorsitzenden an P. Quirin ab.
Anfang 1994	Nach dem Erwerb von 2 Büroetagen in Bonn werden die Geschäftsstellen der GfürO und AfürO in Bonn zusammengeführt.
Ende 1994	Höchste Teilnehmerzahl der AfürO mit 2.553 Teilnehmertagen und 280 ausgegebenen Org-Grund- und Org-Fachscheinen
Anfang 1996	Die Zeitschrift Führung + Organisation (zfo) erscheint jetzt im Schäffer-Poeschel-Verlag in Stuttgart.
Juli 1997	75 Jahre Gesellschaft für Organisation (GfürO) im Haus Rissen in Hamburg
September 1997	Homepage www.gfuero.org wird eingerichtet.
September 1998	100-jähriges Jubiläum der <i>Zeitschrift Organisation</i> in Bregenz (Thema: Change – Wandel, Zukunft für Organisation)
2001	Die SGO gründet eine Trainings AG als Joint Venture mit ibo.
Oktober 2001	Für die Zukunft der gfo stehen in der Mitgliederversammlung in Hamburg 3 Modelle zur Debatte, die ein Interimsvorstand (Vorsitz Dr. Walz) innerhalb eines halben Jahres satzungsgemäß vorbereiten und abstimmungsreif machen soll.

Wandel - Quo vadis gfo? (2002 -)	
März 2002	Die gemeinsam von gfo, SGO und ÖVO als Gesellschafter getragene <i>zfo-Herausgebergesellschaft GbR</i> leitet den Relaunch der zfo ein.
April 2002	Bei der Abstimmung in der Mitgliederversammlung in Frankfurt votiert eine Mehrheit für das Modell <i>Wissensmanagement</i> von Schmidt/Krüger, das u.a. eine Übertragung des afo-Seminar-geschäftes auf die ibo Beratung und Training GmbH gegen eine jährliche Lizenzgebühr bis einschl. 2007 vorsieht; Vorsitzender des Vorstands ist Prof. Dr. G. Schmidt.
Ende 2002	Mitglieder-Tiefstand 476; Teilnehmerzahl der auslaufenden afo-Lehrgänge 705; Dr. R. Chrobok ist ausgeschieden.
Anfang 2003	Auflösung und Verkauf des Bonner Büros und Verlegung der Geschäftsstelle nach Wettengel bei Gießen
September 2003	Freischaltung Internet-Portal www.org-portal.org
Ende 2003	Die Regionalmeetings zählen im ersten vollen Jahr ihrer Wiederaufnahme in 24 Veranstaltungen 634 Teilnehmer.
2005	Einrichtung von 5 Expertenkreisen zum Thema <i>Organisationsmanagement</i> und 7 weiteren Expertenkreisen zum Thema <i>Prozessmanagement</i>
September 2005	Forum in Bad Nauheim „Stand und Ausblick der 2. Prozessmanagement-Welle in Deutschland“
2006	Beitritt zur IABPM (International Association of Business Process Management) zur Vorbereitung der Zertifizierung zum Process-Management
September 2006	Forum in Berlin „Organisations-Controlling“
September 2007	Forum in Berlin „Process Excellence im Dienstleistungsbereich“ – In der Mitgliederversammlung in Berlin wird ein neuer Vorstand gewählt. Vorsitzender ist jetzt Prof. Dr. H. Binner.